



Laporan Manajemen

TRIWULAN I 2025

LEMBAR PENGESAHAN

Dengan ini kami sampaikan bahwa Laporan Manajemen Perum LPPNPI Triwulan I 2025 telah sesuai dengan kondisi perusahaan selama Triwulan I 2025, yang telah melalui revidi dan bebas saji material.

Tangerang, 29 April 2025

DEWAN PENGAWAS

Ketua

LUKMAN F. LAISA

Anggota

SYAMSU RIZAL

Anggota

ENDRA GUNAWAN

Anggota

DARYATMO

Anggota

CHALIMAH
PUJIHASTUTI

DIREKSI

Direktur Utama

AVIRIANTO SURATNO

Direktur Operasi

SETIO ANGGORO

Direktur Keuangan dan
Manajemen Risiko

AZIZATUN AZHIMAH

Direktur Teknik

ZAINAL ARIFFIN HARAHAP

Direktur Keselamatan,
Keamanan dan Standardisasi

NURCAHYO UTOMO

Direktur SDM dan Umum

DIDIET KUS SAM RADITYO

KATA PENGANTAR

Laporan Manajemen Perum LPPNPI Triwulan I 2025 disusun berdasarkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia No. PER-2/MBU/03/2023 tertanggal 3 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara.

Laporan ini menyajikan informasi mengenai realisasi pengelolaan perusahaan di sepanjang Triwulan I 2025 dibandingkan dengan targetnya dalam RKAP tahun 2025 yang telah mengacu pada konsep RJPP tahun 2025 – 2029, serta turut membandingkan dengan realisasi pada periode yang sama di tahun 2024. Perbandingan tersebut diharapkan dapat menggambarkan tingkat pencapaian target serta pertumbuhan usaha secara lebih komprehensif, baik dari sisi finansial, operasional, sumber daya manusia, dan *key enabler* lain yang berkontribusi terhadap jalannya bisnis perusahaan.

Selanjutnya, laporan ini turut menjadi salah satu bentuk evaluasi atas kinerja perusahaan di Triwulan I 2025 dan sebagai referensi untuk merealisasikan perbaikan kinerja yang berkelanjutan terutama terkait peranan perusahaan dalam pelayanan publik, serta mendukung pengambilan keputusan-keputusan strategis lainnya.

Semoga laporan ini bermanfaat dan para pemangku kepentingan dapat memperoleh gambaran yang objektif serta menyeluruh tentang hasil pengelolaan perusahaan di Triwulan I 2025.

Demikian kami sampaikan guna menjadi evaluasi lebih lanjut.

Tangerang, 29 April 2025

Direktur Utama,



Avirianto Suratno

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	II
KATA PENGANTAR	III
DAFTAR ISI	IV
DAFTAR TABEL	VII
DAFTAR GAMBAR	IX
DAFTAR GRAFIK	X
DAFTAR LAMPIRAN	XI
EXECUTIVE SUMMARY	XII
I. BAB I - PENDAHULUAN	1
1.1 KONDISI UMUM	1
1.1.1 PROFIL PERUSAHAAN	1
1.1.2 SEJARAH PERUSAHAAN	2
1.1.3 LOGO PERUSAHAAN	2
1.1.4 VISI, MISI DAN TATA NILAI	3
1.1.5 WILAYAH KERJA DAN MANAJEMEN PENGELOLAAN	5
1.1.6 DEWAN PENGAWAS DAN DIREKSI PERUSAHAAN	5
1.1.7 STRUKTUR ORGANISASI	7
1.2 GAMBARAN SINGKAT KINERJA PERUSAHAAN	9
II. BAB II - KINERJA PERUSAHAAN	11
2.1 TINJAUAN OPERASI	11
2.1.1 PERGERAKAN TRAFIK	11
2.1.2 PRODUKSI PJNP	15
2.1.3 PENDAPATAN USAHA	18
2.1.4 ALAT PRODUKSI	20
2.2 TEKNOLOGI	21
2.2.1 RENCANA STRATEGIS TEKNOLOGI INFORMASI (MPTI)	21
2.3 KEGIATAN RISET, PENGEMBANGAN, DAN INOVASI	22
2.4 HUKUM	24
2.3.1 PERCEPATAN PROSES BALIK NAMA SERTIFIKASI HAK ATAS TANAH YANG BERASAL DARI PENGALIHAN PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) DAN PT. ANGKASA PURA II (PERSERO)	24

2.3.2 RENCANA PENGHAPUSBUKUAN ASET TETAP	25
2.3.3 PEMUTAKHIRAN PERATURAN DIREKSI DAN/ATAU SOP	26
2.5 SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)	27
2.4.1 KEKUATAN SDM	27
2.4.2 PENGEMBANGAN DAN SERTIFIKASI SDM	31
2.4.3 PENGELOLAAN DANA Pensiun	36
2.4.4 IMPLEMENTASI AKHLAK	37
2.4.5 PEMENUHAN PROGRAM DISABILITAS BUMN	38
2.5 INVESTASI	39
2.5.1 DASAR USULAN INVESTASI TAHUN 2025	39
2.5.2 USULAN INVESTASI TAHUN 2025	39
1. USULAN RENCANA INVESTASI	39
2. PENJELASAN INVESTASI TAHUN 2025	40
3. PENJELASAN PROGRES PROGRAM INVESTASI YANG DIDANAI OLEH PMN TUNAI	41
2.5.3 MONITORING RIJP	42
2.6 LAPORAN KEUANGAN	44
2.6.1 LAPORAN POSISI KEUANGAN	44
2.6.2 LAPORAN LABA RUGI	47
2.6.3 LAPORAN ARUS KAS	51
2.7 KONTRIBUSI KEPADA NEGARA	54
2.7.1 PAJAK	54
2.7.2 PENERIMAAN NEGARA BUKAN PAJAK (PNBP)	55
 III. BAB III - LAPORAN PENCAPAIAN KPI, KINERJA KESELAMATAN, DAN HASIL ASESMEN GCG	 57
3.1 KPI KORPORASI	57
3.2 KPI DIREKTUR	58
3.2.1 DIREKTUR OPERASI	58
3.2.2 DIREKTUR KESELAMATAN, KEAMANAN DAN STANDARDISASI	61
3.2.3 DIREKTUR TEKNIK	64
3.2.4 DIREKTUR KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO	68
3.2.5 DIREKTUR SDM DAN UMUM	72
3.3 CAPAIAN KINERJA KESELAMATAN	76
3.4 HASIL ASESMEN GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) TAHUN 2023	78
 IV. BAB IV - LAPORAN MANAJEMEN RISIKO & AUDIT INTERN	 79
4.1 LAPORAN PEMANTAUAN RISIKO	79
4.1.1 REALISASI PERHITUNGAN RISIKO <i>RESIDUAL</i> YANG DIBANDINGKAN DENGAN RENCANA TARGET RISIKO <i>RESIDUAL</i> SESUAI PERIODE PELAPORAN	79
4.1.2 REALISASI PERBANDINGAN RISIKO <i>INHERENT</i> , RISIKO <i>CURRENT</i> , DAN TARGET RISIKO <i>RESIDUAL</i> TAHUN 2025	81
4.1.3 <i>KEY RISK INDICATOR (TRESHOLD)</i> POSISI TRIWULAN I 2025	82
4.1.4 REALISASI PELAKSANAAN PERLAKUAN RISIKO DAN BIAYA	88
4.1.5 PETA RISIKO	108

4.1.6 IKHTISAR PERUBAHAN PROFIL DAN STRATEGI RISIKO	110
4.1.7 CATATAN KEJADIAN KERUGIAN (<i>LOSS EVENT DATABASE</i>)	112
4.1.8 HASIL <i>INTERNAL CONTROL TESTING</i>	112
4.1.9 HASIL <i>STRESS TESTING</i>	120
4.1.10 PERHITUNGAN PERINGKAT KOMPOSIT RISIKO	121
4.2 LAPORAN AUDIT INTERN	123
4.2.1 AUDIT OPERASIONAL	123
4.2.2 REVIU PENYERTAAN MODAL NEGARA (PMN)	124
4.2.3 PELAKSANAAN PERMINTAAN AUDIT TERTENTU/INVESTIGATIF, REVIU DAN/ATAU KONSULTATIF	125
4.2.4 EVALUASI PELAKSANAAN WHISTLEBLOWING SYSTEM	126
4.2.5 AUDIT AIRNAV <i>TRAINING CENTER</i> LANJUTAN	127
V. BAB V - PELAKSANAAN PROGRAM TJSL	129
5.1 PROGRAM TJSL	129
5.2 PROGRAM PUMK	130
5.3 KPI PELAKSANAAN PROGRAM TJSL	131
VI. BAB VI - LAPORAN PENGGUNAAN TAMBAHAN PMN	134
1.1 PMN TUNAI	134
1.1.1 DASAR USULAN PMN	134
1.1.2 JUMLAH RINCIAN TAMBAHAN PMN	134
1.1.3 PROGRES PENGADAAN PROGRAM INVESTASI YANG DIBIYAI PMN	135
1.2 PMN NON-TUNAI	138
6.2.1 DASAR HUKUM USULAN PMN NON-TUNAI	139
6.2.2 RINCIAN BMN YANG DISERAHKAN	140
6.2.3 PROGRES PENGALIHAN BMN MELALUI PMN NON-TUNAI	141
VII. BAB VII - TINDAK LANJUT TERHADAP TEMUAN AUDITOR DAN KEPUTUSAN RPB	142
VIII. BAB VIII - PENUTUP	143
LAMPIRAN	146

DAFTAR TABEL

Tabel I.1 <i>Executive Summary</i> Kinerja Perusahaan Triwulan I 2025 _____	9
Tabel II.1 Realisasi Produksi PJNP Triwulan I 2025 _____	15
Tabel II.2 Realisasi Pendapatan Usaha Triwulan I 2025 _____	18
Tabel II.3 Realisasi Alat Produksi Triwulan I 2025 _____	20
Tabel II.4 Realisasi Jumlah SDM Triwulan I 2025 _____	27
Tabel II.5 Realisasi Jumlah SDM Triwulan I 2025 Berdasarkan Kategori Karyawan _____	28
Tabel II.6 <i>Readiness</i> Karyawan Triwulan I 2025 Berdasarkan Fungsi _____	30
Tabel II.7 Realisasi Penyerapan Anggaran Diklat dan Sertifikasi Tahun 2025 _____	32
Tabel II.8 Saldo Dana Pensiun (JHT + PKP) Karyawan Perum LPPNPI per 31 Maret 2025 ____	36
Tabel II.9 Premi Bulanan serta Pembayaran Manfaat Program JHT dan PKP Triwulan I 2025 _____	37
Tabel II.10 Rekapitulasi Usulan Rencana Investasi Perum LPPNPI Tahun 2025 _____	40
Tabel II.11 Progres Program Investasi Perum LPPNPI Triwulan I 2025 _____	41
Tabel II.12 Posisi Keuangan 31 Maret 2025 _____	44
Tabel II.13 Laba Rugi Triwulan I 2025 _____	47
Tabel II.14 Laporan Arus Kas Tahun Triwulan I 2025 _____	51
Tabel II.15 Realisasi Pembayaran Pajak Triwulan I 2025 _____	54
Tabel II.16 Realisasi Pembayaran PNBPN Triwulan I 2025 _____	55
Tabel III.1 Realisasi <i>KPI</i> Korporasi Triwulan I 2025 _____	57
Tabel III.2 Realisasi <i>KPI</i> Direktur Operasi Triwulan I 2025 _____	58
Tabel III.3 Realisasi <i>KPI</i> Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi Triwulan I 2025 _____	61
Tabel IV.1 Perhitungan <i>Inherent Risk</i> , <i>Target Residual Risk</i> Triwulan I 2025, <i>Current Risk</i> Triwulan I 2025 _____	80
Tabel IV.2 Perbandingan <i>Inherent Risk</i> , <i>Target Residual Risk</i> Tahun 2025, dan <i>Current Risk</i> Triwulan I 2025 _____	81
Tabel IV.3 <i>Key Risk Indicator (Threshold)</i> Posisi Triwulan I 2025 _____	82
Tabel IV.4 <i>Timeline</i> Mitigasi Risiko _____	88
Tabel IV.5 Mitigasi Risiko Keterlambatan atau Potensi Gagal Bayar oleh Maskapai _____	90
Tabel IV.6 Mitigasi Risiko Menurunnya Pelayanan dan Penerapan Operasi Sesuai dengan Standar <i>Safety Management System (SMS)</i> _____	93
Tabel IV.7 Mitigasi Risiko Tidak Berjalannya Masa Transisi Restrukturisasi Organisasi Baru AirNav Sesuai dengan Skenario yang Telah Direncanakan _____	95
Tabel IV.8 Mitigasi Risiko Data <i>Safety Manajemen System (SMS)</i> Tidak Memadai _____	97

Tabel IV.9 Mitigasi Risiko Tidak Tercapainya Akselerasi Investasi CAPEX Pada Fasilitas yang Kritis Sesuai yang Direncanakan	98
Tabel IV.10 Mitigasi Risiko Penurunan Tingkat Keselamatan Pasca Implementasi Program Pengembangan Pelayanan Navigasi Penerbangan	100
Tabel IV.11 Mitigasi Risiko Kerentanan Signifikan Layanan TI	101
Tabel IV.12 Mitigasi Risiko Terhambatnya Progres Fisik Pekerjaan ATM System	103
Tabel IV.13 Mitigasi Risiko Tidak Terlaksananya Penyesuaian Biaya PJNP	107
Tabel IV.14 <i>Loss Event Database</i> Triwulan I 2025	112
Tabel IV.15 Tindak Lanjut Kelemahan Kontrol Triwulan I 2025	113
Tabel IV.16 <i>Stress Test</i> Laba Rugi Triwulan I Tahun 2025	121
Tabel IV.17 Hasil Penilaian Kualitas Penerapan Manajemen Risiko	121
Tabel IV.18 Hasil Penilaian Atas Pencapaian Kinerja	121
Tabel IV.19 Kriteria Peringkat Komposit Risiko	122
Tabel V.1 Realisasi RKA Program TJSL Triwulan I 2025	129
Tabel V.2 Capaian KPI Program TJSL sampai dengan Triwulan I 2025	131
Tabel VI.1 Saldo Akhir atas Dana PMN Tunai Tahun 2023 per 31 Maret 2024	138
Tabel VI.2 Rincian Jenis BMN Beserta Nilai Wajarnya	141
Tabel VII.1 Progres Tindak Lanjut atas Hasil Pemeriksaan dan/atau Audit Eksternal per Triwulan I 2025	142

DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1 Logo Perum LPPNPI	3
Gambar I.2 Logo Perum LPPNPI	4
Gambar I.3 AKHLAK Sebagai Nilai Dasar Perum LPPNPI	4
Gambar I.4 Peta Wilayah Operasi Perusahaan	5
Gambar I.5 Dewan Pengawas Perum LPPNPI	6
Gambar I.6 Dewan Direksi Perum LPPNPI	6
Gambar I.7 Struktur Organisasi Perum LPPNPI	7
Gambar II.1 Demografi SDM Per 31 Maret 2025	31
Gambar IV.1 Peta Inherent Risk 2025	109
Gambar IV.2 Peta Target Residual Risk Triwulan I 2025	109
Gambar IV.3 Peta Current Risk Triwulan I 2025	110
Gambar IV.4 Peta Target Residual Risk Tahun 2025	110
Gambar IV.5 Hasil Perhitungan Peringkat Komposit Risiko	122

DAFTAR GRAFIK

Grafik II.1 Realisasi Pergerakan Trafik Triwulan I 2025 _____	11
Grafik II.2 Perbandingan Pergerakan Trafik Triwulan Tahun 2019-2025 _____	14
Grafik II.3 Realisasi Produksi PJNP Triwulan I 2025 _____	18
Grafik II.4 Realisasi Pendapatan Usaha Triwulan I 2025 _____	19
Grafik II.5 Realisasi Peserta Sertifikasi Triwulan I 2025 _____	32
Grafik II.6 Metode dan Mekanisme Pelaksanaan Diklat Triwulan I 2025 _____	36
Grafik II.7 Perbandingan Posisi Keuangan Triwulan I 2025 Terhadap Targetnya dan Realisasi Triwulan I 2024 _____	44
Grafik II.8 Perbandingan Saldo Kas Akhir Triwulan I 2025 Terhadap Target dan Realisasi Triwulan I 2024 _____	51

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. PROGRES PELAKSANAAN PROGRAM INVESTASI TAHUN 2025 _____	146
LAMPIRAN 2. PELAKSANAAN PROGRAM TJSL TAHUN 2024 _____	147

EXECUTIVE SUMMARY

Pada Triwulan I 2025, industri penerbangan global menunjukkan tren pemulihan yang berkelanjutan, dengan wilayah Asia-Pasifik sebagai kontributor utama akibat peningkatan aktivitas perdagangan dan pariwisata. Pemulihan ini tercermin pada pertumbuhan positif trafik penerbangan internasional dan *overflying*. Namun demikian, trafik penerbangan domestik masih mengalami perlambatan pemulihan, yang disebabkan oleh pergeseran preferensi penggunaan moda transportasi di masyarakat dari moda transportasi udara ke moda transportasi darat, serta ketidakpastian kondisi ekonomi nasional. Di tengah kondisi tersebut, Perum LPPNPI secara umum masih mencatat kinerja perusahaan yang positif, meskipun terdapat ketidaktercapaian atas sejumlah kinerja. Namun deviasi yang terjadi dapat dijelaskan secara komprehensif, objektif, berbasis data, dan selanjutnya perusahaan menjadikan deviasi tersebut sebagai pembelajaran (*lesson learned*) guna menghasilkan capaian yang lebih baik kedepannya.

Dari sisi operasional, total trafik penerbangan Triwulan I 2025 teralisasi 461.583 pergerakan atau lebih rendah 4,75% dari targetnya dan tumbuh 6,48% dibandingkan realisasi Triwulan I 2024. Peningkatan trafik ini terutama didorong oleh pertumbuhan penerbangan internasional dan *overflying*. Implikasi positif dari pertumbuhan trafik tercermin dalam peningkatan pendapatan usaha, yang terealisasi sebesar Rp1.001,14 Miliar atau lebih tinggi 5,42% dari targetnya dan meningkat 17,52% dibandingkan realisasi pada periode yang sama di tahun 2024. Selain faktor trafik, peningkatan pendapatan juga dipengaruhi oleh nilai tukar USD yang lebih tinggi dibandingkan asumsi dalam RKAP tahun 2025.

Di sisi finansial, total beban usaha Triwulan I 2025 terealisasi sebesar Rp784,98 Miliar atau berada 18,06% dibawah anggarannya sebesar Rp957,93 Milliar, namun meningkat 7,31% dari realisasi beban usaha Triwulan I 2024 sebesar Rp731,54 Miliar. Adapun deviasi yang terjadi atas realisasi beban usaha terhadap targetnya, dikarenakan:

1. Beban Pegawai: pergeseran realisasi *budget plan* atas Tunjangan Hari Raya (THR), di mana terealisasi dalam 1 (satu) tahapan di Triwulan I 2025 namun dalam RKAP tahun 2025 direncanakan terealisasi dalam 2 (dua) tahapan.
2. Beban Perlengkapan: optimalisasi penggunaan BBM, serta pemenuhan kebutuhan perlengkapan kantor di kantor cabang pembantu dan unit yang telah dilakukan di akhir tahun 2024.
3. Beban Pemeliharaan: sebagian besar kegiatan pemeliharaan dilakukan di akhir bulan Maret 2025, serta terdapat sejumlah kegiatan pemeliharaan non rutin yang masih dalam proses pengadaan.
4. Beban Utilitas: secara umum dikarenakan adanya sejumlah layanan dan biaya langganan yang belum diterima nominal realisasi terkini.
5. Beban Penyusutan: belum terealisasinya pengalihan aset PMPP tahun 2024 serta pergeseran waktu atas serah terima (dalam hal ini adalah BAPA) sejumlah kegiatan investasi yang telah selesai fisik di tahun 2024.

6. Beban Umum: rata-rata kantor cabang masih mengacu pada kontrak *outsourcing* (OS) tahun 2024, serta realisasi beban konsultan yang masih dibawah anggarannya akibat pergeseran *timeline* proses pengadaan yang dipengaruhi peraturan terkait pengadaan barang dan jasa.

Selanjutnya dari sisi finansial lainnya, pertumbuhan pendapatan usaha yang lebih tinggi dari tingkat penyerapan anggaran beban usaha menghasilkan laba komprehensif Triwulan I 2025 sebesar Rp227,53 Miliar atau terealisasi lebih baik dari yang diproyeksikan mengalami rugi komprehensif sebesar Rp20,42 Miliar, serta meningkat 57,36% dibandingkan realisasi Triwulan I 2025. Selain itu, capaian laba komprehensif turut dipengaruhi oleh peningkatan pendapatan lain - lain, terutama yang berasal dari pendapatan bunga deposito, giro, serta obligasi.

Terakhir, capaian skor KPI Korporasi Triwulan I 2025 adalah 103,26. Atas capaian tersebut, terdapat 1 (satu) KPI dari 15 (lima belas) KPI Kolegial yang tidak mencapai target.



1.1 KONDISI UMUM

1.1.1 Profil Perusahaan

Perusahaan Umum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (Perum LPPNPI) atau AirNav Indonesia berdiri tanggal 13 September 2012 berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 77 Tahun 2012 dengan modal awal sebesar Rp97.952.690.300,- berupa aset peralatan navigasi di Bandar Udara Iskandar Pangkalan Bun, Bandar Udara Juwata Tarakan, Bandar Udara Sentani Jayapura, dan Bandar Udara Dewandaru Karimun Jawa. Modal Perusahaan 100% dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia.

Maksud dan tujuan berdirinya Perum LPPNPI adalah menyelenggarakan dan memberikan pelayanan navigasi penerbangan sesuai dengan ketentuan perundangan serta standar yang berlaku untuk mencapai efisiensi dan efektivitas penerbangan dalam lingkup nasional dan internasional. Perum LPPNPI memiliki peranan yang cukup strategis untuk negara, di antaranya:

1. Berperan aktif menciptakan sistem keselamatan transportasi, khususnya transportasi udara; dan
2. Membangun citra positif negara dalam hal pelayanan navigasi penerbangan melalui pelayanan prima (selamat, efektif, dan efisien).

Adapun bidang usaha Perum LPPNPI adalah Pelayanan Jasa Navigasi Penerbangan, yang meliputi:

1. Pelayanan lalu lintas penerbangan (*Air Traffic Services/ATS*), yang terdiri atas:
 - a. Pelayanan pemanduan lalu lintas penerbangan (*Air Traffic Control Service*);
 - b. Pelayanan informasi penerbangan (*Flight Information Service*); dan
 - c. Pelayanan kesiagaan (*Alerting Service*).
2. Pelayanan telekomunikasi penerbangan (*Aeronautical Telecommunication/COM*), terdiri atas:
 - a. Pelayanan aeronautika tetap (*Aeronautical Fixed Service/AFS*);
 - b. Pelayanan aeronautika bergerak (*Aeronautical Mobile Services/AMS*); dan
 - c. Pelayanan radio navigasi aeronautika (*Aeronautical Radio Navigation Service/ARNS*).
3. Pelayanan informasi aeronautika (*Aeronautical Information Services/AIS*), terdiri dari:
 - a. Pelayanan informasi aeronautika dan peta penerbangan;
 - b. Penerbitan dan penyebaran *Notam* (*Notice to Airmen*); dan
 - c. Pelayanan informasi aeronautika bandar udara.
4. Pelayanan informasi meteorologi penerbangan (*Aeronautical Meteorological Services/MET*); dan
5. Pelayanan informasi pencarian dan pertolongan (*Search and Rescue/SAR*).

1.1.2 Sejarah Perusahaan

Perum LPPNPI dibentuk berdasarkan amanah Undang-Undang (UU) No. 1 Tahun 2009 tentang Penerbangan, khususnya Pasal 271 bahwa Pemerintah akan membentuk suatu lembaga penyelenggara pelayanan navigasi penerbangan. Selanjutnya guna memenuhi amanah UU No. 1 Tahun 2009, pada 13 September 2012, Presiden Susilo Bambang Yudhoyono menetapkan PP No. 77 Tahun 2012 tentang Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI) yang menjadi dasar hukum terbentuknya Perum LPPNPI.

Setelah terbitnya PP No. 77 Tahun 2012 tentang Perum LPPNPI, pelayanan navigasi yang sebelumnya dikelola oleh PT Angkasa Pura I (Persero), PT Angkasa Pura II (Persero), serta Unit Pelaksana Teknis (UPT) Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan diserahkan kepada Perum LPPNPI.

Terhitung tanggal 16 Januari 2013 pukul 22:00 WIB, seluruh pelayanan navigasi yang dikelola oleh PT Angkasa Pura I (Persero) dan PT Angkasa Pura II (Persero) dialihkan ke Perum LPPNPI. Pukul 22:00 WIB dipilih karena adanya perbedaan tiga waktu di Indonesia yaitu Waktu Indonesia Barat (WIB), Waktu Indonesia Tengah (WITA) dan Waktu Indonesia Timur (WIT). Pukul 22:00 WIB berarti tepat pukul 24:00 WIT atau persis pergantian hari, sehingga pesawat yang melintas di wilayah Indonesia Timur pada pukul 00:01 WIT atau tanggal 17 Januari 2013 pengelolaannya sudah masuk ke Perum LPPNPI. Sejak saat itu, seluruh pelayanan navigasi yang berada di 26 bandar udara yang sebelumnya dikelola oleh PT Angkasa Pura I (Persero) dan PT Angkasa Pura II (Persero) resmi dialihkan ke Perum LPPNPI, begitu juga dengan sumber daya manusia serta peralatannya.

Dengan berdirinya Perum LPPNPI maka keselamatan dan pelayanan navigasi penerbangan dapat terselenggara semakin baik karena sebelumnya pelayanan navigasi di Indonesia dilayani oleh beberapa instansi, yaitu UPT Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan, PT Angkasa Pura I (Persero), PT Angkasa Pura II (Persero), militer, dan bandar udara khusus sehingga menyebabkan adanya perbedaan tingkat kualitas dan standar pelayanan navigasi, serta tidak fokusnya penyelenggara pelayanan navigasi penerbangan.

Kepemilikan modal Perum LPPNPI sepenuhnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia yang dalam hal ini diwakilkan oleh Kementerian BUMN sedangkan Kementerian Perhubungan berperan sebagai pembina teknis bidang pelayanan navigasi penerbangan. Perum LPPNPI menjalankan kegiatan usahanya dengan prinsip *cost recovery*, yaitu seluruh biaya pelayanan jasa navigasi dipergunakan untuk biaya investasi dan peningkatan operasional.

1.1.3 Logo Perusahaan

Berdasarkan Keputusan Direksi Perum LPPNPI No. KEP.003/LPPNPI/III/2013 perihal Identitas Perusahaan maka ditetapkanlah logo Perum LPPNPI dengan memasukkan nama AirNav Indonesia untuk dapat lebih mudah dikenal oleh masyarakat luas. Logo tersebut memiliki makna sebagai berikut:

1. Latar belakang berbentuk lingkaran solid ibarat bola dunia yang bermakna perusahaan berkelas dunia, dan warna biru melambangkan keluasaan cara berfikir serta bertindak.
2. Bentuk pesawat kertas berwarna merah putih yang mengudara melambangkan bahwa perusahaan siap membawa Indonesia menuju bangsa yang maju dan disegani oleh dunia internasional.
3. Tulisan "AirNav" adalah kependekan dari *Air Navigation* atau Navigasi Penerbangan yang menunjukkan identitas perusahaan yang menyelenggarakan pelayanan navigasi penerbangan. Terletak ditengah-tengah yang berarti harmoni.
4. Pita berwarna merah putih berbentuk huruf "A" dan "N" melambangkan bahwa perusahaan didirikan atas dasar persatuan dan kesatuan serta didedikasikan untuk Negara Kesatuan Republik Indonesia.
5. Garis lengkung berwarna putih yang melintang ibarat garis lintang yang mengelilingi bumi, melambangkan perusahaan siap bekerja sama dengan semua *stakeholder*.



Gambar I.1
Logo Perum LPPNPI

1.1.4 Visi, Misi dan Tata Nilai

Perum LPPNPI telah menyusun RJPP Tahun 2025 - 2029, di mana turut dilakukan rekonfirmasi Visi dan Misi Perum LPPNPI serta menghasilkan visi dan misi yang baru bagi perusahaan, yaitu sebagai berikut.



Gambar I.2
Logo Perum LPPNPI

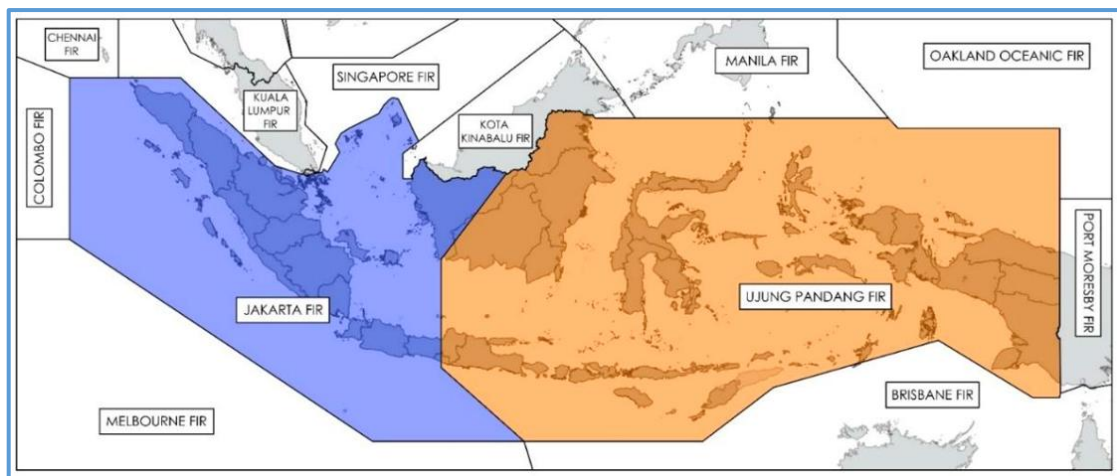
Guna melaksanakan Misi Perusahaan sehingga dapat mewujudkan Visi-nya, Perum LPPNPI menetapkan nilai-nilai dasar perusahaan. Sesuai pada Surat Edaran Kementerian BUMN No. SE-7/MBU/07/2020 tertanggal 1 Juli 2020 tentang Nilai - Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara yaitu **AKHLAK**, maka Perum LPPNPI yang semula telah memiliki *core value* yaitu **I-SAFE** berubah menjadi **AKHLAK**, dengan rincian sebagaimana ditunjukkan pada gambar di bawah ini.



Gambar I.3
AKHLAK Sebagai Nilai Dasar Perum LPPNPI

1.1.5 Wilayah Kerja dan Manajemen Pengelolaan

Wilayah operasi Perum LPPNPI mencakup seluruh wilayah udara Indonesia. Wilayah operasi tersebut berbatasan langsung dengan ruang udara beberapa negara, seperti Australia (*Flight Information Region (FIR) Melbourne Flight Information Region (FIR) dan Brisbane FIR*), Srilangka (*Colombo FIR*), Singapura (*Singapore FIR*), Malaysia (*Kuala Lumpur FIR dan Kinabalu FIR*), Filipina (*Manila FIR*), Amerika Serikat (*Oakland Oceanic FIR*), dan Papua Nugini (*Port Moresby FIR*), dan India (*Chennai FIR*). Adapun semenjak 22 maret 2024, Perum LPPNPI memberikan layanan navigasi penerbanga di ruang udara seluas 7.789.268 km² yang terbagi dalam 2 (dua) *FIR*, yaitu *FIR Jakarta* dengan luas 2.842.725 km² dan *FIR Ujung Pandang* dengan luas 4.948.543 km².



Gambar I.4
Peta Wilayah Operasi Perusahaan

1.1.6 Dewan Pengawas dan Direksi Perusahaan

Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No. SK-20/MBU/01/2025 tertanggal 23 Januari 2025 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-Anggota Dewan Pengawas Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia, posisi Ibu Maria Kristi Endah Murni digantikan oleh Bapak Lukman F. Laisa sebagai Ketua Dewan Pengawas dan posisi Bapak Sigit Hani Hadiyanto digantikan oleh Bapak Syamsu Rizal sebagai salah satu Anggota Dewan Pengawas. Dengan adanya pemutakhiran tersebut, susunan Dewan Pengawas Perum LPPNPI saat ini adalah sebagaimana gambar berikut.



Gambar I.5
Dewan Pengawas Perum LPPNPI

Selanjutnya, pada tahun 2025 turut dilakukan pergantian direksi melalui Surat Keputusan Menteri BUMN No. SK-19/MBU/01/2025 tertanggal 23 Januari 2025 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-Anggota Direksi Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia. Pergantian tersebut dilakukan sebagai bentuk komitmen dalam memperkuat tata kelola perusahaan milik negara. Adapun penggantian Dewan Direksi Perum LPPNPI dengan susunan sebagai berikut:

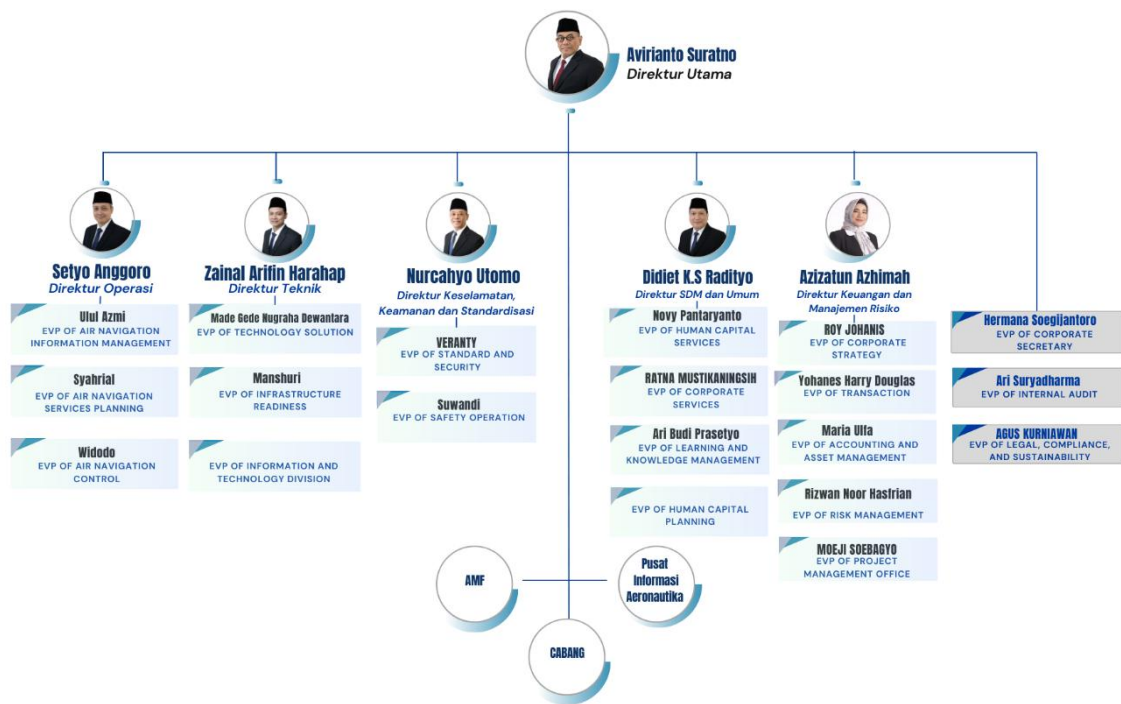
1. Posisi Ibu Polana B. Pramesti digantikan oleh Bapak Avirianto Suratno sebagai Direktur Utama;
2. Posisi Bapak Riza Fahmi digantikan oleh Bapak Setio Anggoro sebagai Direktur Operasi;
3. Posisi Bapak Ahmad Nurdin Aulia digantikan oleh Bapak Nurcahyo Utomo sebagai Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi;
4. Posisi Bapak R. Sujiastono digantikan oleh Bapak Zainal Arifin Harahap sebagai Direktur Teknik; dan
5. Posisi Bapak Bagus Sunjoyo digantikan oleh Bapak Didiet Kus Sam Radityo sebagai Direktur SDM dan Umum.



Gambar I.6
Dewan Direksi Perum LPPNPI

1.1.7 Struktur Organisasi

Dengan terbitnya Peraturan Direksi No. PER.17/LPPNPI/XII/2024 tertanggal 27 Desember 2024 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Jabatan Struktural Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia Kantor Pusat dan *AirNav Maintenance Facility*, serta Keputusan Menteri BUMN No. SK-219/MBU/06/2021 tertanggal 30 Juni 2021 tentang Perubahan Nomenklatur Jabatan dan Pengalihan Tugas Anggota Direksi Perum LPPNPI, maka nomenklatur Direktur Keuangan diubah menjadi Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko. Adapun struktur jabatan dan formasi organisasi Perum LPPNPI adalah sebagaimana gambar di bawah ini.



Gambar 1.7
Struktur Organisasi Perum LPPNPI

1. Direktur Utama

Direktur Utama mengkoordinasikan:

- a. Direktur Operasi;
- b. Direktur Teknik;
- c. Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi;
- d. Direktur SDM dan Umum; dan
- e. Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko.

Untuk membantu tugas para Direksi, masing-masing cabang dipimpin oleh seorang *General Manager (GM)* yang bertanggung jawab langsung ke para Direksi, yaitu: *Senior GM AirNav Maintenance Facility (AMF)*, *GM Pusat Informasi Aeronautika (PIA)*, dan *GM Cabang* (28 cabang).

Dalam melaksanakan tugasnya, Direktur Utama dibantu oleh organ Direksi berikut:

- a. *Executive Vice President of Internal Audit;*
- b. *Executive Vice President of Corporate Secretary; dan*
- c. *Executive Vice President of Legal, Compliance, and Sustainability.*

2. Direktur Operasi

Dalam menjalankan tugas pokok dan tanggung jawabnya, Direktur Operasi membawahi dan dibantu oleh:

- a. *Executive Vice President of Air Navigation Services Planning;*
- b. *Executive Vice President of Air Navigation Control; dan*
- c. *Executive Vice President of Air Navigation Information Management.*

3. Direktur Teknik

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Direktur Teknik membawahi dan dibantu oleh:

- a. *Executive Vice President of Technology Solution;*
- b. *Executive Vice President of Infrastructure Readiness; dan*
- c. *Executive Vice President of Information Technology.*

4. Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi membawahi serta dibantu oleh:

- a. *Executive Vice President of Standard and Security; dan*
- b. *Executive Vice President of Safety Operation.*

5. Direktur SDM dan Umum

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Direktur SDM dan Umum membawahi serta dibantu oleh:

- a. *Executive Vice President of Human Capital Planning;*
- b. *Executive Vice President of Human Capital Services;*
- c. *Executive Vice President of Corporate Services; dan*
- d. *Executive Vice President of Learning and Knowledge Management.*

6. Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko membawahi serta dibantu oleh:

- a. *Executive Vice President of Corporate Strategy;*
- b. *Executive Vice President of Accounting and Asset Management;*
- c. *Executive Vice President of Transaction;*
- d. *Executive Vice President of Risk Management; dan*

- e. Executive Vice President of Project Management Office.

1.2 GAMBARAN SINGKAT KINERJA PERUSAHAAN

Pada Triwulan I 2025, Perum LPPNPI secara umum menghasilkan kinerja perusahaan yang baik, di mana hal ini ditunjukkan dengan realisasi sejumlah indikator kinerja yang lebih baik dari targetnya serta turut mengalami kenaikan dibandingkan dengan realisasi pada periode yang sama di tahun 2024.

Tabel I.1
Executive Summary Kinerja Perusahaan Triwulan I 2025

Deskripsi	Unit	2024	2025			Rasio		Growth
		Realisasi TW I	RKAP	RKAP TW I	Realisasi TW I			
1	2	3	4	5	6	7 = (6:4)	8 = (6:5)	9 = (6-3):3
1. Pergerakan Trafik	(Juta Pergerakan)	0,43	1,95	0,48	0,46	23,68%	95,25%	6,48%
2. Produksi Enroute	(Juta Route Unit)	98,97	435,48	108,71	112,29	25,78%	103,29%	13,46%
3. Produksi Terminal	(Juta Ton)	12,15	57,32	14,16	12,42	21,67%	87,67%	2,17%
4. Pendapatan Usaha	(Rp. Juta)	851.926	4.205.792	949.664	1.001.144	23,80%	105,42%	17,52%
5. Beban Usaha	(Rp. Juta)	731.536	3.497.217	957.934	784.979	22,45%	81,94%	7,31%
6. Laba Usaha	(Rp. Juta)	120.390	708.575	(8.270)	216.165	30,51%	-2613,73%	79,55%
7. Laba Komprehensif	(Rp. Juta)	144.588	663.565	(20.422)	227.527	34,29%	-1114,12%	57,36%
8. Skor KPI	-	104,55	100,00	100,00	103,26	103,26%	103,26%	-1,24%

Total pergerakan trafik Triwulan I 2025 terealisasi 461,58 ribu pergerakan atau lebih rendah 4,75% dari targetnya sebesar 484,60 ribu pergerakan dan mengalami pertumbuhan sebesar 6,48% dari realisasi pergerakan trafik pada Triwulan I 2024. Ketidaktercapaian target pergerakan trafik disebabkan tidak tercapainya target pergerakan trafik yang berasal dari penerbangan domestik (pergerakan trafik domestik) yang secara umum dikarenakan pergeseran preferensi penggunaan moda transportasi udara menjadi moda transportasi darat, serta adanya kebijakan efisiensi dari pemerintah pusat. Sedangkan pertumbuhan pergerakan trafik yang terjadi di Triwulan I 2025 yang terjadi dibandingkan dengan realisasi pada periode yang sama tahun 2024, dipengaruhi oleh penambahan pergerakan trafik secara kontinu setelah resmi dialihkannya pelayanan navigasi penerbangan pada Sektor C ke Perum LPPNPI terhitung sejak **21 Maret 2024 pukul 20.00 UTC**, serta peningkatan *demand* transportasi udara baik penumpang maupun barang/kargo, terutama di wilayah Asia-Pasifik.

Selanjutnya, total produksi *enroute* Triwulan I 2025 terealisasi sebesar 112,29 Juta *Route Unite (RU)* atau lebih tinggi 3,29% dari targetnya sebesar 108,71 Juta *RU* serta tumbuh 13,46% dari realisasi Triwulan I 2024 sebesar 98,97 Juta *RU*. Peningkatan produksi *enroute* dipengaruhi oleh peningkatan pergerakan trafik, terutama untuk pergerakan trafik yang berasal dari penerbangan internasional dan penerbangan *overflying*. Sedangkan untuk total produksi *terminal* terealisasi sebesar 12,42 Juta *Ton* atau lebih rendah 12,33% dari targetnya sebesar 14,16 Juta *Ton* dan tumbuh 2,17% dari realisasi pada periode yang sama tahun 2024 sebesar 12,15 Juta *Ton*. Ketidaktercapaian target produksi *terminal* dikarenakan tidak tercapainya target produksi *terminal* untuk penerbangan domestik.

Realisasi atas produksi tersebut, terutama dengan adanya peningkatan produksi yang berasal dari penerbangan internasional dan penerbangan *overflying*, berdampak pada realisasi pendapatan usaha yang lebih tinggi dari targetnya serta mengalami kenaikan dari realisasi periode yang sama tahun sebelumnya. Selain dikarenakan realisasi produksi yang lebih tinggi dari targetnya, adanya realisasi kurs transaksi yang lebih tinggi dibandingkan asumsi kurs USD yang digunakan dalam penyusunan proyeksi pendapatan usaha tahun 2025, turut mempengaruhi terealisasinya pendapatan usaha Triwulan I 2025. Adapun pendapatan usaha Triwulan I 2025 sebesar Rp1.001,14 Miliar atau lebih tinggi 5,42% dari targetnya sebesar Rp949,66 Miliar dan tumbuh 17,52% dari realisasi Triwulan I 2024 sebesar Rp851,93 Miliar.

Sedangkan untuk beban usaha Triwulan I 2025 terealisasi sebesar Rp784,98 Miliar atau lebih rendah 18,06% dari RKAP Triwulan I 2025 sebesar Rp957,93 Miliar dan meningkat 7,31% dari realisasi Triwulan I 2024 sebesar Rp731,54 Miliar. Dengan realisasi pendapatan usaha dan beban usaha Triwulan I 2025 tersebut, Perum LPPNPI mencatat laba usaha sebesar Rp216,16 Miliar atau lebih baik dari yang diproyeksikan rugi sebesar Rp8,27 Miliar di akhir Triwulan I 2025 serta meningkat 79,55% dari realisasi pada periode yang sama tahun 2024 sebesar Rp120,39 Miliar. Sedangkan untuk laba komprehensif Triwulan I 2025 tercatat sebesar Rp227,53 Miliar atau lebih baik dari yang diproyeksikan mengalami rugi komprehensif sebesar Rp20,42 Miliar serta tumbuh 57,36% dari realisasi Triwulan I 2024 sebesar Rp144,59 Miliar.

Ketercapaian laba usaha dan laba komprehensif Triwulan I 2025 yang lebih baik (menghasilkan laba) dibandingkan proyeksi rugi pada Triwulan I 2025 secara umum dikarenakan sejumlah beban yang belum terealisasi sesuai rencana akibat ketersediaan peraturan terkait pengadaan barang dan jasa, serta terdapat sejumlah kegiatan yang telah terealisasi di akhir bulan Maret 2025 namun belum dilaporkan ke unit yang membidangi akuntansi untuk dicatatkan dalam laporan keuangan. Adapun pertumbuhan atas laba komprehensif Triwulan I 2025 secara umum dikarenakan atas pertumbuhan pendapatan usaha Triwulan I 2025 yang lebih tinggi dibandingkan tingkat penyerapan beban usaha, serta peningkatan atas pendapatan lain-lain, dengan komponen terbesar yaitu pendapatan bunga yang didalamnya diperoleh dari bunga atas penempatan deposito guna mengoptimalkan pengelolaan ketersediaan kas dan bank. Pada Triwulan I 2025 juga terdapat realisasi bunga atas penempatan obligasi yang baru diimplementasikan pada tahun 2024.

Terakhir adalah capaian secara menyeluruh atas kinerja perusahaan, yang direpresentasikan oleh skor *KPI Kolegial*. Pada Triwulan I 2025, realisasi atas skor *KPI Kolegial* sebesar 103,26, di mana capaian ini lebih baik dari skor yang ditargetkan pada Triwulan I 2025 sebesar 100,00. Adapun capaian ini menunjukkan bahwa secara umum indikator kunci yang menggambarkan kinerja perusahaan mencapai targetnya serta tetap selaras dengan arah pengembangan perusahaan.

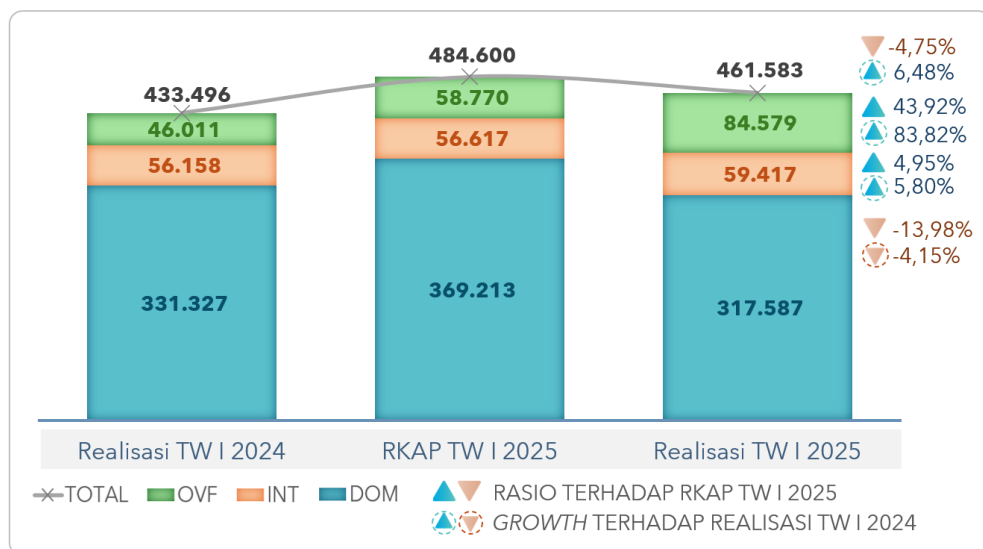
BAB II - KINERJA PERUSAHAAN



2.1 TINJAUAN OPERASI

2.1.1 Pergerakan Trafik

Grafik II.1
Realisasi Pergerakan Trafik Triwulan I 2025



Secara total, pergerakan trafik Triwulan I 2025 terealisasi 461.583 pergerakan atau lebih rendah 4,75% dari target Triwulan I 2025 sebesar 484.600 pergerakan. Namun jika dibandingkan dengan realisasi pada periode yang sama tahun 2024 sebesar 433.496 pergerakan, total pergerakan trafik Triwulan I 2025 juga mengalami pertumbuhan sebesar 6,48%. Selanjutnya, apabila ditinjau dari setiap jenis penerbangan, pergerakan trafik Triwulan I 2025 yang dihasilkan dari penerbangan internasional dan penerbangan *overflying* menghasilkan pergerakan trafik yang lebih tinggi dari targetnya, serta tumbuh dari realisasi pada periode yang sama tahun 2024. Sedangkan pergerakan trafik atas penerbangan domestik tidak mencapai target serta mengalami penurunan dibandingkan realisasi Triwulan I 2024. Adapun realisasi pergerakan trafik *overflying* yang berasal dari Sektor C sebesar 39.630 pergerakan atau 46,86% dari total pergerakan trafik *overflying* Triwulan I 2025.

Pergerakan trafik yang berasal dari penerbangan *overflying* (pergerakan trafik *overflying*), di mana pada akhir Triwulan I 2025 terealisasi sebesar 84.579 pergerakan atau lebih tinggi 43,92% dari targetnya sebesar 58.770 pergerakan dan tumbuh 83,82% dari realisasi Triwulan I 2024 sebesar 46.011 pergerakan. Pertumbuhan atas pergerakan trafik *overflying* yang terjadi pada Triwulan I 2025 dikarenakan beralihnya pelayanan navigasi penerbangan pada Sektor C yang secara resmi dilayani oleh Perum LPPNPI terhitung sejak **21 Maret 2024 pukul 20.00 UTC** (di mana sebelumnya dilayani oleh CAAS (*Civil Aviation*

Authority Singapore)), di mana realisasi pergerakan trafik *overflying* pada Triwulan I 2024 belum banyak berkontribusi dari pengalihan pelayanan navigasi penerbangan pada Sektor C tersebut. Sedangkan lebih tingginya realisasi pergerakan trafik *overflying* jika dibandingkan dengan targetnya, selain dikarenakan penambahan pergerakan trafik pada Sektor C yang lebih tinggi dari yang diproyeksikan pada RKAP, kenaikan yang terjadi turut disebabkan oleh semakin membaiknya penerbangan global, terutama di Asia-Pasifik¹. Perbaikan penerbangan global tersebut ditunjukkan dengan peningkatan permintaan penerbangan udara, yaitu untuk perjalanan bisnis, perjalanan wisata, dan pengiriman barang akibat perluasan kegiatan *e-commerce* dan ekspor-impor.

Selanjutnya, realisasi pergerakan trafik internasional Triwulan I 2025 sebesar 59.417 pergerakan atau lebih tinggi 4,95% dari targetnya sebesar 56.617 pergerakan serta mengalami pertumbuhan sebesar 5,80% dibandingkan realisasi pada Triwulan I 2024 sebesar 56.158 pergerakan, yang secara umum dipengaruhi oleh:

1. Jadwal libur lebaran tahun 2025 untuk ASN dan siswa berdasarkan Surat Keputusan Bersama (SKB) 3 (tiga) Menteri, dengan jumlah hari libur yang lebih panjang dari yang diprediksi sebelumnya. Selain kebijakan libur lebaran tersebut, juga terdapat kebijakan terkait *working from anywhere* (WFA) untuk ASN. Adanya kebijakan-kebijakan dimaksud berdampak pada munculnya tren liburan ke luar negeri. Hal ini didukung oleh data internal perusahaan yang menunjukkan terjadinya peningkatan pergerakan trafik internasional di sejumlah bandara besar pada periode libur lebaran, seperti Bandara Internasional Soekarno-Hatta, Bandara Internasional Ngurah Rai, Bandara Internasional Kualanamu, dan Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman Sepinggian. Selain itu, InJourney Airports turut mengungkapkan bahwa pergerakan penumpang internasional mengalami kenaikan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pergerakan penumpang domestik pada periode mudik lebaran tahun 2025², dengan rute tujuan favorit yaitu Singapura, Kuala Lumpur, dan Melbourne³;
2. Triwulan I 2025 menjadi momen *peak season* pada pelaksanaan umrah di awal tahun 2025, di mana biasanya periode Triwulan I merupakan *low season*. Kondisi *peak season* tersebut dipengaruhi oleh faktor waktu yang mendekati Bulan Ramadhan, sehingga banyak tersedia program umrah Rajab-Syawal, serta turut dipengaruhi oleh faktor cuaca sejuk yang mendukung pelaksanaan kegiatan umrah⁴. Banyaknya jumlah peserta umrah

¹ <https://www.travelandtourtourworld.id/berita/artikel/Industri-penerbangan-global-melonjak-pada-bulan-Januari-2025-seiring-dengan-meningkatnya-permintaan-penumpang-internasional-dengan-pertumbuhan-terdepan-di-kawasan-Asia-Pasifik-dan-pemulihan-sektor-penerbangan-yang-semakin-pesat-di-seluruh-pasar/>

² <https://www.antaranews.com/berita/4727581/injourney-penerbangan-internasional-lebih-dominan-pada-mudik-lebaran>

³ <https://mediaindonesia.com/ekonomi/752951/36-juta-orang-bepergian-melalui-bandara-i-gusti-ngurah-rai-jakarta-dan-singapura-rute-favorit-dalam-dua-bulan-terakhir->

⁴ <https://travel.kompas.com/read/2025/01/11/120100727/awal-tahun-2025-jadi-puncak-umrah-apa-alasannya->

Indonesia pada Triwulan I 2025 memberikan kontribusi pada peningkatan jumlah pergerakan trafik internasional di periode tersebut;

3. Peningkatan penggunaan transportasi udara, terutama di wilayah Asia-Pasifik, yang dikarenakan kenaikan permintaan perjalanan bisnis, perjalanan wisata, kegiatan ekspor-import, serta perluasan aktivitas *e-commerce*⁵;
4. Kontinuitas penambahan rute penerbangan baru internasional yang dilakukan oleh maskapai nasional dan internasional, seperti maskapai Indonesia AirAsia yang membuka rute penerbangan baru Jakarta-Darwin⁶, Pelita Air dengan rute baru Jakarta-Singapura⁷, serta Thai Lion Air dengan rute baru Denpasar-Bangkok⁸. Selain itu penambahan frekuensi penerbangan guna mengakomodir tingginya permintaan penerbangan internasional pada periode libur lebaran tahun 2025 juga turut mempengaruhi peningkatan pergerakan trafik internasional di sejumlah bandara besar; dan
5. Beralihnya pelayanan navigasi penerbangan pada Sektor C ke Perum LPPNPI juga memberikan kontribusi atas kenaikan jumlah pergerakan trafik internasional, yaitu dengan total penambahan sebesar 7.249 pergerakan atau memberikan kontribusi sebesar 12,20% dari total pergerakan trafik internasional tahun 2025 sebesar 59.417 pergerakan.

Terakhir adalah pergerakan trafik domestik, di mana pada Triwulan I 2025 terealisasi sebesar 317.587 pergerakan atau lebih rendah 13,98% dari targetnya sebesar 369.213 pergerakan, serta turun 4,15% dibandingkan realisasi Triwulan I 2024 sebesar 331.327 pergerakan. Tidak tercapainya target pergerakan trafik domestik serta penurunan yang terjadi di Triwulan I 2025 secara umum dikarenakan perlambatan pemulihan trafik domestik sebagai dampak dari sejumlah hal, yaitu:

1. Terjadinya pergeseran preferensi penggunaan moda transportasi di masyarakat, terutama dari moda transportasi udara menjadi moda transportasi darat (baik yang berbasis rel maupun aspal/tol) untuk daerah-daerah yang bisa dijangkau. Hal ini dipengaruhi oleh semakin membaiknya infrastruktur darat, serta semakin nyamannya fasilitas dan armada transportasi jalur darat. Pada periode lebaran tahun 2025 yang secara umum terjadi peningkatan jumlah penerbangan domestik, namun mengacu pada data internal perusahaan di mana peningkatan pergerakan trafik domestik pada periode dimaksud hanya terjadi di sejumlah bandara, yaitu Bandara Soekarno-Hatta dan bandara yang berada di wilayah Kalimantan. Penggunaan kendaraan pribadi tetap

⁵ <https://www.travelandtourworld.id/news/article/association-of-asia-pacific-airlines-reports-growth-in-february-2025-with-boost-from-lunar-new-year-travel-boom/>

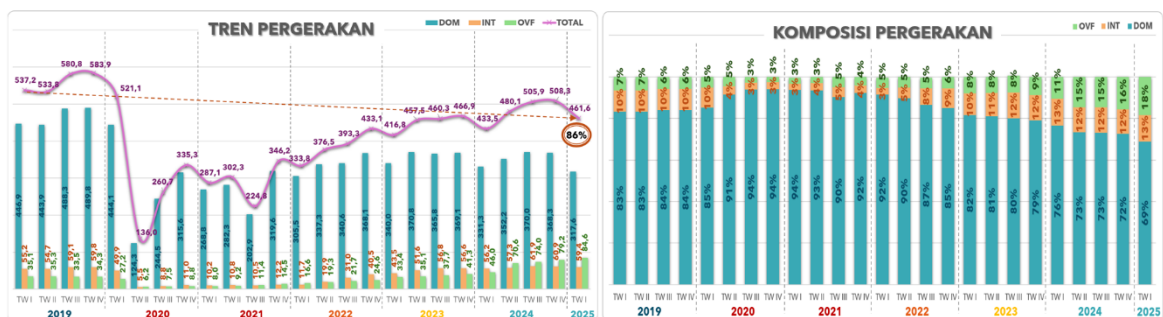
⁶ <https://www.sinarmassekuritas.co.id/airasia-tambah-rute-penerbangan-internasional-di-2025>

⁷ https://industri.kontan.co.id/news/pelita-air-akan-buka-tiga-rute-baru-pada-2025-termasuk-ke-luar-negeri#google_vignette

⁸ <https://ramadhan.antaranews.com/berita/4752633/injourney-17-penerbangan-baru-dibuka-saat-lebaran>

- menjadi pilihan utama, terutama dikalangan keluarga muda. Adanya diskon tarif tol hingga 20% pada periode lebaran semakin menguatkan minat masyarakat untuk melaksanakan mudik dengan menggunakan kendaraan pribadi⁹;
2. Penurunan daya beli masyarakat sebagai dampak dari pelaksanaan PHK serta ketidakpastian ekonomi, di mana kondisi ini salah satunya berdampak pada penurunan jumlah pemudik. Mengacu pada data Kementerian Perhubungan, jumlah pemudik pada periode lebaran tahun 2025 sebesar 146,48 Juta orang atau turun 24% dari jumlah pemudik tahun sebelumnya sebesar 193,60 Juta orang¹⁰. Penurunan daya beli masyarakat tersebut juga mempengaruhi kebijakan diskon tiket penerbangan domestik periode lebaran yang dianggap belum efektif/optimal. Adapun selama periode diskon tiket penerbangan domestik, Injourney Airports mencatat pertumbuhan jumlah penumpang yang minimalis sebesar 0,8% dibandingkan periode lebaran tahun 2024¹¹; dan
 3. Terbitnya arahan pemerintah melalui Instruksi Presiden No. 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan APBN dan APBD Tahun Anggaran 2025 pada 22 Januari 2025. Tepat saat instruksi tersebut ditetapkan, kebijakan efisiensi anggaran tahun 2025 resmi diberlakukan, terutama pada jajaran kementerian. Kondisi ini tentunya berdampak pada penyesuaian atas anggaran perjalanan dinas.

Grafik II.2
Perbandingan Pergerakan Trafik Triwulanan Tahun 2019-2025



Grafik II.2 menunjukkan bahwa tren pergerakan trafik semakin membaik. Namun apabila dibandingkan dengan realisasi Triwulan IV 2024, realisasi total pergerakan trafik Triwulan I 2025 mengalami penurunan sebesar 9,19%. Secara umum, penurunan total pergerakan trafik tersebut dikarenakan perbedaan season, di mana setiap tahunnya untuk Triwulan IV merupakan *peak season* yang dikarenakan adanya libur internasional dalam kalender pendidikan serta libur hari raya natal dan tahun baru (nataru), yang berdampak pada

⁹ <https://ahadtimes.id/arus-mudik-dan-balik-lebaran-2025-mengalami-penurunan-ini-penyebabnya/>

¹⁰ <https://kumparan.com/kumparanbisnis/jumlah-pemudik-2025-turun-imbas-daya-beli-merosot-hingga-phk-24mTatPZcLh>

¹¹ <https://ekonomi.bisnis.com/read/20250410/98/1868261/diskon-tiket-pesawat-mudik-lebaran-tak-efektif-dongkrak-penumpang>

tingginya *demand* untuk melakukan perjalanan udara. Selain itu, meskipun pada Triwulan I 2025 terdapat periode libur lebaran yang disertai libur sekolah nasional, namun data menunjukkan bahwa untuk pergerakan trafik domestik menunjukkan terjadi penurunan akibat pergeseran preferensi masyarakat dalam penggunaan moda transportasi udara menjadi moda transportasi darat. Hal ini menyebabkan penurunan kontribusi pergerakan trafik domestik terhadap total pergerakan trafik di Triwulan I 2025.

Selanjutnya jika dibandingkan dengan periode yang sama di tahun 2024, realisasi total pergerakan trafik Triwulan I 2025 mengalami pertumbuhan sebesar 6,48% selaras dengan semakin membaiknya kondisi penerbangan global terutama di wilayah Asia-Pasifik serta setelah resmi dialihkannya pelayanan navigasi penerbangan di Sektor C ke Perum LPPNPI.

Semakin membaiknya kondisi penerbangan global serta beralihnya pelayanan navigasi penerbangan di Sektor C ke Perum LPPNPI, turut mempengaruhi komposisi pergerakan trafik internasional dan *overflying*. Grafik II.2 menunjukkan bahwa komposisi pergerakan trafik internasional dan *overflying* semakin meningkat, sedangkan untuk komposisi pergerakan trafik domestik secara kontinu mengalami penurunan seiring dengan meningkatnya komposisi total pergerakan trafik internasional dan *overflying*, serta semakin membaiknya infrastruktur dan moda transportasi darat.

2.1.2 Produksi PJNP

Tabel II.1
Realisasi Produksi PJNP Triwulan I 2025

Deskripsi	2024	2025			Rasio		Growth
	Realisasi TW I	RKAP	RKAP TW I	Realisasi TW I	6 = 5:3	7 = 5:4	8 = (5-2):2
1	2	3	4	5	6 = 5:3	7 = 5:4	8 = (5-2):2
A. Produksi Jasa Navigasi Penerbangan (Route Unit)							
1 Penerbangan Domestik	31.658.396	142.970.162	35.514.833	32.076.923	22,44%	90,32%	1,32%
2 Penerbangan Internasional	26.612.482	118.593.981	28.920.524	30.514.833	25,73%	105,51%	14,66%
3 Penerbangan Lintas (<i>Overflying</i>)	40.695.921	173.919.137	44.278.195	49.694.752	28,57%	112,23%	22,11%
Jumlah Jasa Navigasi Penerbangan (Route Unit)	98.966.799	435.483.279	108.713.552	112.286.508	25,78%	103,29%	13,46%
B. Produksi Jasa Navigasi Terminal (Ton)							
Penerbangan Domestik							
1 Penerbangan Presisi Domestik	7.641.804	36.379.800	9.037.008	7.660.739	21,06%	84,77%	0,25%
Penerbangan Non Presisi Domestik	909.511	4.577.209	1.137.012	822.187	17,96%	72,31%	-9,60%
Penerbangan Informasi Domestik	83.353	442.378	109.890	80.276	18,15%	73,05%	-3,69%
Jumlah Produksi Jasa Navigasi Terminal Domestik	8.634.668	41.399.387	10.283.910	8.563.202	20,68%	83,27%	-0,83%
Penerbangan Internasional							
2 Penerbangan Presisi Internasional	3.506.318	15.842.736	3.863.436	3.839.948	24,24%	99,39%	9,52%
Penerbangan Non Presisi Internasional	9.204	62.335	13.975	11.302	18,13%	80,87%	22,79%
Penerbangan Informasi Internasional	4.401	13.105	3.196	3.569	27,24%	111,69%	-18,90%
Jumlah Produksi Jasa Navigasi Terminal Internasional	3.519.923	15.918.176	3.880.606	3.854.819	24,22%	99,34%	9,51%
Jumlah Produksi Jasa Navigasi Terminal (Ton)	12.154.592	57.317.563	14.164.517	12.418.021	21,67%	87,67%	2,17%

Kinerja produksi jasa navigasi penerbangan (*enroute*) Triwulan I 2025 terealisasi sebesar 112,29 Juta *RU* atau lebih tinggi 3,29% dari RKAP Triwulan I 2025 sebesar 108,71 Juta serta tumbuh 13,46% dari realisasi Triwulan I 2024 sebesar 98,97 Juta *RU*. Meskipun secara total, capaian produksi *enroute* lebih tinggi dari targetnya, namun apabila ditinjau berdasarkan jenis penerbangan, produksi *enroute* yang berasal dari penerbangan domestik (produksi *enroute* domestik) terealisasi 9,68% lebih rendah dari targetnya sebesar 35,51 Juta *RU* namun mengalami sedikit pertumbuhan sebesar 1,32% dibandingkan dengan realisasi Triwulan I 2024 sebesar 31,66 Juta *RU*. Ketidaktercapaian target produksi *enroute* domestik

pada Triwulan I 2025 secara umum dipengaruhi oleh penurunan pergerakan trafik domestik yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor sebagaimana telah dijelaskan pada **Sub Bab 2.1.1**, di antaranya:

1. Pergeseran preferensi penggunaan moda transportasi di masyarakat, di mana moda transportasi darat (baik yang berbasis rel maupun aspal/tol) menjadi substitusi utama atas moda transportasi udara terutama untuk wilayah Sumatera dan Jawa, yang disebabkan semakin membaiknya infrastruktur darat yang didukung dengan fasilitas dan armada transportasi yang semakin nyaman, serta dukungan kebijakan terutama saat *peak season* (seperti diskon tarif tol saat periode libur lebaran);
2. Penurunan daya beli masyarakat sebagai dampak dari pelaksanaan PHK serta ketidakpastian ekonomi, di mana kondisi ini tentunya berdampak pada penurunan minat masyarakat untuk melakukan perjalanan udara serta penurunan jumlah pemudik; dan
3. Arahan pemerintah melalui Instruksi Presiden No. 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan APBN dan APBD Tahun Anggaran 2025 pada 22 Januari 2025, yang berdampak pada efisiensi atau penyesuaian anggaran (termasuk anggaran perjalanan dinas) terutama di jajaran kementerian.

Selain mengacu pada data internal perusahaan yang menunjukkan terjadinya penurunan jumlah pergerakan trafik domestik Triwulan I 2025 dibandingkan dengan realisasi pada Triwulan I 2024, data BPS turut menunjukkan bahwa jumlah penumpang udara domestik pada bulan Januari-Februari 2025 mengalami penurunan dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Mengacu pada data Injourney Airports, terjadi pertumbuhan jumlah penumpang udara domestik selama periode angkutan lebaran tahun 2025 (21 Maret-11 April 2025) namun dengan pertumbuhan yang tidak signifikan, yaitu sebesar 2%¹². Pertumbuhan jumlah penumpang udara domestik yang tidak sesuai prediksi di sepanjang Triwulan I 2025 mempengaruhi preferensi maskapai untuk mengoptimalkan penggunaan pesawat *wide body* yang dimiliki, sehingga meskipun terjadi penurunan pergerakan trafik domestik namun terdapat pertumbuhan produksi *enroute* domestik di Triwulan I 2025 dibandingkan dengan realisasi pada Triwulan I 2024.

Sedangkan untuk produksi *enroute* yang berasal dari penerbangan internasional dan penerbangan *overflying* terealisasi lebih tinggi dari targetnya serta meningkat dibandingkan realisasi pada periode yang sama tahun sebelumnya. Produksi *enroute* yang berasal dari penerbangan internasional (produksi *enroute* internasional) terealisasi lebih tinggi 5,51% dari RKAP Triwulan I 2025 sebesar 28,92 Juta RU dan meningkat 14,66% dari realisasi Triwulan I 2024 sebesar 26,61 Juta RU. Selanjutnya, produksi *enroute* yang berasal dari penerbangan

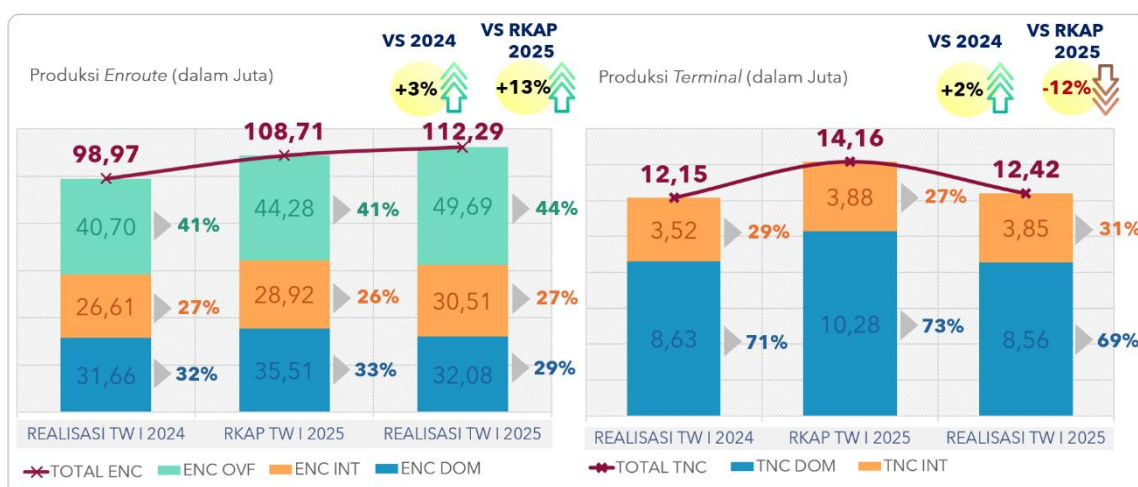
¹² <https://industri.kontan.co.id/news/injourney-airports-layani-1067-juta-penumpang-pesawat-selama-angkutan-lebaran-2025>

overflying (produksi *enroute overflying*) terealisasi lebih tinggi 12,23% dari RKAP Triwulan I 2025 sebesar 44,28 Juta *RU* dan meningkat 22,11% dibandingkan realisasi Triwulan I 2024 sebesar 40,70 Juta *RU*. Adapun ketercapaian dan pertumbuhan produksi *enroute* internasional dan produksi *enroute overflying* pada Triwulan I 2025 secara umum dikarenakan peningkatan jumlah pergerakan trafik untuk penerbangan internasional dan penerbangan *overflying*. Peningkatan jumlah pergerakan trafik tersebut dipengaruhi oleh hal-hal sebagaimana telah diungkap pada **Sub Bab 2.1.1**, di antaranya:

1. Beralihnya pelayanan navigasi penerbangan pada Sektor C ke Perum LPPNPI terhitung sejak **21 Maret 2024 pukul 20.00 UTC**;
2. Peningkatan penggunaan transportasi udara, terutama di wilayah Asia-Pasifik, yang dikarenakan kenaikan permintaan perjalanan bisnis, perjalanan wisata, kegiatan ekspor-import, serta perluasan aktivitas *e-commerce*;
3. Momen *peak season* pelaksanaan umrah di Triwulan I 2025 yang dipengaruhi oleh faktor waktu yang mendekati Bulan Ramadhan serta kondisi cuaca yang sejuk sehingga mendukung pelaksanaan kegiatan umrah;
4. Kebijakan libur lebaran tahun 2025 di Indonesia yang lebih panjang dari yang diprediksi sebelumnya, serta didukung oleh kebijakan terkait *working from anywhere* (WFA) untuk ASN. Kondisi tersebut, di mana turut disertai dengan libur anak sekolah, berdampak pada munculnya tren liburan ke luar negeri; dan
5. Penambahan rute penerbangan baru internasional, baik yang dilakukan oleh maskapai nasional dan internasional.

Selanjutnya, produksi jasa navigasi *terminal* (produksi *terminal*) Triwulan I 2025 terealisasi 12,42 Juta *Ton* atau lebih rendah 12,33% dari targetnya sebesar 57,32 Juta *Ton* dan meningkat 2,17% dari realisasi Triwulan I 2024 sebesar 12,15 Juta *Ton*. Ketidaktercapaian target atas produksi terminal pada Triwulan I 2025 tersebut secara umum disebabkan tidak tercapainya target produksi *terminal* domestik sebagai dampak dari ketidaktercapaian target atas produksi *enroute* domestik.

Grafik II.3
Realisasi Produksi PJNP Triwulan I 2025



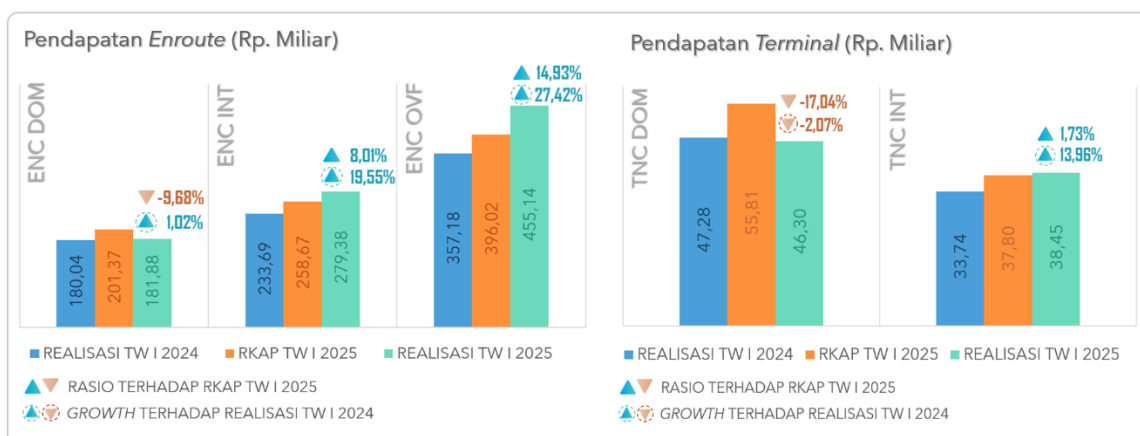
2.1.3 Pendapatan Usaha

Pendapatan usaha Perum LPPNPI berasal dari kegiatan penyelenggaraan pelayanan navigasi penerbangan, baik dari jasa navigasi penerbangan (*enroute*) maupun jasa navigasi *terminal*. Selain dipengaruhi oleh besarnya produksi yang dihasilkan dari setiap jenis penerbangan (domestik, internasional, dan *overflying*), realisasi total pendapatan usaha turut dipengaruhi oleh realisasi kurs transaksi pada periode berjalan, yaitu untuk pendapatan usaha yang berasal dari penerbangan internasional dan penerbangan *overflying*. **Tabel II.2** berikut menunjukkan realisasi pendapatan usaha Triwulan I 2025 untuk setiap jenis penerbangan.

Tabel II.2
Realisasi Pendapatan Usaha Triwulan I 2025

Deskripsi	2024	2025			Rasio		Growth
	Realisasi TW I	RKAP	RKAP TW I	Realisasi TW I	6 = 5:3	7 = 5:4	
1	2	3	4	5	6 = 5:3	7 = 5:4	8 = (5-2):2
Pendapatan Usaha							
A Jasa Pelayanan Penerbangan							
1 Jasa Pelayanan Penerbangan Domestik	180.040	810.641	201.369	181.876	22,44%	90,32%	1,02%
2 Jasa Pelayanan Penerbangan Internasional	233.686	1.226.061	258.665	279.381	22,79%	108,01%	19,55%
3 Jasa Pelayanan Penerbangan Lintas Udara (<i>Overflying</i>)	357.182	1.789.935	396.024	455.136	25,43%	114,93%	27,42%
Jumlah Jasa Pelayanan Penerbangan	770.908	3.826.636	856.058	916.393	23,95%	107,05%	18,87%
B Jasa Pelayanan Navigasi Terminal							
1 Jasa Pelayanan Navigasi Terminal Domestik							
a) Jasa Pelayanan Navigasi Terminal Presisi	35.857	170.076	42.248	35.835	21,07%	84,82%	-0,06%
b) Jasa Pelayanan Navigasi Terminal Non Presisi	7.803	38.906	9.665	7.027	18,06%	72,70%	-9,95%
c) Jasa Pelayanan Navigasi Terminal <i>Flight Information</i>	3.618	15.093	3.896	3.438	22,78%	88,24%	-4,98%
Jumlah Jasa Pelayanan Navigasi Terminal Domestik	47.278	224.075	55.808	46.299	20,66%	82,96%	-2,07%
2 Jasa Pelayanan Navigasi Terminal Internasional							
a) Jasa Pelayanan Navigasi Terminal Presisi	33.207	152.851	37.274	37.933	24,82%	101,77%	14,23%
b) Jasa Pelayanan Navigasi Terminal Non Presisi	158	1.086	243	201	18,53%	82,63%	27,35%
c) Jasa Pelayanan Navigasi Terminal <i>Flight Information</i>	375	1.144	279	318	27,80%	114,01%	-15,21%
Jumlah Jasa Pelayanan Navigasi Terminal Internasional	33.740	155.080	37.797	38.452	24,79%	101,73%	13,96%
Jumlah Jasa Pelayanan Navigasi Terminal	81.018	379.155	93.605	84.751	22,35%	90,54%	4,61%
Total Pendapatan Usaha	851.926	4.205.792	949.664	1.001.144	23,80%	105,42%	17,52%

Grafik II.4
Realisasi Pendapatan Usaha Triwulan I 2025



Total pendapatan usaha Triwulan I 2025 terealisasi sebesar Rp1.001,14 Miliar atau lebih tinggi 5,42% dari target Triwulan I 2025 sebesar Rp949,66 Miliar dan tumbuh 17,52% dari realisasi Triwulan I 2024 sebesar Rp851,93 Miliar. Apabila ditinjau lebih dalam, meskipun realisasi pendapatan usaha Triwulan I 2025 secara total mengalami peningkatan serta melebihi targetnya, namun pendapatan usaha yang berasal dari penerbangan domestik tidak mencapai target. Hal ini dikarenakan ketidaktercapaian target atas pergerakan trafik untuk penerbangan domestik, dengan faktor-faktor penyebab di antaranya karena pengalihan preferensi penggunaan moda transportasi udara dengan substitusi utama menggunakan moda transportasi darat (baik yang berbasis aspal/tol maupun rel), penurunan daya beli masyarakat, serta arahan efisiensi anggaran dari pemerintah, di mana faktor-faktor tersebut telah dijabarkan lebih rinci pada **Sub Bab 2.1.1**.

Selanjutnya, pendapatan usaha yang berasal dari penerbangan internasional dan penerbangan lintas terealisasi lebih tinggi dari targetnya, serta mengalami peningkatan dibandingkan realisasi pada periode yang sama tahun sebelumnya. Selain dikarenakan peningkatan pergerakan trafik atas penerbangan internasional dan penerbangan *overflying*, yang di antaranya dipengaruhi oleh penambahan jumlah pergerakan secara kontinu akibat pengalihan pelayanan navigasi penerbangan pada Sektor C ke Perum LPPNPI terhitung sejak **21 Maret 2024 pukul 20.00 UTC**, peningkatan penggunaan transportasi udara (baik penumpang maupun barang/kargo) terutama di wilayah Asia-Pasifik, serta momen *peak season* atas pelaksanaan kegiatan umrah di Triwulan I 2025. Selain itu, peningkatan pendapatan yang berasal dari penerbangan internasional dan penerbangan *overflying* turut dipengaruhi oleh realisasi kurs transaksi di sepanjang Triwulan I 2025 yang lebih tinggi dibandingkan asumsi kurs yang digunakan dalam RKAP Perum LPPNPI 2025 sebesar Rp16.000,-, di mana rata-rata realisasi kurs transaksi Triwulan I 2025 sebesar Rp16.348,-

2.1.4 Alat Produksi

Tabel II.3
Realisasi Alat Produksi Triwulan I 2025

	Deskripsi	Realisasi 2024*	Penambahan	Phase Out / Non Aktif	Realisasi Triwulan I 2025
Communication/ Telekomunikasi					
1	VHF	807	0	0	807
2	RDARA & MWARA	6	0	0	6
3	HF SSB	48	0	0	48
4	ATIS	44	0	0	44
5	Mobile Tower	2	0	0	2
6	Voice Recording	176	0	0	176
7	VCSS	25	0	0	25
8	CPDLC	0	0	0	0
	Jumlah	1108	0	0	1108
Navigation/ Navigasi					
1	NDB	39	0	0	39
2	DVOR	70	0	0	70
3	DME	70	0	0	70
4	ILS	45	0	0	45
	Jumlah	224	0	0	224
Surveillance					
1	PSR	1	0	0	1
2	MSSR Mode S	28	0	0	28
3	MLAT	2	0	0	2
4	ADS-B	48	0	0	48
	Jumlah	79	0	0	79
Automation					
1	ATC Automation System	15	0	0	15
2	AMSC	36	0	0	36
3	AMHS	2	0	0	2
4	AMSGCS	2	0	0	2
	Jumlah	55	0	0	55
Aeronautical Information System					
1	IAIS	9	0	0	9
2	Notam System	1	0	0	1
	Jumlah	10	0	0	10
Engineering Support System/ Alat Penunjang Teknik					
1	Genset	229	0	0	229
2	Trafo	69	0	0	69
3	UPS	902	0	0	902
	Jumlah	1200	0	0	1200
Tower Building/ Bangunan Tower					
1	Bangunan Tower	118	0	0	118
	Jumlah	118	0	0	118
	Total Alat Produksi	2794	0	0	2794

*) Catatan: Data realisasi tahun 2024 berdasarkan Laporan Manajemen *Unaudited* Tahun 2024.

Pada tahun 2024, Perum LPPNPI telah melaksanakan kegiatan validitas data alat produksi yang dilaksanakan oleh Direktorat Teknik, Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko, dan seluruh Kantor Cabang Perum LPPNPI. Dari hasil validitas data alat produksi, telah disusun draf Peraturan Direksi tentang Alat Produksi di mana peraturan tersebut berisi kategorisasi fasilitas pelayanan navigasi penerbangan serta alur pelaporannya. Draft Peraturan Direksi tentang Alat Produksi direncanakan ditetapkan pada tahun 2025, dan dengan disahkannya peraturan tersebut selanjutnya akan terjadi penyesuaian klasifikasi fasilitas pelayanan navigasi penerbangan.

Sampai dengan Triwulan I 2025 tidak terdapat penambahan maupun *phase out* pada fasilitas navigasi penerbangan, hal ini dikarenakan belum terdapatnya realisasi investasi pada Triwulan I 2025 dan belum dilakukan pelaksanaan *phase out* karena sedang dilakukan evaluasi atas penggunaan fasilitas tersebut.

2.2 TEKNOLOGI

2.2.1 Rencana Strategis Teknologi Informasi (MPTI)

Dalam penyelenggaraan pelayanan Perum LPPNPI secara intensif memanfaatkan teknologi informasi. Mendasari Peraturan BUMN No. PER-02/MBU/03/2023 Tahun 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, yang menyatakan bahwa dalam rangka pemanfaatan dan pengembangan teknologi informasi (TI), perlu ditetapkan Rencana Strategis Teknologi Informasi (RSTI) sejalan dengan periode Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP).

Perum LPPNPI telah memiliki *Master Plan* Teknologi Informasi untuk periode tahun 2021-2025, dan melanjutkan Surat Menteri BUMN No. S-165/MBU/03/2025 tanggal 21 Maret 2025 perihal Pengesahan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) Perum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan (LPPNPI) Tahun 2025-2029, maka perlu adanya kesinambungan untuk dibuatkan RSTI dengan mengikuti periode waktu RJPP Tahun 2025-2029.

Adapun sasaran teknis yang ingin dicapai dalam penyusunan RSTI 2025-2029 adalah:

1. Memetakan kondisi teknologi informasi dan teknologi operasi di lingkungan Perum LPPNPI;
2. Melakukan kajian kebutuhan teknologi informasi di lingkungan Perum LPPNPI untuk periode tahun 2025-2029;
3. Melakukan analisa kesenjangan (*gap analysis*) teknologi informasi antara hasil pemetaan dengan kebutuhan;
4. Menyusun peta jalan (*road map*) teknologi informasi dan rencana implementasi sesuai hasil analisa kesenjangan;
5. Menyusun peta jalan (*road map*) keamanan siber dan rencana implementasi sesuai hasil analisa kesenjangan;

6. Menyusun peta jalan (*road map*) teknologi informasi menuju *Converging Information Technology (IT)* dan *Operational Technology (OT)*;
7. Asesmen terhadap implementasi sistem *Enterprise Resource Planning (ERP)*;
8. Menyusun cetak biru (*blueprint*) Rencana Strategis Teknologi Informasi (RSTI) Perum LPPNPI Tahun 2025- 2029 sesuai dengan visi dan misi, strategi bisnis, kebijakan, serta tujuan Perum LPPNPI.

Aspirasi teknologi informasi yang digunakan dalam penyusunan dokumen RSTI adalah sebagai berikut:

1. *Technology Leadership* melalui pengembangan yang mendorong untuk peningkatan inovasi, penerapan teknologi terbaru, pengembangan infrastruktur dan *converging Information Technology-Operation Technology*;
2. *Technology Workforce* sebagai strategi pemenuhan aspek sumber daya manusia yang dapat berupa peningkatan kompetensi, kualifikasi dan/atau strategi lain untuk pemenuhan kebutuhan perusahaan;
3. *Cyber Security* melalui pembentukan *Security Operation Center* dan implementasi kontrol keamanan informasi yang sesuai dengan tingkat risiko keamanan informasi perusahaan;
4. *Business Continuity* melalui strategi pemenuhan kebutuhan sumber daya yang efektif dan efisien untuk memastikan operasional pelayanan tetap berjalan lancar, sekaligus membuka peluang TI dan menciptakan *revenue stream* baru;
5. Penyusunan RSTI Perum LPPNPI Tahun 2025-2029 sesuai dengan RJPP Perum LPPNPI Tahun 2025-2029;

Penyusunan dokumen final RSTI ditargetkan selesai pada TW III tahun 2025, dengan tahapan rapat awal pembahasan, proses pengadaan, *Kick-off meeting*, penyusunan laporan pendahuluan (*preliminary report*), penyusunan Laporan Antara (*Interm Report*), penyusunan Laporan Akhir (*Final Report*), penyampaian dokumen ke BUMN, dan sosialisasi kepada Unit terkait.

2.3 KEGIATAN RISET, PENGEMBANGAN, DAN INOVASI

Pada bagian ini akan dituangkan progres kegiatan riset, pengembangan, dan inovasi, termasuk kegiatan yang mengarah pada pengembangan bisnis perusahaan di Triwulan I 2025. Kegiatan Triwulan I 2025 fokus pada pengembangan aplikasi, dan untuk beberapa program riset serta inovasi saat ini masih dalam proses identifikasi dan kesiapan. Adapun beberapa program pengembangan aplikasi yang dilakukan sebagai berikut.

1. *Trajectory Based Operation (TBO)*

Trajectory Based Operation (TBO) Pathfinder Project merupakan inisiatif ANSP di regional *Asia Pacific (APAC)* sebagai upaya untuk menerapkan *TBO* sesuai rencana ICAO dalam *Global Air Navigation Plan (GANP)*. *TBO Pathfinder Project* diikuti beberapa ANSP termasuk Perum LPPNPI. Komitmen dalam *project* ini dituangkan dalam *Letter of*

Intent (LoI) yang telah ditanda-tangani di tahun 2023. Perum LPPNPI berperan aktif dalam *TBO Pathfinder Project* sejak awal di mana Perum LPPNPI menjadi salah satu *Co-lead* dalam *workstream* 3 serta anggota aktif dalam *workstream* 1 dan 2.

Pada tahun 2024, Perum LPPNPI telah melakukan beberapa pembahasan dengan ANSP lainnya, *workshop* ICAO, serta desain arsitektur untuk uji coba *FF-ICE (Flight and Flow Information for a Collaborative Environment)*. Selain itu, Perum LPPNPI juga telah mengidentifikasi kebutuhan teknis dan operasional yang diperlukan untuk mendukung implementasi uji coba *FF-ICE* di wilayah kerjanya. Upaya ini mencakup koordinasi lintas unit internal, pemetaan infrastruktur teknologi informasi, serta penyesuaian prosedur pelayanan navigasi udara agar selaras dengan prinsip-prinsip *TBO* yang berbasis data dan kolaborasi.

Dalam upaya dukungan implementasi *TBO* pada sektor *Asia Pacific*, Perum LPPNPI telah mengikuti ICAO *APAC/MID ATFM and FF-ICE Seminar 2025 and MID ATFM TF/9 Meeting* di Dubai. Selain itu Perum LPPNPI telah melaksanakan rapat koordinasi terkait kebutuhan infrastruktur pendukung dalam pelaksanaan pengembangan sistem dalam rangka dukungan *TBO*, pengumpulan informasi konektivitas melalui VPN antara Perum LPPNPI dengan AEROTHAI dan CAAS, serta sedang dilaksanakan tahap awal pengembangan guna pengembangan sistem.

2. *Smart Aerial Runway Inspection (SAERI)*

Dalam rangka meningkatkan efektivitas dan produktivitas perusahaan, Kementerian BUMN telah menetapkan program implementasi kecerdasan buatan (AI) di seluruh perusahaan. Salah satu bentuk nyata dari inisiatif ini adalah penyelenggaraan kontestasi *AI* antar perusahaan BUMN yang bertujuan mendorong inovasi berbasis teknologi cerdas. Dalam ajang tersebut, Perum LPPNPI berhasil meraih predikat sebagai pemenang melalui ide dan rencana implementasi *digital tower* sebagai jangka panjang, dan sistem *Smart Aerial Runway Inspection (SAERI)* untuk jangka pendek. Sistem *SAERI* dirancang untuk mengoptimalkan proses inspeksi landasan pacu menggunakan *drone* yang dilengkapi kemampuan *AI* untuk mendeteksi *Foreign Object Debris (FOD)* secara otomatis dan *real-time*. Dalam program ini, Bank Rakyat Indonesia (BRI) ditunjuk sebagai pembina yang memberikan dukungan pembelajaran, mentoring, dan fasilitasi pengembangan *AI* lintas sektor.

Hingga Triwulan I 2025, Perum LPPNPI telah merealisasikan beberapa langkah konkret dalam pengembangan sistem *SAERI*. Kegiatan awal yang telah diselesaikan mencakup penyusunan *project plan* yang merinci tahapan teknis dan strategis, penentuan lokasi *proof of concept (PoC)*, penetapan tim pengembang lintas divisi, serta identifikasi kebutuhan perangkat keras dan lunak untuk mendukung operasional *drone* inspeksi. Selain itu, telah dikembangkan prototipe awal model *AI* pendeteksi *FOD*, yang telah melalui tahap pengumpulan data dan pengembangan sistem. Upaya ini

menunjukkan komitmen kuat Perum LPPNPI dalam menerapkan solusi teknologi tinggi guna mendukung keselamatan dan efisiensi layanan navigasi penerbangan di Indonesia.

3. Optimalisasi Kesiapan Fasilitas Navigasi Penerbangan Melalui Teknologi Digital

Dalam rangka mempertahankan ketersediaan (*availability*) fasilitas navigasi penerbangan, Perum LPPNPI berusaha untuk melakukan optimalisasi dalam pelaporan kondisi peralatan dimana diharapkan kondisi peralatan dapat disampaikan secara real time sehingga apabila terdapat kerusakan pada peralatan maupun komponennya, maka dapat segera ditindaklanjuti baik oleh cabang maupun kantor pusat.

Pelaksanaan program ini direncanakan untuk dilaksanakan pada Cabang JATSC dan Cabang MATSC terlebih dahulu sebagai *pilot project* untuk selanjutnya dapat dikembangkan pada banyak peralatan dan unit kerja. Pemilihan pelaksanaan pada Cabang JATSC dan Cabang MATSC dikarenakan kompleksitas dan kelengkapan fasilitas.

Sampai dengan Triwulan I 2025, Perum LPPNPI telah melaksanakan rapat pembahasan antara unit teknis, Cabang JATSC, dan Cabang MATSC terkait kesiapan pelaksanaan pekerjaan. Selain itu telah dilakukan pengumpulan data fasilitas navigasi penerbangan di Cabang JATSC dan Cabang MATSC. *Output* akhir dari program ini diharapkan dapat berupa *dashboard* aplikasi yang berisi kondisi peralatan *real time* untuk percepatan proses bisnis pemeliharaan fasilitas navigasi penerbangan.

2.4 HUKUM

2.3.1 Percepatan Proses Balik Nama Sertifikasi Hak Atas Tanah yang Berasal dari Pengalihan PT. Angkasa Pura I (Persero) dan PT. Angkasa Pura II (Persero)

Terdapat tanah yang berasal dari pengalihan PT. Angkasa Pura I (Persero) dan PT. Angkasa Pura II (Persero) yang sekarang menjadi PT. Angkasa Pura Indonesia dan belum dilakukan proses balik nama (sertifikasi hak atas lahan masih atas nama PT. Angkasa Pura I (Persero) dan PT. Angkasa Pura II (Persero)).

Melalui surat *EVO of Accounting and Asset Division* No. 5362/KA/00/PGD.06/X/2023 tertanggal 12 Oktober 2023 perihal Sertifikasi Aset Tanah Perum LPPNPI, sejumlah cabang (JATSC, MATSC, Medan, Palembang, Yogyakarta, Denpasar, Balikpapan, Banda Aceh, Pekanbaru, Tanjungpinang, Bandung, Semarang, Banjarmasin, dan Ambon) diminta untuk melakukan proses perhitungan biaya atas balik nama melalui koordinasi dengan Badan Pertanahan Nasional (BPN) di lokasi tanah untuk tanah-tanah yang sertifikat tanahnya bukan atas nama Perum LPPNPI, dan mengumpulkan informasi mengenai tata cara pengurusan sertifikat baru.

Terdapat beberapa kendala pada cabang saat berkoordinasi dengan Notaris dan BPN di lokasi masing-masing, di antaranya:

1. Terkait dengan proses balik nama, dibutuhkan surat kuasa dari Direktur PT. Angkasa Pura I (Persero), PT. Angkasa Pura II (Persero), dan Perum LPPNPI kepada *General Manager* Cabang PT. Angkasa Pura I (Persero), PT. Angkasa Pura II (Persero), dan Perum LPPNPI.
2. Arahan yang disampaikan oleh BPN, yaitu:
 - a. Agar pihak Perum LPPNPI mengirimkan surat ke Kementerian BUMN perihal pengambilalihan Hak Pengelolaan atas tanah tersebut. Selanjutnya, pihak pemilik hak sebelumnya PT. Angkasa Pura I (Persero) atau PT. Angkasa Pura II (Persero) bersurat kepada Kementerian BUMN perihal pengembalian Hak Pengelolaan. Setelah melalui proses dimaksud, Notaris dan BPN setempat dapat menentukan langkah selanjutnya dan melakukan estimasi biaya balik nama;
 - b. Perubahan status wilayah dari Kabupaten ke Kota karena perubahan status daerah, dan untuk biaya tidak dapat di perhitungkan sampai dengan dilakukan perubahan status wilayah; dan
 - c. BPN daerah meminta surat turunan dari Kementerian ATR/BPN untuk proses balik nama.
3. Ketidaksanggupan Notaris PPAT di beberapa Cabang Perum LPPNPI untuk mengurus proses balik nama antara perusahaan BUMN.

Guna penyelesaian kendala di beberapa cabang, pada tahun 2024 *Accounting and Asset Division* melakukan koordinasi secara terpusat dengan Kementerian ATR/BPN. Sampai dengan Triwulan I 2025, telah diterima surat dari Direktur Pengaturan Pendaftaran Tanah dan Ruang a.n Direktur Jenderal Penetapan Hak dan Pendaftaran Tanah, Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertahanan Nasional No. B/HR.02/155-400.20/I/2025 perihal Permohonan Konsultasi terkait Balik Nama Sertifikat Lahan Perum LPPNPI, dengan poin-poin sebagai berikut :

- a. Izin peralihan hak dari pejabat yang menerbitkan kepatuhan pemberian hak sesuai yang tertera pada sertifikasi tanah;
- b. Mendaftarkan peralihan hak atas tanah kepada PPAT setempat.

Selanjutnya, telah dilakukan koordinasi dengan *Legal, Compliance, and Sustainability Division* terkait permohonan saran dan pendampingan pengurusan balik nama sertifikat, serta akan memberi arahan kepada cabang terkait pengurusan balik nama sertifikat sesuai arahan dari ATR BPN. Selain itu telah disusun skala prioritas untuk penyelesaian balik nama sertifikat dengan target penyelesaian kurang dari 5 (lima) tahun.

2.3.2 Rencana Penghapusbukuan Aset Tetap

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Perum LPPNPI didukung dengan aset tetap senilai Rp2.584.389.040.203,- (nilai bersih setelah dikurangi akumulasi penyusutan) per 31 Desember 2023. Berdasarkan hasil evaluasi, terdapat aset-aset yang sudah tidak mendukung operasional karena mengalami *aging*, rusak (tidak dapat diperbaiki dan digunakan kembali),

tidak *update* terhadap teknologi, serta telah habis umur ekonomisnya. Selain itu, terdapat aset-aset yang tidak ditemukan karena hilang, kebakaran, kecurian, dan terjadinya bencana alam.

Guna mendukung manajemen aset yang baik, Perum LPPNPI bermaksud akan melakukan penghapusbukuan aset tetap yang sudah tidak mendukung kegiatan operasional perusahaan, yaitu dengan total aset tetap sebanyak 1609 *item* dengan nilai perolehan sebesar Rp79.391.374.450,- dan nilai buku per 31 Desember 2023 sebesar Rp0,- (telah dilakukan *impairment* pada tahun 2023). Adapun 1.609 *item* tersebut terdiri dari:

1. 509 *item* (aset tetap bergerak dengan umur ekonomis $\leq$ 5 tahun) dengan persetujuan Dewan Pengawas;
2. 1100 *item* (aset tetap tidak bergerak dan aset tetap bergerak dengan umur ekonomis $>$ 5 tahun) dengan persetujuan Menteri BUMN.

Selain dapat merapihkan data pencatatan aset, penghapusbukuan aset tetap dimaksud pada akhirnya mendukung efisiensi beban operasional, pemeliharaan, optimalisasi pemanfaatan kapasitas tempat/gudang, dan tidak menutup kemungkinan akan mendapat tambahan nilai ekonomis jika aset tetap yang akan dihapusbukukan dapat dijual.

Lebih rinci, progres atas rencana penghapusbukuan aset tetap sampai dengan Triwulan I 2025 berdasarkan hasil pembahasan tahun 2024 telah ditetapkan aset tetap yang akan dilakukan penghapusbukuan sejumlah 1609 *item*, yaitu dengan rincian :

1. Aset tetap bergerak yang memiliki umur ekonomis $\leq$ 5 tahun telah disetujui oleh Dewan Pengawas dan saat ini dalam tahap *legal drafting* untuk mendapat ketetapan dari Direksi;
2. Aset bergerak dengan umur ekonomis lebih dari 5 tahun dan aset tidak bergerak masih dalam tahap perbaikan kajian untuk selanjutnya akan disetujui oleh Menteri BUMN.

2.3.3 Pemutakhiran Peraturan Direksi dan/atau SOP

Pemutakhiran Peraturan Direksi (PER) dan/atau *SOP* sebagai tindak lanjut atas terbitnya Peraturan Menteri BUMN No. PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan BUMN pada bulan Maret 2023. Adapun pemutakhiran PER yang dilakukan pada tahun 2025 adalah PER tentang Pedoman Manajemen Risiko dan Kepatuhan Perum LPPNPI, PER tentang Pedoman Tata Kelola Perum LPPNPI, serta Peraturan Barang dan Jasa Perum LPPNPI.

Terkait pemutakhiran PER tentang Pedoman Manajemen Risiko dan Kepatuhan Perum LPPNPI serta PER tentang Pedoman Tata Kelola Perum LPPNPI, pada tahun 2024 Biro Hukum dan unit terkait telah melakukan konsolidasi dan pembahasan sampai dengan finalisasi atas kedua draf PER tersebut. Sampai dengan Triwulan I 2025, sebagai dampak dari PER No. PER.013/LPPNPI/XII/2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perum LPPNPI Kantor Pusat yang baru disahkan pada 20 Desember 2024, masih dilakukan pembahasan kembali guna penyesuaian draf PER untuk selanjutnya dilakukan finalisasi dan penyampaian kepada Direksi.

Sedangkan untuk progres pemutakhiran atas Peraturan Barang dan Jasa, sebagai dampak atas PER tentang Organisasi dan Tata Kerja Perum LPPNPI yang baru disahkan pada 20 Desember 2024, sampai dengan Triwulan I 2025 telah dilakukan pembahasan terkait pemutakhiran peraturan tersebut. Sebagai percepatan dan dasar hukum dalam pelaksanaan kegiatan barang dan jasa, Perum LPPNPI telah menerbitkan Keputusan Direksi No. KEP.526/U/LPPNPI/PGD.02/III/ 2025 tentang Penetapan Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Kantor Pusat dan *AirNav Maintenance Facility* (AMF) tanggal 7 Maret 2025. Adapun Keputusan Direksi tersebut digunakan sampai dengan ditetapkannya PER tentang Peraturan Barang dan Jasa.

2.5 SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

2.4.1 Kekuatan SDM

Tabel II.4
Realisasi Jumlah SDM Triwulan I 2025

Deskripsi	2025	2024	Triwulan I 2025		
	RKAP	Realisasi	Penambahan	Pengurangan	Realisasi
1	2	3	4	5	6 = 3+4-5
1. Karyawan	4769	4714	1	16	4699
2. Non Karyawan	148	212	4	9	207
Total	4917	4926	5	25	4906

Sampai dengan 31 Maret 2025, jumlah SDM yang dimiliki perusahaan sebanyak **4906** orang, yang terdiri dari 4699 orang karyawan serta 207 orang non karyawan, Di sepanjang Triwulan I 2025, terdapat penambahan SDM sebanyak 5 (lima) orang serta pengurangan sebanyak 25 orang, dengan rincian sebagai berikut:

1. Karyawan
 - a. Pengurangan 16 (enam belas) orang, yang berasal dari 7 (tujuh) orang pensiun (memasuki batas usia pensiun (BUP)), 6 (enam) orang meninggal dunia, dan 3 (tiga) orang diangkat sebagai Direksi;
 - b. Penambahan 1 (satu) orang, yaitu 1 (satu) karyawan yang telah selesai menjalankan cuti di luar tanggungan perusahaan.
2. Non Karyawan
 - a. Pengurangan 9 (sembilan) orang, yaitu 6 (enam) orang tenaga ahli (terkait dengan pekerjaan investasi PMN) yang diberhentikan sesuai permintaan Unit ST mengacu pada rekomendasi audit BPK, dan 3 (tiga) orang kodal di Cabang Yogyakarta dan Cabang Kendari.
 - b. Penambahan 4 (empat) orang, yaitu 1 (satu) orang PNS DTS (ditugaskan) yang saat ini menjabat sebagai *Corporate Service Officer (CSO)* di *Legal, Compliance,*

and Sustainability Division serta 3 (tiga) orang kodal di Cabang Yogyakarta dan Cabang Tanjungpinang.

Tabel II.5
Realisasi Jumlah SDM Triwulan I 2025 Berdasarkan Kategori Karyawan

Deskripsi	2024 Realisasi	2025	
		RKAP	Realisasi TW I
1	2	3	4
Karyawan			
1 Karyawan Eksisting	4763	4716	4715
2 Penambahan (Rekrutmen & Alih Status)			
Operasional & Teknik	0	86	0
Administrasi & Keuangan	7	5	0
Prohire	0	0	0
3 Pensiun	-30	-38	-7
4 Lain - lain	-26	0	-9
Jumlah Karyawan	4714	4769	4699
Non Karyawan			
1 PKWT	20	12	14
2 TNI AU	98	98	98
3 Magang			
Operasional & Teknik	86	36	86
Administrasi & Keuangan	7	2	7
4 Penugasan	1	0	2
Jumlah Non Karyawan	212	148	207
Kekuatan SDM	4926	4917	4906

Berdasarkan tabel di atas, selain terdapat deviasi atas jumlah SDM Triwulan I 2025 terhadap jumlah SDM di akhir tahun 2024 yaitu dengan rincian sebagaimana telah dijelaskan pada awal **Sub Bab 2.5.1**, juga terdapat deviasi atas jumlah SDM Triwulan I 2025 terhadap target jumlah SDM di akhir tahun 2025. Untuk kategori karyawan, secara total terealisasi lebih rendah dibandingkan RKAP tahun 2025, yang secara umum dikarenakan lebih rendahnya realisasi untuk kategori pensiun (proyeksi jumlah pensiun di sepanjang tahun 2025 belum terealisasi sepenuhnya).

Sedangkan untuk kategori non karyawan, deviasi yang terjadi antara jumlah SDM Triwulan I 2025 terhadap target tahun 2025 secara umum dikarenakan belum waktunya dilakukan pengangkatan terhadap 86 orang pemagangan fungsi operasional & teknik (63 orang fungsi ATC dan 23 orang fungsi CNS) dikarenakan proses rekrutmen selesai dilakukan pada Triwulan IV 2024, serta belum waktunya dilakukannya pengangkatan terhadap pemagangan fungsi administrasi & keuangan yang merupakan tenaga disabilitas. Selain itu, di tahun 2025 direncanakan akan dilakukan rekrutmen untuk fungsi ATC dengan target penerimaan sebanyak 36 orang dan 2 (dua) orang fungsi administrasi & keuangan yang merupakan keberlanjutan dari program rekrutmen tenaga disabilitas. Target penambahan

fungsi ATC sebanyak 36 orang tersebut telah mengacu pada kebutuhan jumlah SDM sebagaimana dalam dokumen *FRMS (Fatigue Risk Management System)* ATC walaupun belum dengan standard level yang optimal, dan saat ini perusahaan masih mengoptimalkan mekanisme *scheduling* dengan tetap memperhatikan kaidah pembatasan waktu bekerja (*scheduling limit*), alih status, dan penugasan. Adapun ketersediaan dokumen *FRMS* yaitu sebagai berikut:

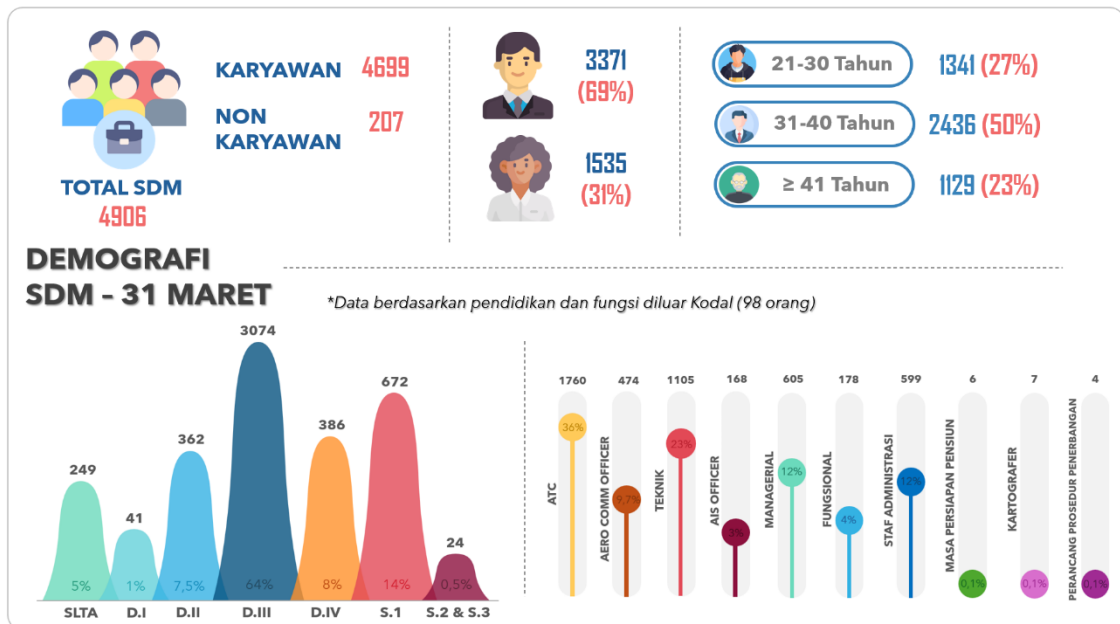
1. Formulasi kebutuhan Personel Pemandu Lalu Lintas Penerbangan tahun 2022-2026. Evaluasi terhadap dokumen telah disampaikan berdasarkan surat Direktur Keselamatan Keamanan dan Standardisasi No. 094/S/TNG/LPPNPI/KMP.12.01/I/2025 tertanggal 10 Januari 2025 untuk Dokumen Formulasi Jumlah Kebutuhan Personel Pemandu Lalu Lintas Penerbangan dengan mempertimbangkan Manajemen Kelelahan (*Fatigue Management*) tahun 2025 - 2029;
2. Formulasi Kebutuhan Personel Pemandu Komunikasi Penerbangan dengan mempertimbangkan Manajemen Kelelahan (*Fatigue Management*) Tahun 2023-2027. Proses evaluasi dokumen akan dilaksanakan di tahun 2025 ini untuk kebutuhan Personel Pemandu Komunikasi Penerbangan tahun 2025-2029;
3. Formulasi Kebutuhan Personel Pelayanan Informasi Aeronautika dengan mempertimbangkan Manajemen Kelelahan (*Fatigue Management*) Tahun 2023-2027. Proses evaluasi dokumen akan dilaksanakan di tahun 2025 ini untuk kebutuhan Personel Pelayanan Informasi Aeronautika tahun 2025-2029;
4. Formulasi Kebutuhan Personel Teknik Telekomunikasi Penerbangan dengan mempertimbangkan Manajemen Kelelahan (*Fatigue Management*) Tahun 2023-2027. Proses evaluasi dokumen akan dilaksanakan di tahun 2025 ini untuk kebutuhan personel tahun 2025-2029;
5. Formulasi Kebutuhan Personel Perancang Prosedur Penerbangan dengan mempertimbangkan Manajemen Kelelahan (*Fatigue Management*) Tahun 2025-2029, dengan progres sebagai berikut:
 - a. Rapat pembahasan terkait perhitungan kebutuhan dan penyusunan draf dokumen *Fatigue Management* untuk Perancang Prosedur Penerbangan pada bulan Februari 2025;
 - b. Rapat pembahasan draf dokumen formulasi Jumlah Kebutuhan Personel Perancang Prosedur Penerbangan bersama dengan Direktorat Navigasi Penerbangan pada tanggal 12 Maret 2025 dengan hasil Berita Acara Pembahasan Dokumen Formulasi Jumlah Kebutuhan Personel Perancang Prosedur Penerbangan No. BAC.327/SS/TNG/LPPNPI/PER.01.III/2025;
 - c. Mengacu pada disposisi Direktur SDM dan Umum tertanggal 28 Maret 2025 bahwa Direksi telah menyepakati terkait implementasi *FRMS*, di mana berdasarkan ketentuan ICAO tentang *FRMS* hanya mengatur fungsi ATC dan

pilot. Oleh karenanya, menjadi kurang sesuai bila diterapkan juga kepada fungsi Perancang Prosedur. Untuk itu, perlu untuk dilakukan pembahasan dan penyampaian masukan kepada regulator terkait perubahan PM 87 Tahun 2021 dan AC 69-02 agar selaras dengan ketentuan dalam ICAO Documents. Selain itu bahwa penerapan FRMS tidak seharusnya dikaitkan dengan perhitungan kebutuhan SDM namun lebih kepada pemenuhan terhadap parameter yang menyebabkan *fatigue* pada personel.

Tabel II.6
Readiness Karyawan Triwulan I 2025 Berdasarkan Fungsi

Fungsi	RKAP 2025	Realisasi			Readiness
		Karyawan	Non Karyawan	Total	
1	2	3	4	5 = 3+4	6 = 5:2
ATC	1806	1599	161	1760	97%
AIS	178	179	0	179	101%
ACO	458	474	0	474	103%
TEKNIK	1096	1080	25	1105	101%
MANAGERIAL	621	604	1	605	97%
FUNGSIONAL	132	173	5	178	135%
STAF	582	584	15	599	103%
MPP	44	6	0	6	-
TOTAL	4917	4699	207	4906	100%

Selanjutnya dari total jumlah SDM sampai dengan 31 Maret 2025, mayoritas SDM berasal dari fungsi operasional, yaitu fungsi ATC (35,87%) dan diikuti oleh fungsi Teknik (22,52%). Hal ini selaras dengan bisnis inti perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan navigasi penerbangan, dengan komitmen untuk senantiasa menjaga kualitas pelayanan dan keselamatan penerbangan. Sedangkan dari segi usia, mayoritas SDM berasal dari usia 31-40 tahun (49,65%), di mana demografi ini memberikan dampak positif bagi perusahaan dikarenakan rentang usia tersebut merupakan usia produktif dengan pengalaman kerja yang cukup, etos kerja dan integritas yang tinggi, serta kematangan emosional yang baik.



Gambar II.1
Demografi SDM Per 31 Maret 2025

2.4.2 Pengembangan dan Sertifikasi SDM

Pada tahun 2025, Perum LPPNPI senantiasa menerapkan kebijakan pengembangan SDM yang menjadi acuan dalam penyusunan serta pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) serta sertifikasi SDM. Adapun kebijakan dimaksud adalah:

1. Mendukung investasi dan program strategis perusahaan, termasuk pemenuhan program kementerian.
2. Mendukung pemenuhan temuan audit.
3. Pemenuhan regulasi.
4. Pemenuhan dan pengembangan kompetensi karyawan.

Mendasari kebijakan tersebut di atas, selanjutnya Perum LPPNPI menetapkan jenis/sasaran atas program pengembangan dan sertifikasi SDM kedalam 5 (lima) kategori, yaitu:

1. Sertifikasi.
2. Diklat Pelayanan Navigasi Penerbangan (Diklat PNP).
3. Diklat Non Pelayanan Navigasi Penerbangan (Diklat Non PNP).
4. Diklat Dukungan Strategis, Organ Pengelola Risiko, dan Investasi.
5. Diklat Dukungan PMN.

Pada tahun 2025 telah dilaksanakan sejumlah kegiatan diklat dan sertifikasi sebagaimana 5 (lima) kategori di atas, dengan penyerapan anggaran yang ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel II.7
Realisasi Penyerapan Anggaran Diklat dan Sertifikasi Tahun 2025

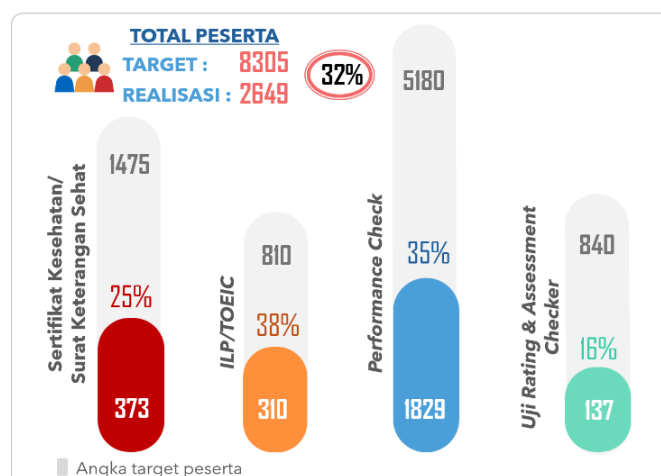
Jenis/Sasaran Diklat	2025		
	RKAP (Rp. Juta)	Realisasi TW I (Rp. Juta)	Rasio
1	2	3	4 = 3:2
1. Sertifikasi	19.470	2.814	14,45%
2. Diklat Pengembangan PNP	20.498	2.138	10,43%
3. Diklat Dukungan Strategis, Organ Pengelola Risiko, dan Investasi	18.291	1.825	9,98%
4. Diklat Dukungan PMN	20.000	12.890	64,45%
5. Diklat Pengembangan Non PNP	12.241	684	5,58%
Total	90.500	20.350	22,49%

Total alokasi atas anggaran diklat dan sertifikasi tahun 2025 sebesar Rp90,5 Miliar, di mana hingga Triwulan I 2025 tercatat tingkat penyerapan anggaran sebesar 22,49% atau terealisasi sebesar Rp20,35 Miliar. Atas realisasi tersebut, terdapat perbedaan dengan nilai yang sudah tercatat dalam Laporan Keuangan yang disebabkan masih terdapat serapan anggaran yang belum memenuhi persyaratan untuk dapat dicatat dalam Laporan Keuangan ataupun masih dalam proses pencatatan. Lebih rinci terkait pelaksanaan diklat dan sertifikasi tahun 2025 adalah sebagai berikut:

1. Sertifikasi

Sertifikasi dalam hal ini merupakan Sertifikasi Personel PNP, yang terdiri dari 4 (empat) program, yaitu sertifikat kesehatan/surat keterangan sehat, *ILP/TOEIC*, *performance check*, serta *uji rating & assessment checker*. Dari total anggaran Sertifikasi Personel PNP tahun 2025 sebesar Rp19,47 Miliar, realisasi atas anggaran sertifikasi tersebut pada Triwulan I 2025 sebesar Rp2,81 Miliar atau terserap 14,45%. Adapun total peserta sertifikasi di Triwulan I 2025 sebanyak 2649 peserta dari target tahun 2025 sebanyak 8305 (terealisasi 31,90%), dan secara lebih rinci ditunjukkan pada grafik di bawah ini.

Grafik II.5
Realisasi Peserta Sertifikasi Triwulan I 2025



2. Diklat Pengembangan PNP

Diklat Pengembangan PNP merupakan pelatihan dan pendidikan yang terkait dengan kompetensi teknis pelayanan navigasi penerbangan, dalam hal ini pelaksanaan Diklat Pengembangan PNP ditujukan guna mendukung *core business* perusahaan terkait dengan pelayanan navigasi penerbangan. Alokasi anggaran Diklat Pengembangan PNP tahun 2025 sebesar Rp20,49 Miliar, dan sampai dengan Triwulan I 2025 terealisasi Rp2,14 Miliar atau terserap 10,43% dari anggarannya. Dengan penyerapan anggaran sebesar Rp2,14 Miliar tersebut, perusahaan telah melaksanakan 13 (tiga belas) kegiatan Diklat Pengembangan PNP dari target sebanyak 23 kegiatan (terealisasi 56,52%) dengan total peserta yang telah mengikuti kegiatan diklat sebanyak 249 peserta. Adapun kegiatan Diklat Pengembangan PNP yang telah dilaksanakan di sepanjang Triwulan I 2025 di antaranya "ITSAP - English Language Proficiency Cabang MATSC", "ITSAP - English Language Proficiency Cabang Surabaya", dan "Pelatihan Air Traffic Control Checker". Adapun dengan capaian pelaksanaan Diklat PNP ini diharapkan dapat mendukung komitmen perusahaan untuk senantiasa meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja keselamatan.

3. Diklat Dukungan Strategis, Organ Pengelola Risiko, dan Investasi

Jenis diklat ini mencakup kegiatan diklat guna menunjang kompetensi SDM dalam pelaksanaan program strategis perusahaan, pemenuhan target kualifikasi organ pengelola risiko sebagaimana arahan pemilik modal yang mengacu pada Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko No. SK-3/DKU.MBU/05/2023 tentang Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko di Lingkungan BUMN, serta menunjang kompetensi SDM guna mengoperasikan serta memelihara fasilitas navigasi penerbangan yang diadakan melalui program investasi yang dibiayai oleh dana internal perusahaan. Adapun target jumlah kegiatan Diklat Dukungan Strategis, Organ Pengelola Risiko, dan Investasi yang akan dilaksanakan di sepanjang tahun 2025 adalah 26 kegiatan.

Total anggaran untuk jenis diklat ini sebesar Rp18,29 Miliar, dan sampai 31 Maret 2025 telah terealisasi Rp1,83 Miliar atau terserap 9,98% dari anggarannya. Adapun kegiatan pelatihan yang telah dilakukan di sepanjang Triwulan I 2025 di antaranya "Factory Training Pekerjaan ILS di Cabang Denpasar" dengan jumlah peserta sebanyak 4 (empat) orang, "Factory Training Pekerjaan DVOR/DME di Cabang Merauke" dengan jumlah peserta sebanyak 4 (empat) orang, "Factory Training Pekerjaan ILS di Cabang Surabaya" dengan jumlah peserta sebanyak 4 (empat) orang, dan " Factory Training Pekerjaan DVOR/DME di Cabang Tarakan" dengan jumlah peserta sebanyak 4 (empat) orang.

Selanjutnya di Triwulan I 2025, belum ada realisasi kegiatan diklat guna mendukung program strategis perusahaan. Hal ini dikarenakan pada Triwulan I 2025,

program strategis perusahaan tengah dalam proses pembahasan bersama antar unit kerja terkait. Selain itu belum terdapat realisasi kegiatan diklat (di luar *self-learning*) di sepanjang Triwulan I 2025 guna mendukung pemenuhan kualifikasi organ pengelola risiko, di mana pada periode tersebut tengah dilakukan penyusunan *master data* organ pengelola risiko mengacu pada ketentuan yang berlaku dengan turut memperhatikan hasil restrukturisasi organisasi perusahaan di awal tahun 2025. *Master data* organ pengelola risiko tersebut disusun sebagai tindak lanjut dari pembahasan bersama yang dilakukan antar unit kerja yang membidangi pengelolaan manajemen risiko, unit kerja yang membidangi pelaksanaan pengembangan SDM, serta unit kerja yang membidangi pengelolaan kinerja perusahaan pada 18 Maret 2025, yang disusun guna mengidentifikasi personel organ pengelola risiko tahun 2025 beserta kualifikasi atas pelatihan dan sertifikasi yang dibutuhkan. Selanjutnya, *master data* tersebut menjadi dasar bagi unit kerja yang membidangi pelaksanaan pengembangan SDM serta *Corporate Secretary Division* dalam melaksanakan pelatihan dan sertifikasi atas organ pengelola risiko terkait, termasuk menjadi dasar dalam mengarahkan setiap organ pengelola risiko untuk melakukan *self-learning* atas bidang tertentu sesuai kualifikasi yang dibutuhkan.

4. Diklat Dukungan PMN

Jenis diklat ini merupakan kegiatan diklat guna menunjang kompetensi dan kualifikasi SDM dalam mengoperasikan serta memelihara fasilitas navigasi penerbangan berupa *ATM System* di 4 (empat) lokasi, yaitu JATSC, Medan, Balikpapan, dan Pontianak, di mana penggantian atas *ATM System* di 4 (empat) lokasi tersebut dibiayai melalui PMN Tunai. Alokasi anggaran diklat kategori ini sebesar Rp20 Miliar dengan realisasi sebesar Rp12,89 Miliar di Triwulan I 2025 atau dengan tingkat penyerapan anggaran sebesar 64,45%, dan dengan jumlah kegiatan diklat yang telah terlaksana sebanyak 9 (sembilan) kegiatan yang diikuti oleh 86 peserta. Adapun kegiatan diklat yang telah terlaksana tersebut adalah:

- a. *Factory Training Data Syatem Specialist;*
- b. *Factory Training Operator ATC System;*
- c. *Factory Training Engineering ATM Automation;*
- d. *Factory Training ATC Operator ATMAS System Cabang Medan;*
- e. *Factory Training ATC Operator Simulator ATMAS System Cabang Medan;*
- f. *Factory Training ATC System Specialist Simulator ATMAS System Cabang Medan;*
- g. *Factory Training ATC Engineering ATMAS System Cabang Medan;*
- h. Pelatihan *Systems Engineering*; dan
- i. *Factory Training Operator VSCS System Cabang Medan.*

5. Diklat Pengembangan Non PNP

Diklat Pengembangan Non PNP merupakan pelatihan dan pendidikan untuk pemenuhan kompetensi di luar kompetensi teknis pelayanan navigasi penerbangan, di mana pelaksanaan Diklat Pengembangan Non PNP ditujukan untuk mendukung proses bisnis *supporting* (administrasi dan tata kelola). Alokasi anggaran Diklat Pengembangan PNP tahun 2025 sebesar Rp12,24 Miliar, dan sampai dengan 31 Maret 2025 terealisasi Rp684 Juta atau terserap 5,58% dari anggarannya. Dengan penyerapan anggaran sebesar Rp684 Juta tersebut, perusahaan telah melaksanakan 8 (delapan) kegiatan Diklat Pengembangan Non PNP dari target sebanyak 50 (lima puluh) kegiatan (teralisasi 16%) dengan total peserta yang telah mengikuti kegiatan diklat sebanyak 59 peserta. Adapun kegiatan Diklat Pengembangan Non PNP yang telah dilaksanakan di sepanjang Triwulan I 2025 di antaranya "Diklat Training Manager Course", "Workshop Menerapkan Praktik Terbaik Untuk Kepatuhan UU PDP No.27/2022 : Panduan Menuju Implementasi Perlindungan Data Pribadi", "Pelatihan Data Management With DAMA-DMBOK dan AI Data Governance", dan "Pelatihan Human Capital Journey - Agile Talent Management".

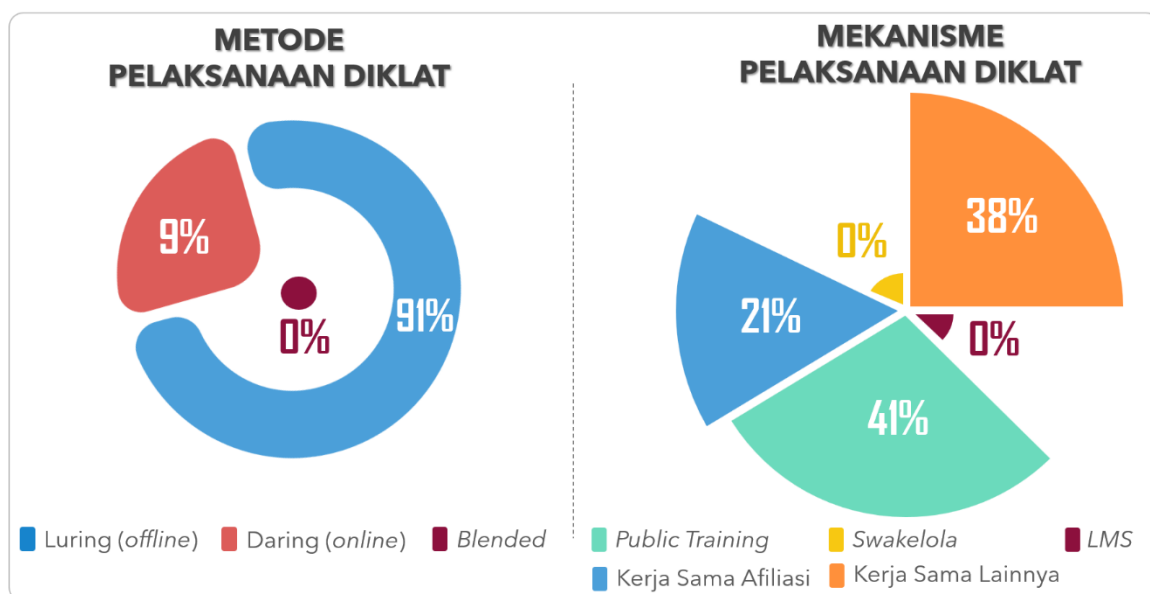
Dalam pelaksanaan diklat, perusahaan menerapkan 3 (tiga) metode pembelajaran, yaitu:

1. Metode pembelajaran tatap muka (luring).
2. Metode pembelajaran *online* (daring).
3. Metode pembelajaran *blended* (pembelajaran daring dan diikuti tatap muka), di mana sampai dengan 31 Maret 2025 mayoritas kegiatan diklat dilakukan secara luring (*offline*).

Selanjutnya, mekanisme pelaksanaan diklat yang dilakukan oleh perusahaan diklasifikasikan menjadi 5 (lima) mekanisme, yaitu:

1. *Public Training*;
2. *Swakelola*;
3. *Learning Management System (LMS)* dengan aplikasi yang dibuat secara mandiri oleh perusahaan, yaitu dengan nama NAVLEAP (*AirNav Learning and Education Platform*) dan secara resmi *dilaunching* pada 28 Mei 2024;
4. Kerja Sama Afiliasi, yaitu berkerja sama dengan lembaga pendidikan dibawah Kementerian Perhubungan; dan
5. Kerja Sama Lainnya, seperti kerja sama dengan *Linkedin Learning* dan PPM Manajemen.

Grafik II.6
Metode dan Mekanisme Pelaksanaan Diklat Triwulan I 2025



2.4.3 Pengelolaan Dana Pensiun

Saldo dana untuk Program Jaminan Hari Tua (JHT) dan Program Kesehatan Pensiun (PKP) pada posisi 31 Maret 2025 adalah sebesar Rp1.100,08 Miliar sebagaimana tabel berikut.

Tabel II.8
Saldo Dana Pensiun (JHT + PKP) Karyawan Perum LPPNPI per 31 Maret 2025

Bulan	Jumlah Saldo Dana Program Kesehatan Pensiun (PKP)	Jumlah Saldo Dana Program Jaminan Hari Tua (JHT)	Jumlah Dana Pensiun (PKP+JHT)
1. Januari	74.762.896.179	998.894.165.320	1.073.657.061.499
2. Februari	76.131.785.307	1.011.860.089.690	1.087.991.874.997
3. Maret	77.205.443.046	1.022.872.745.831	1.100.078.188.877

Jumlah pembayaran iuran premi bulanan dan pembayaran manfaat Program JHT dan PKP sampai dengan bulan Maret 2025 adalah sebagaimana ditampilkan pada tabel di bawah ini.

Tabel II.9
Premi Bulanan serta Pembayaran Manfaat Program JHT dan PKP Triwulan I 2025

Bulan	Program Kesehatan Pensiun (PKP)		Program Jaminan Hari Tua (JHT)	
	Premi	Manfaat	Premi	Manfaat
1. Januari	864.625.042	106.736.684	8.632.608.693	1.009.932.790
2. Februari	864.473.204	106.001.653	8.624.734.980	761.848.679
3. Maret	860.448.216	108.247.056	8.604.485.283	2.754.612.379

Pembayaran manfaat Program JHT merupakan akumulasi pembayaran manfaat bulanan serta manfaat *lumpsum* (pengembalian iuran), yaitu pembayaran 20% (dua puluh per seratus) modal kerja dan pembayaran manfaat sekaligus bagi karyawan yang berhenti bekerja mencapai batas usia pensiun (BUP), karyawan berhenti bekerja sebelum mencapai BUP (pengembalian iuran), karyawan meninggal dunia, dan karyawan berhenti bekerja karena uzur.

Program tersebut dibiayai oleh premi yang dibayarkan oleh perusahaan dan karyawan. Komposisi iuran program JHT sebesar 20% dari Penghasilan Dasar Pensiun (PhDP), yang terdiri dari 17% ditunjang oleh perusahaan dan 3% dipotong dari penghasilan karyawan. Sedangkan komposisi iuran PKP sebesar 2% dari PhDP, yang terdiri dari 1% ditunjang oleh perusahaan dan 1% dipotong dari penghasilan karyawan.

Pembayaran manfaat PKP merupakan akumulasi pembayaran manfaat bulanan dan manfaat *lumpsum* bagi karyawan berhenti bekerja sebelum mencapai BUP, karyawan meninggal dunia, dan karyawan berhenti bekerja karena uzur. Adapun jumlah total peserta aktif pada akhir bulan Maret 2025 untuk Program JHT maupun PKP sebanyak 4213 orang. Terdapat deviasi sebanyak 693 orang antara total peserta aktif dengan total jumlah karyawan sebanyak 4906 orang, di mana 693 orang tersebut tidak terdaftar sebagai peserta aktif karena belum monostatus.

2.4.4 Implementasi AKHLAK

Sejak ditetapkannya AKHLAK sebagai budaya BUMN pada 1 Juli 2020 melalui Surat Edaran Kementerian BUMN No. SE-7/MBU/07/2020, AKHLAK menjadi tata nilai yang melekat pada setiap perusahaan BUMN dan implementasinya menjadi salah satu fokus perusahaan untuk senantiasa dioptimalkan. AKHLAK bukanlah semata-mata kepatuhan terhadap peraturan dan regulasi, namun menjadi pedoman utama yang membimbing tindakan agar sejalan dengan nilai-nilai moral dan etika. Dengan diimplementasikannya AKHLAK secara kontinu diharapkan menjadi katalisator perubahan positif, tidak hanya dalam lingkup internal perusahaan tetapi juga dalam pengaruhnya terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar.

Di tahun 2025, perusahaan tetap berkomitmen untuk mengoptimalkan penerapan AKHLAK. Komitmen ini ditunjukkan dengan menetapkan 1 (satu) rencana kerja manajemen (RKM) "Implementasi Nilai-Nilai Akhlak" dan melakukan monitoring atas realisasi RKM tersebut. Sampai dengan Triwulan I 2025, melalui RKM ini telah dilakukan sejumlah kegiatan, yaitu:

1. Pada bulan Januari 2025, dilakukan seleksi *Agent of Change* (AoC) atau KSATRIA periode 2025-2026.
2. Pada 25 Februari 2025 telah ditetapkan Keputusan Direksi tentang Penetapan *Role Model* dan *Agent of Change* untuk Internalisasi Budaya Perusahaan.
3. Pada 27 Februari 2025 telah dilaksanakan kegiatan *Kick-off* Pembekalan KSATRIA Periode 2025-2026 yang dilaksanakan secara daring dengan mengundang 37 KSATRIA yang terpilih.
4. Setelah kegiatan pembekalan tersebut, para KSATRIA diminta untuk menyusun program kerja, dan selanjutnya dilakukan rewiu internal pada 17-18 Maret 2025 atas draf program kerja tersebut.
5. Pada 19-20 Maret 2025 dilakukan pembahasan bersama atas draf program kerja KSATRIA sekaligus memberikan umpan balik. Selain melakukan pembahasan bersama, turut dilakukan *sharing session* bersama KSATRIA Periode 2023-2024.

Selanjutnya, para KSATRIA diminta melakukan penyesuaian atas draf rancangan program kerja yang telah dibahas dan mendapat umpan balik, dan akan dibahas kembali pada saat kegiatan rapat kerja (raker) secara *onsite* yang diagendakan pada akhir bulan April 2025, untuk kemudian dilaksanakan di sepanjang tahun 2025.

2.4.5 Pemenuhan Program Disabilitas BUMN

Total tenaga kerja disabilitas per 31 Maret 2025 adalah 9 (sembilan) orang, dengan rincian:

1. 5 (lima) orang dengan fungsi staf administrasi, yang direkrut pada tahun 2023 dan telah diangkat menjadi karyawan pada bulan Juli 2024. Adapun lokasi kerja dari karyawan dimaksud adalah 1 (satu) orang di Kantor Pusat, 1 (satu) orang di Cabang Pontianak, 2 (dua) orang di Cabang MATSC, dan 1 (satu) orang di Cabang Surabaya;
2. Pemagangan sebanyak 2 (dua) orang dengan lokasi kerja di Cabang Yogyakarta dan Cabang Pekanbaru;
3. PKWT fungsi staf administrasi di Cabang Denpasar sebanyak 1 (satu) orang yang merupakan perpanjangan kontrak di bulan Januari 2024;
4. PKWT fungsi teknik penunjang di Cabang Pembantu Curug sebanyak 1 (satu) orang yang direkrut pada bulan September 2024.

Adapun penempatan tenaga kerja disabilitas ditempatkan sebagai staf administrasi atau penunjang, karena tidak memungkinkan penempatan sebagai karyawan operasional yang memiliki kompetensi dan persyaratan sesuai ketentuan Kementerian Perhubungan. Adapun

tenaga kerja disabilitas memiliki hak yang sama terkait kesejahteraan, pengembangan karir, program kesehatan dan keselamatan kerja, yang disesuaikan dengan hak serta kewajiban menurut status kepegawaian. Sebagai bentuk komitmen dan keberlanjutan dalam pemenuhan program disabilitas BUMN, di tahun 2025 perusahaan akan melaksanakan rekrutmen untuk 2 (dua) tenaga kerja disabilitas pada fungsi administrasi dan keuangan.

Selain itu, perusahaan telah memiliki kebijakan terkait tenaga kerja disabilitas yang diatur melalui Keputusan Direksi No. KEP.1351/U/LPPNPI/PER.10/VI/2024 tertanggal 20 Juni 2024 tentang Kebijakan Ketenagakerjaan Disabilitas di Lingkungan Perum LPPNPI. Perusahaan juga telah menyusun 1 (satu) RKM "Implementasi Kebijakan Ketenagakerjaan Disabilitas" yang ditujukan untuk monitoring pelaksanaan dan pelaporan kegiatan yang berkaitan dengan kebijakan ketenagakerjaan disabilitas.

2.5 INVESTASI

2.5.1 Dasar Usulan Investasi Tahun 2025

Penyusunan usulan investasi tahun 2025 mengacu pada PP No. 77 Tahun 2012 tentang Perum LPPNPI c.q. Pasal 6, yang disampaikan bahwa rancangan rencana investasi tahunan harus mendapatkan persetujuan tertulis dari Kementerian Teknis (Kementerian Perhubungan), serta mengacu juga pada Peraturan Menteri (PM) Perhubungan RI No. PM 34 Tahun 2017 tentang Tata Cara Pengajuan dan Persetujuan Rencana Investasi Perum LPPNPI.

Kebijakan Perum LPPNPI dalam menyusun program investasi setiap tahunnya berdasarkan pada kebijakan umum perusahaan, kebijakan operasional pelayanan navigasi penerbangan, dan kebijakan strategis pemerintah. Selain itu, saat ini Perum LPPNPI sedang dalam proses penyusunan dan pengajuan Rencana Investasi Jangka Panjang periode tahun 2025-2029 guna menjadi dasar penyusunan usulan investasi tahunan Perum LPPNPI.

Atas ketentuan dari kebijakan tersebut, Perum LPPNPI menetapkan dasar untuk penyusunan program investasi tahunan di tahun 2025, antara lain sebagai berikut:

1. Peralatan eksisting telah melampaui dan/atau mendekati akhir usia ekonomis (*aging facility*);
2. Investasi peralatan guna mendukung program *Realignment Flight Information Region (FIR)* Jakarta, serta pemenuhan ICAO *Global Air Navigation Plan (GANP)*;
3. Rencana investasi peralatan yang diusulkan merupakan program prioritas sesuai kebutuhan pelayanan navigasi penerbangan guna menjamin keselamatan, keamanan, dan kelancaran penerbangan.

2.5.2 Usulan Investasi Tahun 2025

1. Usulan Rencana Investasi

Penyusunan awal rencana investasi tahun 2025 didasarkan pada Surat Direktur Utama kepada Menteri Perhubungan No. 3084/U/00/LPPNPI/KEU.15/VII/2024 tertanggal 31 Juli 2024 tentang Permohonan Persetujuan Atas Usulan Program

Investasi Perum LPPNPI Tahun 2025. Pada usulan awal tersebut, diusulkan program usulan baru yang berjumlah 50 (lima puluh) program dengan nilai sebesar Rp480,68 Miliar. Selain itu terdapat pula Surat Direktur Utama kepada Menteri Perhubungan No. 3621/U/00/LPPNPI/KEU.15/VIII/2024 tertanggal 30 Agustus 2024 tentang Permohonan Persetujuan *Carry Over* Program Investasi Perum LPPNPI ke Tahun 2025, di mana diusulkan program *carry over* yang berjumlah 22 program (13 (tiga belas) program *single year* yang di *carry over* ke 2025 dan 9 (sembilan) program *multi years*) dengan nilai sebesar Rp2.254 Miliar.

Selanjutnya, menindaklanjuti usulan tersebut, dilaksanakan pembahasan pertama antara Perum LPPNPI dengan Direktorat Navigasi Penerbangan pada tanggal 3 Oktober 2024. Berdasarkan hasil pembahasan tersebut, terdapat penyesuaian atas program investasi usulan baru, yaitu yang semula 50 (lima puluh) program menjadi 48 program dengan nilai sebesar Rp459,11 Miliar. Adapun 2 (dua) program yang dibatalkan, karena dibutuhkan pembahasan lebih lanjut terkait legalitas penggunaan lahan dan aset perusahaan pada lokasi kerja 2 (dua) program tersebut. Sedangkan, untuk usulan program investasi *carry over* tidak terdapat perubahan dari usulan awal.

Sampai dengan Triwulan I 2025, Perum LPPNPI masih menunggu persetujuan usulan investasi dari Kementerian Perhubungan. Guna percepatan penyelesaian program, Perum LPPNPI telah melakukan beberapa proses lelang tidak mengikat sehingga setelah terdapat persetujuan usulan investasi, program investasi dapat segera dilaksanakan. Adapun pergerakan atas penyesuaian usulan rencana investasi Perum LPPNPI tahun 2025 diringkaskan pada **Tabel II.10** berikut ini.

Tabel II.10
Rekapitulasi Usulan Rencana Investasi Perum LPPNPI Tahun 2025

Deskripsi	Usulan		Hasil	
	Program Investasi Pertama		Pembahasan Pertama	
	Program	Nilai Rp (Miliar)	Program	Nilai Rp (Miliar)
Program Usulan Baru	50	480,68	48	459,11
Program <i>Carry Over</i>				
<i>Carry Over</i> ke 2025	13	132,17	13	132,17
<i>Multi Years</i>	9	2.122,28	9	2.122,28
Total	72	2735,13	70	2713,56

2. Penjelasan Investasi Tahun 2025

Sampai dengan dengan Triwulan I 2025, Perum LPPNPI belum mendapatkan persetujuan atas usulan program investasi tahun 2025 dari Kementerian Perhubungan. Berdasarkan pengajuan program investasi, terdapat 70 (tujuh puluh) usulan program yang terdiri dari 48 program usulan baru dan 22 program *carry over*.

Guna percepatan pelaksanaan untuk program usulan baru, Perum LPPNPI telah melaksanakan proses lelang tidak mengikat sehingga apabila sudah terdapat persetujuan, program dapat segera dilaksanakan.

Program *carry over* berjumlah 22 program yang terdiri dari 2 (dua) komponen, yaitu 13 (tiga belas) program *single year* dari 2024 yang di *carry over* ke 2025 dan 9 (sembilan) program *multi years*. Guna pelaksanaan pekerjaan, 13 (tiga belas) program *single year* yang di *carry over* ke tahun 2025, telah dilakukan kontrak sebanyak 13 (tiga belas) kontrak pekerjaan, di mana 3 (tiga) di antaranya telah BAST pada Triwulan I 2025.

Untuk pelaksanaan program *carry over multi years*, dari 9 (sembilan) program direncanakan konversi menjadi 13 (tiga belas) kontrak, di mana hal ini terjadi karena terdapat beberapa program yang menjadi 1 (satu) kontrak serta terdapat program yang dikonversi menjadi beberapa kontrak seperti untuk kontrak konsultan perencana, pelaksana pekerjaan, dan konsultan pengawas. Dari rencana 13 (tiga belas) kontrak, sebanyak 7 (tujuh) pekerjaan telah berkontrak, 1 (satu) pekerjaan sedang dalam penyusunan dokumen teknis oleh konsultan perencana, dan 5 (lima) pekerjaan sedang dalam proses lelang.

Adapun ringkasan progres program ditunjukkan pada **Tabel II.11**, dengan rincian progres atas setiap program sebagaimana terlampir dalam Laporan Manajemen ini (**Lampiran 1**)

Tabel II.11
Progres Program Investasi Perum LPPNPI Triwulan I 2025

Deskripsi	Program	Rencana Kontrak	Dokumen Teknis		Proses Lelang		Selesai Kontrak		Progres Fisik				
			Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%	
1	2	3	4	5 = 4:3	6	7 = 6:3	8	9 = 8:3				Belum BAST	BAST
Rutin													
<i>Carry Over</i>													
<i>Single Year CO ke 2025</i>	3	3	3	100%	3	100%	3	100%	0	0	0	0	3
<i>Multi Years</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Non Rutin													
<i>Carry Over</i>													
<i>Single Year CO ke 2025</i>	10	10	10	100%	10	100%	10	100%	5	0	2	2	1
<i>Multi Years</i>	9	14	13	93%	13	93%	7	50%	10	0	1	0	3
Usulan Baru	48	48	0	*	0	*	0	*	48	*	*	*	*
Total	70	75	26	34,67%	26	34,67%	20	26,67%	63	0	3	2	7

3. Penjelasan Progres Program Investasi yang Didanai oleh PMN Tunai

Dari 22 program *carry over*, terdapat 4 (empat) program yang *carry over* yang didanai oleh PMN Tunai. Dalam pelaksanaannya, program tersebut dibagi menjadi 2 (dua) paket pekerjaan yaitu Paket 1 (Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) di Wilayah Ruang Udara Barat RI (FIR Jakarta)/Program New JATSC) dan Paket 2 (Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) untuk Modernisasi Fasilitas Pelayanan APP di Balikpapan, Medan, dan Pontianak), adapun rincian pekerjaan program investasi tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Paket 1 (Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) di Wilayah Ruang Udara Barat RI (FIR Jakarta)/Program New JATSC)
 - **Status:** Sudah kontrak;

- **Progres:** Telah dilaksanakan pengumuman lelang pada tanggal 4 April 2024, pelaksanaan *Aanwijzing* pada tanggal 24 April 2024, peninjauan lapangan pada tanggal 25 April 2024, pemasukan dokumen penawaran pengadaan pada tanggal 26 April 2024 s.d. 24 Juni 2024, serta dilanjutkan dengan evaluasi dokumen penawaran serta klarifikasi dan negosiasi sampai dengan 29 Juli 2024. Pada tanggal 29 Juli 2024, telah ditetapkan pemenang pelaksana pekerjaan tersebut yaitu GHI KSO dan telah melewati proses masa sanggah sampai dengan 2 Agustus 2024. Selanjutnya, telah dilakukan **penandatanganan kontrak** pada tanggal 9 September 2024 dengan jangka waktu pelaksanaan selama 531 hari kalender atau sampai dengan 21 Februari 2026. Pada pelaksanaannya, telah dilakukan *Kick Off Meeting* pada tanggal 23-27 September 2024. Adapun sampai dengan Triwulan I 2025, progres fisik atas pekerjaan ini adalah 1,49%.
- 2) Paket 2 (Pengadaan dan Penggantian Fasilitas *ATM (ATC System)* untuk Modernisasi Fasilitas Pelayanan *APP* di Balikpapan, Medan, dan Pontianak)
- **Status:** Sudah kontrak;
 - **Progres:** Telah dilakukan pengumuman lelang pada tanggal 17 Mei 2024 serta pelaksanaan *Aanwijzing* pada tanggal 28 Mei 2024, pada tanggal 28 Mei 2024 sampai dengan 31 Juli 2024 juga telah dilaksanakan pemasukan dokumen penawaran pengadaan oleh calon penyedia. Pada bulan Agustus 2024 telah dilakukan evaluasi atas dokumen penawaran dan telah ditetapkan pemenang pelaksanaan pekerjaan tersebut. Pada bulan September 2024, telah dilakukan proses masa sanggah dan reuik ikatan kerja. Selanjutnya, telah dilakukan **penandatanganan kontrak** pada tanggal 14 Oktober 2024 dengan jangka waktu pelaksanaan selama 450 hari kalender atau sampai dengan 6 Januari 2026. Pada pelaksanaannya, telah dilakukan *Kick Off Meeting* untuk pelaksanaan *ATC System* di Balikpapan pada tanggal 28-30 Oktober 2024, *Kick Off Meeting* untuk pelaksanaan *ATC System* di Medan pada tanggal 19-21 November 2024, serta *Kick Off Meeting* untuk pelaksanaan *ATC System* di Pontianak pada tanggal 9-11 Desember 2024. Adapun sampai dengan Triwulan I 2025, agregat progres fisik untuk pekerjaan *ATC System* di Balikpapan, Medan, dan Pontianak adalah 4,59%.

2.5.3 Monitoring RIJP

Rencana Investasi Jangka Panjang (RIJP) 2025–2029 disusun sebagai arah strategis Perum LPPNPI dalam mewujudkan layanan navigasi penerbangan yang selamat, efisien, adaptif, dan berkelanjutan di tengah transformasi industri penerbangan nasional maupun global. Mengacu pada visi perusahaan sebagai “The Trusted Partner for the Aviation

Community”, strategi jangka panjang ini dibangun di atas 3 (tiga) pilar utama: *Market and Technology*, *Operational Excellence*, dan *Financial Resilience*, yang diposisikan sebagai fokus investasi untuk mendukung transformasi layanan navigasi udara Indonesia. Ketiganya diperkuat oleh tiga elemen pendukung (*enabler*), yakni *Risk Management*, *Safety*, dan *Human Capital*, yang memastikan bahwa seluruh pelaksanaan investasi berjalan selaras dengan standar keselamatan internasional dan prinsip manajemen risiko yang kuat.

Untuk menjamin ketepatan arah investasi lima tahun ke depan, RIJP 2025–2029 disusun berdasarkan berbagai referensi dan asumsi. Dari sisi regulatif, RIJP mengacu pada Peraturan Menteri Perhubungan No. 34 Tahun 2017, ICAO *Global Air Navigation Plan (GANP)*, *Asia Pacific Seamless ANS Plan*, serta *Indonesia Modernization of Air Navigation Services (IMANS)* yang menjadi acuan utama modernisasi sistem navigasi udara nasional. Di tingkat nasional, dokumen ini juga mempertimbangkan Asta Cita, rencana strategis Kementerian BUMN, dan RPJMN. Secara asumptif, perencanaan investasi disusun berdasarkan proyeksi lalu lintas udara, pertumbuhan ekonomi makro, harga bahan bakar aviasi, rencana pengembangan bandara, serta kemampuan keuangan perusahaan. Untuk memastikan keandalannya dalam berbagai skenario, dilakukan analisis sensitivitas terhadap variabel-variabel tersebut, yang berfungsi untuk mengantisipasi dampak perubahan kondisi terhadap kelayakan program investasi.

Kebijakan investasi RIJP 2025–2029 dirancang secara komprehensif dan terstruktur. *Model Customer Centric* ditetapkan sebagai kebijakan umum, dengan pendekatan 2 (dua) pilar keseimbangan utama, yaitu *cost recovery* dan *safety management system*. Pendekatan ini dijabarkan ke dalam 4 (empat) tingkatan utama dalam kerangka layanan Perum LPPNPI, sebagaimana tertuang dalam dokumen, yang mencerminkan peningkatan tahapan dan kualitas layanan seiring transformasi menuju pelayanan berbasis kebutuhan pengguna jasa. Model ini menjadi kerangka dasar bagi semua pengambilan keputusan strategis investasi yang berorientasi pada pengguna dan efisiensi jangka panjang. Adapun kebijakan-kebijakan yang dituangkan dalam RIJP 2025–2029 adalah sebagai berikut :

1. Kebijakan Operasional;
2. Kebijakan Fasilitas;
3. Kebijakan Keselamatan;
4. Kebijakan Pembiayaan;
5. Kebijakan Pendukung.

Manajemen risiko dalam RIJP 2025–2029 dilakukan secara sistematis melalui identifikasi, analisis, mitigasi, dan pemantauan risiko investasi. Risiko-risiko diklasifikasikan berdasarkan taksonomi BUMN dan ditargetkan berada pada tingkat *residual low to moderate*. Pengelolaan risiko menjadi bagian integral dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan investasi, guna memastikan stabilitas dan keberlanjutan portofolio RIJP 2025–2029. Sampai dengan Triwulan I 2025, draf RIJP Perum LPPNPI 2025–2029 sedang dalam proses pembahasan Bersama Kementerian Perhubungan.

2.6 LAPORAN KEUANGAN

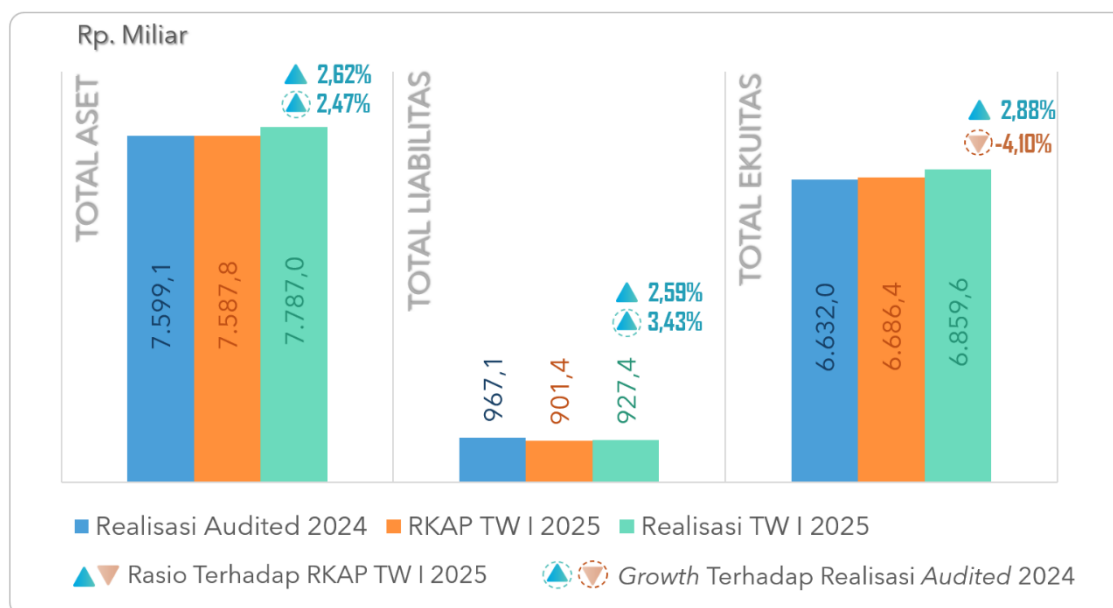
2.6.1 Laporan Posisi Keuangan

Tabel II.12
Posisi Keuangan 31 Maret 2025

Rp (Juta)

Deskripsi	2024	2025			Rasio		Growth
	Realisasi Audited	RKAP	RKAP TW I	Realisasi TW I			
1	2	3	4	5	6 = 5:3	7 = 5:4	8 = (5-2):2
Aset Lancar	4.887.394	5.144.922	4.727.592	5.175.961	100,60%	109,48%	5,90%
Aset Tetap	2.245.229	2.917.550	2.563.960	2.164.584	74,19%	84,42%	-3,59%
Aset Lainnya	466.484	344.283	296.288	446.414	129,66%	150,67%	-4,30%
Total Aset	7.599.107	8.406.755	7.587.840	7.786.959	92,63%	102,62%	2,47%
Liabilitas Jangka Pendek	807.714	851.608	745.275	762.047	89,48%	102,25%	-5,65%
Liabilitas Jangka Panjang	159.349	185.243	156.134	165.342	89,26%	105,90%	3,76%
Total Liabilitas	967.064	1.036.851	901.409	927.389	89,44%	102,88%	-4,10%
Ekuitas	6.632.043	7.369.904	6.686.431	6.859.570	93,08%	102,59%	3,43%
Total Liabilitas + Ekuitas	7.599.107	8.406.755	7.587.840	7.786.959	92,63%	102,62%	2,47%

Grafik II.7
Perbandingan Posisi Keuangan Triwulan I 2025 Terhadap Targetnya dan Realisasi Triwulan I 2024



Total aset Triwulan I 2025 sebesar Rp7.786,96 Miliar atau lebih tinggi 2,62% dari target Triwulan I 2025 sebesar Rp7.587,84 Miliar dan mengalami pertumbuhan 2,47% dari realisasi *audited* total aset pada 31 Desember 2024 sebesar Rp7.599,11 Miliar. Kenaikan total aset di Triwulan I 2025 dibandingkan realisasi pada periode 31 Desember 2024, secara umum disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Kenaikan saldo kas dan setara kas sebesar Rp293,47 Miliar, dari total saldo kas sebesar Rp3.412,17 Miliar menjadi Rp3.705,65 Miliar. Peningkatan saldo kas tersebut dikarenakan semakin membaiknya kondisi keuangan maskapai seiring dengan semakin

pulihnya kondisi penerbangan global. Sebagaimana telah dijelaskan pada **Sub Bab 2.1.1** bahwa terjadi peningkatan pergerakan trafik internasional dan *overflying*, yang di antaranya disebabkan oleh peningkatan permintaan penggunaan transportasi udara (khususnya di wilayah Asia-Pasifik);

2. Rekening bank dibatasi penggunaannya dengan nilai sebesar Rp619,79 Miliar di akhir tahun 2024, menurun Rp12,94 Miliar menjadi Rp606,86 Miliar pada 31 Maret 2025, di mana penurunan tersebut secara umum dikarenakan adanya pembayaran tahap pertama di bulan Maret 2025 untuk pekerjaan pengadaan paket 2 (Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) untuk Modernisasi Fasilitas Pelayanan APP di Balikpapan, Medan, dan Pontianak), yaitu secara spesifik untuk lokasi Balikpapan, serta pembayaran PPh dan PPn di bulan Januari 2025 atas pembayaran tahap pertama pekerjaan pengadaan paket 1 yaitu Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) di Wilayah Ruang Udara Barat RI (FIR Jakarta) / Program New JATSC;
3. Penurunan nilai investasi jangka pendek sebesar Rp50,05 Miliar, yaitu dari Rp250,90 Miliar menjadi Rp200,85 Miliar. Hal ini dikarenakan terdapat pencairan investasi keuangan jangka pendek berupa Sekuritas SRBI di bulan Februari 2025 serta penerimaan kupon atas obligasi PBS032 pada bulan Januari 2025;
4. Peningkatan piutang usaha bersih sebesar Rp20,06 Miliar, yaitu dari Rp398,57 Miliar menjadi Rp418,63 Miliar, yang secara umum disebabkan pemulihan cadangan penurunan nilai piutang dari maskapai;
5. Penurunan nilai kontrak aset sebesar Rp4,14 Miliar, yaitu dari Rp145,18 Miliar menjadi Rp141,04 Miliar, di mana hal ini disebabkan oleh berkurangnya nilai pencatatan piutang pendapatan P-3 untuk bulan Maret 2025 yang belum diterbitkan tagihan jasanya sampai dengan periode tutup buku Triwulan I 2025;
6. Penurunan nilai persediaan sebesar Rp8,31 Miliar, yaitu dari Rp47,86 Miliar menjadi Rp39,55 Miliar. Berkurangnya nilai persediaan tersebut dikarenakan pemakaian suku cadang sesuai kebutuhan terkait kegiatan pemeliharaan alat navigasi, yaitu untuk peralatan komunikasi, navigasi, dan pengamatan;
7. Kenaikan nilai pajak dibayar dimuka sebesar Rp47,92 Miliar, yaitu dari Rp1,93 Miliar menjadi Rp49,85 Miliar, yang disebabkan adanya angsuran atas pembayaran PPh 25 periode Januari s.d. Maret 2025 sebesar Rp29,74 Miliar serta adanya kenaikan pendapatan perusahaan yang berdampak pada naiknya pajak di bayar dimuka atas PPh 23;
8. Penurunan piutang jangka panjang sebesar Rp10,72 Miliar, yaitu dari Rp96,05 Miliar menjadi Rp85,33 Miliar. Penurunan ini secara umum disebabkan reklasifikasi piutang maskapai ke piutang jangka pendek karena akan jatuh tempo dalam waktu < 1 (satu) tahun, yaitu untuk piutang atas maskapai Citilink Indonesia;

9. Penurunan aset tetap sebesar Rp80,64 Miliar, yaitu dari Rp2.245,23 Miliar menjadi Rp2.164,58 Miliar. Penurunan nilai aset tetap ini dipengaruhi realisasi penyusutan atas aset tetap;
10. Penurunan aset pajak tangguhan sebesar Rp8,73 Miliar, yaitu dari Rp272,38 Miliar menjadi Rp263,65 Miliar. Adapun penurunan aset pajak tangguhan tersebut dikarenakan koreksi fiskal atas beda waktu, di antaranya perbedaan beban penyusutan menurut akuntansi dan pajak.

Namun apabila dibandingkan dengan targetnya, realisasi total aset Triwulan I 2025 yang lebih tinggi 2,62% secara umum dikarenakan realisasi investasi keuangan berupa obligasi dan surat berharga lainnya yang lebih tinggi dari targetnya.

Total Liabilitas Triwulan I 2025 tercatat sebesar Rp927,39 Miliar atau lebih tinggi 2,88% dari targetnya sebesar Rp901,41 Miliar dan menurun 4,10% dari realisasi *audited* tahun 2024 sebesar Rp967,06 Miliar. Adapun penurunan total liabilitas tersebut dipengaruhi oleh akun-akun sebagai berikut:

1. Penurunan utang usaha sebesar Rp30,93 Miliar, yaitu dari Rp40,30 Miliar menjadi Rp9,37 Miliar. Penurunan utang usaha ini sebagai bentuk optimalisasi manajemen kas perusahaan serta pelaksanaan pembayaran terhadap kewajiban dan tagihan sesuai rencana;
2. Penurunan liabilitas (biaya) yang masih harus dibayar sebesar Rp53,56 Miliar, yaitu dari Rp164,87 Miliar menjadi Rp111,31 Miliar. Penurunan ini secara umum dikarenakan realisasi pembayaran ke penyedia (*vendor*) dikarenakan sudah terdapat tagihan, terutama terkait pembelian barang, persediaan, dan kegiatan umum lainnya;
3. Peningkatan utang pajak sebesar Rp60,39 Miliar, yaitu dari Rp78,71 Miliar menjadi Rp139,10 Miliar. Peningkatan ini secara umum disebabkan oleh kenaikan utang PPh 21 yang berkaitan dengan pembayaran tunjangan non rutin karyawan yang melibatkan komponen pajak PPh 21;
4. Penurunan liabilitas jangka pendek lainnya sebesar Rp23,09 Miliar, yaitu dari Rp279,12 Miliar menjadi Rp256,03 Miliar. Penurunan ini terjadi akibat berkurangnya titipan dan utang PJNP PNPB Kementerian Perhubungan dan BMKG;
5. Penurunan liabilitas sewa sebesar Rp1,11 Miliar yaitu dari Rp15,49 Miliar menjadi Rp14,38 Miliar, yang dikarenakan berkurangnya kontrak atas sewa kendaraan dan peralatan kantor hak guna;
6. Kenaikan imbalan kerja jangka panjang sebesar Rp6,25 Miliar, yaitu dari Rp148,38 Miliar menjadi Rp154,63 Miliar. Hal ini secara umum disebabkan kenaikan estimasi hasil perhitungan atas imbal pasca kerja yang dilakukan oleh Aktuaris. Adapun kenaikan tersebut terjadi pada program purnabakti dan MPP.

Jika dibandingkan dengan targetnya, total liabilitas Triwulan I 2025 terealisasi lebih tinggi 2,88%, di mana deviasi ini dipengaruhi oleh kategori liabilitas yang masih harus (YMH)

dibayar. Meskipun liabilitas YMH dibayar mengalami penurunan dibandingkan periode sebelumnya, angka ini belum sepenuhnya sesuai dengan target yang telah diproyeksikan untuk Triwulan I 2025. Hal ini disebabkan karena masih terdapat sejumlah transaksi liabilitas yang belum memenuhi syarat untuk dikelompokkan sebagai utang usaha.

Selanjutnya, total ekuitas perusahaan pada Triwulan I 2025 sebesar Rp6.859,57 Miliar atau lebih tinggi 2,59% dari nilai ekuitas yang diproyeksikan terealisasi di akhir Triwulan I 2025 sebesar Rp6.686,43 Miliar dan tumbuh 3,43% dari realisasi *audited* tahun 2024 sebesar Rp6.632,04 Miliar. Realisasi total ekuitas Triwulan I 2025 yang lebih tinggi dari targetnya secara umum disebabkan oleh realisasi pendapatan yang melampaui target dan beban usaha yang belum sepenuhnya terserap. Di sisi lain, penyertaan modal pemerintah hingga tanggal 31 Maret 2025 masih sama seperti yang tercatat hingga 31 Desember 2024, yaitu sebesar Rp3.997,24 Miliar. Jumlah ini mencapai sekitar 98,33% dari target RKAP 2025 yang dianggarkan sebesar Rp4.065,27 Miliar, di mana capaian ini disebabkan oleh belum terealisasinya Penyertaan Modal Negara (PMN) berupa aset tetap (PMN Non-Tunai) yang dimanfaatkan oleh Perum LPPNPI milik Kementerian Perhubungan, sedangkan pada RKAP Triwulan I 2025 diproyeksikan telah terealisasi.

Sedangkan peningkatan total ekuitas di akhir Triwulan I 2025 dibandingkan dengan realisasi total ekuitas *audited* tahun 2024 secara umum dikarenakan realisasi laba komprehensif sebesar Rp227,53 Miliar, di mana nilai ini tumbuh 57,36% dari realisasi laba komprehensif Triwulan I 2024 sebesar Rp144,59 Miliar.

2.6.2 Laporan Laba Rugi

Tabel II.13
Laba Rugi Triwulan I 2025

Deskripsi	2024	2025			Rasio		Growth
	Realisasi TW I	RKAP	RKAP TW I	Realisasi TW I	6 = 5:3	7 = 5:4	
1	2	3	4	5	6 = 5:3	7 = 5:4	8 = (5-2):2
Total Pendapatan Usaha	851.926	4.205.792	949.664	1.001.144	23,80%	105,42%	17,52%
Beban Pegawai	529.868	2.020.741	580.211	590.438	29,22%	101,76%	11,43%
Beban Perlengkapan	2.234	31.239	7.848	2.636	8,44%	33,59%	18,00%
Beban Pemeliharaan	5.001	251.043	57.322	16.263	6,48%	28,37%	225,19%
Beban Utilitas	16.794	158.094	39.907	24.132	15,26%	60,47%	43,69%
Beban Penyusutan	113.874	470.176	117.051	109.559	23,30%	93,60%	-3,79%
Beban Umum	65.130	539.933	149.097	70.040	12,97%	46,98%	7,54%
Beban Penurunan Nilai Piutang	(1.365)	25.992	6.498	(28.089)	108,07%	432,26%	1957,77%
Total Beban Usaha	731.536	3.497.217	957.934	784.979	22,45%	81,94%	7,31%
Laba (Rugi) Usaha	120.390	708.575	(8.270)	216.165	30,51%	2613,73%	79,55%
Pendapatan (Beban) Lainnya	56.171	146.554	35.739	64.630	44,10%	180,84%	15,06%
Laba (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	176.561	855.129	27.469	280.795	32,84%	1022,23%	59,04%
(Manfaat) Beban Pajak Penghasilan	31.985	192.250	48.063	53.268	27,71%	110,83%	66,54%
Laba (Rugi) Tahun Berjalan	144.576	662.879	(20.594)	227.527	34,32%	1104,84%	57,38%
Pendapatan Komprehensif Lain	12	686	172	-	-	-	-
Laba (Rugi) Komprehensif	144.588	663.565	(20.422)	227.527	34,29%	1114,12%	57,36%

Pendapatan usaha Triwulan I 2025 terealisasi sebesar Rp1.001,14 Miliar atau lebih tinggi 5,42% dari targetnya sebesar Rp949,66 Miliar dan meningkat 17,52% dibandingkan realisasi pada periode yang sama tahun 2024 sebesar Rp851,93 Miliar. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya pada **Sub Bab 2.1.3**, peningkatan pendapatan usaha pada Triwulan

I 2025 secara umum dikarenakan peningkatan pergerakan trafik terutama yang berasal dari penerbangan internasional dan penerbangan lintas. Selain itu, peningkatan pendapatan usaha turut dipengaruhi oleh nilai kurs transaksi di sepanjang Triwulan I 2025 yang terealisasi lebih tinggi dari asumsi kurs yang digunakan dalam RKAP Perum LPPNPI 2025 sebesar Rp16.000,-, di mana rata-rata realisasi kurs transaksi periode Januari-Maret 2025 sebesar Rp16.348,-.

Sedangkan dari sisi beban usaha, total beban usaha Triwulan I 2025 terealisasi sebesar Rp784,98 Miliar atau lebih rendah 18,06% dari RKAP Triwulan I 2025 sebesar Rp957,93 Miliar dan mengalami kenaikan sebesar 7,31% dibandingkan realisasi Triwulan I 2024 sebesar Rp731,54 Miliar. Realisasi beban usaha Triwulan I 2025 yang lebih rendah dari targetnya dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut :

1. Beban pegawai, terealisasi sebesar Rp590,44 Miliar atau lebih tinggi 1,76% dari targetnya sebesar Rp580,21 Miliar. Realisasi beban pegawai yang sedikit lebih tinggi dari targetnya tersebut secara umum dikarenakan realisasi atas tunjangan hari raya (THR) yang lebih tinggi dari yang dianggarkan pada Triwulan I 2025. Adapun secara keseluruhan, perusahaan telah menganggarkan THR sebesar 1,5x gaji yang akan diberikan pada 2 (dua) tahap, yaitu mengacu pada Hari Raya Idul Fitri di Triwulan I 2025 dan pada Hari Raya Natal di Triwulan IV 2025. Namun pada pelaksanaannya terjadi pergeseran *budget plan*, di mana pemberian THR dimaksud terealisasi dalam 1 (satu) tahap yaitu pada Hari Raya Idul Fitri. Realisasi ini tentunya turut mempengaruhi realisasi Tunjangan Pajak Penghasilan Pegawai yang sedikit lebih tinggi dari yang dianggarkan;
2. Beban perlengkapan, terealisasi sebesar Rp2,64 Miliar atau lebih rendah 66,41% dari targetnya sebesar Rp7,85 Miliar. Realisasi beban perlengkapan yang berada dibawah target dipengaruhi oleh sejumlah beban yang belum terealisasi sesuai *budget plan*, seperti belum terserapnya kebutuhan BBM terutama di wilayah timur di mana penganggaran dilakukan turut mengikutsertakan biaya pengiriman via udara. Saat ini penggunaan BBM masih memanfaatkan persediaan yang ada dan tidak mengganggu kegiatan operasional perusahaan. Selain itu, belum terealisasinya pembelian sejumlah perlengkapan kantor dikarenakan adanya pergeseran waktu permintaan dari *user*, serta sejumlah cabang pembantu dan kantor unit yang telah melakukan optimalisasi pemenuhan kebutuhan perlengkapan kantor di Triwulan IV 2024;
3. Beban pemeliharaan, terealisasi sebesar Rp16,26 Miliar atau lebih rendah 71,63% dari anggarannya sebesar Rp57,32 Miliar. Penyerapan beban pemeliharaan yang masih rendah di antaranya dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan yang sebagian besar terealisasi di akhir Triwulan I 2025 sehingga administrasi transaksi kegiatan tersebut belum dapat diinformasikan ke unit kerja yang membidangi akuntansi untuk dapat dicatat sebagai realisasi beban, serta sejumlah kegiatan pemeliharaan non rutin

tahunan yang masih proses pengadaan sehingga kemungkinan besar akan dilakukan pekerjaan dan terealisasi penyerapan anggarannya di Triwulan II 2025;

4. Beban utilitas, terealisasi sebesar Rp24,13 Miliar atau lebih rendah 39,53% dari targetnya sebesar Rp39,91 Miliar. Adapun realisasi beban utilitas yang masih dibawah target secara umum dikarenakan terdapat sejumlah layanan dan biaya langganan yang belum diterima nominal realisasi terkini;
5. Beban penyusutan, terealisasi sebesar Rp109,56 Miliar atau lebih rendah 6,40% dari targetnya sebesar Rp115,05 Miliar. Adapun hal ini secara umum dikarenakan belum terealisasinya pengalihan aset PMPP tahun 2024 serta pergeseran waktu atas serah terima (dalam hal ini adalah Berita Acara Penggunaan Aset/BAPA) sejumlah kegiatan investasi yang selesai di tahun 2024;
6. Beban umum, terealisasi sebesar Rp70,04 Miliar atau lebih rendah 53,02% dari anggarannya sebesar Rp149,09 Miliar. Adapun sejumlah akun yang masih terealisasi lebih rendah dari targetnya di antaranya adalah beban *outsourcing* tenaga kerja (OS) akibat rata-rata kantor cabang masih mengacu pada kontrak OS tahun 2024 (belum habis kontrak) dengan nilai UMR tahun 2024. Selain itu terdapat realisasi beban konsultan yang lebih rendah dari targetnya, yang dikarenakan terjadi pergeseran *timeline* proses pengadaan akibat peraturan terkait pengadaan barang dan jasa yang sudah tidak relevan dengan kondisi pasca restrukturisasi organisasi. Guna percepatan dan sebagai dasar hukum dalam pelaksanaan kegiatan barang dan jasa, Perum LPPNPI telah menerbitkan Keputusan Direksi No. KEP.526/U/LPPNPI/PGD.02/III/ 2025 tentang Penetapan Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Kantor Pusat dan *AirNav Maintenance Facility* (AMF) pada tanggal 7 Maret 2025;
7. Beban penurunan nilai piutang, terealisasi lebih baik dari yang diproyeksikan dalam RKAP Triwulan I 2025, yang dikarenakan semakin membaiknya kinerja pembayaran maskapai.

Selanjutnya atas realisasi pendapatan usaha dan beban usaha Triwulan I 2025, Perum LPPNPI mencatat realisasi laba usaha sebesar Rp216,16 Miliar atau lebih baik dari yang diproyeksikan rugi sebesar Rp8,27 Miliar pada RKAP Triwulan I 2025 serta mengalami pertumbuhan sebesar 79,55% dari realisasi Triwulan I 2024 sebesar Rp120,39 Miliar. Peningkatan laba usaha tahun 2024 tersebut secara umum dikarenakan tingkat pertumbuhan pendapatan usaha yang lebih tinggi dari tingkat penyerapan anggaran.

Pada akhir Triwulan I 2025, perusahaan mencatat perolehan laba komprehensif sebesar Rp227,53 Miliar atau lebih baik dari yang diproyeksikan mengalami rugi komprehensif sebesar Rp20,42 Miliar pada RKAP Triwulan I 2025 dan meningkat 57,36% dari realisasi pada periode yang sama tahun 2024 sebesar Rp144,59 Miliar. Selain dikarenakan kenaikan laba usaha, meningkatnya laba komprehensif pada Triwulan I 2025 dikarenakan bertambahnya pendapatan lain-lain, yang di antaranya berasal dari :

1. Pendapatan bunga giro, terealisasi sebesar Rp9,35 Miliar atau lebih tinggi 27,90% dari targetnya sebesar Rp6,74 Miliar dan menurun 1,67% dibandingkan realisasi Triwulan I 2024 sebesar Rp9,51 Miliar. Porsi pendapatan bunga giro Triwulan I 2025 terhadap total pendapatan lain-lain Triwulan I 2025 sebesar 14,85%. Adapun lebih tingginya realisasi pendapatan giro tersebut dari targetnya dikarenakan nilai kas dan bank yang terealisasi melebihi targetnya;
2. Pendapatan bunga deposito, terealisasi sebesar Rp40 Miliar atau lebih tinggi 27,80% dibandingkan targetnya sebesar Rp28,88 Miliar dan mengalami kenaikan sebesar 36,71% dari realisasi Triwulan I 2024 sebesar Rp29,26 Miliar, di mana porsi pendapatan bunga deposito Triwulan I 2025 terhadap total pendapatan lain-lain Triwulan I 2025 sebesar 63,57%. Serupa dengan pendapatan bunga giro, peningkatan pendapatan bunga deposito pada Triwulan I 2025 tersebut dipengaruhi oleh meningkatnya nilai kas dan bank yang diinvestasikan pada instrumen keuangan deposito;
3. Pendapatan bunga obligasi, terealisasi sebesar Rp4,15 Miliar di Triwulan I 2025 atau lebih tinggi 39,71% dibandingkan targetnya sebesar Rp2,50 Miliar dan mengalami kenaikan sebesar 1025,74% dari realisasi Triwulan I 2024 sebesar Rp368,75 Juta, di mana porsi pendapatan bunga obligasi Triwulan I 2025 terhadap total pendapatan lain-lain sebesar 6,60%. Adapun peningkatan pendapatan bunga obligasi pada Triwulan I 2025 tersebut dipengaruhi oleh meningkatnya nilai kas dan bank yang diinvestasikan pada instrumen keuangan obligasi dan/atau sekuritas, di mana investasi untuk instrumen keuangan jenis ini baru diterapkan pada tahun 2024;
4. Optimalisasi pemanfaatan aset, terealisasi sebesar Rp174,34 Juta atau lebih tinggi 22% dari targetnya sebesar Rp135,99 Juta dan meningkat 4,84% dibandingkan realisasi Triwulan I 2024 sebesar Rp166,29 Juta. Adapun porsi pendapatan optimalisasi pemanfaatan aset Triwulan I 2025 terhadap total pendapatan lain-lain Triwulan I 2025 sebesar 0,28%. Realisasi atas pendapatan ini yang lebih tinggi dibandingkan targetnya serta mengalami peningkatan dibandingkan realisasi pada Triwulan I 2024 secara umum dikarenakan terdapat pembaharuan kontrak yang mencakup pembaharuan nilai sewa di Triwulan IV 2024, dan asumsi pembaharuan kontrak tersebut tidak diikutsertakan dalam penyusunan RKAP tahun 2025;
5. Pendapatan *advance/extend*, terealisasi sebesar Rp3,77 Miliar atau lebih rendah 51,24% dari target Triwulan I 2025 sebesar Rp5,61 Miliar dan mengalami peningkatan sebesar 37,40% dari realisasi pada Triwulan I 2024 sebesar Rp2,74 Miliar. Realisasi pendapatan *advance/extend* yang lebih rendah dari targetnya menunjukkan bahwa pertumbuhan trafik yang diasumsikan pada RKAP tahun 2025 tidak terealisasi, sehingga turut mempengaruhi realisasi penerbangan *advance/extend* yang tidak

sesuai target. Adapun porsi pendapatan *advance/extend* Triwulan I 2025 terhadap total pendapatan lain-lain Triwulan I 2025 sebesar 5,99%.

2.6.3 Laporan Arus Kas

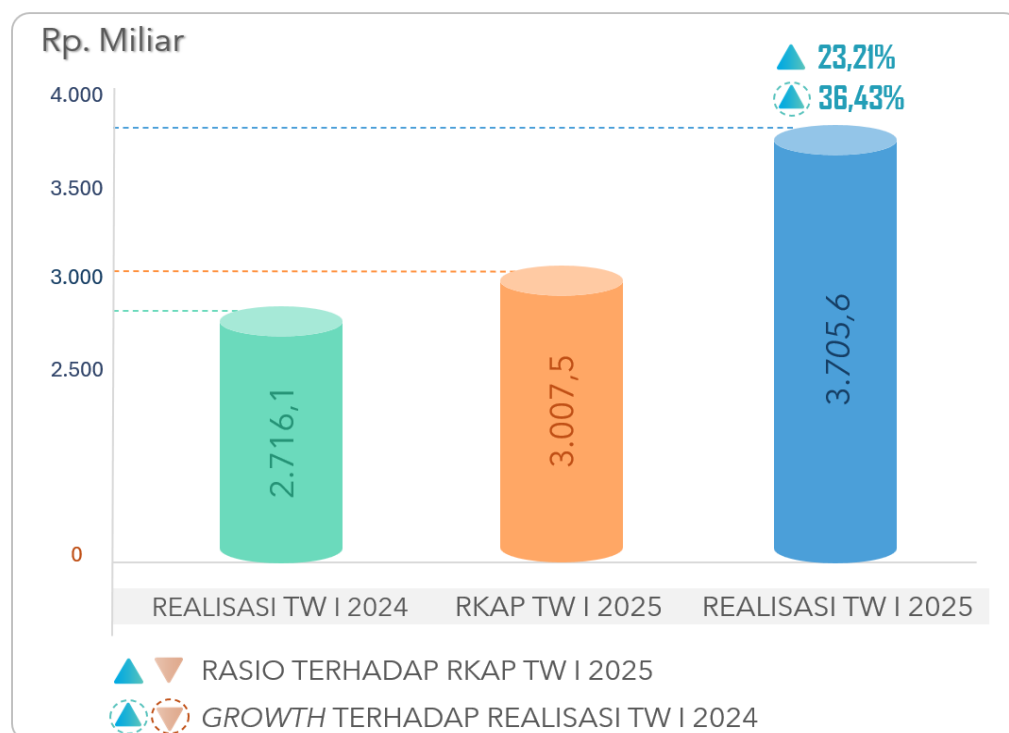
Tabel II.14
Laporan Arus Kas Tahun Triwulan I 2025

Rp (Juta)

Deskripsi	2024	2025			Rasio		Growth
	Realisasi TW I	RKAP	RKAP TW I	Realisasi TW I			
1	2	3	4	5	6 = 5:3	7 = 5:4	8 = (5-3):3
A Arus Kas dari Aktivitas Operasi							
1 Total Kas Masuk Aktivitas Operasi	1.223.522	5.116.100	1.152.168	1.269.703	24,82%	110,20%	3,77%
2 Total Kas Keluar Aktivitas Operasi	(927.737)	(4.047.989)	(1.135.227)	(991.260)	24,49%	87,32%	6,85%
Jumlah Kas Bersih dari Aktivitas Operasi	295.785	1.068.111	16.941	278.444	26,07%	1643,62%	-5,86%
B Arus Kas dari Aktivitas Investasi							
1 Total Kas Masuk Aktivitas Investasi	-	66.711	29.037	47.987	71,93%	165,26%	-
2 Total Kas Keluar Aktivitas Investasi	(70.100)	(786.296)	(154.282)	(52.472)	6,67%	34,01%	-25,15%
3 Total Kas yang Dipisahkan Penggunaannya	-	-	-	20.367	-	-	-
Jumlah Kas Bersih dari Aktivitas Investasi	(70.100)	(719.585)	(125.245)	15.883	-2,21%	-12,68%	-122,66%
C Arus Kas dari Aktivitas Keuangan							
1 Total Kas Masuk Aktivitas Keuangan	-	-	-	-	-	-	-
2 Total Kas Keluar Aktivitas Keuangan	(326)	(1.337)	(334)	(1.378)	103,05%	412,21%	322,59%
Jumlah Kas Bersih dari Aktivitas Keuangan	(326)	(1.337)	(334)	(1.378)	103,05%	412,21%	322,59%
Surplus (Defisit)	225.359	347.189	(108.639)	292.949	84,38%	-269,65%	29,99%
Pengaruh Perubahan Kurs	93	-	-	523	-	-	462,66%
Saldo Kas Awal	2.490.681	3.116.137	3.116.137	3.412.175	109,50%	109,50%	37,00%
Saldo Kas Akhir	2.716.134	3.463.326	3.007.498	3.705.647	107,00%	123,21%	36,43%

Grafik II.8

Perbandingan Saldo Kas Akhir Triwulan I 2025 Terhadap Target dan Realisasi Triwulan I 2024



Seiring dengan semakin membaiknya kondisi penerbangan global yang berpengaruh pada peningkatan jumlah penerbangan di ruang udara Indonesia, terutama penerbangan internasional dan penerbangan lintas, memberikan dampak positif pada kondisi arus kas

Perum LPPNPI. **Grafik II.8** di atas menunjukkan bahwa realisasi nilai saldo akhir kas dan setara kas per 31 Maret 2025 terealisasi sebesar Rp3.705,65 Miliar atau lebih tinggi 23,21% dari target Triwulan I 2025 sebesar Rp3.007,49 Miliar dan mengalami peningkatan sebesar 36,43% dibandingkan realisasi Triwulan I 2024 sebesar Rp2.716,13 Miliar. Peningkatan nilai saldo akhir kas dan setara kas tersebut dikarenakan Perum LPPNPI mengalami surplus sebesar Rp292,95 Miliar, yang secara umum diperoleh dari aktivitas operasional perusahaan, di mana capaian kas masuk operasi Triwulan I 2025 lebih tinggi dibandingkan capaian kas keluar operasi Triwulan I 2025. Dengan semakin membaiknya kondisi penerbangan global mengakibatkan terjadinya peningkatan kinerja pembayaran maskapai di sepanjang Triwulan I 2025, yang tentunya berdampak pada kenaikan kas masuk operasi pada periode tersebut. Kas masuk operasi Triwulan I 2025 terealisasi sebesar Rp1.269,70 Miliar atau lebih tinggi 10,20% dari targetnya sebesar Rp1.152,17 Miliar dan tumbuh 3,77% dari realisasi pada Triwulan I 2024 sebesar Rp1.223,52 Miliar.

Selain itu, realisasi surplus di akhir Triwulan I 2025 yang lebih tinggi dibandingkan dengan targetnya, serta mengalami kenaikan dibandingkan dengan realisasi surplus pada Triwulan I 2024 turut dipengaruhi oleh realisasi kas masuk investasi yang lebih tinggi, yaitu diperoleh dari pencairan Sekuritas SRBI melalui jasa kustodian PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dengan total penerimaan sebesar Rp47,28 Miliar dan perolehan kupon obligasi PBS032 senilai Rp702,10 Juta. Adapun secara umum, *rate* yang diperoleh perusahaan atas penempatan dana pada instrumen investasi keuangan obligasi berada dikisaran angka 6%, dengan mayoritas penempatan dana pada obligasi jangka pendek (jatuh tempo dalam kurun waktu ≤ 1 tahun) dan terdapat 1 (satu) penempatan pada obligasi jangka panjang.

Di sisi lain, kas keluar investasi Triwulan I 2025 terealisasi sebesar Rp52,47 Miliar atau dengan capaian 34,01% dari targetnya sebesar Rp154,28 Miliar dan lebih rendah 25,15% dari realisasi Triwulan I 2024 sebesar Rp70,10 Miliar. Adapun realisasi kas keluar investasi Triwulan I 2025 tersebut digunakan untuk pembayaran investasi yang dibiayai oleh PMN Tunai, yaitu dengan total pembayaran sepanjang Triwulan I 2025 sebesar Rp20,37 Miliar dengan rincian sebagai berikut :

1. Pembayaran tahap pertama pekerjaan paket 2 yang secara spesifik untuk lokasi Balikpapan senilai Rp11,04 Miliar dan dibayarkan pada bulan Maret 2025; serta
2. Pembayaran kewajiban perpajakan atas pembayaran tahap pertama pekerjaan paket 1 dengan nilai total sebesar Rp9,32 Miliar dan dibayarkan pada bulan Januari 2025.

Selain itu, terdapat pembayaran atas pekerjaan investasi lainnya yang dibiayai oleh dana internal perusahaan, di antaranya:

1. Pembayaran tahap I (95%) untuk perangkat *Web Application Firewall* di Kantor Pusat sebesar Rp5,52 Miliar;

2. Pembayaran termin I dan II (55%) untuk penguatan struktur tanah dan bangunan di kawasan Kantor Cabang Semarang sebesar Rp2,53 Miliar;
3. Pembayaran tahap I (95%) untuk perbaikan sistem proteksi penangkal petir dan sistem pembumian di Tanjungpinang sebesar Rp2,29 Miliar;
4. Pembayaran tahap I (95%) untuk penggantian serta pemasangan *transmitter* dan *reproducer ATIS* di Ambon sebesar Rp1,32 Miliar;
5. Pembayaran tahap I (95%) untuk penggantian serta pemasangan *transmitter* dan *reproducer ATIS* di Merauke sebesar Rp1,30 Miliar;
6. Pembayaran tahap I (95%) untuk penguatan struktur *tower* di Cabang Kendari sebesar Rp972,97 Juta;
7. Pembayaran tahap I (95%) untuk penggantian dan pemasangan *VHF Emergency* 50 W di Ambon sebesar Rp807 Juta;
8. Pembayaran tahap I (95%) untuk pemasangan catu daya PLN di Cabang Kendari sebesar Rp1,01 Miliar;
9. Pembayaran tahap I (95%) untuk penggantian dan pemasangan *VHF ADC Primary*, *VHF APP Primary*, *VHF Emergency*, serta *transmitter* dan *reproducer ATIS* di Cabang Palembang sebesar Rp2,94 Miliar;
10. Pembayaran tahap I (95%) untuk penggantian dan pemasangan *compressor chiller* pada Gedung Kantor Pusat dan Gedung *Support* Kantor Pusat sebesar Rp1,50 Miliar;
11. Pembayaran tahap I (95%) untuk pekerjaan perbaikan *UPS* di Cabang Surabaya sebesar Rp232,07 Juta;
12. Pembayaran tahap II (5%) untuk pekerjaan pemasangan radar di Cabang MATSC sebesar Rp12,55 Juta; dan
13. Pembayaran tahap I (95%) untuk pengadaan infrastruktur *Private Cloud* AirNav di Kantor Pusat sebesar Rp8,08 Miliar.

Adapun untuk kas keluar dari aktivitas keuangan/pendanaan tahun 2024 terealisasi sebesar Rp1,38 Miliar atau lebih tinggi 312,21% dari yang dianggarkan sebesar Rp334 Juta, serta meningkat 322,59% dibandingkan realisasi Triwulan I 2024 sebesar Rp326 Juta. Kas keluar dimaksud digunakan untuk pembayaran atas sewa aset hak guna sesuai PSAK 116.

2.7 KONTRIBUSI KEPADA NEGARA

2.7.1 Pajak

Tabel II.15
Realisasi Pembayaran Pajak Triwulan I 2025

Rp (Juta)

Deskripsi	Realisasi TW I		Growth
	2024	2025	
1	2	3	4 = (3-2):2
A Pajak Penghasilan (PPh)			
1 PPh 21	86.034	67.477	-21,57%
2 PPh 22	426	1.526	258,18%
3 PPh 23	830	1.553	87,09%
4 PPh Final	1.345	956	-28,90%
5 PPh 25	-	23.214	-
Jumlah PPh	88.635	94.726	6,87%
B Pajak Pertambahan Nilai			
1 PPN	23.532	25.723	9,31%
2 PPN WAPU	10.692	18.959	77,32%
Jumlah PPN	34.224	44.682	30,56%
C Pajak Lainnya			
1 PBB	2.010	381	-81,03%
2 Pajak Kendaraan	2	6	162,71%
3 Pajak Giro / Pajak Bank	724	374	-48,32%
4 PIB	-	-	-
5 Pajak Lainnya (Pengembalian, dll)	-	-	-
Jumlah Pajak Lainnya	2.736	761	-72,19%
Total	125.595	140.169	11,60%

Pembayaran pajak sampai dengan Triwulan I 2025 senilai Rp140,17 Miliar atau meningkat 11,60% dibandingkan dengan realisasi pembayaran pajak sampai dengan Triwulan I 2024 senilai Rp125,60 Miliar. Realisasi pembayaran Pajak Penghasilan (PPh) sampai dengan Triwulan I 2025 senilai Rp94,73 Miliar atau naik 6,87% dibandingkan dengan realisasi sampai dengan Triwulan I 2024, dengan kenaikan PPh atas pengadaan barang dan jasa (PPh 22 dan PPh 23) yang masing-masing sebesar 258,18% dan 87,09% disebabkan oleh kegiatan perusahaan yang berangsur normal, sehingga turut berdampak pada peningkatan pembayaran pajak terutama untuk pembelian barang perlengkapan kantor, sewa kendaraan, dan jasa konsultan. Sementara itu, pembayaran PPh perorangan (PPh 21) karyawan dan PPh Final Pasal 4 Ayat 2 mengalami penurunan masing-masing sebesar 21,57% dan 28,90%. Penurunan pembayaran PPh 21 ini disebabkan oleh perhitungan PPh 21 masa Desember 2024 yang menggunakan skema perhitungan sesuai dengan Undang-Undang No. 36 tahun 2008 tentang Pajak Penghasilan c.q. Pasal 17. Dalam perhitungan tersebut tidak menggunakan skema tarif efektif rata-rata (TER), sehingga menghasilkan nilai pembayaran PPh 21 yang lebih rendah. Sedangkan untuk penurunan PPh Final Pasal 4 Ayat 2 disebabkan oleh fluktuasi nilai transaksi yang berasal dari beberapa pekerjaan konstruksi, baik berupa bangunan ataupun lapangan. Selanjutnya, sampai dengan Triwulan I 2024 belum terdapat pembayaran PPh 25 dikarenakan pembayaran baru dilakukan pada bulan April 2024.

Sedangkan untuk tahun 2025, pembayaran PPh 25 dilakukan pada Triwulan I 2025. Selain itu, pembayaran PPh 25 kembali dilakukan Perum LPPNPI mulai tahun 2024 karena Perum LPPNPI sudah tidak dapat menggunakan kompensasi kerugian fiskal yang diperoleh dari kerugian tahun 2020. Walaupun secara jangka waktu belum melewati batas 5 (lima) tahun, namun saldo rugi fiskal sudah habis digunakan pada tahun 2023.

Secara total, Pajak Pertambahan Nilai (PPN) turut mengalami kenaikan, yaitu sebesar 30,56%, yang dipengaruhi oleh kenaikan PPN WAPU sebesar 77,32%. Kondisi ini seiring dengan kenaikan transaksi perusahaan, baik pengadaan barang maupun jasa.

Selain itu, sampai dengan Triwulan I 2025, pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) mengalami penurunan sebesar 81,03%. Penurunan ini disebabkan oleh belum terealisasinya pembayaran PBB oleh kantor pusat serta sebagian besar kantor cabang. Di sisi lain, terealisasinya pembayaran pajak kendaraan mengakibatkan terjadinya kenaikan pajak kendaraan sebesar 162,71%. Berdasarkan kondisi tersebut, secara keseluruhan realisasi pembayaran pajak sampai dengan Triwulan I 2025 mengalami kenaikan dibandingkan dengan periode yang sama di tahun 2024.

2.7.2 Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)

Tabel II.16
Realisasi Pembayaran PNBP Triwulan I 2025

Deskripsi	Realisasi TW I		Growth
	2024	2025	
1	2	3	4 = (3-2):2
A PNBP Kementerian Perhubungan			
1 Jumlah Pembayaran dalam Rupiah	73.483	84.732	15,31%
2 Jumlah Pembayaran dalam US Dollar*	45.739	49.605	8,45%
Jumlah PNBP Kementerian Perhubungan	119.222	134.337	12,68%
B PNBP BMKG			
1 Jumlah Pembayaran dalam Rupiah	27.620	22.763	-17,58%
2 Jumlah Pembayaran dalam US Dollar*	21.793	19.757	-9,35%
Jumlah BMKG	49.413	42.520	-13,95%
Total	168.635	176.857	4,88%

*) Realisasi telah dikonversi ke Rupiah

Pembayaran PNBP sampai dengan Triwulan I 2025 senilai Rp176,86 Miliar atau mengalami kenaikan 4,88% dari total PNBP yang dibayarkan tahun 2024 sebesar Rp168,64 Miliar. Dari total pembayaran PNBP Triwulan I 2025 tersebut, Perum LPPNPI membayarkan PNBP Kementerian Perhubungan sebesar Rp134,34 Miliar atau mengalami peningkatan 12,68% dari realisasi Triwulan I 2024 sebesar Rp119,22 Miliar, sedangkan untuk pembayaran PNBP BMKG terealisasi Rp42,52 Miliar atau turun 13,95% dibandingkan realisasi pembayaran Triwulan I 2024 sebesar Rp49,41 Miliar. Penurunan pembayaran PNBP BMKG disebabkan oleh

periode pembayaran jasa pelayanan Triwulan I 2025 yang lebih pendek dari periode Triwulan I 2024, di mana periode pembayaranan jasa pelayanan Triwulan I 2024 terhitung untuk bulan Oktober 2023 s.d. bulan Januari 2024. Hal ini terjadi karena adanya permintaan penundaan pembayaran oleh BMKG. Sementara itu, pembayaran PNBK BMKG sampai dengan Triwulan I 2025 terhitung untuk bulan November 2024 s.d. bulan Januari 2025.

Pembayaran PNBK Kementerian Perhubungan mengalami kenaikan selaras dengan peningkatan pendapatan usaha Perum LPPNPI akibat peningkatan pergerakan trafik, terutama yang berasal dari penerbangan internasional dan penerbangan lintas. Adapun nilai realisasi pembayaran adalah untuk pembayaran utang PNBK Kementerian Perhubungan pada Triwulan I 2025 atas jasa pelayanan yang diberikan sejak bulan November 2024 s.d. bulan Januari 2025.

BAB III - LAPORAN PENCAPAIAN KPI, KINERJA KESELAMATAN, DAN HASIL ASESMEN GCG



3.1 KPI KORPORASI

Tabel III.1
Realisasi KPI Korporasi Triwulan I 2025

Deskripsi	ESG	Polaritas	Bobot	2025			Rasio	Skor
				RKAP	RKAP TW I	Realisasi TW I		
1	2	3	4	5	6	7	8 = 7 : 6	9 = 8 x 4
A. Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia			55,00					58,48
a. Finansial								
1 EBITDA	C	Maximize	10,00	Rp1325,0	Rp144,29	Rp384,31	266,35%	11,00
2 ROIC-WACC	C	Maximize	5,00	8,40%	-10,80%	-3,71%	165,65%	5,50
3 Rasio Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional	C	Minimize	5,00	83,00%	100,00%	78,41%	121,59%	5,50
b. Operasional								
4 Safety Maturity Level	G	Maximize	10,00	100,00%	0,00%	13,33%	110,00%	11,00
5 Departure Punctuality and Arrival Punctuality	C	Maximize	10,00	95,00%	95,00%	99,55%	104,79%	10,48
6 Service Quality Index	G	Maximize	10,00	4,10%	0,00	0,00	100,00%	10,00
c. Sosial								
7 ESG Rating	S	Minimize	5,00	A	0	0	100,00%	5,00
B. Inovasi Model Bisnis			15,00					12,78
8 Penyelesaian Proses Penataan Struktur Organisasi	C	Maximize	5,00	100,00%	27,00%	15,00%	55,56%	2,78
9 Penataan Ekosistem Penerbangan Melalui Implementasi A-CDM	G	Maximize	5,00	100,00%	20,00%	20,00%	100,00%	5,00
10 Penyelesaian Kajian Metroplex	C	Maximize	5,00	100,00%	9,00%	9,00%	100,00%	5,00
C. Kepemimpinan Teknologi			10,00					10,00
11 IT Cyber Security Maturity	G	Maximize	5,00	4,00	0	0	100,00%	5,00
12 Optimalisasi Kesiapan Fasilitas Navigasi Penerbangan Melalui	C	Maximize	5,00	100,00%	5,00%	5,00%	100,00%	5,00
D. Peningkatan Investasi			15,00					16,50
13 Realisasi PMN	C	Maximize	10,00	100,00%	47,86%	53,56%	111,91%	11,00
14 Peremajaan Peralatan Navigasi Non-PMN	C	Maximize	5,00	100,00%	14,00%	25,00%	178,57%	5,50
E. Pengembangan Talenta			5,00					5,50
15 Talent Diversity (Millennial and Woman)	S	Minimize	5,00	13,00%	0,00%	21,00%	110,00%	5,50
Total								103,26

Kinerja Perusahaan diukur berdasarkan KPI yang tercantum dalam Kontrak Manajemen. Sesuai dengan Surat Persetujuan Menteri BUMN atas RKAP Perum LPPNPI 2024, pengukuran KPI saat ini telah mengacu pada Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia No. PER-2/MBU/03/2023 tertanggal 3 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola

dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara. Adapun skor *KPI* Perum LPPNPI (*KPI* Korporasi) Triwulan I 2025 sebesar **103,26**.

3.2 KPI DIREKTUR

3.2.1 Direktur Operasi

Tabel III.2
Realisasi *KPI* Direktur Operasi Triwulan I 2025

Deskripsi	ESG	Polaritas	Bobot	2025			Rasio	Skor
				RKAP	RKAP TW I	Realisasi TW I		
1	2	3	4	5	6	7	8 = 7 : 6	9 = 8 x 4
A. KPI Bersama			40,00					40,48
1 <i>Departure Punctuality and Arrival Punctuality</i>	C	Maximize	10,00	95,00%	95,00%	99,55%	104,79%	10,48
2 <i>Service Quality Index</i>	G	Maximize	10,00	4,1	0	0,00%	100,00%	10,00
3 Penataan Ekosistem Penerbangan Melalui Implementasi A-CDM	G	Maximize	10,00	100,00%	20,00%	20,00%	100,00%	10,00
4 Penyelesaian Kajian <i>Metropolex</i>	C	Maximize	10,00	100,00%	9,00%	9,00%	100,00%	10,00
B. KPI Direktorat			60,00					61,23
5 Implementasi <i>FRT0 - Cross Border</i>	G	Maximize	15,00	100,00%	25,00%	25,00%	100,00%	15,00
6 Rasio Pemenuhan <i>Departure</i> dan <i>Arrival Message</i>	C	Maximize	15,00	100,00%	100,00%	108,19%	108,19%	16,23
7 <i>INMC Phase 1</i>	S	Maximize	10,00	100,00%	62,00%	62,00%	100,00%	10,00
8 Peningkatan Validitas Data Bandar Udara pada <i>AIP</i>	G	Maximize	5,00	100,00%	20,00%	20,00%	100,00%	5,00
9 Validitas <i>Master Data</i> Operasi (<i>MTOW</i>)	C	Maximize	5,00	100,00%	15,00%	15,00%	100,00%	5,00
10 <i>Active Demo FF.ICE R.1</i>	S	Maximize	10,00	100,00%	31,00%	31,00%	100,00%	10,00
Total								101,71

Penjelasan:

1. *Departure Punctuality and Arrival Punctuality*

KPI Departure Punctuality and Arrival Punctuality pada tahun 2025 memiliki fokus pada 4 (empat) Lokasi, yaitu Cabang JATSC, Surabaya, Denpasar dan Makassar. Adapun realisasi *KPI Departure Punctuality and Arrival Punctuality* sampai dengan periode Triwulan I 2025 tercapai sebesar **99,55%** atau lebih tinggi 4,78% dari target Triwulan I 2025. Sampai dengan Triwulan I 2025 tercapai *punctual* sebesar 76.076 penerbangan dari total 79.790 penerbangan.

2. *Service Quality Index*

Sampai dengan akhir Triwulan I 2025, pelaksanaan *Service Quality Index* berada pada tahapan koordinasi terkait persiapan konsep pelaksanaan kegiatan survei. Adapun hasil penilaian *Service Quality Index* tahun 2025 direncanakan akan terbit pada Triwulan IV 2025, sehingga sampai dengan Triwulan I 2025 realisasi skor *KPI Service Quality Index* sebesar **0** atau sesuai dengan target pada Triwulan I 2025.

3. *Penataan Ekosistem Penerbangan Melalui Implementasi A-CDM*

Dalam rangka mendukung pemenuhan *ASBU* untuk meningkatkan akurasi pertukaran data dan kolaborasi antar *stakeholder* di bandara, khususnya Bandara Soekarno-Hatta dan Bandara Sultan Hasanuddin Makassar, Perum LPPNPI berperan

dalam menyediakan data penerbangan secara otomatis. Data berupa *Flight Object* dan *Flight Update* termasuk beberapa *A-CDM milestones* yang menjadi kewajiban Perum LPPNPI sebagai *ANSP* sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Direktorat Navigasi Penerbangan-Kementerian Perhubungan. Adapun realisasi *KPI* Penataan Ekosistem Penerbangan Melalui Implementasi *A-CDM* sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **20%** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025, di mana telah dilaksanakan pembahasan dokumen kegiatan terkait implementasi *A-CDM*.

4. **Penyelesaian Kajian Metroplex**

Perum LPPNPI dan *Boeing Company* menandatangani *MoU* Kerja Sama Peningkatan Keselamatan dan Efisiensi Penerbangan di Indonesia. Program *partnership* yang pertama adalah *Jakarta Airspace Study (Metroplex)* yang bertujuan untuk meninjau dan mendesain ulang (*conceptual design*) prosedur penerbangan di ruang udara area Jakarta yang terdiri dari multi bandara seperti Bandara Soekarno-Hatta, Bandara Halim Perdanakusuma dan Bandara Pondok Cabe, guna meningkatkan pengoperasian penerbangan yang aman, efektif dan efisien. Program ini dilaksanakan oleh tim Boeing, tim Kantor Pusat Perum LPPNPI, dan tim Cabang JATSC. Adapun realisasi *KPI* tersebut sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **9%** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025, di mana Direktorat Operasi telah melaksanakan diskusi operasional antara Cabang JATSC dengan Boeing.

5. **Implementasi FRT0 - Cross Border**

KPI Implementasi *FRT0 - Cross Border* merupakan *KPI* lanjutan dari tahun sebelumnya, di mana pada tahun 2024 telah dilaksanakan *Trial Cross Border* dengan Australia. *UPR* akan semakin efektif apabila penggunaannya semakin luas dan selaras antar *FIR* melalui program *cross-border* atau *cross-boundary UPR*. Keberhasilan *cross-boundary UPR* terkait langsung dengan kerjasama antara *adjacent* Unit *FIR*, untuk itu perlu dilakukan langkah-langkah untuk mengimplementasikan *cross-boundary UPR* dengan bekerja sama dengan 10 (sepuluh) *adjacent FIR* JKT dan UPG. Adapun realisasi *KPI* Implementasi *FRT0 - Cross Border* sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **25%** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025. Di mana telah dilaksanakannya *Meeting for the South East Asia-Oceania FRT0 Project* pada bulan Februari dan Maret.

6. **Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message**

Realisasi *KPI* Rasio Pemenuhan *Departure* dan *Arrival Message* pada cabang dan cabang pembantu sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **108,19%** atau lebih tinggi 8,19% dari target Triwulan I 2025 dengan rincian sebagai berikut:

a. **33 Lokasi**

- 1) Realisasi *Dep. Message* sebesar 100% dari target 100%;
- 2) Realisasi *Arr. Message* sebesar 98,05% dari target 90%.

b. 29 Lokasi

- 1) Realisasi *Dep. Message* sebesar 99,91% dari target 100%;
- 2) Realisasi *Arr. Message* sebesar 99,11% dari target 80%.

Ketercapaian *KPI* ini menunjukkan adanya optimalisasi dalam penyampaian *Departure Message* dan *Arrival Message*, memberikan dasar yang kuat untuk manajemen operasional yang lancar dan terkoordinasi, serta mendukung kelengkapan data guna penagihan kepada pihak maskapai sehingga pada akhirnya mempengaruhi peningkatan kas masuk perusahaan.

7. INMC Phase 1

KPI INMC Phase 1 merupakan proses lanjutan dari pendirian *Indonesia Network Management Center* sebagai pusat kendali operasi penerbangan Perum LPPNPI. Realisasi *KPI INMC Phase 1* sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **62%** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025. Adapun kegiatan yang telah dilaksanakan meliputi:

- a. Penyusunan konsep operasi *INMC*;
- b. Pemenuhan personel;
- c. Pemenuhan kelengkapan data *NAC* di bandara yang terkoordinasi dengan *IASM*;
- d. Pengoperasian tahap awal *INMC*.

8. Peningkatan Validitas Data Bandar Udara pada AIP

Peningkatan validitas data bandara merupakan langkah yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas data aeronautika yang diperlukan dalam transisi menuju *AIM* guna mendukung implementasi sistem *ATM*. Salah satu langkah yang dilakukan yaitu dengan membuat panduan penyediaan data yang dibutuhkan oleh sumber data sehingga data yang disampaikan memenuhi persyaratan kualitas dan sesuai dengan *Appendix 1 Doc.10066 Aeronautical Data Catalogue*. Realisasi *KPI Peningkatan Validitas Data Bandar Udara pada AIP* sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **20%** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025. Adapun kegiatan yang telah dilaksanakan yaitu pembahasan *Data Quality Requirement (DQR)* data bandar udara domestik bersama Direktorat Bandar Udara, Direktorat Navigasi Penerbangan dan Angkasa Pura Indonesia.

9. Validitas Master Data Operasi (MTOW)

KPI Validitas Master Data Operasi (MTOW) merupakan dukungan dalam rangka pembaharuan data *MTOW* pada *master data*. Realisasi *KPI Validitas Data Operasi* sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **15%** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025. Adapun kegiatan yang telah dilaksanakan meliputi pengumpulan data dan verifikasi pembaharuan data berdasarkan data dukung *MTOW* pada aplikasi *Master Data* secara periodik.

10. Active Demo FF.ICE R.1

KPI ini mengukur tingkat dukungan Perum LPPNPI pada APAC TBO Pathfinder Project sesuai Letter of Intent yang disepakati antar ANSP di Asia Pacific pada bulan November 2023. Sesuai milestone dari project tersebut, tahun ini akan dilakukan Lab Demo implementasi FF-ICE/R1. Untuk mengikuti target tersebut, Perum LPPNPI harus mengembangkan layanan FF-ICE/R1 beserta layanan pendukungnya. Realisasi KPI Active Demo FF.ICE R.1 sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **31%** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025. Adapun kegiatan yang telah dilaksanakan meliputi rapat pembahasan dalam upaya percepatan pengembangan layanan FF-ICE yang dilaksanakan pada bulan Februari 2025.

3.2.2 Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi

Tabel III.3

Realisasi KPI Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi Triwulan I 2025

Deskripsi	ESG	Polaritas	Bobot	2025			Rasio	Skor
				RKAP	RKAP TW I	Realisasi TW I		
1	2	3	4	5	6	7	8 = 7 : 6	9 = 8 x 4
A. KPI Bersama			40,00					42,00
1 Safety Maturity Level	G	Maximize	20,00	100,00%	0,00%	13,33%	110,00%	22,00
2 ESG Rating	S	Minimize	10,00	A	0	0	100,00%	10,00
3 IT Cyber Security Maturity	G	Maximize	10,00	4,00	0,00	0,00	100,00%	10,00
B. KPI Direktorat			60,00					64,00
4 Safety Awareness Karyawan	G	Maximize	15,00	60,00%	0,00%	0,00%	100,00%	15,00
5 Hazard Identification and Risk Assessment	G	Maximize	15,00	100,00%	2,00%	2,79%	139,50%	16,50
6 Prosedur Penerbangan	G	Maximize	5,00	100,00%	16,67%	16,67%	100,00%	5,00
7 Identifikasi dan Pemetaan Pelatihan Pimpinan Bidang SMS	G	Maximize	10,00	100,00%	0,00%	50,00%	110,00%	11,00
8 Penyusunan Dokumen Standar Pelayanan Navigasi Penerbangan	G	Maximize	15,00	100,00%	12,00%	26,00%	216,67%	16,50
Total								106,00

Penjelasan:

1. Safety Maturity Level

KPI Safety Maturity Level merupakan sebuah indikator yang menggambarkan kesesuaian pelaksanaan Safety Management System di 15 (lima belas) lokasi kerja sesuai dengan Ketentuan Perundangan dengan tujuan untuk mengukur hasil pelaksanaan Safety Management System di 15 (lima belas) lokasi kerja dan mengukur kapabilitas Perum LPPNPI dalam mengembangkan dan menginternalisasi budaya keselamatan untuk mendukung tercapainya ALoSP. Realisasi KPI Safety Maturity Level sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **13,33%** atau lebih tinggi dari target sebesar 0%. Adapun kegiatan SMS Assessment telah dilaksanakan pada 2 (dua) lokasi (Cabang Bandung dan Cabang Nabire) dengan hasil **"Operate"**. Hal ini dilakukan Perum LPPNPI sebagai upaya percepatan dan kesiapan dalam rangka penerapan Safety Management System sebagai dukungan peningkatan keselamatan pelayanan navigasi penerbangan.

2. **ESG Rating**

ESG Rating adalah penilaian terhadap kinerja perusahaan dalam 3 (tiga) aspek utama: lingkungan (*Environmental*), sosial (*Social*), dan tata kelola (*Governance*). Penilaian ini mencerminkan seberapa baik perusahaan mengelola dampak dan risiko keberlanjutan yang berpengaruh terhadap operasional jangka panjang. *ESG Rating* kini menjadi acuan penting bagi pemangku kepentingan untuk menilai reputasi, risiko, dan potensi pertumbuhan perusahaan secara holistik, tidak hanya dari sisi finansial. Realisasi *KPI ESG Rating* sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **0** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025. Hal ini disebabkan belum terdapat hasil penilaian *ESG Rating* dan terkait hasil asesmen direncanakan akan terbit pada Triwulan IV 2025. Adapun kegiatan yang telah dilaksanakan meliputi pembahasan terkait persiapan *ESG Rating*.

3. **IT Cyber Security Maturity**

IT Cyber Security adalah upaya perlindungan sistem teknologi informasi, jaringan, dan data digital dari ancaman atau serangan siber seperti peretasan, *malware*, dan pencurian data. Tujuannya adalah menjaga kerahasiaan, integritas, dan ketersediaan informasi, serta memastikan operasional bisnis tetap aman dan berjalan lancar. Bagi Perum LPPNPI, yang mengelola sistem vital navigasi penerbangan nasional, penerapan dan asesmen (penilaian) *IT Cyber Security* menjadi sangat krusial untuk memastikan bahwa infrastruktur digital yang mendukung keselamatan penerbangan terlindungi secara optimal. Asesmen ini membantu mengidentifikasi celah keamanan, mengevaluasi tingkat kesiapan terhadap ancaman siber, dan memastikan bahwa kebijakan serta prosedur keamanan TI selaras dengan standar industri dan regulasi nasional maupun internasional, guna menjaga keandalan layanan navigasi penerbangan serta kepercayaan *stakeholder*. Realisasi *KPI IT Cyber Security Maturity* sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **0** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025. Hal ini disebabkan belum terdapat hasil penilaian *IT Cyber Security Maturity* dan terkait hasil asesmen direncanakan akan terbit pada Triwulan IV 2025. Adapun kegiatan yang telah dilaksanakan meliputi evaluasi atas hasil asesmen periode sebelumnya dan identifikasi kebutuhan *evidence*.

4. **Safety Awareness Karyawan**

KPI Safety Awareness Karyawan pada tahun 2025 memiliki fokus pada level managerial perusahaan. Hal tersebut dilakukan dalam rangka menilai inisiatif dan kemampuan level managerial dalam menciptakan kesadaran pemahaman (*safety awareness*) terhadap pentingnya keselamatan. Realisasi *KPI Safety Awareness Karyawan* sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **0** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025. Hal ini disebabkan belum terdapat hasil penilaian *Safety Awareness Karyawan* dan terkait hasil survei direncanakan akan terbit pada Triwulan IV 2025. Adapun kegiatan

yang telah dilaksanakan meliputi pengumpulan dan pembahasan materi survei, serta panduan pengisian.

5. Hazard Identification and Risk Assessment

Hazard Identification and Risk Assessment (HIRA) memiliki tujuan utama untuk meningkatkan implementasi *Safety Management System (SMS)* dengan cara mengidentifikasi potensi bahaya secara sistematis dan menilai tingkat risikonya. Proses ini membantu Perum LPPNPI dalam mengambil langkah mitigasi yang tepat guna mencegah kecelakaan atau insiden operasional. Realisasi *KPI Hazard Identification and Risk Assessment* sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **2,79%** atau 0,79% lebih tinggi dari target Triwulan I 2025. Adapun kegiatan yang telah dilaksanakan meliputi penyusunan rencana kegiatan *Safety Risk Assessment* dan *timeline* kegiatan *HIRA*.

6. Prosedur Penerbangan

Realisasi *KPI* Pembuatan Prosedur Penerbangan sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **16,67%** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025, di mana telah diselesaikan pembuatan prosedur pada 1 (satu) lokasi, yaitu Bandara IMIP - Morowali dari target yang ditetapkan sebanyak 6 (enam) lokasi di tahun 2025. Dengan terselesaikannya pembuatan prosedur penerbangan, akan memberikan dampak meningkatnya pelayanan dan keamanan penerbangan dikarenakan pembuatan prosedur yang terintegrasi.

7. Identifikasi dan Pemetaan Pelatihan Pimpinan Bidang SMS

Identifikasi dan pemetaan pelatihan pimpinan bidang *SMS* memiliki tujuan meningkatkan kesadaran dan keterampilan pada level managerial pada bidang *SMS*, mulai dari *BOD-1* sampai dengan *BOD-3* bidang *SMS*. Realisasi *KPI* Identifikasi dan Pemetaan Pelatihan Pimpinan Bidang *SMS* sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **50%** atau lebih tinggi dari target Triwulan I 2025 sebesar 0%. Hal tersebut disebabkan terdapat penyesuaian *timeline* dalam rangka upaya percepatan penyelesaian kegiatan. Adapun kegiatan yang telah dilaksanakan meliputi pengumpulan data peserta dan pembahasan pemetaan, serta penyusunan target pelatihan keselamatan penerbangan antara Direktorat Keamanan, Keselamatan dan Standardisasi dengan Direktorat SDM dan Umum.

8. Penyusunan Dokumen Standar Pelayanan Navigasi Penerbangan

Dokumen Standar Pelayanan Navigasi Penerbangan merupakan pedoman resmi yang menetapkan ketentuan, prosedur, dan kualitas minimum layanan navigasi penerbangan yang harus dipenuhi oleh penyelenggara, seperti Perum LPPNPI. Dokumen ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh pelayanan navigasi, termasuk komunikasi, navigasi, pengamatan, dan pengelolaan lalu lintas udara, dilakukan secara konsisten, aman, efisien, dan sesuai dengan regulasi nasional maupun standar internasional guna mendukung keselamatan penerbangan. Realisasi *KPI* Penyusunan

Dokumen Standar Pelayanan Navigasi Penerbangan sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **26%** atau lebih tinggi dari target Triwulan I 2025 yaitu 12%. Hal tersebut dikarenakan penyesuaian perencanaan pelaksanaan serta upaya percepatan yang dilakukan perusahaan mengingat pentingnya Dokumen Standar Pelayanan Navigasi Penerbangan di Indonesia. Adapun kegiatan yang telah dilakukan Perum LPPNPI meliputi penyiapan bahan, reviu tentang dokumen yang terkait dengan standar navigasi penerbangan, pembahasan draf dokumen serta sebagian dari penyusunan awal dokumen terhadap Penyusunan Dokumen *Manual* Pembatas Fisik atau Pagar Fasilitas Telekomunikasi Penerbangan.

3.2.3 Direktur Teknik

Tabel III.4
Realisasi KPI Direktur Teknik Triwulan I 2025

Deskripsi	ESG	Polaritas	Bobot	2025			Rasio	Skor
				RKAP	RKAP TW I	Realisasi TW I		
1	2	3	4	5	6	7	8 = 7 : 6	9 = 8 x 4
A. KPI Bersama			40,00					43,00
1 Progress Fisik PMN Tunai	S	Maximize	15,00	100,00%	0,00%	2,58%	110,00%	16,50
2 Realisasi Investasi Non PMN	G	Minimize	15,00	100,00%	25,00%	35,00%	140,00%	16,50
3 Optimalisasi Kesiapan Fasilitas Navigasi Penerbangan Melalui Teknologi Digital	C	Maximize	10,00	100,00%	5,00%	5,00%	100,00%	10,00
B. KPI Direktorat			60,00					62,61
4 Availability Pelayanan CNSA	G	Maximize	15,00	99,00%	99,00%	98,73%	99,73%	14,96
5 Standar Pemeliharaan Fasilitas Navigasi Penerbangan	G	Maximize	10,00	100,00%	20,00%	20,00%	100,00%	10,00
6 Kajian Green Engineering	E	Maximize	15,00	100,00%	5,00%	10,00%	200,00%	16,50
7 Pelaksanaan Pengembangan Sistem dalam Rangka Dukungan TBO	C	Maximize	10,00	100,00%	0,00%	28,00%	110,00%	11,00
8 Availability Layanan Infrastruktur IT	G	Maximize	10,00	98,50%	98,50%	100,00%	101,52%	10,15
Total								105,61

Penjelasan:

1. Progres Fisik PMN Tunai

KPI Progres Fisik PMN Tunai bertujuan untuk pelaksanaan peremajaan peralatan telekomunikasi penerbangan khususnya ATC System pada 4 (empat) lokasi serta mendukung pemenuhan atas PMN Tunai yang diserahkan kepada Perum LPPNPI pada tahun 2023.

Pada Triwulan I 2025, Realisasi KPI Progres Fisik PMN Tunai tahun 2025 tercapai sebesar **2,58%** atau di atas target Triwulan I 2025 sebesar 0%. Realisasi KPI tersebut diperoleh dari rata-rata progres fisik ATC System 4 (empat) lokasi dengan rincian progres fisik ATC System JATSC sebesar 1,49%, progres fisik ATC System Medan sebesar 7,75%, progres fisik ATC System Balikpapan sebesar 1,21%, dan progres fisik ATC System Pontianak sebesar 2,30%.

KPI ini ditargetkan tercapai 100% pada akhir tahun 2025 sebagaimana tertuang pada kajian PMN Tunai. Perum LPPNPI terus berusaha untuk memenuhi target tersebut dengan melakukan inisiatif-inisiatif percepatan pelaksanaan pekerjaan, meminimalisir adanya kendala pada pelaksanaan pekerjaan, serta melakukan mitigasi risiko atas pelaksanaan pekerjaan.

2. Realisasi Investasi Non PMN

KPI Realisasi Investasi Non-PMN digunakan untuk memastikan sebagian besar program investasi telah berjalan, dengan komponen perhitungan yang terdiri dari penyelesaian program *carry over*, penyelesaian penyusunan dokumen teknis untuk program investasi usulan baru dengan jangka waktu pelaksanaan ≤ 210 hari, serta penyelesaian program investasi usulan baru dengan jangka waktu pelaksanaan ≤ 210 hari.

Sampai dengan Triwulan I 2025, telah dilakukan penyelesaian atas penyusunan dokumen teknis untuk program investasi usulan baru dengan jangka waktu pelaksanaan ≤ 210 hari untuk selanjutnya akan dilakukan proses pengadaan. Atas capaian tersebut, KPI Realisasi Investasi Non PMN tercapai sebesar **35%**, diatas target Triwulan I 2025 sebesar 25%.

3. Optimalisasi Kesiapan Fasilitas Navigasi Penerbangan Melalui Teknologi Digital

KPI Optimalisasi Kesiapan Fasilitas Navigasi Penerbangan Melalui Teknologi Digital memiliki tujuan untuk mempercepat proses bisnis perusahaan dalam pemeliharaan peralatan, di mana akan dilakukan optimalisasi kesiapan fasilitas navigasi menggunakan *IoT for Smart Process Engineering* guna mendeteksi kerusakan fasilitas penerbangan sampai dengan implementasi yang pada tahun 2025 ini akan dilakukan pada lokasi Jakarta dan Makassar.

Sampai dengan Triwulan I 2025 capaian KPI ini sebesar **5%** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025. Adapun kegiatan yang telah dilaksanakan adalah pelaksanaan rapat pembahasan terkait kesiapan dan rencana kegiatan serta pengumpulan data fasilitas dari cabang JATSC dan MATSC.

4. Availability Pelayanan CNSA Tahun 2025

KPI ini mengukur durasi operasi pelayanan peralatan telekomunikasi penerbangan dan fasilitas alat produksi beserta pelayanan pendukung tanpa adanya gangguan dengan target persentase sebesar 99,00%. Pelayanan peralatan telekomunikasi penerbangan diklasifikasikan menjadi *Communication*, *Navigation*, *Surveillance*, dan *Automation*. Adapun capaian KPI ini sampai dengan Triwulan I 2025 memiliki rincian sebagai berikut:

- a. *Communication* 99,530%.
- b. *Navigation* = 96,124 %.
- c. *Surveillance* = 99,817%.

d. *Automation* = 99,454%.

Berdasarkan realisasi 4 (empat) sub indikator di atas, *KPI Availability* Pelayanan CNSA tahun 2025 pada Triwulan I 2025 terealisasi sebesar **98,731%** atau dibawah target 99,00%. Capaian *availability* yang berada dibawah target disebabkan oleh kerusakan pada fasilitas navigasi antara lain fasilitas *DME* Merauke, fasilitas *ILS Localizer* Natuna, dan fasilitas *NDB* di Wamena. Guna mengatasi kerusakan pada fasilitas tersebut, Direktorat Teknik telah melakukan perbaikan di mana untuk *DME* Merauke telah dilakukan pengiriman modul dari *AMF* ke cabang terkait, untuk *ILS Localizer* Natuna telah dilakukan perbaikan modul *CPU* oleh *AMF*, dan untuk *NDB* Wamena akan dilakukan evaluasi terkait reposisi *NDB* dikarenakan di sekitar lokasi *NDB* sering digunakan untuk kegiatan warga.

Adapun target serta realisasi untuk *KPI* ini cenderung tidak akan mencapai 100%. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan *maintenance* atau pemeliharaan peralatan CNSA sesuai dengan jenis fasilitas (perbedaan jenis fasilitas menyebabkan perbedaan jadwal serta durasi *maintenance*), di mana pelaksanaan *maintenance* dilakukan dengan menonaktifkan peralatan dan mengganti prosedur apabila proses *maintenance* tersebut membutuhkan waktu yang lama. Karena proses penonaktifan tersebut, maka kinerja peralatan tidak dapat dihitung 100% mengingat formula *availability* adalah waktu aktual fasilitas CNSA dibagi dengan waktu fasilitas CNSA ditetapkan.

Sesuai dengan perhitungan *availability* yang merupakan nilai kumulatif setiap bulan, maka nilai *availability* dapat terus berubah sesuai dengan kondisi peralatan. Perum LPPNPI juga telah menyiapkan mitigasi terkait kondisi peralatan yang mempengaruhi nilai *availability* agar pelayanan navigasi penerbangan tidak terganggu dan nilai *availability* tersebut dapat berada diatas 99,000%.

5. Standar Pemeliharaan Fasilitas Navigasi Penerbangan

Realisasi *KPI* Standar Pemeliharaan Fasilitas Navigasi Penerbangan sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **20%** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025, di mana telah dilaksanakan rapat penyusunan metode pemeliharaan untuk selanjutnya dilaksanakan penyusunan draf metode pemeliharaan.

KPI ini bertujuan agar mengoptimalkan proses bisnis terutama dalam pemeliharaan fasilitas navigasi penerbangan sehingga diharapkan dapat meminimalisir kerusakan fasilitas dan mempercepat proses perbaikan fasilitas yang mengalami gangguan.

6. Kajian Green Engineering

KPI Kajian Green Engineering bertujuan untuk mendukung peran perusahaan dalam pengurangan emisi gas karbon baik dari sisi operasional maupun non operasional. Kajian *green engineering* akan berisi rencana kegiatan atau upaya yang

dilakukan Direktorat Teknik guna mendukung pengurangan emisi gas karbon serta dampak yang mungkin dapat terjadi atas pelaksanaan kegiatan tersebut.

Sampai dengan Triwulan I 2025, *KPI* ini tercapai sebesar **10%** atau diatas target Triwulan I 2025 sebesar 5%. Hal ini disebabkan karena telah dilaksanakannya rapat pembahasan penyusunan kajian *green engineering* dan sedang dalam tahap penyusunan draf kajian.

7. Pelaksanaan Pengembangan Sistem Dalam Rangka Dukungan TBO

KPI Pelaksanaan Pengembangan Sistem Dalam Rangka Dukungan *TBO* bertujuan untuk menjamin ketersediaan infrastruktur sistem guna mendukung *TBO*. Dalam pelaksanaannya akan dilaksanakan pengembangan aplikasi pendukung *TBO* yang terdiri dari proses *development*, *testing*, dan *monitoring*, serta persiapan infrastruktur pendukung yang terdiri dari tahapan koordinasi kebutuhan infrastruktur pendukung, proses pemenuhan infrastruktur, dan konfigurasi infrastruktur.

Sampai dengan Triwulan I 2025, *KPI* Pelaksanaan Pengembangan Sistem Dalam Rangka Dukungan *TBO* tercapai sebesar **28%** atau lebih tinggi dari target sebesar 0%. Capaian yang lebih tinggi dari target disebabkan oleh telah dilaksanakannya rapat koordinasi terkait kebutuhan infrastruktur pendukung dalam pelaksanaan pengembangan sistem dalam rangka dukungan *TBO*, pengumpulan informasi terkait data guna pelaksanaan koneksi *VPN* antara Perum LPPNPI dengan AEROTHAI, serta telah dilaksanakannya tahap awal *development* guna pengembangan aplikasi.

8. Availability Layanan Infrastruktur IT

KPI ini mengukur durasi operasi layanan infrastruktur *IT* dibandingkan dengan waktu operasi layanan infrastruktur *IT* yang terdiri dari jaringan internet dan *virtual private network* dengan target persentase sebesar 98,5% sesuai dengan katalog layanan TI Perum LPPNPI.

Sampai dengan Triwulan I 2025, *KPI Availability* Layanan Infrastruktur *IT* tercapai sebesar **100%** atau diatas target sebesar 98,5%. Perum LPPNPI senantiasa melakukan pemeliharaan untuk memenuhi target *availability* layanan infrastruktur *IT* serta menyiapkan mitigasi apabila terjadi kendala pada layanan infrastruktur *IT* khususnya untuk jaringan internet dan *virtual private network*.

3.2.4 Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko

Tabel III.5
Realisasi *KPI* Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko Triwulan I 2025

Deskripsi	ESG	Polaritas	Bobot	2025			Rasio	Skor
				RKAP	RKAP TW I	Realisasi TW I		
1	2	3	4	5	6	7	8 = 7 : 6	9 = 8 x 4
A. KPI Bersama			40,00					43,00
1 EBITDA	C	Maximize	10,00	Rp1325,0	Rp144,29	Rp384,31	266,35%	11,00
2 ROIC-WACC	C	Maximize	5,00	8,40%	-10,80%	-3,71%	165,65%	5,50
3 Rasio Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional	C	Minimize	5,00	83,00%	100,00%	78,41%	127,53%	5,50
4 Service Quality Index	G	Maximize	10,00	4,1	0,00%	0	100,00%	10,00
5 Realisasi PMN	S	Maximize	10,00	100,00%	19,53%	33,25%	170,25%	11,00
B. KPI Direktorat			60,00					60,67
6 Pembaharuan Dokumen RSTI	G	Maximize	10,00	100,00%	10,00%	10,00%	100,00%	10,00
7 Cash - In	C	Maximize	10,00	100,00%	75,00%	80,00%	106,67%	10,67
8 Risk Maturity Index Score	C	Maximize	15,00	2,7	0	0	100,00%	15,00
9 Pengelolaan Program Strategis 2025	S	Maximize	10,00	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	10,00
10 Rasio Pemenuhan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko	S	Maximize	5,00	93,00%	0,00%	0,00%	100,00%	5,00
11 Kajian Efisiensi Proses Bisnis	C	Maximize	10,00	100,00%	8,00%	8,00%	100,00%	10,00
Total								103,67

Penjelasan:

1. EBITDA

Sampai dengan Triwulan I 2025, Perum LPPNPI mencatat laba sebelum pajak sebesar Rp280,80 Miliar, pendapatan bunga-instrumen keuangan sebesar Rp0,45 Miliar, beban bunga sewa aset hak guna sebesar Rp0,35 Miliar, beban penyusutan sebesar Rp111,75 Miliar, dan total laba (rugi) selisih kurs *realized* dan *unrealized* sebesar Rp8,14 Miliar, maka EBITDA untuk periode ini adalah **Rp384,31 Miliar**. Nilai tersebut lebih tinggi daripada target yang ditetapkan pada Triwulan I 2025 sebesar Rp144,29 Miliar. Kondisi ini menggambarkan pertumbuhan pendapatan yang mengalami peningkatan dan menandakan sebuah fase pemulihan menuju keadaan normal pasca pandemi (*bouncing back*).

2. ROIC - WACC

Sampai dengan Triwulan I 2025, realisasi *KPI ROIC - WACC* sebesar **-3,71%**, atau lebih tinggi 65,65% dari target Triwulan I 2025. Capaian tersebut mengindikasikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan nilai tambah dari pengelolaan modal yang diinvestasikan.

3. Rasio Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional

Realisasi *KPI* Rasio Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **78,41%** atau lebih tinggi 27,53% dari target Triwulan I 2025. Capaian ini diperoleh dari realisasi pendapatan usaha sebesar Rp1.001,14 Miliar dan beban usaha sebesar Rp784,98 miliar.

4. Service Quality Index

Sampai dengan periode Triwulan I 2025 pelaksanaan *Service Quality Index* berada pada tahapan koordinasi terkait persiapan konsep pelaksanaan kegiatan *survey*. Adapun hasil penilaian *Service Quality Index* tahun 2025 direncanakan akan terbit pada Triwulan IV 2025, sehingga sampai dengan Triwulan I 2025 realisasi skor *KPI Service Quality Index* sebesar **0** atau sesuai dengan target pada Triwulan I 2025.

5. Realisasi PMN

Capaian *KPI* Realisasi PMN sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **33,25%** atau 70,25% di atas target Triwulan I 2025. Adapun realisasi *KPI* ini dipengaruhi oleh 3 (tiga) sub indikator mengacu pada arahan Kementerian BUMN dalam menetapkan sub indikator pencapaian *KPI* PMN berdasarkan isi kajian PMN Tunai dan PMN Non-Tunai yang telah disusun oleh Perum LPPNPI, yaitu:

a. Penyerapan PMN Tunai

Sampai dengan Triwulan I tahun 2025 realisasi dana PMN Tunai sebesar Rp 93,44 Miliar atau sebesar **14,74%** dari total nilai kontrak Pekerjaan *ATC System* di 4 (empat) lokasi sebesar Rp633,93 Miliar. Realisasi tersebut berasal dari pembayaran tahap I untuk Pekerjaan *ATM System* JATSC sebesar Rp82,4 Miliar dan pembayaran tahap I Pekerjaan *ATM System* Balikpapan sebesar Rp11,04 Miliar.

b. Penyelesaian Pengalihan Aset

Pada tanggal 12 Maret 2025 BPKP telah menyampaikan Laporan Hasil Reviu atas Rencana Penyertaan Modal Pemerintah Pusat (PMPP) pada Perum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI)/AirNav Indonesia, dan pada tanggal 26 Maret 2025 Perum LPPNPI telah menyampaikan hasil Reviu BPKP kepada Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko - Kementerian BUMN dan Direktur Jenderal Kekayaan Negara-Kementerian Keuangan. Realisasi tahapan pengalihan aset untuk PMN Non-Tunai tahun 2025 sampai dengan Triwulan I 2025 telah mencapai sebesar **85%**.

c. Inventarisasi Aset

Realisasi aspek inventarisasi aset sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **0%**. Penyampaian hasil inventarisasi dan kodifikasi terhadap aset-aset yang masih dalam proses pengalihan dan sub indikator ini akan dilakukan perhitungan setelah terbitnya PP Pengalihan Aset.

6. Pembaharuan RSTI

Selaras dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) tahun 2025–2029, Perum LPPNPI harus memastikan bahwa penyusunan dan pelaksanaan dokumen Rencana Strategis Teknologi Informasi (RSTI) berjalan searah dengan Visi, Misi, serta arah strategis perusahaan. Integrasi RSTI ke dalam kebijakan korporat merupakan langkah krusial untuk mendukung transformasi digital dan peningkatan layanan navigasi penerbangan yang andal dan efisien. Realisasi *KPI* Pembaharuan RSTI sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **10%** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025. Adapun kegiatan yang telah dilakukan meliputi rapat pembahasan terkait materi RSTI serta proses pengadaan.

7. Cash-In

Realisasi *Cash-In* sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **80%** atau lebih tinggi 5% dari target Triwulan I 2025, yang dipengaruhi oleh 2 (dua) aspek/sub indikator, yaitu:

a. *Cash-In* 2025

Pencapaian *cash in* sampai dengan Triwulan I 2025 mencapai Rp1.224,12 Miliar atau 10,99% di atas target Triwulan I 2025 sebesar Rp1.108,87 Miliar. Berdasarkan kategorisasi capaian *cash in* sesuai dengan Kontrak Manajemen Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko, realisasi sub indikator ini dapat diakui pada Triwulan I 2025 sebesar **110%**. Hal tersebut dipengaruhi oleh upaya Perum LPPNPI dalam mencapai target perusahaan dengan upaya sebagai berikut:

- 1) *Customer engagement* yang rutin dilakukan memiliki dampak positif dalam perilaku pembayaran pihak maskapai;
- 2) Maskapai sudah disiplin dalam melakukan pembayaran tagihan melalui pendekatan yang dilakukan oleh *CRO* (*customer relation officer*);
- 3) *Realignment* sektor ABC yang turut memberikan tambahan penerimaan *cash-in* perusahaan.

b. Penurunan Nilai Piutang Tahun 2024

Saldo piutang per Maret 2025 atas 5 (lima) maskapai (per 31 Desember 2024) sebesar Rp131,845 Miliar atau penurunan sebesar 54% dari saldo awal sebesar Rp242,19 Miliar, sehingga berdasarkan kategorisasi nilai persentase *KPI* atas penurunan piutang adalah **50%**.

8. Risk Maturity Index Score

Sampai dengan periode Triwulan I 2025 pelaksanaan *Risk Maturity Index Score* berada pada tahapan pembuatan dokumen pengadaan. Adapun hasil penilaian *Risk Maturity Index* tahun 2025 direncanakan akan terbit pada Triwulan IV 2025. Berdasarkan kondisi tersebut, realisasi *KPI Risk Maturity Index Score* sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **0** atau sesuai dengan target pada Triwulan I 2025.

9. Pengelolaan Program Strategis

KPI Pengelolaan Program Strategis merupakan indikator penyelesaian Program Startegis Perusahaan di tahun 2025 sesuai dengan program yang ditetapkan oleh Direksi. Realisasi *KPI* Pengelolaan Program Strategis sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **0%** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025. Adapun kegiatan yang telah dilaksanakan meliputi pembahasan atas usulan Program Strategis Perusahaan pada tahun 2025.

10. Rasio Pemenuhan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko

KPI Rasio Pemenuhan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pengelola risiko sesuai dengan peraturan BUMN No. PER-2/MBU/03/2023 dan No. SK-3/DKU.MBU/05/2023. Dengan pemenuhan kualifikasi organ pengelola risiko, diharapkan organ pengelola risiko mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan manajemen risiko di seluruh unit kerja, meminimalkan potensi risiko operasional dan korporasi, serta mendukung pencapaian target strategis organisasi secara keseluruhan.

Sampai dengan Triwulan I tahun 2025, capaian *KPI* ini adalah sebesar **0%** dari target Triwulan I 2025 sebesar 0%. Hal ini dikarenakan sampai dengan Triwulan I 2025 belum terdapat personel yang memenuhi kualifikasi organ pengelola risiko sesuai SK-3/DKU.MBU/05/2023. Adapun sampai saat ini masih dilakukan pemenuhan diklat melalui *self-learning* oleh personel yang termasuk dalam organ pengelola risiko.

11. Kajian Efisiensi Proses Bisnis

KPI Kajian Efisiensi Proses Bisnis menunjukan keterselesaian kajian efisiensi proses bisnis (*end to end*) bidang keuangan, di mana dalam kajian tersebut memuat program yang memberikan kontribusi besar terhadap upaya perusahaan dalam mengoptimalkan efisiensi proses bisnis untuk selanjutnya diimplementasikan pada tahun 2026. Realisasi *KPI* Kajian Efisiensi Proses Bisnis sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **8%** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025. Adapun kegiatan yang telah dilaksanakan meliputi pembahasan awal terkait potensi pengembangan bisnis di Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko bersama jajaran Direktur Perum LPPNPI. Kajian Efisiensi Proses Bisnis diperkirakan akan selesai pada Triwulan IV 2025.

3.2.5 Direktur SDM dan Umum

Tabel III.6
Realisasi KPI Direktur SDM dan Umum Triwulan I 2025

Deskripsi	ESG	Polaritas	Bobot	2025			Rasio	Skor
				RKAP	RKAP TW I	Realisasi TW I		
1	2	3	4	5	6	7	8 = 7 : 6	9 = 8 x 4
A. KPI Bersama			40,00					32,11
1 Penyelesaian Proses Penataan Struktur Organisasi	C	Maximize	20,00	100,00%	27,00%	15,00%	55,56%	11,11
2 Talent Diversity (Millenial and Woman)	S	Minimize	10,00	13,00%	0,00%	21,00%	110,00%	11,00
3 Keterselesaian Proses Lelang Investasi Non-PMN dengan Jangka Waktu Pelaksanaan <=210 Hari	S	Maximize	10,00	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	10,00
B. KPI Direktorat			60,00					61,00
4 Human Capital Management Maturity Level	G	Maximize	10,00	1,8	0,00%	0,00%	100,00%	10,00
5 Produktivitas Pegawai	C	Maximize	10,00	100,00%	20,00%	27,45%	137,25%	11,00
6 Talent Mobility	G	Maximize	10,00	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	10,00
7 Pemenuhan Kualitas Data Pengurus dan Data Talenta dalam Portal HC Kementerian BUMN	G	Maximize	10,00	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	10,00
8 Peningkatan Kemitraan Strategis Dengan Pegawai Melalui Employee Well-Being Program	S	Maximize	5,00	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	5,00
9 Rasio Pemenuhan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko	S	Maximize	5,00	20,00%	0,00%	0,00%	100,00%	5,00
10 Digital Talent	S	Maximize	5,00	93,00%	0,00%	0,00%	100,00%	5,00
11 Kajian Program Efisiensi	C	Maximize	5,00	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	5,00
Total								93,11

Penjelasan:

1. Penyesuaian Proses Penataan Struktur Organisasi

KPI Penyelesaian Proses Penataan Struktur Organisasi bertujuan untuk memastikan proses penataan struktur organisasi selesai sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Sampai dengan Triwulan I 2025, KPI Penyelesaian Proses Penataan Struktur Organisasi tercapai sebesar **15%** atau dibawah target Triwulan I 2025 sebesar 27%. Hal ini disebabkan karena sampai dengan Triwulan I 2025, Perum LPPNPI berfokus pada pelaksanaan reviu/evaluasi atas implementasi struktur organisasi kantor pusat yang diberlakukan sejak 1 Januari 2025. Tahapan ini menjadi dasar sebelum melanjutkan penerapan struktur organisasi cabang, serta dasar untuk penyesuaian *timeline* penataan organisasi secara keseluruhan.

2. Talent Diversity (Millenial and Women)

KPI Talent Diversity memiliki tujuan untuk memastikan tersedianya pejabat *millenial* dan perempuan dalam *talent pool* perusahaan untuk mendorong inklusivitas, menciptakan lingkungan kerja yang beragam, dan memaksimalkan potensi SDM dengan perspektif yang luas. Talent Diversity terdiri dari 2 (dua) komponen, yaitu:

- a. *Nominated Talent Muda (millenial)*, yang bertujuan untuk mengukur talent muda dalam rangka menjaring pemimpin muda yang memiliki inovasi yang baik menjadi inspirator serta penggerak kemajuan dan transformasi BUMN. Sampai dengan Triwulan I 2025, telah terpenuhi sebanyak 1 (satu) orang *nominated talent* muda dari total 7 (tujuh) *nominated talent* atau dengan capaian sebesar 14%.
- b. *Women Nominated Talent*, yang bertujuan untuk mengukur perempuan dalam rangka mendukung transformasi *Human Capital* di BUMN untuk mencapai kesetaraan *gender*, serta menyeimbangkan komposisi kepemimpinan yang berujung pada terciptanya iklim perusahaan yang lebih baik. Sampai dengan Triwulan I 2025, telah terpenuhi sebanyak 2 (dua) orang *women nominated talent* dari total 7 (tujuh) *nominated talent* atau dengan capaian sebesar 29%.

Berdasarkan realisasi atas *nominated talent* muda dan *women nominated talent* di atas maka realisasi *KPI Talent Diversity* sampai dengan Triwulan I 2025 adalah **21%** atau diatas target Triwulan I sebesar 0%.

3. Keterselesaian Proses Lelang Investasi Non-PMN dengan Jangka Waktu Pelaksanaan <=210 Hari

KPI Keterselesaian Proses Lelang Investasi Non-PMN dengan Jangka Waktu Pelaksanaan <=210 Hari bertujuan untuk mendukung pelaksanaan dan penyelesaian program investasi non-PMN dengan jangka waktu pelaksanaan <=210 hari. Dengan penyelesaian proses lelang yang tepat waktu diharapkan seluruh program investasi non-PMN dengan jangka waktu pelaksanaan <=210 hari dapat terselesaikan di tahun 2025.

Sampai dengan Triwulan I 2025, capaian *KPI* ini adalah sebesar **0%** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025. Hal ini dikarenakan sampai dengan Triwulan I 2025 masih berada pada tahap penyampaian dokumen teknis dari unit ST untuk proses pengadaan, serta beberapa proses pengadaan belum mencapai tahap akhir pengadaan (penetapan pemenang). Mendasari kondisi tersebut, sampai dengan akhir Triwulan I 2025 belum terdapat realisasi atas *KPI* ini.

4. Human Capital Management Maturity Level

KPI Human Capital Management Maturity Level bertujuan untuk menunjukkan skor *Human Capital Management Maturity Level* sebagai salah satu tahapan untuk meningkatkan kematangan pengelolaan SDM secara berkelanjutan, sejalan dengan arsitektur SDM (*Human Capital Architecture*) BUMN. Pengukuran *Human Capital Management Maturity Level* akan dilakukan dengan metode asesmen dengan rentang skor 1 sampai dengan 5 serta rencananya dilaksanakan pada Triwulan IV Tahun 2025.

Sampai dengan Triwulan I 2025, realisasi capaian *KPI Human Capital Management Maturity Level* adalah **0%** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025.

5. Produktivitas Pegawai

KPI Produktivitas Pegawai bertujuan untuk mengetahui tingkat produktivitas pegawai dengan target lebih baik dari rata-rata dalam 3 (tiga) tahun terakhir serta sebagai acuan untuk meningkatkan tingkat produktivitas per karyawan perusahaan pada tahun berikutnya. Perhitungan produktivitas pegawai terdiri dari produktivitas finansial dan produktivitas operasional dengan rincian sebagai berikut :

- A. Produktivitas finansial, dihitung berdasarkan nilai EBITDA dibagi dengan total karyawan tahun 2025 dengan target produktivitas finansial sebesar 0,253. Sampai dengan Triwulan I 2025, nilai EBITDA adalah sebesar Rp384,31 Miliar dan total karyawan sebesar 4906, sehingga produktivitas finansial adalah 0,078 atau sebesar 30,97% dari target;
- B. Produktivitas operasional, dihitung berdasarkan nilai total trafik 2025 dibagi dengan total karyawan tahun 2025 dengan target produktivitas operasional sebesar 392,98. Sampai dengan Triwulan I 2025, total trafik adalah sebesar 461.583 dan total karyawan sebesar 4906, sehingga produktivitas operasional adalah 94,09 atau sebesar 23,94% dari target.

Berdasarkan komponen perhitungan produktivitas pegawai di atas, total capaian produktivitas pegawai sampai dengan Triwulan I 2025 adalah sebesar **27,46%** atau lebih tinggi dari target Triwulan I 2025 sebesar 20%.

6. Talent Mobility

KPI Talent Mobility bertujuan untuk mendukung program Kementerian BUMN serta memastikan pelaksanaan *talent mobility* sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini. Adapun rencana pelaksanaan pada tahun 2025 mencakup persiapan penyusunan kajian pengelolaan *talent mobility*, rapat pembahasan penyusunan kajian pengelolaan *talent mobility*, penyusunan draf perubahan peraturan direksi tentang manajemen talenta, serta pembahasan draf perubahan peraturan direksi tentang manajemen talenta.

Sampai dengan Triwulan I 2025, capaian atas *KPI* ini tercapai sebesar **0%** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025. Adapun pelaksanaan program ini akan dimulai pada bulan April 2025.

7. Pemenuhan Kualitas Data Pengurus dan Data Talenta dalam Portal HC Kementerian BUMN

KPI Pemenuhan Kualitas Data Pengurus dan Data Talenta dalam Portal HC Kementerian BUMN ditujukan untuk memastikan akurasi, kelengkapan, dan konsistensi informasi yang mendukung pengambilan keputusan strategis, perencanaan suksesi, dan pengembangan talenta secara efektif. Pada tahun 2025, ditargetkan pemenuhan kuantitas dan kualitas data pada portal HC Kementerian BUMN sebanyak 2 (dua)

pelaporan, yaitu data pengurus BUMN dan data talenta (Direksi/*BoD* dan *BoD*-1) dalam *talent pool* Kementerian BUMN.

Sampai dengan Triwulan I 2025, realisasi *KPI* Pemenuhan Kualitas Data Pengurus dan Data Talenta dalam Portal *HC* Kementerian BUMN tercapai sebesar **0%**, atau sesuai dengan target Triwulan I. Perum LPPNPI masih menunggu surat dari *Cluster Talent Committee (CTC)* terkait hasil *interview* dan presentasi bagi kandidat *talent*.

8. Peningkatan Kemitraan Strategis dengan Pegawai Melalui *Employee Well-being Program*

KPI Peningkatan Kemitraan Strategis dengan Pegawai Melalui *Employee Well-being Program* ditujukan untuk meningkatkan kemitraan strategis antara perusahaan dan pegawai melalui penyelesaian serta optimalisasi *Employee Well-being Program* pada tahun 2025 khususnya di bidang kesehatan dan/atau olahraga. Program ini bertujuan untuk menciptakan budaya kerja yang kondusif, serta mendorong kontribusi positif terhadap produktivitas dan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

Pada pelaksanaannya, *KPI* ini terdiri dari pelaksanaan program kesehatan dan pelaksanaan program penunjang olahraga. Sampai dengan Triwulan I 2025, capaian atas *KPI* tersebut adalah sebesar **0%** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025.

9. Rasio Pemenuhan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko

KPI Rasio Pemenuhan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pengelola risiko sesuai dengan peraturan BUMN No. PER-2/MBU/03/2023 dan No. SK-3/DKU.MBU/05/2023. Dengan pemenuhan kualifikasi organ pengelola risiko, diharapkan organ pengelola risiko mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan manajemen risiko di seluruh unit kerja, meminimalkan potensi risiko operasional dan korporasi, serta mendukung pencapaian target strategis organisasi secara keseluruhan.

Sampai dengan Triwulan I tahun 2025, capaian *KPI* ini adalah sebesar **0%** dari target Triwulan I 2025 sebesar 0%. Hal ini dikarenakan sampai dengan Triwulan I 2025 belum terdapat personel yang memenuhi kualifikasi organ pengelola risiko sesuai SK-3/DKU.MBU/05/2023. Adapun sampai saat ini masih dilakukan pemenuhan diklat melalui *self-learning* oleh personel yang termasuk dalam organ pengelola risiko.

10. Digital Talent

KPI Digital Talent ditujukan untuk mengukur tingkat partisipasi SDM dalam pelatihan *digital talent* guna meningkatkan pemahaman dan kompetensi mereka dalam transformasi *digital*. Adapun target *KPI* dimaksud yaitu persentase SDM yang termasuk dalam kategori “understanding” yaitu mengikuti *training* yang berkaitan dengan *digital talent*.

Sampai dengan Triwulan I 2025, capaian *KPI* ini adalah sebesar **0%** atau sesuai dengan target Triwulan I 2025. Adapun target pelaksanaan kegiatan *digital talent* adalah pada Triwulan IV 2025.

11. Kajian Program Efisiensi

KPI Kajian Program Efisiensi bertujuan untuk membuat kajian berupa 1 (satu) program yang dianggap memberikan kontribusi besar terhadap upaya perusahaan dalam mengoptimalkan efisiensi proses bisnis khususnya pada bidang SDM dan Umum untuk selanjutnya dapat diimplementasikan pada tahun 2026.

Sampai dengan Triwulan I 2025, capaian *KPI* ini adalah sebesar **0%**, atau sesuai dengan target Triwulan I. Pelaksanaan kegiatan penyusunan kajian program efisiensi akan dimulai pada Triwulan II 2025 dengan target penyelesaian pada Triwulan IV 2025.

3.3 CAPAIAN KINERJA KESELAMATAN

Sampai dengan Triwulan I 2025, capaian kinerja keselamatan Perum LPPNPI tercapai sebesar **91,19%** atau 8,81% di bawah target. Nilai tersebut merupakan hasil dari kegiatan *safety review* terkait monitoring capaian indikator kinerja keselamatan atau *safety performance indicator* bidang navigasi penerbangan yang dilakukan dengan Direktorat Jenderal Navigasi Penerbangan (DNP). Adapun rincian dari realisasi kinerja keselamatan tersebut adalah sebagai berikut.

A. *Airprox Cat. A dan Cat. B*

Sampai dengan akhir Triwulan I 2025, indikator *Airprox Cat. A dan Cat. B* tercapai sebesar **0,6** dari target sebesar 1,37 (lebih tinggi dari target). Terdapat 2 (dua) kejadian yang merupakan kontribusi dari pelayanan navigasi penerbangan, dengan rincian :

1. Kejadian *Airprox Cat.B* yang melibatkan WON1259 dan CTV931;
2. Kejadian *Airprox Cat.B* yang melibatkan AXM377 dan GIA422.

B. *Runway Incursion Cat. A dan Cat. B*

Sampai dengan akhir Triwulan I 2025, indikator *Runway Incursion Cat. A dan Cat. B* tercapai sebesar **0** dari target sebesar 0,086 (lebih tinggi dari target), hal ini disebabkan oleh tidak adanya kejadian yang termasuk dalam kategori *Runway Incursion Cat A. dan Cat. B*.

C. *ATC Coordination Error between ATS Unit*

Sampai dengan akhir Triwulan I 2025, indikator *ATC Coordination Error between ATS Unit* tercapai sebesar **0** dari target sebesar 11,13 (lebih tinggi dari target), hal ini disebabkan oleh tidak adanya kejadian yang termasuk dalam *ATC Coordination Error between ATS Unit*.

D. *ATC Readback Hearback Issue*

Sampai dengan akhir Triwulan I 2025, indikator *ATC Readback Hearback Issue* tercapai sebesar **1,5** dari target sebesar 0,39 (lebih rendah dari target). Terdapat 5

(lima) kejadian dengan kontribusi dari pelayanan navigasi penerbangan dengan rincian sebagai berikut :

1. Kejadian *ATC Readback Hearback Issue* yang melibatkan CTV719 dan OEY319;
2. Kejadian *ATC Readback Hearback Issue* yang melibatkan AXM377 dan GIA422;
3. Kejadian *ATC Readback Hearback Issue* yang melibatkan AWO247;
4. Kejadian *ATC Readback Hearback Issue* yang melibatkan BTK6576 dan MYU6014;
5. Kejadian *ATC Readback Hearback Issue* yang melibatkan BTK6585 dan *ARCHER FLIGHT*.

E. Ketersediaan (*Availability*) Fasilitas Telekomunikasi Penerbangan

Sampai dengan akhir Triwulan I 2025, indikator Ketersediaan (*Availability*) Fasilitas Telekomunikasi Penerbangan tercapai sebesar **98,96%** dari target sebesar 99,00%. Adapun penyebab tidak tercapainya *availability* fasilitas telekomunikasi penerbangan, mitigasi, serta kondisi saat ini adalah sebagai berikut :

1. Kerusakan *DME Merauke*, di mana saat ini telah dilakukan pengiriman modul dari *AMF* ke Cabang Wamena sebagai bentuk perbaikan *DME Merauke*. Selain itu, hal ini paralel dengan proses peremajaan peralatan (*investasi*) yang sampai saat ini sedang dalam proses pelaksanaan pekerjaan;
2. Kerusakan *ILS Localizer Natuna*, di mana saat ini sedang dilakukan perbaikan modul *CPU* oleh *AMF*;
3. Kerusakan *NDB Wamena*, di mana saat ini sedang dilakukan evaluasi terkait reposisi *NDB* dikarenakan sekitar lokasi *NDB* sering digunakan untuk kegiatan warga. Namun dikarenakan peralatan *NDB* sudah tidak digunakan Direktorat Teknik berencana untuk melakukan *phase out* pada peralatan *NDB* tersebut agar tidak membebani nilai *availability*.

Selanjutnya, sebagai upaya menanggapi realisasi kinerja keselamatan yang berada di bawah target, Perum LPPNPI telah mengambil sejumlah langkah strategis. Salah satunya adalah penerbitan artikel terkait kinerja keselamatan perusahaan melalui "Newsletter Alert Five" di e-Chain, sehingga seluruh karyawan dapat mengakses dan memahami informasi tersebut dengan lebih mudah. Inisiatif ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran serta mendorong partisipasi aktif seluruh insan Perum LPPNPI dalam memperkuat budaya keselamatan.

Selain itu, Direktorat Keselamatan, Keamanan, dan Standardisasi melakukan reviu bersama Direktorat Operasi terkait pelayanan navigasi penerbangan, dengan fokus khusus pada aspek kinerja keselamatan. Dalam pertemuan tersebut, dibahas berbagai isu penting, termasuk penyelesaian permasalahan *Similar Callsign* serta beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya *Readback-Hearback Error*. Diskusi ini menjadi bagian dari komitmen berkelanjutan Perum LPPNPI untuk meningkatkan kualitas layanan dan menjaga standar keselamatan tertinggi.

3.4 HASIL ASESMEN GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) TAHUN 2023

Dengan diterbitkannya Peraturan Menteri BUMN No. PER.02/MBU/2023 tertanggal 3 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara yang menyatakan bahwa PER-01/MBU/2011 tidak berlaku lagi, serta Surat Keputusan Sekretaris BUMN No. SK-12/S.MBU/08/2023 tertanggal 16 Agustus 2023 tentang Pencabutan Keputusan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara No. SK-16/S.MBU/2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN.

Perum LPPNPI selama ini melaksanakan Penilaian terhadap Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governace*) berdasarkan PER-01/MBU/2011 dengan menggunakan indikator/parameter penilaian berdasar SK-16/S.MBU/2012. Adapun untuk pelaksanaan Penilaian terhadap Penerapan GCG tahun 2023 mengacu pada Surat Plh. Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko No. S-52/DKU.MBU/10/2024 tertanggal 15 Oktober 2024 perihal Pelaksanaan Asessmen GCG BUMN Tahun 2023. Untuk penilaian dilakukan pada tanggal 11 November 2024 sampai 31 Januari 2025 dengan skor **89,64**, telah mencapai klasifikasi "Sangat Baik". Nilai dimaksud meningkat 0,02 dari tahun sebelumnya.

Mendasari hasil laporan kekuatan utama penerapan GCG di Perum LPPNPI selama tahun 2023 adalah sebagai berikut:

1. Organ Perum LPPNPI telah berkomitmen dalam penerapan prinsip-prinsip GCG. Hal ini dibuktikan dengan dilakukannya asesmen eksternal GCG untuk penguatan dan perbaikan ke depannya terkait implementasi GCG di Perum LPPNPI;
2. Perum LPPNPI telah memiliki perangkat yang lengkap dalam mendukung tugas dan tanggung jawab Direksi dan Dewan Pengawas;
3. Perum LPPNPI telah memiliki berbagai kebijakan, pedoman dan prosedur untuk mendukung pelaksanaan proses Tata Kelola (*Governance Processes*) di Perusahaan.

Perum LPPNPI konsisten dalam menerapkan prinsip transparansi, salah satunya dengan menerbitkan Laporan Tahunan (*Annual Report*) yang dipublikasikan melalui *website* perusahaan.

BAB IV - LAPORAN MANAJEMEN RISIKO & AUDIT INTERN



4.1 LAPORAN PEMANTAUAN RISIKO

Pengelolaan risiko di lingkungan Perum LPPNPI mengacu pada Peraturan Menteri BUMN No. PER-2/MBU/03/2023 tertanggal 03 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara dan Keputusan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko KBUMN No. SK-7/DKU.MBU/10/2023 tertanggal 26 Oktober 2023 tentang Petunjuk Teknis Pelaporan Manajemen Risiko BUMN Dalam Penerapan Manajemen Risiko, Perum LPPNPI menggunakan acuan *International Organization for Standardization (ISO) 31000:2018 Risk Management - Guidelines* yang telah mendapatkan sertifikasi dari Badan Standardisasi Nasional (BSN) tahun 2018 yang kemudian diadopsi menjadi Standar Nasional Indonesia (SNI) ISO 31000:2018.

4.1.1 Realisasi Perhitungan Risiko *Residual* yang Dibandingkan dengan Rencana Target Risiko *Residual* Sesuai Periode Pelaporan

Sebagai bagian dari proses manajemen risiko yang berkesinambungan, Perum LPPNPI secara periodik melakukan pengukuran terhadap risiko *residual* aktual (*current residual risk*) dan membandingkannya dengan target *residual risk* sebagaimana ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2025.

Pengukuran ini bertujuan untuk menilai efektivitas implementasi perlakuan risiko yang telah dilakukan hingga akhir Triwulan I 2025 serta mengidentifikasi potensi deviasi antara kondisi aktual dengan proyeksi risiko yang telah direncanakan sebelumnya. Selanjutnya, pada tabel di bawah ini disajikan Realisasi Perbandingan Risiko *Inherent*, Target Risiko *Residual*, dan Risiko Residual Aktual Triwulan I 2025 berdasarkan 3 (tiga) tahapan, yaitu:

1. *Inherent Risk*, yaitu risiko yang melekat sebelum dilakukan mitigasi;
2. Target *Residual Risk*, yaitu risiko yang ditargetkan setelah dilakukan perlakuan risiko;
3. *Current Risk*, yaitu risiko aktual berdasarkan pemantauan hingga akhir Triwulan I 2025.

Tabel IV.1
Perhitungan *Inherent Risk*, *Target Residual Risk* Triwulan I 2025, *Current Risk* Triwulan I 2025

No	Peristiwa Risiko	Inherent Risk 2025			Target Residual Risk Triwulan I 2025			Current Risk Triwulan I 2025		
		K	D	Level of Risk	K	D	Level of Risk	K	D	Level of Risk
1	Risiko keterlambatan atau potensi gagal bayar oleh maskapai	5	4	High	5	4	High	5	4	High
2	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar <i>Safety Management System</i> (SMS)	5	4	High	5	4	High	5	4	High
3	Risiko tidak berjalannya masa transisi restrukturisasi organisasi baru AirNav sesuai dengan skenario yang direncanakan	5	4	High	3	4	Moderate to High	3	4	Moderate to High
4	Risiko data <i>Safety Management System</i> (SMS) tidak memadai	5	3	Moderate to High	5	3	Moderate to High	5	3	Moderate to High
5	Risiko tidak tercapainya akselerasi investasi CAPEX pada fasilitas yang kritikal sesuai yang direncanakan	5	3	Moderate to High	5	3	Moderate to High	5	3	Moderate to High
6	Risiko penurunan tingkat keselamatan pasca implementasi program pengembangan pelayanan navigasi penerbangan	4	4	Moderate to High	4	4	Moderate to High	4	4	Moderate to High
7	Risiko kerentanan signifikan layanan TI	5	3	Moderate to High	5	3	Moderate to High	3	3	Moderate
8	Risiko terhambatnya progres fisik pekerjaan ATM System	3	3	Moderate	3	3	Moderate	3	3	Moderate
9	Risiko tidak terlaksananya penyesuaian biaya PJNP	3	4	Moderate to High	3	4	Moderate to High	3	4	Moderate to High

4.1.2 Realisasi Perbandingan Risiko *Inherent*, Risiko *Current*, dan Target Risiko Residual Tahun 2025

Tabel IV.2
Perbandingan *Inherent Risk*, Target *Residual Risk* Tahun 2025, dan *Current Risk* Triwulan I 2025

No	Peristiwa Risiko	Inherent Risk 2025			Target Residual Risk Tahun 2025			Current Risk Triwulan I 2025		
		K	D	Level of Risk	K	D	Level of Risk	K	D	Level of Risk
1	Risiko keterlambatan atau potensi gagal bayar oleh maskapai	5	4	High	2	3	Low to Moderate	5	4	High
2	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar <i>Safety Management System</i> (SMS)	5	4	High	2	2	Low to Moderate	5	4	High
3	Risiko tidak berjalannya masa transisi restrukturisasi organisasi baru AirNav sesuai dengan skenario yang direncanakan	5	4	High	2	2	Low to Moderate	3	4	Moderate to High
4	Risiko data <i>Safety Management System</i> (SMS) tidak memadai	5	3	Moderate to High	2	3	Low to Moderate	5	3	Moderate to High
5	Risiko tidak tercapainya akselerasi investasi CAPEX pada fasilitas yang kritikal sesuai yang direncanakan	5	3	Moderate to High	2	3	Low to Moderate	5	3	Moderate to High
6	Risiko penurunan tingkat keselamatan pasca implementasi program pengembangan pelayanan navigasi penerbangan	4	4	Moderate to High	2	2	Low to Moderate	4	4	Moderate to High
7	Risiko kerentanan signifikan layanan TI	5	3	Moderate to High	5	1	Low to Moderate	3	3	Moderate
8	Risiko terhambatnya progres fisik pekerjaan ATM System	3	3	Moderate	2	1	Low	3	3	Moderate
9	Risiko tidak terlaksananya penyesuaian biaya PJNP	3	4	Moderate to High	2	2	Low to Moderate	3	4	Moderate to High

Setiap triwulan dilakukan asesmen terhadap profil yang ada, dan berdasarkan monitoring serta evaluasi sampai dengan Triwulan I 2025, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Terdapat 2 (dua) kategori **High**, yaitu:
 - a. Risiko keterlambatan atau potensi gagal bayar oleh maskapai;
 - b. Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar *Safety Management System* (SMS).

2. Terdapat 5 (lima) kategori **Moderate to High**, yaitu:
 - a. Risiko tidak berjalannya masa transisi restrukturisasi organisasi baru AirNav sesuai dengan skenario yang telah direncanakan;
 - b. Risiko data *Safety Management System (SMS)* tidak memadai;
 - c. Risiko tidak tercapainya akselerasi investasi CAPEX pada fasilitas yang kritikal sesuai yang direncanakan;
 - d. Risiko penurunan tingkat keselamatan pasca implementasi program pengembangan pelayanan navigasi penerbangan;
 - e. Risiko tidak terlaksana penyesuaian biaya PJNP.
3. Terdapat 2 (dua) kategori **Moderate**, yaitu:
 - a. Risiko kerentanan signifikan layanan TI;
 - b. Risiko terhambatnya progres fisik pekerjaan *ATM System*.

4.1.3 Key Risk Indicator (Threshold) Posisi Triwulan I 2025

Pemantauan *Key Risk Indicator (KRI)* dilakukan untuk mengukur tingkat kewaspadaan terhadap risiko utama yang telah teridentifikasi dalam periode Triwulan I 2025. Penentuan kategori kewaspadaan terbagi dalam 3 (tiga) level, yaitu: Aman, Hati-hati, dan Bahaya, sesuai dengan tingkat eksposur serta capaian indikator kunci yang telah ditetapkan. Ringkasan posisi *KRI* per Risiko terdapat pada tabel berikut.

Tabel IV.3
Key Risk Indicator (Threshold) Posisi Triwulan I 2025

No	Peristiwa Risiko	KRI	KRI (Threshold) Triwulan IV 2025
1	Risiko keterlambatan atau potensi gagal bayar oleh maskapai	Ada/tidak adanya regulasi mengenai kewajiban dan sanksi pembayaran PJNP	Bahaya. Berdasarkan hasil monitoring, telah melakukan pembahasan bersama dengan unit kerja terkait perubahan Peraturan Direksi No. PER.005/LPPNPI/I/2023 tentang Pedoman Tata Kelola Pendapatan Perusahaan, Fakturisasi, dan Penagihan. Adapun unit kerja terkait adalah <i>Legal, Compliance, and Sustainability Division, Air Navigation Information Management Division, Accounting and Asset Management Division, Project Management Office Division, dan Transaction Division</i> .
		Keakuratan <i>billing address</i>	Bahaya. Berdasarkan hasil monitoring, masih dalam proses penyusunan <i>URS</i> aplikasi <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> .

No	Peristiwa Risiko	KRI	KRI (Threshold) Triwulan IV 2025
		Peningkatan validitas data penerbangan	Bahaya. Berdasarkan hasil monitoring, masih dalam proses penyusunan <i>URS</i> aplikasi <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> . Adapun sistem otomasi terkait data penerbangan termasuk dalam aplikasi <i>CRM</i> .
2	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar <i>Safety Management System (SMS)</i>	Level kenaikan <i>SMS Maturity</i>	Hati-Hati. Berdasarkan hasil monitoring: 1. Telah melaksanakan reviu <i>RSA</i> sampai dengan bulan Maret 2025 pada 2 (dua) lokasi, yaitu klaster Cabang Bandung dan klaster Cabang Nabire dari rencana total 21 lokasi (16 (enam belas) internal dan 5 (lima) eksternal); 2. Belum melakukan pelaksanaan <i>Routine SMS Assessment (RSA)</i> dengan DNP (dengan jangkauan yang lebih luas dan intensif); 3. Telah dilaksanakan rapat pembahasan pemutakhiran <i>manual SMS</i>; 4. Belum melaksanakan evaluasi <i>Safety Performance</i> dengan DNP (meningkatkan jumlah pelaksanaan dan jangkauan peserta); 5. Belum melaksanakan evaluasi <i>Safety Compliance</i> dengan DNP (meningkatkan intensitas jumlah pelaksanaan dan jangkauan peserta); 6. Telah dilakukan perencanaan pelaksanaan audit dan inspeksi keselamatan pada 8 (delapan) lokasi di bulan April 2025; 7. Telah dilaksanakan evaluasi <i>Safety Performance</i> dengan DNP; 8. Belum melaksanakan monitoring <i>SMS Implementation Plan</i> dengan DNP (meningkatkan intensitas monitoring pengawasan).

No	Peristiwa Risiko	KRI	KRI (Threshold) Triwulan IV 2025
3	Risiko tidak berjalannya masa transisi restrukturisasi organisasi baru AirNav sesuai dengan skenario yang telah direncanakan	Masa transisi sesuai dengan skenario tim <i>Change Management</i>	Aman. Berdasarkan hasil monitoring : 1. Telah dilaksanakan rapat persiapan implementasi rencana struktur organisasi kantor cabang dengan melibatkan tim <i>change management</i> baru, yang dilaksanakan pada tanggal 6, 10, dan 14 Januari 2025; 2. Telah dilaksanakan pembahasan terkait restrukturisasi organisasi baru dengan <i>Risk Management Division</i> pada tanggal 24 Januari 2025 dan 7 Februari 2025; 3. Telah dilaksanakan rapat kesiapan implementasi restrukturisasi kantor cabang perihal sertifikasi pelayanan navigasi dengan DNP; 4. Telah dilakukan rapat Direksi pada tanggal 20 Februari 2025 terkait fungsi pengadaan dan tindak lanjutnya; 5. Telah dilaksanakan konsinyering pembahasan fungsi pengadaan dan tindak lanjut pada 24-25 Februari 2025; 6. Telah diterbitkan Keputusan Direksi No. KEP.526/U/LPPNPI/PGD.01/III/2025 tentang Penetapan Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Kantor Pusat dan AMF Perum LPPNPI; 7. Telah dilaksanakan rapat yang dipimpin oleh Direktur SDM dan Umum dengan mengundang <i>EVP</i> dalam rangka pembahasan awal rencana restrukturisasi organisasi kantor pusat, di mana dalam kesempatan tersebut juga disampaikan usulan <i>timeline</i> untuk monitoring dan evaluasi kantor pusat serta implementasi kantor cabang; 8. Berdasarkan Keputusan Direksi No. KEP.1127/U/LPPNPI/OTL.1/V/2024 tentang tim <i>Change Management</i> Penataan Organisasi Perusahaan, dengan masa tugas hingga 31 Mei 2025 dan akan dilakukan pembaharuan masa tugas tim dimaksud guna mendukung pelaksanaan evaluasi atas implementasi organisasi cabang pada 1 Januari 2026.
4	Risiko data <i>Safety Management System (SMS)</i> tidak memadai	Persentase jumlah kegiatan <i>safety collaboration</i>	Hati-Hati. Berdasarkan hasil monitoring, telah dilaksanakan kegiatan <i>safety monitoring</i> tindak lanjut rekomendasi keselamatan.

No	Peristiwa Risiko	KRI	KRI (Threshold) Triwulan IV 2025
5	Risiko tidak tercapainya akselerasi investasi CAPEX pada fasilitas yang kritikal sesuai yang direncanakan	Waktu persetujuan capex	Aman. Berdasarkan hasil monitoring : 1. Rencana akan dilakukan sesuai dengan <i>timeline</i> pada bulan Juli 2025; 2. Telah dilaksanakan lelang tidak mengikat, sehingga proses lelang tetap terlaksana sambil menunggu persetujuan Menteri Perhubungan (penandatanganan kontrak akan dilaksanakan setelah ada persetujuan dari Menteri Perhubungan); 3. Telah diterbitkan Keputusan Direksi No. KEP.526/U/LPPNPI/PGD.01/III/2025 tentang Penetapan Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Kantor Pusat dan AMF Perum LPPNPI.
		Penyelesaian dokumen investasi	Aman. Berdasarkan hasil monitoring : 1. Telah dilakukan permintaan pelaksanaan <i>Request for Information (RFI)</i> untuk dasar penyusunan dokumen teknis dan menggunakan dokumen kontrak pekerjaan yang sejenis; 2. Menyusun rencana pelaksanaan kegiatan untuk kesesuaian dokumen secara <i>prudent</i> sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
		Penyelesaian pelaksanaan pekerjaan investasi sesuai dengan yang sudah dipersyaratkan	Aman. Berdasarkan hasil monitoring : 1. Telah dilakukan permintaan pelaksanaan <i>Request for Information (RFI)</i> untuk dasar penyusunan dokumen teknis dan menggunakan dokumen kontrak pekerjaan yang sejenis; 2. Melakukan pengecekan dipabrikasi sebelum barang dikirim ke <i>site</i> (<i>Factory Acceptance Test</i>).
		Penyelesaian proses pengadaan	Aman. Berdasarkan hasil monitoring : 1. Koordinasi dengan Unit Pengadaan; 2. Telah diterbitkan Keputusan Direksi No. KEP.526/U/LPPNPI/PGD.01/III/2025 tentang Penetapan Kebijakan

No	Peristiwa Risiko	KRI	KRI (Threshold) Triwulan IV 2025
			Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Kantor Pusat dan AMF Perum LPPNPI.
6	Risiko penurunan tingkat keselamatan pasca implementasi program pengembangan pelayanan navigasi penerbangan	Peningkatan kegiatan asesmen risiko pengembangan sistem	Hati-Hati. Berdasarkan hasil monitoring : 1. Rencana pelaksanaan monitoring pemenuhan rekomendasi dilakukan pada bulan April 2025; 2. Rencana dilakukan setelah penguatan sistem monitoring pemenuhan rekomendasi telah dilakukan.
7	Risiko kerentanan signifikan layanan TI	Jumlah insiden keamanan siber yang terjadi pada layanan TI	Aman Berdasarkan hasil monitoring : 1. Penguatan tata kelola IT yang rencana akan dilaksanakan pada Triwulan III dan Triwulan IV 2025; 2. Telah melakukan penguatan Sistem Monitoring dan Proteksi: a. <i>Managed Service SIEM</i>; b. <i>Cloud WAF</i>; c. <i>Endpoint Protection</i>. 3. Telah dilakukan penambahan perangkat keamanan dengan melakukan investasi perangkat WAF dan <i>firewall</i>.
8	Risiko terhambatnya progress fisik pekerjaan ATM System	Kecukupan modal penyedia	Hati-Hati. Berdasarkan hasil monitoring, yaitu menjembatani penyedia kerja dengan lembaga/instansi keuangan atau perbankan untuk pembiayaan proyek sesuai kebutuhan, serta perubahan skema pembayaran menjadi termin. Saat ini, pekerjaan dimaksud telah berkontrak.
		Kemajuan progres pekerjaan	Bahaya. Berdasarkan hasil monitoring : 1. New JATSC (3,74% - Peralatan Utama): a. Optimasi pekerjaan yang tidak tergantung renovasi; b. Persiapan percepatan setelah Ruang Operasi selesai. 2. Balikpapan (3,77% - Konstruksi Bangunan), Medan (27,125% - Konstruksi Bangunan), dan Pontianak (21,56% - Konstruksi Bangunan): a. Koordinasi dengan penyedia untuk percepatan untuk percepatan peralatan;

No	Peristiwa Risiko	KRI	KRI (Threshold) Triwulan IV 2025
			b. Monitoring lebih ketat pabrikasi struktur di Medan; c. Efisiensi pekerjaan di lokasi untuk mengejar deviasi.
		Pemutusan kontrak secara sepihak oleh penyedia/ <i>vendor</i>	Aman. Berdasarkan hasil monitoring, pekerjaan <i>ATM System</i> telah berkontrak dan saat ini telah dilakukan penerbitan bank garansi atas pencairan termin pembayaran dan kewajiban adanya jaminan pelaksanaan pekerjaan.
9	Risiko tidak terlaksananya penyesuaian biaya PJNP	Surat penetapan Menteri Perhubungan atas penyesuaian biaya PJNP	Aman. Berdasarkan hasil monitoring : 1. Telah melakukan pertemuan dengan <i>IATA</i> pada tanggal 11 Maret 2025; 2. Telah melakukan koordinasi dengan DNP; 3. Saat ini sedang disiapkan beberapa asumsi dengan proyeksi keuangan jika penyesuaian biaya PJNP tidak dapat dilaksanakan pada waktu yang ditentukan; 4. Untuk kebijakan <i>cost cutting</i> adalah opsi terakhir, saat ini <i>Corporate Strategy Division</i> sedang menyusun kajian efisiensi biaya guna mengantisipasi hal tersebut; 5. Untuk target penyesuaian biaya PJNP adalah bulan Juli 2025, sehingga pada Triwulan I 2025 ini masih kategori Aman.

Berdasarkan hasil monitoring *KRI* Triwulan I 2025, telah ditemukeni *KRI (threshold)* dengan kategori sebagai berikut:

1. Kategori **Aman** sebanyak 9 (sembilan) *KRI*, yaitu:
 - a. Masa transisi sesuai dengan skenario tim *Change Management*;
 - b. Waktu persetujuan *capex*;
 - c. Penyelesaian dokumen investasi;
 - d. Penyelesaian pelaksanaan pekerjaan investasi sesuai dengan yang sudah dipersyaratkan;
 - e. Penyelesaian proses pengadaan;
 - f. Jumlah insiden keamanan siber yang terjadi pada layanan TI;
 - g. Kecukupan modal penyedia;
 - h. Pemutusan kontrak secara sepihak oleh penyedia/*vendor*; dan
 - i. Surat penetapan dari Menteri Perhubungan atas penyesuaian biaya PJNP.

2. Kategori **Hati-Hati** sebanyak 3 (tiga) *KRI*, yaitu:
 - a. Level kenaikan *SMS Maturity*;
 - b. Persentase jumlah kegiatan *safety collaboration*;
 - c. Peningkatan kegiatan asesmen risiko pengembangan sistem.
3. Kategori **Bahaya** sebanyak 4 (empat) *KRI*, yaitu:
 - a. Ada atau tidak adanya regulasi mengenai kewajiban dan sanksi pembayaran PJNP;
 - b. Keakuratan *billing address*;
 - c. Peningkatan validitas data penerbangan;
 - d. Kemajuan progres pekerjaan.

4.1.4 Realisasi Pelaksanaan Perlakuan Risiko dan Biaya

Sebagai tindak lanjut atas identifikasi risiko yang telah dilakukan, Perum LPPNPI telah menyusun dan melaksanakan berbagai program mitigasi sesuai rencana kerja tahun 2025. Pemantauan terhadap pelaksanaan perlakuan risiko dilakukan secara berkala untuk menilai efektivitas kegiatan serta realisasi biaya yang telah dikeluarkan.

Laporan berikut memuat capaian pelaksanaan mitigasi risiko sampai dengan akhir Triwulan I 205, yang disajikan berdasarkan peristiwa risiko utama.

Tabel IV.4
Timeline Mitigasi Risiko

No. Risiko	Peristiwa Risiko	Pengebab risiko	Rencana Perlakuan Risiko	Biaya Perlakuan	Timeline (Bulan)											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Risiko keterlambatan atau potensi gagal bayar oleh maskapai	1. Tidak ada regulasi yang memberikan kewajiban dan sanksi kepada Maskapai untuk melakukan pembayaran PJNP.	1. Meningkatkan aktivitas evaluasi pembayaran Customer Domestic dan perbaruan SLA; 2. Meningkatkan jumlah pengguna jasa yang akan digunakan dalam penagihan langsung; 3. Meningkatkan intensitas pelaksanaan pembinaan penagihan Kantor Cabang menjadi 2 kali dalam 1 tahun 4. Pengupayakan revisi atas PM 17 terkait pemberian sanksi kepada maskapai yang tidak membayar tepat waktu/gagal bayar	Rp5.771.551.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		2. Ketidaktepatan terkait billing address untuk layanan overflying	Membuat sistem otomatisasi untuk rekonsiliasi Data Penagihan terhadap data produksi		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		3. Validitas data penerbangan yang dilayani AirNav	Membuat sistem otomatisasi untuk rekonsiliasi Data Penagihan terhadap data produksi		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standard Safety Management System (SMS)	Penerapan SMS belum diimplementasikan sesuai dengan regulasi yang disebabkan pengabaian dan atau pelanggaran oleh faktor manusia, peralatan dan kelemahan pada prosedur	1. Melakukan Internal SMS Maturity Assessment dilaksanakan dengan jangkauan yang lebih luas dan intens	Rp608.464.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			2. Pelaksanaan Routine SMS Assessment (RSA) dengan DNP (dengan jangkauan yang lebih luas dan intens)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			3. Pengkajian terhadap dokumen SOP Internal SMS Maturity Assessment		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			4. Pelaksanaan Evaluasi Safety Performance dengan DNP (meningkatkan jumlah pelaksanaan dan jangkauan peserta)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			5. Pelaksanaan Evaluasi Safety Compliance dengan DNP (Meningkatkan intensitas jumlah pelaksanaan dan jangkauan peserta)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			6. Audit Keselamatan (Meningkatkan ruang lingkup audit menjadi beberapa cabang dan peningkatan intensitas pelaksanaan audit)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			7. Inspeksi Keselamatan (Meningkatkan intensitas monitoring pengawasan)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			8. Rapat Evaluasi Hasil Internal SMS Maturity Assessment (Meningkatkan intensitas monitoring pengawasan)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			9. Monitoring SMS Implementation Plan dengan DNP (Meningkatkan intensitas monitoring pengawasan)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

No. Risiko	Peristiwa Risiko	Pengebab risiko	Rencana Perlakuan Risiko	Biaya Perlakuan	Timeline (Bulan)											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3	Risiko tidak berjalannya masa transisi restrukturisasi organisasi baru Airnav sesuai dengan skenario yang telah direncanakan	Ketidaksiapan sistem, keterbatasan sumberdaya manusia, keterbatasan waktu dan keterbatasan anggaran Tim Change Management untuk mendukung proses restrukturisasi organisasi yang baru	1. Menetapkan skala prioritas penerapan sistem baru (SAP, Database karyawan, Arsipku) serta prioritas terhadap regulasi yang akan diimplementasikan; 2. Memperkuat sumberdaya yang dibutuhkan Tim Change Management dalam mengawal masa transisi restrukturisasi Airnav; 3. Penyelesaian pembahasan monitoring dan evaluasi restrukturisasi organisasi Kantor Pusat mencakup fungsi pengadaan dan perencanaan strategi pelayanan; 4. Melanjutkan pembahasan restrukturisasi organisasi Kantor Cabang yang rencana akan diimplementasikan pada Januari 2026.	Rp2.719.307.970	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	Risiko data Safety Manajemen System (SMS) tidak memadai	Ketidaktersediaan Stakeholder penerbangan lain untuk memberikan akses terhadap data dan informasi safety yang dimiliki	1. Peningkatan intensitas waktu pelaporan antar Stakeholder (peningkatan partisipasi, durasi pelaksanaan) 2. Peningkatan intensitas safety meeting (dilakukan secara one on one dan peningkatan intensitas waktu pelaksanaan) 3. Menindaklanjuti rekomendasi hasil investigasi dari KNKT 100%	Rp259.800.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	Risiko Tidak tercapainya akselerasi investasi CAPEX pada fasilitas yang kritikal sesuai yang direncanakan	Keterlambatan persetujuan investasi	1. Melakukan pembahasan awal rencana program investasi dengan Kementerian Teknis 2. Melakukan pembahasan finalisasi rencana program investasi dengan Kementerian Teknis. 3. Mengusulkan revisi substansi PM 34 tahun 2017 yang dapat menghambat proses persetujuan rencana investasi;	Rp8.809.766.289	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
		Kurangnya sumber data sebagai pendukung untuk pembuatan dokumen teknis	1. Menyiapkan dokumen data pendukung Investasi sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan; 2. Melaksanakan tahapan-tahapan kegiatan untuk kesesuaian dokumen perencanaan secara prudent sesuai dengan ketentuan yang berlaku; 3. Memintakan pendampingan kepada konsultan perencana; 4. Melakukan evaluasi tiap tahapan dengan melibatkan unit/institusi terkait sesuai kebutuhan.		1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Material yang ditawarkan tidak sesuai dengan spesifikasi teknis pada saat perencanaan	1. Menyiapkan dokumen data pendukung Investasi sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan 2. Memastikan tahapan-tahapan kegiatan untuk kesesuaian dokumen Investasi; 3. Melakukan evaluasi tiap tahapan dengan melibatkan unit/institusi terkait sesuai kebutuhan.		0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
		Proses gagal lelang dan Proses Pelelangan yang panjang (tidak efektif)	Melakukan koordinasi proses tahapan lelang dengan unit terkait		0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
6	Risiko penurunan tingkat keselamatan Pasca Implementasi program pengembangan pelayanan navigasi penerbangan	Menurunnya tingkat implementasi manajemen risiko pelayanan penerbangan atas program pelayanan navigasi penerbangan	1. Penguatan system monitoring pemenuhan rekomendasi yang muncul dalam Manajemen Risiko Keselamatan dalam Perubahan Pelayanan sebelum implementasi perubahan pelayanan; 2. Memperkuat identifikasi residual hazard dalam implementasi perubahan pelayanan; 3. Melakukan verifikasi atas tindak lanjut laporan hazard operasional yang diterima.	Rp877.920.000	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1
7	Risiko kerentanan signifikan layanan TI	Kurangnya pembaruan keamanan, kesalahan dalam konfigurasi firewall, dan praktik engineering sosial seperti phishing merupakan penyebab utama kerentanan siber yang dapat mengeksplotasi aset TI suatu organisasi. Kerentanan siber pada aset TI dapat muncul dari berbagai sumber, mulai dari bug dalam kode program, kesalahan manusia dalam mengelola akses, hingga serangan yang memanfaatkan kelemahan dalam protokol jaringan.	1. Penguatan Tata Kelola TI dengan melakukan pengukuran kematangan siber dan peningkatan security awareness; 2. Penguatan Sistem Monitoring dan Proteksi : a. Investasi WAF, Firewall; b. Renewal Technical Support Fortinet dan F5; c. Managed Service SIEM; d. Cloud WAF; e. Endpoint Protection 3. Penambahan Perangkat Keamanan dengan melakukan review DigSig dengan BSI.	Rp13.034.089.584			0	1		0	0	1	0			1
8	Risiko terhambatnya progres risk pekerjaan ATM System	Terhambatnya progres proyek karena faktor modal kerja penyedia	1. Menjembatani penyedia kerja dengan lembaga/institusi keuangan atau perbankan untuk pembiayaan proyek sesuai kebutuhan, dan perubahan skema pembayaran menjadi termin;	Rp3.282.207.068	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		keterlambatan pelaksanaan proyek pengadaan ATM System karena beban kerja proyek	- Melakukan pengawasan secara efektif terhadap pelaksanaan proyek pengadaan ATM system		0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
		Pemutusan kontrak secara sepihak oleh penyedia/vendor	Kewajiban penerbitan bank garansi atas pencairan termin pembayaran dan kewajiban adanya jaminan pelaksanaan pekerjaan		1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
		Permasalahan dalam dokumen pengadaan, proses pengadaan, dan proses pelaksanaan pekerjaan investasi.	1. Pendampingan oleh Lembaga Negara terkait (Kejaksaan, BPKP) 2. Melakukan monitoring terhadap pelaksanaan pekerjaan yang menggunakan dana PMN. 3. Penggunaan Konsultan Pengawas Pekerjaan	Rp3.931.291.200												
9	Risiko tidak terlaksananya pengesuaian biaya PUNP	Terjadi penolakan pengesuaian biaya PUNP oleh asosiasi dan maskapai	1. Meningkatkan intensitas pertemuan dan memberikan paparan dengan asosiasi dan 3 maskapai nasional 2. Melaporkan kegiatan konsultasi yang telah dilakukan kepada regulator 3. Melakukan identifikasi figur biaya yang dapat diturunkan jika terjadi pemunduran waktu implementasi pengesuaian biaya PUNP pada Q3 dan Q4 2025 4. Menjalankan kebijakan cost cutting terhadap figur biaya yang dapat diturunkan; 5. Sosialisasi pengesuaian biaya PUNP; 6. Revisi SK tim dan penetapan program strategis yang dikelola oleh PMO	Rp3.931.291.200	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Sampai dengan Triwulan I 2025, realisasi mitigasi risiko yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Risiko keterlambatan atau potensi gagal bayar oleh maskapai

Tabel IV.5
Mitigasi Risiko Keterlambatan atau Potensi Gagal Bayar oleh Maskapai

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
1	a. Meningkatkan aktivitas evaluasi pembayaran kastemer domestik dan pembaharuan SLA. b. Meningkatkan jumlah pengguna jasa yang akan digunakan dalam penagihan langsung. c. Meningkatkan intensitas pelaksanaan pembinaan penagihan kantor cabang menjadi 2 kali dalam setahun. d. Mengupayakan revisi atas PM 17 terkait pemberian sanksi kepada maskapai yang tidak membayar tepat waktu/gagal bayar. e. Membuat sistem otomasi untuk rekonsiliasi data penagihan terhadap data produksi.	Des 2025	Tahapan rencana perlakuan risiko yang telah dilaksanakan adalah: a. Mengenai revisi atas PM 17 terkait pemberian sanksi kepada maskapai yang tidak membayar tepat waktu/gagal bayar, telah diterbitkan Peraturan Menteri Perhubungan 34 Tahun 2024 perihal Formulasi dan Mekanisme Penetapan Biaya Pelayanan Jasa Navigasi Penerbangan, di mana terdapat ketentuan mengenai pemberian apresiasi maupun tindakan kepada pengguna jasa yang menjadi bagian dalam kesepakatan tingkat layanan (<i>Service Level</i>	Rp5.771,55	Rp564,98

			Agreement) yang diharapkan dapat mengurangi potensi keterlambatan atau gagal bayar oleh maskapai penerbangan. b. Telah dilakukan pembahasan perubahan Peraturan Direksi No. PER.005/LPPNP I/I/2023 tentang Pedoman Tata Kelola Pendapatan Perusahaan, Fakturisasi, dan Penagihan, bersama unit kerja terkait (<i>Legal, Compliance, and Sustainability Division, Air Navigation Information Management Division, Accounting and Asset Management Division, Project Management Office Division, dan Transaction Division</i>), di mana akan terdapat ketentuan mengenai kebijakan penanganan pengguna jasa. c. Proses penyusunan		
--	--	--	--	--	--

			URS aplikasi <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>. Tahapan rencana perlakuan risiko yang akan dilakukan adalah: - Meningkatkan aktivitas evaluasi pembayaran <i>customer</i> domestik dan pembaharuan <i>SLA</i>. - Meningkatkan jumlah pengguna jasa yang akan digunakan dalam penagihan langsung. - Meningkatkan intensitas pelaksanaan pembinaan penagihan kantor cabang menjadi 2 (dua) kali dalam setahun.		
--	--	--	--	--	--

2. Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar *Safety Management System (SMS)*

Tabel IV.6

Mitigasi Risiko Menurunnya Pelayanan dan Penerapan Operasi Sesuai dengan Standar *Safety Management System (SMS)*

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
1	a. Melakukan internal <i>SMS Maturity Assessment</i> yang dilaksanakan dengan jangkauan yang lebih luas dan intensif. b. Pelaksanaan <i>Routine SMS Assessment (RSA)</i> dengan DNP (dengan jangkauan yang lebih luas dan intensif). c. Pemutakhiran terhadap dokumen <i>SOP</i> internal <i>SMS Maturity Assessment</i> . d. Pelaksanaan evaluasi <i>Safety Performance</i> dengan DNP (meningkatkan jumlah pelaksanaan dan jangkauan peserta). e. Pelaksanaan evaluasi <i>Safety Compliance</i> dengan DNP (meningkatkan intensitas jumlah pelaksanaan dan jangkauan peserta). f. Audit keselamatan (meningkatkan ruang lingkup audit menjadi beberapa cabang dan peningkatan intensitas pelaksanaan audit). g. Inspeksi keselamatan (meningkatkan intensitas monitoring pengawasan). h. Rapat evaluasi hasil internal <i>SMS Maturity Assessment</i> (meningkatkan intensitas monitoring pengawasan).	Des 2025	Tahapan rencana perlakuan risiko yang telah dilaksanakan: a. Terkait dengan kegiatan internal <i>SMS Maturity Assessment</i> , telah dilakukan reviu <i>RSA</i> sampai dengan bulan Maret 2025 pada 2 (dua) lokasi, yaitu klaster Cabang Bandung dan klaster Cabang Nabire dari total 1 lokasi (16 (enam belas) internal dan 5 (lima) eksternal). b. Untuk pemutakhiran terhadap dokumen <i>SOP Internal SMS Maturity Assessment</i> , telah dilaksanakan rapat pembahasan <i>updating</i> manual <i>SMS</i> . c. Rapat evaluasi hasil <i>Internal SMS Maturity Assessment</i> (meningkatkan intensitas monitoring pengawasan), telah dilakukan evaluasi <i>Safety</i>	Rp608,46	Rp0

	i. Monitoring SMS <i>Implementation Plan</i> dengan DNP (meningkatkan intensitas monitoring pengawasan).		<i>Performance</i> dengan DNP, Ditjen Hubud Kementerian Perhubungan. d. Telah dilakukan audit internal di 2 (dua) lokasi, yaitu Cabang YIA dan Capem Adisutjipto. Selain itu telah dilakukan inspeksi internal di 2 (dua) lokasi, yaitu Capem Curug dan Capem Solo. Tahapan rencana perlakuan risiko yang akan dilakukan adalah: a. Pelaksanaan <i>Routine SMS Assessment (RSA)</i> dengan DNP. b. Pelaksanaan evaluasi <i>Safety Performance</i> dengan DNP. c. Pelaksanaan evaluasi <i>Safety Compliance</i> dengan DNP. d. Monitoring SMS <i>Implementation Plan</i> dengan DNP.		
--	---	--	--	--	--

3. Risiko tidak berjalannya masa transisi restrukturisasi organisasi baru AirNav sesuai dengan skenario yang telah direncanakan

Tabel IV.7

Mitigasi Risiko Tidak Berjalannya Masa Transisi Restrukturisasi Organisasi Baru AirNav
Sesuai dengan Skenario yang Telah Direncanakan

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
1	a. Menetapkan skala prioritas penerapan sistem baru (<i>SAP</i>, <i>database</i> karyawan, <i>ArsipKu</i>) serta prioritasi terhadap regulasi yang akan diimplementasikan. b. Memperkuat sumber daya yang dibutuhkan tim <i>Change Management</i> dalam mengawal masa transisi restrukturisasi AirNav. c. Penyelesaian pembahasan monitoring dan evaluasi restrukturisasi organisasi kantor pusat mencakup fungsi pengadaan dan perencanaan strategi pelayanan. d. Melanjutkan pembahasan restrukturisasi organisasi kantor cabang yang rencana akan diimplementasikan pada bulan Januari 2026.	Juni 2025	Tahapan rencana perlakuan risiko yang telah dilakukan adalah: a. Telah dilakukan penyesuaian dan penerapan sistem baru untuk mendukung implementasi restrukturisasi organisasi. b. Pasca implementasi telah dilakukan kegiatan evaluasi berkala dengan lingkup: 1) Pembahasan monitoring dan evaluasi restrukturisasi organisasi kantor pusat yang mencakup fungsi pengadaan dan perencanaan strategi pelayanan; 2) Kesiapan implementasi restrukturisasi kantor cabang perihal sertifikasi pelayanan	Rp2.719,31	Rp78,98

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			navigasi dengan DNP; 3) Telah diterbitkan Keputusan Direksi No. KEP.526/LPPNPI/PGD.02/III/2025 tentang Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Kantor Pusat dan AMF Perum LPPNPI. Tahapan rencana perlakuan risiko yang akan dilakukan adalah: a. Penyesuaian sistem/aplikasi serta pembaharuan kebijakan/dokumen yang mendukung tahapan restrukturisasi organisasi selanjutnya. b. Memperkuat sumber daya yang dibutuhkan tim <i>Change Management</i> dalam mengawal masa transisi restrukturisasi organisasi. c. Penyelesaian pembahasan monitoring dan evaluasi restrukturisasi organisasi kantor		

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			pusat yang mencakup fungsi pengadaan dan perencanaan strategi pelayanan. d. Melanjutkan pembahasan restrukturisasi organisasi kantor cabang yang rencana akan diimplementasikan pada bulan Januari 2026.		

4. Risiko data *Safety Manajemen System (SMS)* tidak memadai

Tabel IV.8

Mitigasi Risiko Data *Safety Manajemen System (SMS)* Tidak Memadai

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
1	a. Peningkatan intensitas waktu pelaporan antar <i>stakeholder</i> (peningkatan partisipan, durasi pelaksanaan). b. Peningkatan intensitas <i>safety meeting</i> (dilakukan secara <i>one-on-one</i> dan peningkatan waktu pelaksanaan). c. Menindaklanjuti rekomendasi hasil investigasi dari KNKT 100%.	Des 2025	Tahapan rencana perlakuan risiko yang telah dilakukan adalah kegiatan <i>safety monitoring</i> tindak lanjut rekomendasi keselamatan. Tahapan rencana perlakuan risiko yang akan dilakukan adalah: a. Peningkatan intensitas waktu pelaporan antar <i>stakeholder</i> . b. Peningkatan intensitas <i>safety meeting</i> . c. Menindaklanjuti rekomendasi hasil	Rp259,80	Rp0

			investigasi dari KNKT 100%.		
--	--	--	-----------------------------	--	--

5. Risiko tidak tercapainya akselerasi investasi CAPEX pada fasilitas yang kritikal sesuai yang direncanakan

Tabel IV.9

Mitigasi Risiko Tidak Tercapainya Akselerasi Investasi CAPEX Pada Fasilitas yang Kritikal Sesuai yang Direncanakan

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
1	a. Melakukan pembahasan awal rencana program investasi dengan Kementerian Teknis. b. Melakukan pembahasan finalisasi rencana program investasi dengan Kementerian Teknis. c. Mengusulkan reviu substansi PM 34 Tahun 2017 yang dapat menghambat proses persetujuan rencana investasi. d. Menyiapkan dokumen/data pendukung investasi sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan. e. Melaksanakan tahapan-tahapan kegiatan untuk kesesuaian dokumen perencanaan secara <i>prudent</i> sesuai dengan ketentuan yang berlaku.	Des 2025	Tahapan rencana perlakuan risiko yang telah dilakukan adalah: a. Telah diterbitkan Keputusan Direksi No. KEP.526/U/LPPNPI/PGD.01/III/2025 tentang Penetapan Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Kantor Pusat dan AMF Perum LPPNPI. b. Telah dilakukan permintaan atas <i>Request For Information (RFI)</i> untuk dasar penyusunan dokumen teknis dan menggunakan dokumen kontrak pekerjaan yang sejenis. c. Menyusun rencana pelaksanaan kegiatan untuk kesesuaian dokumen secara <i>prudent</i> sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Tahapan rencana perlakuan risiko yang	Rp8.809,77	Rp0

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
	f. Memintakan pendampingan kepada konsultan perencana. g. Melakukan evaluasi tiap tahapan dengan melibatkan unit/instansi terkait sesuai kebutuhan. h. Memastikan dokumen/data pendukung investasi sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan. i. Memastikan tahapan-tahapan kegiatan untuk kesesuaian dokumen investasi. j. Memastikan evaluasi tiap tahapan dengan melibatkan unit/instansi terkait sesuai kebutuhan k. Melakukan koordinasi proses tahapan lelang dengan unit terkait.		akan dilakukan adalah: a. Melakukan pembahasan awal rencana program investasi usulan baru tahun 2026 dengan Kementerian Teknis, sesuai dengan <i>timeline</i> pada bulan Juli 2025. b. Melakukan pembahasan finaliasi rencana program investasi dengan Kementerian Teknis, sesuai dengan <i>timeline</i> pada bulan Juli 2025. c. Mengusulkan reviu substansi PM 34 Tahun 2017 yang dapat menghambat proses persetujuan rencana investasi dengan Kementerian Teknis, sesuai dengan <i>timeline</i> pada bulan Juli 2025. d. Melaksanakan lelang tidak mengikat (penandatanganan kontrak akan dilaksanakan setelah ada persetujuan dari Menteri Perhubungan). e. Pelaksanaan monitoring dan		

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			evaluasi capaian realisasi program investasi. f. Memintakan pendampingan kepada konsultan perencana. g. Melakukan evaluasi tiap tahapan dengan melibatkan unit/ instansi terkait sesuai kebutuhan. h. Melakukan pengecekan ke pabrikan sebelum barang dikirim ke <i>site (Factort Acceptance Test)</i> . i. Melakukan koordinasi proses tahapan lelang dengan unit terkait.		

6. Risiko penurunan tingkat keselamatan pasca implementasi program pengembangan pelayanan navigasi penerbangan

Tabel IV.10

Mitigasi Risiko Penurunan Tingkat Keselamatan Pasca Implementasi Program Pengembangan Pelayanan Navigasi Penerbangan

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
1	a. Penguatan sistem monitoring pemenuhan rekomendasi yang muncul dalam Manajemen Risiko Keselamatan dalam Perubahan Pelayanan sebelum implementasi	Des 2025	Tahapan rencana perlakuan risiko yang telah dilakukan adalah: a. Evaluasi pelaksanaan SRM untuk semua cabang. b. Pelaksanaan manajemen risiko keselamatan dan	Rp265,34	Rp86,56

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
	perubahan pelayanan. b. Memperkuat identifikasi <i>residual hazard</i> dalam implementasi perubahan pelayanan. c. Melakukan verifikasi atas tindak lanjut laporan <i>hazard</i> operasional yang diterima.		monitoring pemenuhan rekomendasi hasil manajemen risiko keselamatan. c. Memperkuat identifikasi <i>residual hazard</i> pasca implementasi perubahan dan monitoring pemenuhan rekomendasi (jika ada). d. Verifikasi tindak lanjut laporan <i>hazard</i> yang diterima secara berkala. Tahapan rencana perlakuan risiko yang akan dilakukan adalah: a. Melaksanakan bimbingan teknis <i>RACI</i> .		

7. Risiko kerentanan signifikan layanan TI

Tabel IV.11
Mitigasi Risiko Kerentanan Signifikan Layanan TI

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
1	a. Penguatan tata kelola TI dengan melakukan pengukuran kematangan siber dan peningkatan <i>security awareness</i> . b. Penguatan Sistem Monitoring dan Proteksi :	Des 2025	Tahapan rencana perlakuan risiko yang telah dilakukan adalah: a. Telah melakukan penguatan Sistem Monitoring dan Proteksi : 1) Investasi WAF; 2) <i>Managed service SIEM</i> ;	Rp13.034,09	Rp7.662,33

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
	1) <i>Renewal technical support</i> Fortinet dan F5; 2) <i>Managed service SIEM</i> ; 3) <i>Cloud WAF</i> ; 4) <i>Endpoint protection</i> . c. Penambahan perangkat keamanan dengan melakukan reuiu WAF dengan <i>firewall</i>		3) <i>Cloud WAF</i> ; 4) <i>Endpoint protection</i> . b. Pelaksanaan monitoring terhadap sistem proteksi dan deteksi yang dilakukan melalui : 1) <i>Managed service</i> perangkat <i>firewall</i> dan <i>Anti DDoS</i> ; 2) <i>Managed service SIEM</i> termasuk di dalamnya <i>Security Operation Center (SOC)</i> ; 3) <i>Managed service WAF</i> ; 4) Implementasi sistem proteksi di sisi <i>user</i> berupa <i>end point protection (EDR)</i> . c. Penambahan perangkat keamanan berupa <i>firewall</i> dan <i>Web Application Firewall (WAF)</i> . Tahapan rencana perlakuan risiko yang akan dilakukan adalah: a. Penguatan tata kelola TI dengan melakukan pengukuran kematangan siber dan peningkatan <i>security awareness</i> yang		

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			akan dilaksanakan pada Triwulan III dan Triwulan IV 2025. Kegiatan ini dilakukan dilingkungan perusahaan, di mana dalam hal ini dilakukan bersama dengan unit kerja yang berkaitan dengan keamanan siber, seperti penerapan kebijakan keamanan, pengembangan aplikasi, dan sebagainya. b. Melakukan review <i>digisig</i> dengan BSR akan dilakukan pada Triwulan IV 2025.		

8. Risiko terhambatnya progres fisik pekerjaan *ATM System*

Tabel IV.12

Mitigasi Risiko Terhambatnya Progres Fisik Pekerjaan *ATM System*

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
1	a. Menjembatani penyedia kerja dengan lembaga/instansi keuangan atau perbankan untuk pembiayaan proyek sesuai kebutuhan, dan perubahan skema pembayaran menjadi termin.	Des 2025	Tahapan rencana perlakuan risiko yang telah dilakukan adalah: a. Menjembatani penyedia kerja dengan lembaga/instansi keuangan atau perbankan untuk	Rp3.282,21	Rp41,08

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
	b. Melakukan pengawasan secara efektif terhadap pelaksanaan proyek pengadaan dan penggantian <i>ATM System</i>. c. Kewajiban penerbitan bank garansi atas pencairan termin pembayaran dan kewajiban adanya jaminan. d. Pendampingan oleh Lembaga Negara terkait (Kejaksaaan, BPKP). e. Melakukan monitoring terhadap pelaksanaan pekerjaan yang menggunakan dana PMN. f. Penggunaan Konsultan Pengawas Pekerjaan.		- pembiayaan proyek sesuai kebutuhan dan perubahan skema pembayaran menjadi termin. Saat ini pekerjaan tersebut telah berkontrak. b. Melakukan penambahan personel Direksi Pekerjaan. c. Melakukan penambahan personel di <i>Project Delivery Unit</i> (PDU). d. Kontrak kerja dengan LAPI ITB terkait konsultan perencanaan, pengadaan barang/jasa, dan pengawasan pekerjaan. e. Telah dilakukan penerbitan bank garansi dengan telah berkontraknya pekerjaan <i>ATM System</i>. f. Telah disusun perjanjian kerja sama antara Perum LPPNPI dengan Jaksa Agung Muda Bidang Perdata dan Tata Usaha Negara Kejaksaan RI tentang Penanganan Masalah Hukum Bidang Perdata		

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			dan Tata Usaha Negara No. PKS.034/U/00/LP PNPI/HUK.07/XII/2022. g. Telah disusun kontrak kerja dengan LAPI ITB terkait konsultan perencanaan, pengadaan barang/jasa, dan pengawasan pekerjaan. h. Telah melakukan pertemuan dengan asosiasi IATA pada tanggal 11 Maret 2025. i. Melakukan koordinasi dan melaporkan kegiatan konsultasi yang telah dilakukan kepada regulator. Tahapan rencana perlakuan risiko yang akan dilakukan adalah: a. Telah disusun perjanjian kerja sama antara Perum LPPNPI dengan Jaksa Agung Muda Bidang Perdata dan Tata Usaha Negara Kejaksaan Republik Indonesia tentang Penanganan Masalah Hukum		

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			Bidang Perdata dan Tata Usaha Negara No. PKS.034/U/00/LP PNPI/HUK.07/XII/2022. b. Telah disusun kontrak kerja dengan LAPI ITB terkait konsultan perencanaan, pengadaan barang/jasa, dan pengawasan pekerjaan. c. Telah melakukan pertemuan dengan asosiasi (IATA) pada tanggal 11 Maret 2025. d. Melakukan koordinasi dan melaporkan kegiatan konsultasi yang telah dilakukan kepada Regulator.		

9. Risiko tidak terlaksananya penyesuaian biaya PJNP

Tabel IV.13
Mitigasi Risiko Tidak Terlaksananya Penyesuaian Biaya PJNP

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
1	a. Meningkatkan intensitas pertemuan dan memberikan paparan dengan asosiasi dan 3 (tiga) maskapai. b. Melaporkan kegiatan konsultasi yang telah dilakukan kepada regulator. c. Melakukan identifikasi figur biaya yang dapat diturunkan jika terjadi pemunduran waktu implementasi penyesuaian biaya PJNP pada TW III dan TW IV 2025. d. Menjalankan kebijakan <i>cost cutting</i> terhadap figur biaya yang dapat diturunkan. e. Sosialisasi penyesuaian biaya PJNP. f. Revisi SK tim dan penetapan program strategis yang dikelola oleh PMO.	Des 2025	Tahapan rencana perlakuan risiko yang telah dilakukan adalah: a. Telah melakukan pertemuan dengan IATA pada tanggal 11 Maret 2025. b. Melakukan koordinasi dan melaporkan kegiatan konsultasi yang telah dilakukan kepada Regulator. Tahapan rencana perlakuan risiko yang akan dilakukan adalah: a. Sosialisasi penyesuaian biaya PJNP. b. Revisi SK tim dan penetapan program strategis yang dikelola oleh PMO. c. Saat ini sedang disiapkan beberapa asumsi dan proyeksi keuangan jika penyesuaian biaya PJNP tidak dapat dilaksanakan pada waktu yang ditentukan. d. Secara paralel, perusahaan	Rp3.931,29	Rp109,69

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			sedang menyusun kajian efisiensi biaya untuk mengantisipasi tidak terlaksananya biaya PJNP.		

4.1.5 Peta Risiko

Sebagai bagian dari proses manajemen risiko yang terstruktur, Perum LPPNPI telah melakukan pemetaan terhadap risiko-risiko utama berdasarkan tingkat kemungkinan dan dampaknya. Peta risiko ini disusun untuk memberikan visualisasi atas distribusi risiko yang dihadapi perusahaan pada berbagai tahapan siklus manajemen risiko. Adapun peta risiko yang dikembangkan meliputi:

1. Peta Risiko *Inherent* Tahun 2025, yang menunjukkan tingkat risiko awal sebelum dilakukan perlakuan risiko.
2. Peta Target Risiko *Residual* Triwulan I 2025, yang menunjukkan tingkat risiko yang diharapkan tercapai setelah perlakuan risiko dilakukan.
3. Peta Risiko Aktual (*Current Risk*) Triwulan I 2025, yang menyajikan tingkat risiko aktual yang dihadapi berdasarkan pemantauan terakhir.
4. Peta Target *Residual Risk* Triwulan I 2025, yaitu merupakan proyeksi risiko akhir yang ingin dicapai perusahaan melalui seluruh rencana mitigasi hingga akhir tahun.

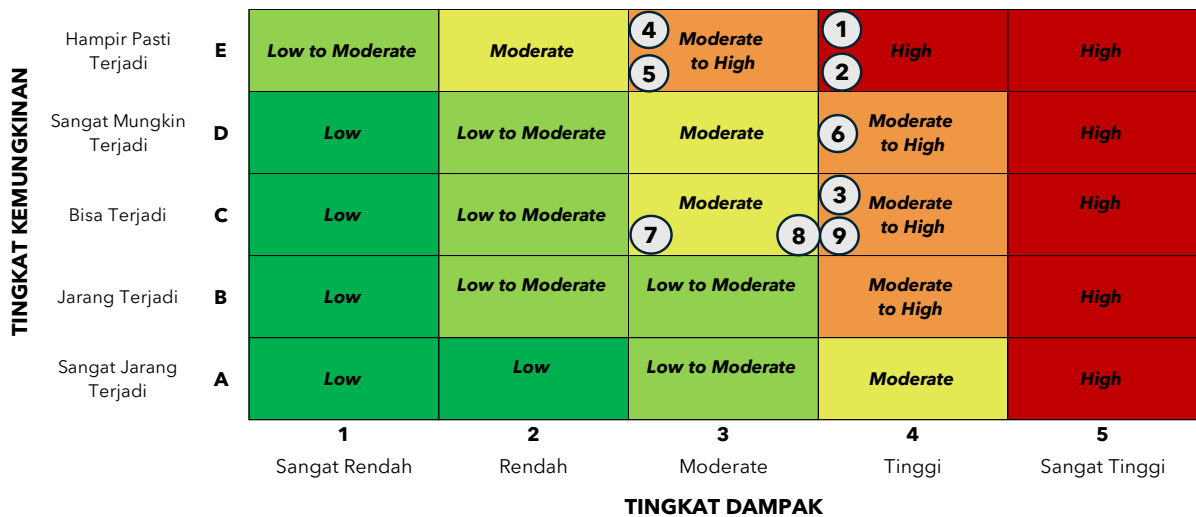
Adapun pemetaan ini digunakan untuk memastikan bahwa arah mitigasi dan strategi pengendalian risiko telah berjalan secara proporsional terhadap prioritas risiko yang ada.

TINGKAT KEMUNGKINAN	Hampir Pasti Terjadi	E	Low to Moderate	Moderate	4 Moderate to High 5	7 2 3	1 High	High
	Sangat Mungkin Terjadi	D	Low	Low to Moderate	Moderate	6	Moderate to High	High
	Bisa Terjadi	C	Low	Low to Moderate	8 Moderate	9	Moderate to High	High
	Jarang Terjadi	B	Low	Low to Moderate	Low to Moderate		Moderate to High	High
	Sangat Jarang Terjadi	A	Low	Low	Low to Moderate		Moderate	High
			1	2	3	4	5	
			Sangat Rendah	Rendah	Moderate	Tinggi	Sangat Tinggi	
TINGKAT DAMPAK								

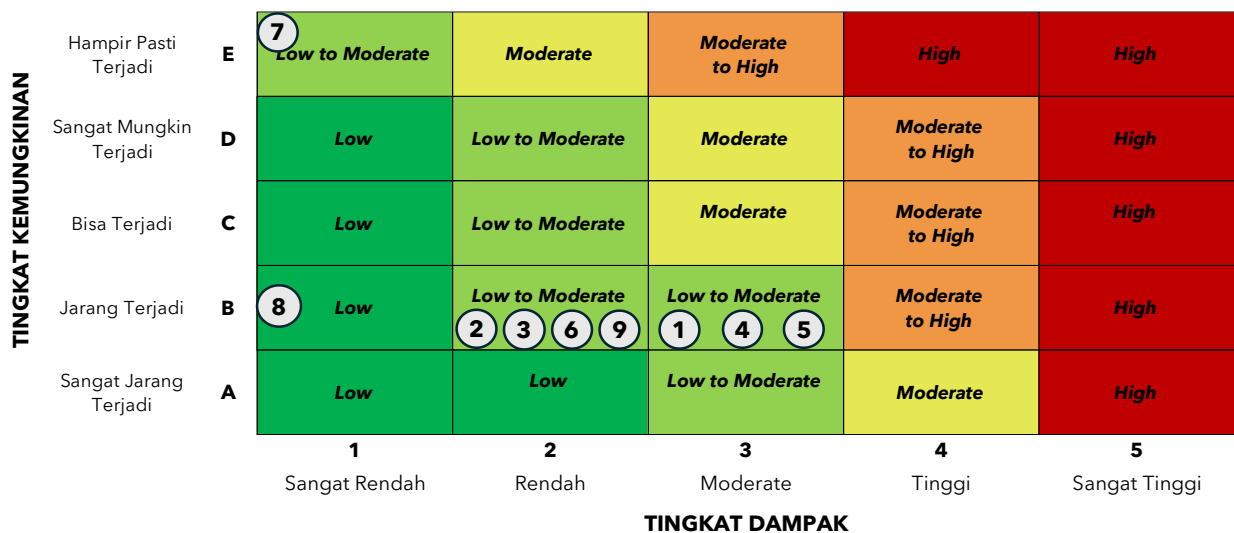
Gambar IV.1
Peta *Inherent Risk* 2025

TINGKAT KEMUNGKINAN	Hampir Pasti Terjadi	E	Low to Moderate	Moderate	4 Moderate to High 5	7 1 2	High	High
	Sangat Mungkin Terjadi	D	Low	Low to Moderate	Moderate	6	Moderate to High	High
	Bisa Terjadi	C	Low	Low to Moderate	8 Moderate	3 9	Moderate to High	High
	Jarang Terjadi	B	Low	Low to Moderate	Low to Moderate		Moderate to High	High
	Sangat Jarang Terjadi	A	Low	Low	Low to Moderate		Moderate	High
			1	2	3	4	5	
			Sangat Rendah	Rendah	Moderate	Tinggi	Sangat Tinggi	
TINGKAT DAMPAK								

Gambar IV.2
Peta *Target Residual Risk* Triwulan I 2025



Gambar IV.3
Peta *Current Risk* Triwulan I 2025



Gambar IV.4
Peta *Target Residual Risk* Tahun 2025

4.1.6 Ikhtisar Perubahan Profil dan Strategi Risiko

A. Ikhtisar Perubahan Profil Risiko

Berdasarkan hasil asesmen hingga Triwulan I 2025, terdapat sejumlah perubahan dalam profil risiko perusahaan. Hal ini mencerminkan adanya upaya yang signifikan dari manajemen dalam mengelola dan mengendalikan risiko secara tepat sasaran. Adapun perubahan tersebut adalah:

1. Risiko keterlambatan atau potensi gagal bayar oleh maskapai masuk dalam kategori *High*;

2. Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar *Safety Management System (SMS)* masuk dalam kategori *High*;
3. Risiko tidak berjalannya masa transisi restrukturisasi organisasi baru AirNav sesuai dengan target *residual TW I 2025* yang telah direncanakan menunjukkan penurunan menjadi *Moderate to High*;
4. Risiko data *Safety Management System (SMS)* tidak memadai tetap berada pada tingkat *Moderate to High*;
5. Risiko data *Safety Management System (SMS)* tidak memadai tetap berada pada tingkat *Moderate to High*;
6. Risiko penurunan tingkat keselamatan Pasca Implementasi program pengembangan pelayanan navigasi penerbangan tetap berada pada tingkat *Moderate to High*;
7. Risiko kerentanan signifikan layanan TI menunjukkan perubahan yang cukup baik, yang di mana target *residual risk TW I 2025* menurun dari *Moderate to High* menjadi *Moderate*;
8. Risiko terhambatnya progres fisik pekerjaan *ATM System* masuk dalam kategori *Moderate*; dan
9. Risiko tidak terlaksananya penyesuaian biaya PJNP tetap berada pada kategori *Moderate to High*.

Perubahan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar risiko telah dikelola secara aktif, dengan adanya perbaikan signifikan khususnya pada aspek teknologi informasi.

B. Strategi Risiko

Sejalan dengan Aspirasi Pemegang Saham (APS) tahun 2025, Perum LPPNPI menetapkan strategi pengelolaan risiko berdasarkan tingkat toleransi yang diselaraskan dengan kebijakan Kementerian BUMN. Strategi ini terbagi ke dalam 4 (empat) pendekatan, yaitu:

1. Tidak Toleran : Untuk risiko-risiko yang berdampak sistemik dan tidak dapat diterima keberadaannya;
2. Konservatif : Untuk risiko yang dapat diterima secara terbatas dan harus segera diminimalkan.
3. Moderat : Untuk risiko yang dapat ditoleransi selama terdapat pengendalian dan pemantauan ketat.
4. Strategis : Untuk risiko yang dapat diambil secara terukur guna mendukung pertumbuhan dan transformasi.

Hingga Triwulan I 2025, perusahaan tetap beroperasi sesuai RKAP 2025 tanpa adanya perubahan faktor risiko internal maupun eksternal yang signifikan. Dengan demikian,

belum terdapat kebutuhan untuk melakukan penyesuaian terhadap target maupun proyeksi dalam RKAP 2025.

4.1.7 Catatan Kejadian Kerugian (*Loss Event Database*)

Tabel IV.14
Loss Event Database Triwulan I 2025

No	Lokasi	Tanggal Kejadian	Sebab	Obyek Klaim	Estimasi (oleh Tertanggung)	Settlement (oleh Penanggung)
1	Cabang Banda Aceh	18 Jan 2025	Angin kencang	Dual ADS-B Receiver and Processing MAG AX680 (menara antena ADSB patah)	Rp68,42 Juta	Sedang dalam proses
2	Capem Bima	21 Jan 2025	Cuaca ekstrim	Bangunan Menara Pengatur Lalu Lintas Udara (plafon kabin menara jatuh)	Rp44,44 Juta	
3	Cabang Manado	4 Maret 2025	Pencurian	NDB (<i>antenna tuning unit</i>)	\$6.000	

4.1.8 Hasil *Internal Control Testing*

Internal control testing (ICT) dilaksanakan untuk mengukur efektivitas penerapan kontrol terhadap risiko-risiko utama dalam profil risiko korporat. Uji ini mencakup penilaian atas 16 (enam belas) *key control* yang melekat pada 9 (sembilan) risiko utama perusahaan. Temuan dan Status Tindak Lanjut Triwulan I 2025 adalah sebagai berikut:

1. Seluruh risiko utama telah memiliki rencana perlakuan risiko yang selaras dengan arah mitigasi yang ditetapkan;
2. Tindak lanjut atas kelemahan kontrol menunjukkan progres yang positif, dengan fokus utama pada penguatan sistem otomasi, intensifikasi monitoring, serta peningkatan frekuensi evaluasi kinerja perlakuan risiko.

Adapun beberapa contoh tindak lanjut berdasarkan risiko utama adalah sebagai berikut:

1. Risiko gagal bayar oleh maskapai : Fokus pada penguatan sistem penagihan, otomatisasi rekonsiliasi data, serta revisi peraturan pendukung;
2. Risiko SMS (*Safety Management System*) : Telah dilakukan evaluasi internal dan koordinasi dengan pihak DNP, namun implementasi penuh masih memerlukan peningkatan intensitas kegiatan;

3. Risiko restrukturisasi organisasi : Rencana perlakuan risiko dan forum koordinasi telah dilakukan, dengan prioritas penguatan kapasitas tim dan pengesahan regulasi pendukung;
4. Risiko TI : Penambahan perangkat keamanan dan penguatan tata kelola siber telah terealisasi sebagian, dengan rencana lanjutan pada Triwulan III dan IV.

Secara keseluruhan, hasil *ICT* Triwulan I 2025 menunjukkan bahwa pengendalian risiko di Perum LPPNPI berada dalam jalur yang sesuai, meskipun terdapat ruang untuk peningkatan pada aspek eksekusi teknis dan dokumentasi monitoring.

Rekapitulasi rinci mengenai tindak lanjut kelemahan kontrol dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel IV.15
Tindak Lanjut Kelemahan Kontrol Triwulan I 2025

No	Peristiwa Risiko	Tindak Lanjut atas Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	PIC Tindak Lanjut
1	Risiko keterlambatan atau potensi gagal bayar oleh maskapai	Masih melakukan rencana perlakuan risiko sesuai dengan yang telah ditetapkan, yaitu : 1. Meningkatkan aktivitas evaluasi pembayaran customer domestik dan pembaruan SLA. 2. Meningkatkan jumlah pengguna jasa yang akan digunakan dalam penagihan langsung. 3. Meningkatkan intensitas pelaksanaan pembinaan penagihan kantor cabang menjadi 2 (dua) kali dalam 1 tahun. 4. Mengupayakan revisi atas PM 17 terkait pemberian sanksi kepada maskapai yang tidak membayar tepat waktu/gagal bayar.	Januari 2025	Dir. Keuangan & Manajemen Risiko

		5. Membuat sistem otomatisasi untuk rekonsiliasi data penagihan terhadap data produksi.		
2	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standard <i>Safety Management System (SMS)</i>	Masih melakukan rencana perlakuan risiko sesuai dengan yang telah ditetapkan, yaitu : 1. Melakukan internal <i>SMS Maturity Assessment</i> dilaksanakan dengan jangkauan lebih luas dan intensif. 2. Pelaksanaan <i>Routine SMS Assessment (RSA)</i> dengan DNP (dengan jangkauan yang lebih luas dan intensif). 3. Pengkinian terhadap dokumen <i>SOP Internal SMS Maturity Assessment</i>. 4. Pelaksanaan evaluasi <i>Safety Performance</i> dengan DNP (meningkatkan jumlah pelaksanaan dan jangkauan peserta). 5. Pelaksanaan evaluasi <i>Safety Compliance</i> dengan DNP (meningkatkan intensitas jumlah pelaksanaan dan jangkauan peserta). 6. Audit keselamatan (meningkatkan ruang lingkup audit menjadi beberapa cabang dan peningkatan intensitas pelaksanaan audit). 7. Inspeksi keselamatan (meningkatkan	Januari 2025	Dir. Keselamatan, Keamanan, dan Standardisasi

		intensitas monitoring pengawasan). 8. Rapat evaluasi hasil internal <i>SMS Maturity Assessment</i> (meningkatkan intensitas monitoring pengawasan). 9. Monitoring <i>SMS Implementation Plan</i> dengan <i>DNP</i> (meningkatkan intensitas monitoring pengawasan).		
3	Risiko tidak berjalannya masa transisi restrukturisasi organisasi baru AirNav sesuai dengan skenario yang telah direncanakan	Terdapat perubahan rencana perlakuan risiko, yang semula : 1. Menetapkan skala prioritas penerapan sistem baru (<i>SAP</i>, <i>database</i> karyawan, <i>Arsipku</i>) dan dengan melibatkan pihak ketiga serta prioritas terhadap regulasi yang akan diimplementasikan. 2. Membagi waktu implementasi struktur organisasi baru dari kantor pusat dan 3 bulan kemudian akan diimplementasikan ke kantor cabang. 3. Memperkuat sumber daya yang dibutuhkan tim <i>Change Management</i> dalam mengawal masa transisi restrukturisasi AirNav dengan melibatkan pihak ketiga. Berubah menjadi : 1. Menetapkan skala prioritas penerapan sistem baru (<i>SAP</i>, <i>database</i> karyawan,	Januari 2025	Dir. SDM & Umum

		Arsipku) serta prioritas terhadap regulasi yang akan diimplementasikan. 2. Memperkuat sumber daya yang dibutuhkan tim <i>Change Management</i> dalam mengawal masa transisi restrukturisasi AirNav. 3. Penyelesaian pembahasan monitoring dan evaluasi restrukturisasi organisasi kantor pusat mencakup fungsi pengadaan dan perencanaan strategi pelayanan. 4. Melanjutkan pembahasan restrukturisasi organisasi kantor cabang yang rencana akan diimplementasikan pada bulan Januari 2026.		
4	Risiko data <i>Safety Manajemen System (SMS)</i> tidak memadai	Masih melakukan rencana perlakuan risiko sesuai dengan yang telah ditetapkan yaitu : 1. Peningkatan intensitas waktu pelaporan antar <i>stakeholder</i> (peningkatan partisipan, durasi pelaksanaan). 2. Peningkatan intensitas <i>safety meeting</i> (dilakukan secara <i>one on one</i> dan peningkatan intensitas waktu pelaksanaan).	Januari 2025	Dir. Keselamatan, Keamanan, dan Standardisasi

		3. Menindaklanjuti rekomendasi hasil investigasi dari KNKT 100%.		
5	Risiko Tidak tercapainya akselerasi investasi CAPEX pada fasilitas yang kritikal sesuai yang direncanakan	Terdapat penambahan dalam rencana perlakuan risiko, yaitu: 1. Melaksanakan lelang tidak mengikat (penandatanganan kontrak akan dilaksanakan setelah ada persetujuan dari Kemenhub).	Januari 2025	Dir. Keselamatan, Keamanan, dan Standardisasi
6	Risiko penurunan tingkat keselamatan pasca implementasi program pengembangan pelayanan navigasi penerbangan	Terdapat perubahan rencana perlakuan risiko yang semula: 1. Memastikan adanya monitoring tindak lanjut rekomendasi sebelum penerapan rencana perubahan. 2. Monitoring <i>residual hazard</i> dari perubahan pelayanan. Berubah menjadi: 1. Penguatan sistem monitoring pemenuhan rekomendasi yang muncul dalam manajemen risiko keselamatan dalam perubahan pelayanan sebelum implementasi perubahan pelayanan. 2. Memperkuat identifikasi <i>residual hazard</i> dalam implementasi perubahan pelayanan.	Januari 2025	Dir. Keselamatan, Keamanan, dan Standardisasi

		3. Melakukan verifikasi atas tindak lanjut laporan hazard operasional yang diterima.		
7	Risiko kerentanan kerentanan signifikan layanan TI	Terdapat perubahan pada rencana perlakuan risiko yang semula : 1. Penguatan tata kelola TI. 2. Penguatan sistem monitoring dan proteksi. 3. Penambahan perangkat keamanan. Berubah menjadi: 1. Penguatan tata kelola TI dengan melakukan pengukuran kematangan siber dan peningkatan <i>security awareness</i> serta <i>review digsig</i> dengan BSR.E. 2. Penguatan sistem monitoring dan proteksi : a. <i>Renewal Technical Support</i> Fortinet dan F5; b. <i>Managed Service SIEM</i>; c. <i>Cloud WAF</i>; d. <i>Endpoint Protection</i>. 3. Penambahan perangkat keamanan dengan melakukan investasi perangkat WAF dan <i>firewall</i>.	April 2025	Dir. Keselamatan, Keamanan, dan Standardisasi
8	Risiko terhambatnya progres fisik pelerjaan ATM System	Masih melakukan rencana perlakuan risiko sesuai dengan	Januari 2025	Dir. Teknik

		yang telah ditetapkan, yaitu : 1. Menjembatani penyedia kerja dengan lembaga/instansi keuangan atau perbankan untuk pembiayaan proyek sesuai kebutuhan, dan perubahan skema pembayaran menjadi termin. 2. Melakukan penambahan personel Direksi Pekerjaan. 3. Melakukan penambahan personel di <i>Project Delivery Unit (PDU)</i>. 4. Melakukan perpanjangan sertifikasi manajemen proyek. 5. Permohonan penambahan anggaran. 6. Peningkatan monitoring progres pekerjaan. 7. Melakukan pengawasan secara efektif terhadap pelaksanaan proyek pengadaan <i>ATM System</i>. 8. Kewajiban penerbitan bank garansi atas pencairan termin pembayaran dan kewajiban adanya jaminan pelaksanaan pekerjaan.		
9	Risiko tidak terlaksananya	Terdapat penambahan pada rencana perlakuan risiko, yaitu:	Januari 2025	Dir. Keuangan & Manajemen Risiko

	penyesuaian biaya PJNP	1. Sosialisasi penyesuaian biaya PJNP. 2. Revisi SK tim dan penetapan program strategis yang dikelola oleh PMO.		
--	------------------------	--	--	--

4.1.9 Hasil *Stress Testing*

Sebagai bagian dari evaluasi ketahanan dan perencanaan skenario ekstrem (*extreme scenarios*), Perum LPPNPI telah melakukan *stress testing* terhadap 2 (dua) parameter utama yang berpotensi berdampak signifikan terhadap laba komprehensif perusahaan, yaitu :

1. Asumsi fluktuasi nilai tukar rupiah; dan
2. Kenaikan biaya PJNP ENC INT dari USD 0,65 menjadi USD 0,85.

Skenario Terburuk

Adapun dalam skenario terburuk yang dimodelkan, yaitu :

1. Terjadinya penurunan kurs sebesar Rp600,- dari asumsi RKAP 2025; dan
2. Penyesuaian biaya PJNP tidak terealisasi hingga akhir tahun 2025.

Maka akan terjadi penurunan laba komprehensif perusahaan sebesar Rp387,70 Miliar, yaitu dari proteksi RKAP 2025 sebesar Rp663,56 Miliar menjadi Rp275,85 Miliar.

Risiko Terkait :

1. Potensi penurunan kas masuk perusahaan;
2. Kegagalan pencapaian saldo kas sebagaimana direncanakan dalam RKAP; dan
3. Penundaan atau kegagalan dalam pembiayaan investasi CAPEX yang telah direncanakan dalam RJPP 2025 – 2029.

Stress testing in memberikan *early warning* bagi manajemen untuk menyiapkan strategi kontinjensi dan melakukan penguatan likuiditas apabila skenario tersebut menjadi kenyataan.

Tabel IV.16
Stress Test Laba Rugi Triwulan I Tahun 2025

STRESS TEST LABA RUGI TRIWULAN I TAHUN 2025														(dalam juta rupiah)		
PARAMETER	RKAP 2025	OUTLOOK (+) 2025			OUTLOOK (-) 2025			OUTLOOK (+) 2025			RKAP 2025	OUTLOOK (-) 2025				
ASUMSI																
Kurs	16.000	+600	+400	+200	-200	-400	-600	+600	+400	+200	16.000	-200	-400	-600		
PJNP		Penyesuaian PJNP Int dan Ovf terimplementasi sesuai RKAP 2025 (Sem II)						Tidak ada Penyesuaian PJNP Int dan Ovf								
PENDAPATAN USAHA																
Jasa Pelayanan Penerbangan - Dom	810.641	810.641	810.641	810.641	810.641	810.641	810.641	810.641	810.641	810.641	810.641	810.641	810.641	810.641	810.641	
Jasa Pelayanan Penerbangan - Int	1.226.061	1.272.038	1.256.712	1.241.387	1.210.735	1.195.409	1.180.084	1.102.433	1.089.151	1.075.868	1.226.061	1.049.304	1.036.021	1.022.739		
Jasa Pelayanan Penerbangan - Ovf	1.789.935	1.857.057	1.834.683	1.812.309	1.767.561	1.745.186	1.722.812	1.609.450	1.590.059	1.570.668	1.789.935	1.531.886	1.512.495	1.493.104		
Jasa Pelayanan Navigasi Terminal - Dom	224.075	224.075	224.075	224.075	224.075	224.075	224.075	224.075	224.075	224.075	224.075	224.075	224.075	224.075		
Jasa Pelayanan Navigasi Terminal - Int	155.080	155.080	155.080	155.080	155.080	155.080	155.080	155.080	155.080	155.080	155.080	155.080	155.080	155.080		
TOTAL PENDAPATAN USAHA	4.205.792	4.318.891	4.281.191	4.243.491	4.168.092	4.130.392	4.092.692	3.901.679	3.869.005	3.836.332	4.205.792	3.770.986	3.738.312	3.705.639		
BEBAN USAHA																
Beban Pegawai	2.020.741	2.020.741	2.020.741	2.020.741	2.020.741	2.020.741	2.020.741	2.020.741	2.020.741	2.020.741	2.020.741	2.020.741	2.020.741	2.020.741	2.020.741	
Beban Perlengkapan	31.239	31.239	31.239	31.239	31.239	31.239	31.239	31.239	31.239	31.239	31.239	31.239	31.239	31.239	31.239	
Beban Pemeliharaan	251.043	251.043	251.043	251.043	251.043	251.043	251.043	251.043	251.043	251.043	251.043	251.043	251.043	251.043	251.043	
Beban Utilitas	158.094	158.094	158.094	158.094	158.094	158.094	158.094	158.094	158.094	158.094	158.094	158.094	158.094	158.094	158.094	
Beban Penyusutan	470.176	470.176	470.176	470.176	470.176	470.176	470.176	470.176	470.176	470.176	470.176	470.176	470.176	470.176	470.176	
Beban Umum	565.925	565.925	565.925	565.925	565.925	565.925	565.925	565.925	565.925	565.925	565.925	565.925	565.925	565.925	565.925	
TOTAL BEBAN USAHA	3.497.217	3.497.217	3.497.217	3.497.217	3.497.217	3.497.217	3.497.217	3.497.217	3.497.217	3.497.217	3.497.217	3.497.217	3.497.217	3.497.217	3.497.217	
LABA USAHA																
	708.575	821.674	783.974	746.275	670.875	633.175	595.475	404.462	371.788	339.115	708.575	273.769	241.095	208.422		
Jumlah Penghasilan (Beban) Lain-lain	146.554	146.554	146.554	146.554	146.554	146.554	146.554	146.554	146.554	146.554	146.554	146.554	146.554	146.554	146.554	
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	855.129	968.229	930.529	892.829	817.429	779.729	742.029	551.016	518.343	485.670	855.129	420.323	387.650	354.976		
Beban Pajak Penghasilan	192.250	217.677	209.201	200.726	183.774	175.299	166.823	123.879	116.534	109.188	192.250	94.497	87.151	79.806		
LABA TAHUN BERJALAN	662.879	750.552	721.327	692.103	633.655	604.430	575.206	427.137	401.809	376.481	662.879	325.826	300.498	275.171		
Pendapatan Komprehensif Lainnya	686	686	686	686	686	686	686	686	686	686	686	686	686	686	686	
LABA KOMPREHENSIF																
	663.565	751.238	722.014	692.789	634.341	605.117	575.892	427.823	402.495	377.167	663.565	326.512	301.184	275.857		

4.1.10 Perhitungan Peringkat Komposit Risiko

1. Penilaian terhadap Kualitas Penerapan Manajemen Risiko

Tabel IV.17
Hasil Penilaian Kualitas Penerapan Manajemen Risiko

No	Indikator	Bobot	Hasil Penilaian	Skor Penilaian
1	Pencapaian Nilai Eksposur Risiko dibandingkan dengan Target Risiko Residual	30%	90	27
2	Pencapaian Output Pelaksanaan Perlakuan Risiko dibandingkan dengan Target Total Output Perlakuan Risiko	20%	100	20
3	Realisasi Biaya Pelaksanaan Perlakuan Risiko dibandingkan dengan Anggaran	20%	80	16
4	Ketepatan Penilaian Risiko yang meliputi identifikasi risiko, kuantifikasi risiko, rencana perlakuan risiko, dan prioritasasi risiko	30%	90	27
TOTAL				90

2. Penilaian terhadap Pencapaian Kinerja

Tabel IV.18
Hasil Penilaian Atas Pencapaian Kinerja

No	Indikator	Bobot	Hasil Penilaian	Skor Penilaian
1	Capaian KPI Kolegial	30%	100	30
2	Capaian Kinerja Keuangan	30%	92,5	27,75
3	Capaian Kinerja Operasi/ Produksi Utama	40%	65	26
TOTAL				84

3. Penentuan Hasil Perhitungan Peringkat Komposit Risiko

KINERJA	KUALITAS PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO				
	Strong	Satisfactory	Fair	Marginal	Unsatisfactory
Sangat Baik	1	1	2	3	3
Baik	1	2	2	3	4
Cukup	2	2	3	4	4
Kurang	2	3	4	4	5
Buruk	3	3	4	5	5

Gambar IV.5
Hasil Perhitungan Peringkat Komposit Risiko

Berdasarkan tabel klasifikasi penilaian, skor yang diperoleh menghasilkan peringkat:

- Kualitas Manajemen Risiko: *Satisfactory* (90);
- Capaian Kinerja: Cukup (84).

Dengan demikian, peringkat komposit risiko Perum LPPNPI untuk Triwulan I 2025 adalah :

- Peringkat 2;
- Deskripsi: Risiko terkendali baik dan kemungkinan tidak tercapainya target kinerja tergolong rendah.

4. Peringkat Komposit Risiko

Tabel IV.19
Kriteria Peringkat Komposit Risiko

Peringkat	Deskripsi
1	Risiko terkendali sangat baik dan kemungkinan tidak tercapainya target kinerja tergolong sangat rendah
2	Risiko terkendali baik dan kemungkinan tidak tercapainya target kinerja tergolong rendah
3	Risiko terkendali cukup dan kemungkinan tidak tercapainya target kinerja tergolong cukup
4	Risiko tidak terkendali dan kemungkinan tidak tercapainya target kinerja tergolong tinggi
5	Risiko sangat tidak terkendali dan kemungkinan tidak tercapainya target kinerja tergolong sangat tinggi

4.2 LAPORAN AUDIT INTERN

Sejumlah pelaksanaan kegiatan audit intern yang telah dilaksanakan sampai dengan Triwulan I 2025 di antaranya sebagai berikut.

4.2.1 Audit Operasional

1. Maksud dan tujuan

Audit operasional digunakan suatu alat pengendalian yang penting untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi kegiatan objek yang diaudit, sehingga jika ada suatu masalah yang timbul dapat segera diidentifikasi dan diharapkan untuk tidak terulang lagi dimasa yang akan datang.

Audit operasional merupakan rancangan secara sistematis untuk mengaudit aktivitas-aktivitas, program-program yang diselenggarakan atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien, serta tujuan dari program dan aktifitas yang telah direncanakan dapat tercapai serta tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Audit ini dimaksudkan untuk membantu manajemen perusahaan/cabang dalam memahami sejauh mana operasi bisnis berjalan efisien, efektif, dan ekonomis, serta kepatuhan operasional perusahaan/cabang. Audit ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi potensi masalah, ketidaksesuaian atau ketidakpatuhan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan/cabang serta memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan operasional perusahaan/cabang, melalui:

- a. Penilaian atas kinerja operasional perusahaan/cabang.
- b. Mengidentifikasi peluang perbaikan dalam proses bisnis.
- c. Memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan internal perusahaan/cabang.
- d. Memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas operasional.

2. Realisasi kegiatan

Realisasi kegiatan Audit Operasional sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **10%**. Kegiatan ini dilaksanakan dari bulan Maret s.d bulan Desember 2024. Adapun pada TW I 2025 merupakan tahapan persiapan pelaksanaan kegiatan audit operasional yang meliputi identifikasi dan analisis. Analisis yang dilakukan terhadap kantor cabang berdasarkan jumlah *traffic movement*, nilai buku aset per tahun 2024, jumlah karyawan, kegiatan investasi tahun 2023 dan tahun 2024, serta penerimaan Penyertaan Modal Negara berupa Barang Milik Negara.

4.2.2 Reviu Penyertaan Modal Negara (PMN)

1. Maksud dan tujuan
 - a. Reviu atas PMN ini dilatarbelakangi adanya penerimaan tambahan PMN dari pemerintah kepada Perum LPPNPI.
 - b. Kegiatan ini didasarkan pada Peraturan Menteri Keuangan No. 146/PMK.06/2022 tentang Penyusunan Kajian, Pelaporan, Pemantauan dan Evaluasi PMN pada Perusahaan Negara dan Badan Hukum Lainnya c.q. Pasal 7 ayat (3) yang antara lain menyatakan bahwa Laporan Triwulanan – Realisasi Penggunaan PMN direviu oleh *Internal Audit Division*.
 - c. Kegiatan reviu ini dimaksudkan untuk memastikan kesesuaian laporan triwulanan yang disampaikan dengan dokumen pendukungnya antara lain seperti kesesuaian pencapaian progress fisik, realisasi keuangan, mutasi rekening bank penyimpanan dana PMN serta kesesuaian capaian realisasi dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Realisasi kegiatan

Realisasi Reviu Penyertaan Modal Negara (PMN) sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **24%**. Kegiatan reviu direncanakan akan dilaksanakan setiap triwulanan, yaitu minggu kedua bulan Mei, bulan Juli, dan bulan Oktober 2025 (sebelum penyampaian Laporan Triwulanan Realisasi Penggunaan PMN kepada Kementerian Keuangan).

Adapun pada TW I 2025, kegiatan yang terealisasi adalah melakukan penilaian kesesuaian aturan atas proses pengusulan sampai dengan proses perencanaan, serta melakukan identifikasi dan evaluasi terhadap program investasi yang didanai PMN. Kegiatan ini dilakukan merujuk pada :

- a. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 61 Tahun 2023 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Ke Dalam Modal Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia.
- b. Peraturan Menteri BUMN No. PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara.
- c. Peraturan Menteri Keuangan No. 146/PMK.06/2022 tentang Penyusunan Kajian, Pelaporan, Pemantauan, dan Evaluasi Penyertaan Modal Negara pada Perusahaan Negara dan Badan Hukum Lainnya.

Internal Internal Audit Division melakukan evaluasi atas draf Laporan Realisasi Penggunaan Tambahan Penyertaan Modal Negara (PMN) terhadap kesesuaian berikut:

- a. Struktur laporan.
- b. Narasi laporan.

- c. Substansi laporan yang meliputi realisasi penggunaan tambahan dana PMN, progres penggunaan tambahan PMN Tunai per proyek, capaian kinerja PMN Tunai, aspek manajemen risiko, dan aspek-aspek terkait lainnya.

4.2.3 Pelaksanaan Permintaan Audit Tertentu/Investigatif, Reviu dan/atau Konsultatif

1. Maksud dan tujuan

- a. Kegiatan ini merupakan kegiatan yang bersifat insidental dan tidak terencana, di mana pelaksanaan kegiatan akan dapat dilakukan jika adanya permintaan dari Direktur Utama dan/atau anggota Direksi lainnya.
- b. Kegiatan ini dimaksudkan untuk memenuhi permintaan manajemen terkait permasalahan/kendalan serta hal-hal lainnya yang memerlukan pelaksanaan peran dan fungsi *Internal Audit Division* di perusahaan.

2. Realisasi kegiatan

Kegiatan ini merupakan kegiatan yang didasarkan pada permintaan dari Direktur Utama dan/atau unit kerja lainnya sehingga pelaksanaan kegiatan akan tergantung pada periode permintaan itu sendiri. Realisasi Permintaan Audit Tertentu/Investigatif, Reviu dan/atau Konsultatif sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **10%**. Berikut ini adalah realisasi kegiatan Audit Khusus/Investigatif, Permintaan Reviu dan Konsultatif sampai dengan TW I 2025 :

- a. Reviu Penambahan Penyertaan Modal Milik Negara Tunai dan Penambahan Penyertaan Modal Pemerintah Pusat.
- b. Reviu Pekerjaan Penguatan Struktur Tanah dan Struktur Bangunan Kawasan AirNav di Semarang.
- c. Reviu Pembangunan *ATC Tower* dan Sarana Penunjangnya di Palu.
- d. Pembahasan Terkait Pengurangan/Bebas Biaya untuk *Air Traffic Services (ATS)* pada Penerbangan Haji Reguler Indonesia Tahun 2025M/1446H.
- e. Pembahasan Isu Transisi terkait Penanganan Pelaksanaan Ikatan Kerja.
- f. Penetapan Status PKPU Sementara PT. Cardig Air (dalam PKPUS).
- g. Pembahasan Mekanisme Selama Masa Transisi Restrukturisasi Organisasi pada *Information Technology Division*.
- h. Pembahasan Pembaruan dan Verifikasi atas Data *MTOW* Pesawat Udara pada *Database* Perum LPPNPI.
- i. Kajian, Analisa, dan Evaluasi Keputusan Direksi Perum LPPNPI No. KEP.3346/U/LPPNPI/HMS.05.03/X/2022.
- j. Konfirmasi mengenai Permohonan Informasi Terkait *Self Assessment* Perubahan *Change of Control* dan Valuasi Nilai Wajar Perseroan.
- k. Pembahasan Pemutusan Ikatan Kerja antara *APP* dan *4net*.

- l. Pembahasan Implementasi PM 34 terkait *Service Level Agreement* (Apresiasi & Tindakan) serta KEP.1850 Biaya *Advance & Extend* eerta Penerbangan Haji Periode 2025.
- m. Pembahasan Hasil Konsinyering dan Pembahasan Uang Muka Operasional Dewas-Direksi.
- n. Rapat Direksi Pembahasan Penghapusan dan Restrukturisasi Piutang Serta Dukungan Terhadap Kegiatan Angkutan Lebaran.
- o. Pembahasan Mekanisme Penyampaian dan Upload Dokumen HPS Pada Aplikasi *i-Procs (Integrated Procurement System)* dalam Proses Pengadaan Barang dan/atau Jasa Di Lingkungan Kantor Pusat Perum LPPNPI.
- p. Pembahasan Awal Rencana Evaluasi Struktur Organisasi - Kantor Pusat.

4.2.4 Evaluasi Pelaksanaan Whistleblowing System

1. Maksud dan tujuan

Evaluasi pelaksanaan *Whistleblowing System (WBS)* bertujuan untuk menilai efektivitas, keberlanjutan, dan kualitas implementasi sistem pengaduan atau pelaporan internal (*whistleblowing*) di Perum LPPNPI. *WBS* adalah mekanisme yang memungkinkan individu di dalam organisasi untuk melaporkan kegiatan yang dianggap tidak etis, ilegal, atau melanggar kebijakan perusahaan tanpa takut represalias.

Berikut adalah maksud dan tujuan dari evaluasi pelaksanaan *WBS*:

- a. Memastikan Keberlanjutan Program: Evaluasi ditujukan untuk memastikan bahwa *WBS* yang diimplementasikan memiliki keberlanjutan dalam jangka waktu panjang. Ini melibatkan peninjauan apakah sistem ini masih relevan, efisien, dan efektif seiring berjalannya waktu.
- b. Menilai Efektivitas Pelaporan dan Penanganan Kasus: Evaluasi ditujukan untuk mengevaluasi sejauh mana *WBS* efektif dalam menerima laporan, menyelidiki kasus, dan mengambil tindakan yang sesuai terhadap pelanggaran atau ketidakpatuhan yang dilaporkan.
- c. Mengukur Tingkat Kepuasan dan Kepercayaan Stakeholder: Evaluasi dapat memasukkan pengukuran tingkat kepuasan dan kepercayaan stakeholder, termasuk para pelapor, dalam proses pelaporan dan penanganan kasus. Ini membantu memastikan bahwa individu merasa aman dan percaya dalam menggunakan *WBS*.
- d. Menilai Kualitas Informasi yang Diterima: *WBS* harus mampu menerima informasi dengan kualitas yang memadai untuk mendukung penyelidikan dan tindakan lanjutan. Evaluasi membantu menentukan sejauh mana informasi yang diterima relevan, akurat, dan dapat diandalkan.

- e. Memeriksa Kepatuhan dengan Kebijakan dan Peraturan: Evaluasi bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan WBS sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku. Ini mencakup penilaian terhadap kepatuhan dengan standar etika, hukum, dan regulasi yang berlaku.
 - f. Meningkatkan Kesadaran dan Partisipasi: Evaluasi dapat memberikan wawasan tentang sejauh mana kesadaran tentang WBS di kalangan karyawan dan pihak terkait, serta mendorong partisipasi lebih lanjut.
 - g. Memberikan Rekomendasi Peningkatan: Evaluasi seharusnya memberikan rekomendasi untuk perbaikan dan peningkatan kebijakan, prosedur, atau tindakan yang terkait dengan WBS.
 - h. Menyusun dan mengirimkan laporan WBS kepada Direktur Utama dan Kepada Kementerian BUMN.
2. Realisasi kegiatan
- Realisasi kegiatan Evaluasi Pelaksanaan WBS sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **5,01%**. Adapun pada TW I 2025 merupakan tahapan Pengumpulan Data Pengaduan WBS, yaitu terdapat 1 (satu) laporan pengaduan yang diterima dan 1 (satu) laporan pengaduan yang dibatalkan.

4.2.5 Audit Airnav *Training Center* Lanjutan

1. Maksud dan tujuan
- Sesuai dengan Peraturan Menteri No. 85 Tahun 2021 Tentang Peraturan Keselamatan Penerbangan Sipil Bagian 143 tentang Lembaga Penyelenggara Pendidikan dan/atau Pelatihan Bidang Navigasi Penerbangan, bahwa lembaga pelatihan wajib melakukan pengawasan internal untuk menjaga kualitas atau mutu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan paling sedikit 1 (satu) kali dalam setahun dan melaporkan hasilnya kepada Direktur Jenderal.
- Salah satu tahap yang harus dipenuhi untuk menjamin ketercapaian pelaksanaan standar pelatihan bidang navigasi penerbangan berdasarkan Peraturan Keselamatan Penerbangan Sipil Bagian 143 adalah dengan melaksanakan audit internal. Adapun pelaksanaan Audit ini bertujuan untuk:
- a. Memastikan kesesuaian pelaksanaan standar mutu penyelenggaraan pelatihan bidang navigasi penerbangan terhadap dokumen Pedoman Pelaksanaan Pelatihan/*Training Procedures Manual (TPM)* sesuai Peraturan Keselamatan Penerbangan Sipil Bagian 143 tentang Lembaga Penyelenggara Pendidikan dan/atau Pelatihan Bidang Navigasi Penerbangan.
 - b. Memastikan kelancaran pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Internal di AirNav *Training Centre*.
 - c. Memetakan peluang peningkatan mutu pelatihan navigasi penerbangan di AirNav *Training Centre*.

2. Realisasi kegiatan

Pelaksanaan kegiatan Audit AirNav *Training Center* Lanjutan dilakukan pada bulan Juli s.d. bulan Agustus 2025. Realisasi kegiatan ini sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **0%**.

BAB V - PELAKSANAAN PROGRAM TJSL



5.1 PROGRAM TJSL

Dalam rangka mendukung keberlanjutan program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL), Perum LPPNPI telah melaksanakan berbagai kegiatan yang didesain berdasarkan 5 (lima) aspek *KPI* TJSL yang telah ditetapkan oleh Kementerian BUMN. Kelima aspek tersebut mencakup Fokus pada Dampak, Peningkatan Tata Kelola, Pemanfaatan Teknologi Informasi, Peningkatan Kolaborasi, serta Peningkatan *Engagement* Karyawan. Setiap aspek ini menjadi dasar evaluasi untuk memastikan bahwa program TJSL yang dijalankan tidak hanya efektif tetapi juga memberikan manfaat secara langsung bagi masyarakat dan lingkungan. Dalam pelaksanaannya, Perum LPPNPI menitikberatkan pada 3 (tiga) bidang prioritas, yaitu pendidikan, lingkungan, dan pengembangan program usaha mikro dan kecil (PUMK).

Melalui pendekatan terpadu tersebut, Perum LPPNPI berhasil menciptakan dampak positif yang signifikan. Di bidang pendidikan, program-program yang dijalankan telah meningkatkan aksesibilitas dan kualitas pembelajaran bagi masyarakat, khususnya di wilayah sekitar operasional Perum LPPNPI. Di bidang lingkungan, terdapat program-program yang dilaksanakan dengan fokus pelestarian alam dan pengelolaan sumber daya secara berkelanjutan, dengan pemanfaatan teknologi informasi sebagai salah satu pendorong efisiensi dan transparansi. Sementara itu di bidang PUMK, kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan berhasil menguatkan ekonomi lokal melalui pemberdayaan UMKM. Keberhasilan ini juga didukung oleh peningkatan *engagement* karyawan, yang turut berperan aktif dalam setiap tahap pelaksanaan program. Dengan sinergi antara kelima aspek *KPI* TJSL dan fokus pada tiga bidang prioritas, Perum LPPNPI membuktikan komitmennya untuk terus berkontribusi positif bagi masyarakat, lingkungan, dan perekonomian nasional.

Tabel V.1
Realisasi RKA Program TJSL Triwulan I 2025

JENIS	2025	
	RKA	Realisas TW I
1	2	3
1 Pilar Pembangunan Sosial:	Rp 12.050.000.000	Rp 1.830.454.058
a. TBP 2 - Tanpa Kelaparan	Rp 2.050.000.000	Rp 114.888.000
b. TBP 3 - Kehidupan Sehat dan Sejahtera	Rp 2.750.000.000	Rp -
c. TBP 4 - Pendidikan Berkualitas	Rp 7.250.000.000	Rp 1.715.566.058
2 Pilar Pembangunan Ekonomi:	Rp 8.470.000.000	Rp 3.672.548.782
Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi	Rp 8.470.000.000	Rp 3.672.548.782
3 Pilar Pembangunan Lingkungan:	Rp 5.880.000.000	Rp 405.000.000
a. TBP 6 - Air Bersih dan Sanitasi Layak	Rp 450.000.000	Rp -
b. TBP 11 - Kota dan Pemukiman Berkelanjutan	Rp 1.400.000.000	Rp -
c. TBP 12 - Konsumsi & Produksi yang Bertanggung Jawab	Rp 600.000.000	Rp -
d. TBP 13 - Penanganan Perubahan Iklim	Rp 1.200.000.000	Rp -
e. TPB 15 - Ekosistem Daratan	Rp 2.230.000.000	Rp 405.000.000
3 Pilar Pembangunan Hukum dan Tata Kelola:	Rp 600.000.000	Rp -
TPB 16 - Perdamaian Keadilan dan Kelembagaan yang Tangguh	Rp 600.000.000	Rp -
Total	Rp 27.000.000.000	Rp 5.908.002.840

Sampai dengan Triwulan I 2025, penyaluran dana program TJSL telah mencapai Rp5.908.002.840,- yang berarti telah terserap sebesar **21,88%** dari total anggaran RKA TJSL tahun 2025 sebesar Rp27.000.000.000,-. Salah satu program unggulan yang telah berhasil dilaksanakan adalah Program Relawan Bakti BUMN *Batch VII*, yang dilaksanakan di Desa Bayan, Kabupaten Lombok Utara pada tanggal 16-19 Februari 2025. Program Relawan Bakti BUMN *Batch VII* ini memberikan kontribusi signifikan bagi masyarakat melalui serangkaian kegiatan pemberdayaan yang holistik. Tidak hanya fokus pada pembangunan infrastruktur dasar, program ini juga mencakup pelatihan keterampilan untuk meningkatkan kompetensi warga setempat, serta edukasi pengelolaan sumber daya alam berkelanjutan guna mendorong kemandirian ekonomi jangka panjang. Keberhasilan program ini tidak hanya memperkuat konektivitas antara BUMN dan masyarakat, tetapi juga menegaskan komitmen Perum LPPNPI dalam mendukung pembangunan berkelanjutan dan peningkatan kualitas hidup di daerah terpencil.

Perum LPPNPI juga turut berpartisipasi aktif dalam menyelenggarakan Program Mudik Bersama BUMN tahun ini. Langkah yang diambil adalah menyediakan sebanyak 3.000 tiket kereta api secara cuma-cuma bagi masyarakat yang ingin melaksanakan perjalanan mudik. Program ini digagas sebagai respon terhadap tingginya kebutuhan masyarakat untuk merayakan Hari Raya Idul Fitri bersama keluarga di kampung halaman, sekaligus sebagai wujud dukungan terhadap kebijakan pemerintah dalam menghadirkan solusi transportasi yang aman, nyaman, dan yang terpenting, terjangkau bagi seluruh lapisan masyarakat. Selain itu, program Mudik Bersama BUMN secara keseluruhan memiliki tujuan yang lebih luas, yaitu untuk mengurangi potensi kepadatan lalu lintas di jalur-jalur utama mudik dan turut berkontribusi dalam menekan angka kecelakaan yang sering terjadi selama periode mudik. Partisipasi Perum LPPNPI dalam program ini juga menjadi wujud TJSL BUMN terhadap masyarakat. Dengan menyediakan fasilitas mudik gratis, Perum LPPNPI tidak hanya membantu individu dan keluarga, tetapi juga turut berkontribusi pada kesejahteraan sosial secara keseluruhan.

Adapun capaian ini menunjukkan peran Perum LPPNPI dalam mendukung pilar-pilar pembangunan sosial, ekonomi, dan lingkungan, di mana hal ini sejalan dengan komitmen perusahaan untuk berkontribusi pada tujuan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat yang berkelanjutan.

5.2 PROGRAM PUMK

Pada tahun 2025, berdasarkan Risalah Rapat Pembahasan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Perum LPPNPI No. RIS-01/DSI.MBU.B/12/2024 tertanggal 6 Desember 2024, serta sejalan dengan tujuan *Sustainable Development Goals (SDGs)* ke delapan, yaitu Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi, Perum LPPNPI berkomitmen untuk mendukung pengembangan usaha mikro, kecil, dan

menengah (UMKM). Perum LPPNPI telah menyalurkan dana Program PUMK melalui kerja sama dengan PT Bank BRI (Persero) Tbk, yaitu dengan alokasi dana sebesar Rp100.000.000,- atau 100% dari RKA.

Sampai dengan 31 Maret 2025, terdapat piutang dana PUMK senilai Rp1.200.000.000,- yang masih aktif. Termasuk di dalamnya terdapat piutang macet senilai Rp.49.174.263,-. Adapun upaya penyelesaian piutang macet tersebut, saat ini sudah di usulkan menjadi piutang bermasalah pada RKA TJSL Tahun 2025 berdasarkan Risalah Rapat Pembahasan Rencana Kerja dan Anggaran Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Tahun 2025 Perum LPPNPI No. RIS-01/DSI.MBU.B/12/2024 tertanggal 6 Desember 2024.

Adapun pada Triwulan I 2025, tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman UMKM yang dihitung berdasarkan rata-rata tertimbang kolektibilitas, tercapai sebesar 76,05%. Meskipun di tahun 2025 tidak terdapat target khusus dari Kementerian BUMN terkait tingkat kolektibilitas dan efektivitas penyaluran dana program TJSL, pencapaian ini menunjukkan upaya yang konsisten dalam mendukung pertumbuhan ekonomi berbasis pemberdayaan UMKM. Alokasi dana ini diharapkan dapat memberikan dampak signifikan terhadap penguatan ekonomi lokal, peningkatan kualitas pekerjaan, serta mendorong pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan di tahun-tahun mendatang.

5.3 KPI PELAKSANAAN PROGRAM TJSL

Sebagaimana tertuang dalam Aspirasi Pemegang Saham (APS) tahun 2025 bahwa setiap BUMN memiliki KPI tersendiri terkait pelaksanaan program TJSL. Adapun ketercapaian KPI terkait pelaksanaan program TJSL sampai dengan Triwulan I 2025 adalah sebagai berikut.

Tabel V.2
Capaian KPI Program TJSL sampai dengan Triwulan I 2025

Deskripsi	Bobot	2025		Rasio	Skor
		RKAP	Realisasi TW I		
1	2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1 Aspek Fokus pada Dampak , yaitu pengukuran dampak 3 (tiga) program TJSL dengan metode <i>Social Return on Investment</i> (SROI), minimal 1 (satu) di antaranya adalah program <i>Creating Shared Values</i>	35	3	0	0%	0,00
2 Aspek Peningkatan Tata Kelola , terdiri dari :					
a. Kecukupan <i>Standard Operating Procedure</i> (SOP) Pelaksanaan Program TJSL BUMN	15	100%	33,33%	33,33%	5,00
b. Peningkatan Kompetensi SDM 1) Perusahaan memiliki minimal 1 (satu) pegawai yang bersertifikasi di bidang Sustainability. 2) Seluruh karyawan pengelola TJSL mendapatkan pelatihan terkait kompetensi TJSL.	20	100%	0,00%	0,00%	0,00
3 Aspek Pemanfaatan Teknologi Informasi , yaitu pemenuhan pengisian data dalam sistem informasi TJSL Kementerian BUMN	10	5	1	20,00%	2,00
4 Aspek Peningkatan Kolaborasi , yaitu pelaksanaan kolaborasi program TJSL antar BUMN dan Pihak Lain	10	3	2	66,67%	6,67
5 Aspek Peningkatan Engagement Karyawan , yaitu pelaksanaan kegiatan sosial kemasyarakatan oleh seluruh karyawan BUMN	10	100%	4,26%	4,26%	0,43
Total					14,09

Penjelasan:

1. Aspek Fokus pada Dampak

Pengukuran *Social Return on Investment (SROI)* untuk mengevaluasi 3 (tiga) program TJSL akan dilaksanakan mulai Triwulan II 2025 dan nilai *SROI* akan diumumkan pada Triwulan III 2025. Hal ini mempertimbangkan persyaratan *SROI* yang memerlukan program berjalan minimal 6 (enam) bulan atau merupakan kelanjutan dari tahun sebelumnya. Sehingga realisasi aspek ini sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **0**.

2. Aspek Peningkatan Tata Kelola

KPI ini menunjukkan keterselesaian pelaksanaan kegiatan TJSL yang ditinjau dari 2 (dua) aspek, yaitu:

a. Kecukupan *Standard Operating Procedure (SOP)* Pelaksanaan Program TJSL BUMN.

Sampai dengan Triwulan I 2025, Unit TJSL telah melakukan penyusunan rancangan (*drafting*) SOP untuk 3 (tiga) hal, yakni Pengelolaan Program Bantuan Lainnya, Pengelolaan Program Pendanaan UMK, serta Penghapusan Piutang UMK Bermasalah. Dengan demikian, capaian pada aspek ini sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **33,33%**.

b. Peningkatan Kompetensi SDM

Pada fokus Peningkatan Kompetensi SDM, sampai dengan Triwulan I 2025 belum terdapat karyawan dari unit TJSL yang mengikuti pelatihan maupun memiliki sertifikasi di bidang *sustainability*. Oleh karena itu, capaian untuk aspek ini masih berada pada angka **0%**.

3. Aspek Pemanfaatan Teknologi Informasi

Terkait dengan pemenuhan pengisian data untuk pelaporan program TJSL pada periode yang telah ditentukan, pada Triwulan I 2025 telah dilakukan pelaporan dan sedang dalam tahap validasi oleh Kementerian BUMN sehingga dari total 5 pelaporan, telah terealisasi **1 (satu)** laporan pada Triwulan I 2025.

4. Aspek Peningkatan Kolaborasi

Sampai dengan Triwulan I 2025, Unit TJSL telah melakukan sinergi dengan PT. KAI dalam penyelenggaraan program Mudik Bersama tahun 2025. Selain itu, kolaborasi juga dilakukan bersama Yayasan CT Arsa di bidang pendidikan melalui program Pijar, yang mencakup pengiriman relawan ke daerah pelosok. Sehingga sampai dengan Triwulan I 2025 telah terealisasi **2 (dua)** kegiatan kerja sama dari target sebesar 3 (tiga) kerja sama pada tahun 2025.

5. Aspek Peningkatan *Engagement* Karyawan

Sampai dengan Triwulan I 2025, program TJSL yang dijalankan telah melibatkan sebanyak 200 karyawan dari total 4.699 Karyawan, terutama dalam pelaksanaan

Program Safari Ramadan yang dilakukan di 16 (enam belas) kantor cabang. Sehingga realisasi sub item tersebut sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **4,26%**.

BAB VI – LAPORAN PENGGUNAAN TAMBAHAN PMN



1.1 PMN TUNAI

Sebagai penyelenggara pelayanan navigasi penerbangan di Indonesia, Perum LPPNPI harus mendukung rencana keselamatan penerbangan nasional sesuai Keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Udara No. KP 180 Tahun 2021 serta mendukung rencana strategis Direktorat Jenderal Perhubungan Udara 2020 – 2024 sesuai Keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Udara No. KP 13 Tahun 2021.

Selain itu, guna menciptakan layanan navigasi penerbangan yang andal dan mengikuti perkembangan teknologi, Perum LPPNPI dituntut untuk melakukan peningkatan kemampuan dan fitur sistem penerbangan global. Hal ini sesuai dengan ICAO *Global Air Navigation Plan (GANP)* yang dituangkan dalam ICAO *Aviation System Block Upgrade (ASBU)*, yaitu menuju pelayanan penerbangan yang *seamless* serta melakukan peningkatan keselamatan (*safety*) dan kapasitas di ruang udara lapis atas (*upper level*) dan lapis bawah (*lower level*).

Perum LPPNPI mendukung upaya Pemerintah dalam rangka pengambilalihan pengelolaan ruang udara di atas Kepulauan Riau dan Natuna dari Singapura untuk program *Realignment FIR* Jakarta – Singapura, sehingga Perum LPPNPI perlu untuk terus melakukan peningkatan kualitas pelayanan.

Guna mendukung Perum LPPNPI dalam menghadapi dinamika usaha sebagai penyedia layanan navigasi penerbangan, penambahan PMN Tunai (dana segar) ini bertujuan untuk memperbaiki struktur modal dan meningkatkan kapasitas usaha.

1.1.1 Dasar Usulan PMN

Dalam rangka memperbaiki struktur permodalan dan meningkatkan kapasitas usaha BUMN/Perseroan Terbatas/Badan Hukum lainnya yang di dalamnya terdapat kepemilikan negara, Pemerintah melakukan penambahan PMN kepada Perum LPPNPI sebagaimana tertuang dalam UU No. 28 Tahun 2022 tentang APBN Tahun Anggaran 2023 dan Peraturan Presiden No. 130 Tahun 2022 tentang Rincian APBN Tahun Anggaran 2023.

1.1.2 Jumlah Rincian Tambahan PMN

Mengacu pada Kajian Bersama Penambahan Penyertaan Modal Negara (PMN) Kepada Perum LPPNPI, total kebutuhan pendanaan adalah sebesar Rp717,5 Miliar, yang terdiri dari nilai total investasi (belanja modal) sebesar Rp707,8 Miliar dan nilai biaya pendukung investasi (belanja barang) sebesar Rp9,6 Miliar. Dari total kebutuhan investasi sebesar Rp707,8 Miliar tersebut, akan dibiayai melalui PMN dana segar sebesar Rp659,19 Miliar dan sisanya sebesar Rp48,6 Miliar akan dibiayai melalui dana internal Perum LPPNPI. Penambahan PMN dana segar kepada Perum LPPNPI tahun 2023 sebesar Rp659,19 Miliar akan digunakan untuk membiayai pengadaan dan penggantian fasilitas navigasi penerbangan berupa *Air Traffic Management (ATM) System* di 4 (empat) lokasi, yaitu JATSC, Medan, Balikpapan, serta

Pontianak. Hal ini sesuai dengan persetujuan rencana investasi Perum LPPNPI tahun 2023 yang tertuang dalam Surat Menteri Perhubungan No. PR.004/1/14/PHB 2023 tertanggal 25 Mei 2023.

1.1.3 Progres Pengadaan Program Investasi yang Dibiayai PMN

Persetujuan penambahan PMN atas Perum LPPNPI disahkan pada 27 Desember 2023 melalui Peraturan Pemerintah (PP) No. 61 Tahun 2023 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Ke Dalam Modal Perusahaan Perum LPPNPI.

Perusahaan telah melakukan berbagai kegiatan sebagai upaya untuk mendukung proses Pengadaan dan Penggantian *ATM System* Beserta Sarana Pendukungnya di 4 (Empat) Lokasi, yang akan dibiayai oleh dana PMN tersebut.

Diawali pada bulan Februari 2023 di mana Unit ST telah menyerahkan dokumen teknis Pekerjaan Pengadaan dan Pemasangan Fasilitas *ATM (ATC System)* untuk Modernisasi Fasilitas *APP* di Pontianak dan Medan serta Penerbitan Surat Keputusan Direksi perihal Penetapan Pengadaan *Air Traffic Management System (ATMS)* di 4 (Empat) Lokasi sebagai Proyek Prioritas Perusahaan.

Pada bulan Juni 2023, perusahaan menandatangani Perjanjian Kerja Sama (PKS) dengan Institut Teknologi Bandung (ITB) guna melakukan pendampingan dan bantuan teknis pelaksanaan pemilihan penyedia, serta dilanjutkan dengan *Kick-Off Meeting* kegiatan dimaksud pada bulan Juli 2023.

Pada awal November 2023 telah dilaksanakan proses *tender* Pengadaan & Penggantian Fasilitas *ATM (ATC System)* di Wilayah Ruang Udara Barat RI (*FIR Jakarta*)/Program New JATSC serta *tender* Pengadaan & Penggantian Fasilitas *ATM (ATC System)* 3 (Tiga) Lokasi melalui mekanisme *tender* pada sistem *e-Procurement* AirNav Indonesia, namun belum ditemukan penyedia jasa yang memenuhi kualifikasi dokumen teknis. Sebagai upaya guna memenuhi target di tahun 2024, telah dilakukan evaluasi atas pelaksanaan *tender* di tahun 2023. Atas hasil evaluasi tersebut, untuk pelaksanaan *tender* berikutnya telah dilakukan penyesuaian atas beberapa hal, yaitu:

1. Penambahan jangka waktu pelaksanaan pekerjaan untuk program *ATM (ATC System)* di JATSC yang semula 500 (lima ratus) hari kalender menjadi 550 hari kalender. Sedangkan untuk program *ATM (ATC System)* di Medan, Balikpapan, dan Pontianak turut disesuaikan dari semula 330 hari kalender menjadi 450 hari kalender.
2. Perubahan skema pembayaran yang semula *turnkey* menjadi *termin*;
3. Penyesuaian nilai *owner estimate*;
4. Waktu pemasukan dokumen penawaran untuk *ATM (ATC System)* di JATSC yang semula 25 hari kalender dan untuk program *ATM (ATC System)* di Medan, Balikpapan, dan Pontianak yang semula 21 hari kalender, disesuaikan menjadi 60 (enam puluh) hari kalender untuk masing-masing program.

Setelah dilaksanakan penyesuaian tersebut, progres atas pekerjaan pengadaan dan penggantian *ATM System* di 4 (empat) lokasi tersebut di akhir tahun 2024 adalah sudah berkontrak dan dalam tahap pelaksanaan, dengan rincian sebagai berikut:

a. *ATM System JATSC*

Proses pengadaan yang **telah dilakukan** adalah pengumuman lelang pada tanggal 4 April 2024, pelaksanaan *Aanwijzing* pada tanggal 24 April 2024, peninjauan lapangan pada tanggal 25 April 2024, pemasukan dokumen penawaran pengadaan pada tanggal 26 April 2024 s.d. 24 Juni 2024, serta dilanjutkan dengan evaluasi dokumen penawaran serta klarifikasi dan negosiasi sampai dengan 29 Juli 2024. Pada tanggal 29 Juli 2024, telah ditetapkan pemenang pelaksana pekerjaan tersebut yaitu GHI KSO dan telah melewati proses masa sanggah sampai dengan 2 Agustus 2024. Telah dilakukan penandatanganan kontrak pada tanggal 9 September 2024 dengan jangka waktu pelaksanaan selama 531 hari kalender atau sampai dengan 21 Februari 2026. Pada pelaksanaannya, telah dilakukan *kick off meeting* pada tanggal 23-27 September 2024. Adapun saat ini telah dilakukan pelaksanaan pekerjaan dengan progres fisik sampai dengan Triwulan I 2025 sebesar **1,49%**.

b. *ATM System Medan, Balikpapan, dan Pontianak*

Proses pengadaan yang **telah dilakukan** adalah pengumuman lelang pada tanggal 17 Mei 2024 serta pelaksanaan *Aanwijzing* pada tanggal 28 Mei 2024, pada tanggal 28 Mei 2024 sampai dengan 31 Juli 2024 juga telah dilaksanakan pemasukan dokumen penawaran pengadaan oleh calon penyedia. Pada bulan Agustus 2024 telah dilakukan evaluasi atas dokumen penawaran dan telah ditetapkan pemenang pelaksanaan pekerjaan tersebut. Pada bulan September 2024, telah dilakukan proses masa sanggah dan revidi ikatan kerja. Selanjutnya, **penandatanganan kontrak** dilakukan pada tanggal 14 Oktober 2024 dengan jangka waktu pelaksanaan selama 450 hari kalender atau sampai dengan 6 Januari 2026. Pada pelaksanaannya, telah dilakukan *Kick Off Meeting* untuk pelaksanaan *ATC System* di Balikpapan pada tanggal 28-30 Oktober 2024, *Kick Off Meeting* untuk pelaksanaan *ATC System* di Medan pada tanggal 19-21 November 2024, serta *Kick Off Meeting* untuk pelaksanaan *ATC System* di Pontianak pada tanggal 9-11 Desember 2024. Adapun sampai Triwulan I 2025, agregat progres fisik untuk pekerjaan *ATC System* di Balikpapan, Medan, dan Pontianak adalah sebesar **4,59%**.

Selanjutnya dari sisi finansial, sebagai tindak lanjut atas terbitnya Peraturan Pemerintah No. 61 Tahun 2023, Perum LPPNPI telah menyampaikan surat kepada Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) perihal Permohonan Pencairan Dana PMN Tahun Anggaran 2023. Mengacu pada surat tersebut, pada tanggal 29 Desember 2023 telah dilakukan pencairan dana PMN sebesar Rp659,19 Miliar ke rekening Perum LPPNPI.

Dana PMN tunai tersebut ditempatkan pada rekening giro khusus pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dengan special rate sebesar 6,55% p.a untuk periode 01 Januari 2024 s.d 29 Maret 2024. Namun demikian dalam perjalanan, *special rate* tersebut mengalami penurunan pada periode 29 Maret 2024 s.d 24 Juli 2024 menjadi sebesar 6,25%, periode 24 Juli s.d 23 Oktober 2024 menjadi sebesar 6,15%, serta periode 24 Oktober s.d 24 Januari 2025 menjadi sebesar 6,10% dan 25 Januari 2025 s.d 24 April 2025 menjadi sebesar 6,05% p.a. Penurunan suku bunga tersebut dikarenakan likuiditas perbankan kuartal 1 (satu) tahun 2024 di Indonesia cukup *liquid* sehingga *rate* simpanan cenderung menurun dan kebijakan efisiensi beban bunga perbankan di tahun 2025.

Selain dikarenakan perbedaan suku bunga atas *special rate* rekening giro khusus, perbedaan jumlah hari pada bulan berjalan dalam perhitungan pendapatan bunga per bulan juga menjadi penyebab naik turunnya pendapatan bunga bulanan selama periode Januari 2024 s.d. bulan Maret 2025. Adapun hasil pengelolaan dana PMN Tunai tahun 2023 sebesar Rp659,19 Miliar di akhir bulan Maret 2025 adalah Rp41,11 Miliar, yaitu dengan saldo akhir dana PMN Tunai tercatat sebesar **Rp606,86 Miliar**. Saldo akhir tersebut merupakan nilai dana PMN Tunai beserta hasil pengelolaannya dengan total saldo sebesar Rp700,30 Miliar dan selanjutnya dikurangi oleh realisasi dana PMN Tunai sebesar Rp93,44 Miliar (sebelum PPN) untuk pembayaran tahap pertama pekerjaan pengadaan paket 1 yaitu Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) di Wilayah Ruang Udara Barat RI (FIR Jakarta) / Program New JATSC serta pembayaran tahap pertama pekerjaan pengadaan paket 2 (Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) untuk Modernisasi Fasilitas Pelayanan APP di Balikpapan, Medan, dan Pontianak), yaitu secara spesifik untuk lokasi Balikpapan.

Tabel VI.1
Saldo Akhir atas Dana PMN Tunai Tahun 2023 per 31 Maret 2024

Dana Tunai PMN Tahun 2023	Saldo Awal (Rp.)	Bunga (Rp.)	Beban Pajak (Rp.)	Realisasi PMN (Rp.)	Saldo Akhir (Rp.)
Per 31 Desember 2023	659.190.000.000	-	-		659.190.000.000
Per 31 Januari 2024	659.190.000.000	3.312.204.000	(662.440.800)		661.839.763.200
Per 29 Februari 2024	661.839.763.200	3.681.823.669	(736.364.734)		664.785.222.135
Per 31 Maret 2024	664.785.222.135	3.459.615.149	(691.923.030)		667.552.914.254
Per 30 April 2024	667.552.914.254	3.565.464.127	(713.092.825)		670.405.285.556
Per 31 Mei 2024	670.405.285.556	3.443.862.768	(688.772.554)		673.160.375.770
Per 30 Juni 2024	673.160.375.770	3.573.282.817	(714.656.563)		676.019.002.024
Per 31 Juli 2024	676.019.002.024	3.472.700.353	(694.540.071)		678.797.162.306
Per 31 Agustus 2024	678.797.162.306	3.545.552.850	(709.110.570)		681.633.604.586
Per 30 September 2024	681.633.604.586	3.560.368.403	(712.073.681)		684.481.899.308
Per 31 Oktober 2024	684.481.899.308	3.459.915.354	(691.983.071)		687.249.831.591
Per 30 November 2024	687.249.831.591	3.565.226.181	(713.045.236)		690.102.012.536
Per 31 Desember 2024	690.102.012.536	3.459.963.515	(691.992.703)	(73.075.929.015)	619.794.054.333
Per 31 Januari 2025	619.794.054.333	3.255.418.789	(651.083.758)	(8.165.765.766)	614.232.623.598
Per 28 Februari 2025	614.232.623.598	3.156.145.988	(631.229.198)		616.757.540.388
Per 31 Maret 2025	616.757.540.388	2.874.542.195	(574.908.439)	(12.201.623.968)	606.855.550.176 *
			(93.443.318.749)		700.298.868.925 **

Catatan:

*) Saldo dana PMN Tunai beserta hasil pengelolaannya.

**) Saldo akhir dana PMN Tunai, yaitu saldo dana PMN Tunai beserta hasil pengelolaannya dikurangi dengan realisasi pembayaran tahap pertama pekerjaan pengadaan Paket 1 dan pembayaran tahap pertama pekerjaan pengadaan Paket 2.

1.2 PMN NON-TUNAI

Sebagai penyelenggara pelayanan navigasi penerbangan di Indonesia, keselamatan merupakan hal yang bernilai tinggi karena tanpa keselamatan penerbangan maka kemajuan teknologi dan pertumbuhan penumpang tidak bermanfaat. Penerbangan harus diselenggarakan secara berkesinambungan dengan selamat, aman, dan nyaman. Navigasi penerbangan yang saat ini diselenggarakan oleh Perum LPPNPI, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam sistem keselamatan operasional penerbangan. Sebagai satu-satunya BUMN di bidang navigasi penerbangan, Perum LPPNPI terus berupaya meningkatkan produktivitas dan mempertahankan standar pelayanan serta keselamatan sebagai fokus utama. Dalam menunjang pelayanan navigasi penerbangan, Perum LPPNPI rutin memperbaharui peralatan kenavigasian berupa peralatan *Communication, Navigation, Surveillance, and Automation (CNS-A)*.

Mengacu pada PP No. 77 Tahun 2012 tentang Perum LPPNPI, Pemerintah telah membentuk suatu badan hukum Perum LPPNPI yang bertujuan untuk memberikan pelayanan navigasi penerbangan secara profesional, transparan, akuntabel, dan mandiri, agar

menghasilkan pelayanan navigasi yang andal dan menjamin keselamatan penerbangan. Dengan telah beroperasinya Perum LPPNPI pada tanggal 16 Januari 2013, pengelolaan navigasi penerbangan di Indonesia telah beralih dari PT Angkasa Pura I, PT Angkasa Pura II dan Unit Pelaksana Teknis Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan menjadi tanggung jawab Perum LPPNPI. Selain itu berdasarkan ketentuan Pasal 2 ayat (2) huruf b dalam PP No. 77 Tahun 2012, disebutkan bahwa kekayaan PT Angkasa Pura I, PT Angkasa Pura II, serta Unit Pelaksana Teknis Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan navigasi dialihkan kepada Perum LPPNPI.

Selanjutnya, merujuk pada Keputusan Menteri Perhubungan No. 48 Tahun 2002 tentang Penyelenggaraan Bandar Udara Umum c.q. Pasal 6 menyebutkan bahwa fasilitas navigasi penerbangan, fasilitas alat bantu pendaratan visual, dan fasilitas komunikasi penerbangan merupakan fasilitas pokok bandar udara. Beberapa fasilitas dimaksud masih tercatat dalam Daftar Barang Inventaris Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan, namun telah dikelola, dipelihara, dan dioperasikan oleh Perum LPPNPI, tetapi masih tercatat dalam Daftar Barang Inventaris Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan.

Guna melaksanakan amanat Peraturan Pemerintah dimaksud, maka sesuai pengaturan di bidang pengelolaan Barang Milik Negara sebagaimana diatur dalam PP Nomor 27 Tahun 2014 jo PP Nomor 28 Tahun 2020 bahwa dalam rangka mendukung penugasan pemerintah kepada Perusahaan Negara, Kementerian Perhubungan mengusulkan pemindahtanganan BMN berupa Gedung/Bangunan, Jalan Irigasi Jaringan dan Peralatan yang sebelumnya dioperasikan oleh Ditjen Perhubungan Udara kepada Perum LPPNPI melalui mekanisme Penyertaan Modal Negara Non-Tunai (PMPP). Sebelum Peraturan Pemerintah terkait PMN terbit dan sebagai payung hukum untuk Perum LPPNPI mengoperasikan BMN tersebut maka dibuat Berita Acara terlebih dahulu antara Direktorat Jenderal Perhubungan Udara dengan Direktur Utama Perum LPPNPI yaitu berupa BASTO nomor 90 Tahun 2024 tanggal 26 April 2024. Pemindahtanganan BMN melalui PMN kepada Perum LPPNPI merupakan wujud kepatuhan hukum atas amanat PP Pendirian Perum LPPNPI sekaligus bentuk tertib hukum dan administrasi dari pengelolaan BMN.

6.2.1 Dasar Hukum Usulan PMN Non-Tunai

Adapun dasar hukum atas pengajuan PMN Non-Tunai adalah:

1. UU RI No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 No. 70, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No. 4297);
2. UU RI No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 No. 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No. 4355);

3. UU RI No. 28 Tahun 2022 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2023 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 No. 208, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No. 6827);
4. PP No. 44 Tahun 2005 tentang Tata Cara Penyertaan dan Penatausahaan Modal Negara pada Badan Usaha Milik Negara dan Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 No. 116, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No. 4555) sebagaimana telah diubah dengan PP No. 72 Tahun 2016 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 44 Tahun 2005 tentang Tata Cara Penyertaan dan Penatausahaan Modal Negara pada Badan Usaha Milik Negara dan Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 No. 325, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No. 6006);
5. PP No. 77 Tahun 2012 tentang Perum LPPNPI;
6. PP No. 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 No. 92 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No. 5533) sebagaimana telah diubah dengan PP No. 28 Tahun 2020 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 No. 142, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No. 6523);
7. Peraturan Menteri Keuangan No. 111/PMK.06/2016 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pemindahtanganan Barang Milik Negara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan No. 165/PMK.06/2021;
8. Persetujuan Menteri Keuangan No. S-795/MK.6/2024 tanggal 15 Oktober 2024 terkait Pemindahtanganan Barang Milik Negara (BMN) pada Kementerian Perhubungan Berupa 176 (Seratus Tujuh Puluh Enam) NUP BMN Melalui Mekanisme Penyertaan Modal Pemerintah Pusat kepada Perum LPPNPI

6.2.2 Rincian BMN yang Diserahkan

Kementerian Perhubungan menyampaikan usulan kepada Kementerian Keuangan melalui Surat No. PL.201/1/8/PHB 2024 tanggal 30 Mei 2024 tentang Permohonan Persetujuan Penyertaan Modal Pemerintah Pusat (PMPP) kepada Perum LPPNPI untuk BMN sebanyak 191 unit dengan total nilai perolehan sebesar Rp301,89 Miliar (sesuai BASTO No. BA 90 DJPU Tahun 2024 tanggal 26 April 2024). Selanjutnya, pada tanggal 3 September 2024 melalui Surat No. PL.102/3/14/STJ/2024 Kementerian Perhubungan menyampaikan penyesuaian daftar BMN yang akan dijadikan PMPP pada Perum LPPNPI dengan BMN sejumlah 176 NUP dan nilai perolehan menjadi sebesar Rp294,96 Miliar. Adapun rincian BMN dimaksud adalah sebagai berikut.

Tabel VI.2
Rincian Jenis BMN Beserta Nilai Wajarnya

No	Surat Usulan	BASTO	Jenis BMN	Nilai Perolehan	Nilai Wajar
1	BA 90 DJPU Tahun 2024 tanggal 26 April 2024	PL.102/3/14/STJ/2024 tanggal 3 September 2024	Gedung dan Bangunan	Rp103,86 Miliar	Rp32,30 Miliar
			Jalan, Irigasi, serta Jaringan	Rp5,84 Miliar	Rp1,45 Miliar
			Peralatan dan Mesin	Rp185,26 Miliar	Rp34,38 Miliar
Total Usulan				Rp294,96 Miliar	Rp68,03 Miliar

Pada tanggal 15 Oktober 2024 telah terbit Surat Persetujuan Menteri Keuangan No. S-795/MK.6/2024 terkait Pemindahtanganan Barang Milik Negara (BMN) pada Kementerian Perhubungan berupa 176 NUP BMN melalui mekanisme PMPP kepada Perum LPPNPI dengan nilai wajar sebesar Rp68,03 Miliar. BMN tersebut tersebar pada 51 lokasi dan terbagi menjadi 3 (tiga) jenis aset, yaitu gedung bangunan, jalan irigasi jaringan (JIJ), dan peralatan. Gedung dan bangunan antara lain berupa bangunan menara, gedung instalasi pemancar, gedung kantor dan lainnya. Jalan irigasi jaringan (JIJ) berupa instalasi listrik, dan lainnya. Sedangkan peralatan kenavigasian antara lain berupa unit *transceiver*, *Non Direction Beacon (NDB)*, *Direction Very Omni Range (DVOR)*, *Digital Recording Sytem*, *Aerosol Monitoring System*, *Instrumen Landing System (ILS)*, dan lain sebagainya. Tahun perolehan BMN tersebut mulai dari 1985 hingga 2018, sehingga berdasarkan tahun perolehan terdapat 30 (tiga) unit (Rp74,53 Miliar) memiliki usia pakai diatas 15 tahun (tahun perolehan 1985-2008), 123 unit (Rp169,25 Miliar) memiliki usia pakai antara 10-15 tahun (tahun perolehan 2009-2014), dan 23 unit (Rp51,18 miliar) memiliki usia pakai dibawah 10 tahun (tahun perolehan 2015-2018).

6.2.3 Progres Pengalihan BMN Melalui PMN Non-Tunai

Pada tanggal 12 Maret 2025 BPKP telah menyampaikan Laporan Hasil Reviu atas Rencana Penyertaan Modal Pemerintah Pusat (PMPP) pada Perum LPPNPI dan pada tanggal 26 Maret 2025 Perum LPPNPI telah menyampaikan hasil reviu BPKP kepada Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko-Kementerian BUMN dan Direktur Jenderal Kekayaan Negara-Kementerian Keuangan. Sedangkan terkait hasil inventarisasi dan kodifikasi terhadap aset-aset yang masih dalam proses pengalihan dan baru dapat berprogres setelah terbitnya Peraturan Pemerintah terkait Pengalihan Aset. Selain itu, Perum LPPNPI telah melakukan revisi Kajian Bersama dengan melakukan pemutakhiran data Dewan Pengawas dan Direksi, data keuangan termutakhir sampai dengan bulan Desember 2024 termasuk risiko likuiditas (*current ratio* dan *quick acid ratio*) dan rasio solvabilitas (*debt to assets ratio* dan *debt to equity ratio*).

BAB VII - TINDAK LANJUT TERHADAP TEMUAN AUDITOR DAN KEPUTUSAN RPB



Berikut merupakan progres monitoring per 31 Maret 2025 terkait tindak lanjut atas hasil pemeriksaan dan/atau audit eksternal.

Tabel VII.1

Progres Tindak Lanjut atas Hasil Pemeriksaan dan/atau Audit Eksternal per Triwulan I 2025

No	Pemeriksaan dan/atau Audit Eksternal (LHP dan LHA)*	Jumlah Rekomendasi	Status per 31 Des 2024		Status per 31 Mar 2025	
			Sesuai	Belum Sesuai	Sesuai	Belum Sesuai
1.	Atas LHP BPK RI Tahun 2016	28	28	0	28	0
2.	Atas LHP BPK RI Tahun 2019	43	13	30	13	30
3.	Atas LHP BPK RI Tahun 2021	21	15	6	15	6
Jumlah LHP BPK RI		92	56 (60,9%)	36 (39,1%)	56 (60,9%)	36 (39,1%)
4.	Atas LHA KAP Tahun 2023	10	5 (50%)	5 (50%)	5 (50%)	5 (50%)
5.	Atas LHP PMN Itjen Kemenkeu Tahun 2024	18	1 (5,5%)	17 (94,5%)	3 (16,6%)	15 (83,4%)

*) Catatan : LHP adalah Laporan Hasil Pemeriksanaan, dan LHA adalah Laporan Hasil Audit.

Tabel VII.1 di atas menunjukkan bahwa terdapat perubahan status atas LHP PMN Itjen Kemenkeu Tahun 2024, yaitu perubahan status *close* atau **sesuai** dari yang sebelumnya berjumlah 1 (satu) status *close* per 31 Desember 2024 menjadi 3 (tiga) status *close* per 31 Maret 2025. Adapun untuk sisa 15 (lima belas) rekomendasi tindak lanjut atas LHP PMN Itjen Kemenkeu Tahun 2024, sesuai *timeline* ditargetkan selesai pada tahun 2025 dan tahun 2026. Sedangkan untuk status LHP BPK RI dan LHA KAP per 31 Maret 2025, masih sama dengan status per 31 Desember 2024.

BAB VIII - PENUTUP



Sepanjang periode pelaporan, Perum LPPNPI secara umum berhasil mencatatkan kinerja yang positif ditengah pemulihan sektor penerbangan global, khususnya di kawasan Asia-Pasifik, selaras dengan pertumbuhan sektor perdagangan dan sektor pariwisata. Momentum ini turut menjadi katalis bagi peningkatan pergerakan trafik internasional dan *overflying* yang dilayani oleh Perum LPPNPI, yang tentunya berkontribusi terhadap capaian kinerja finansial keuangan. Berbagai upaya dilakukan perusahaan guna menghasilkan capaian yang sesuai target sebagaimana tertuang dalam RKAP tahun 2025, serta memenuhi ekspektasi Pemilik Modal dan para pemangku kepentingan terkait. Meskipun masih terdapat deviasi atas capaian kinerja Triwulan I 2025 terhadap targetnya, namun deviasi dimaksud bersifat terukur dan memiliki dasar yang jelas, serta selanjutnya menjadi bahan pembelajaran dan evaluasi perusahaan guna menghasilkan capaian yang lebih baik kedepannya. Adapun gambaran kinerja perusahaan Triwulan I 2025, secara ringkas sebagai berikut:

1. Total pergerakan trafik terealisasi sebesar 461.583 pergerakan, atau lebih rendah 4,75% dari targetnya sebesar 484.600 pergerakan. Jika dibandingkan dengan realisasi pada periode Triwulan I 2024, realisasi total pergerakan trafik Triwulan I 2025 mengalami pertumbuhan 6,48%, yang utamanya dipicu oleh peningkatan pergerakan trafik internasional dan *overflying*. Capaian atas kinerja pergerakan trafik internasional dan *overflying* masih berkontribusi dari pengalihan ruang udara di atas Kepulauan Riau dan Natuna dari *FIR* Singapura ke *FIR* Jakarta pada 21 Maret 2024 pukul 20.00 UTC serta peningkatan penggunaan transportasi udara terutama di wilayah Asia-Pasifik.
2. Total aset perusahaan tercatat sebesar Rp7.786,96 Miliar atau lebih tinggi 2,62% dari nilai yang ditargetkan sebesar Rp7.587,84 Miliar, dan meningkat 2,47% dari nilai total aset *audited* tahun 2024 sebesar Rp7.599,11 Miliar. Peningkatan total aset tersebut secara umum dikarenakan kenaikan nilai aset lancar, yang di antaranya dipengaruhi oleh kinerja pembayaran maskapai yang semakin baik, serta perolehan hasil pengelolaan dana PMN Tunai dan investasi keuangan jangka pendek.
3. Pendapatan usaha terealisasi sebesar Rp1.001,14 Miliar atau lebih tinggi 5,42% dari targetnya sebesar Rp949,66 Miliar, dan tumbuh 17,52% dibandingkan realisasi pada Triwulan I 2024 sebesar Rp851,93 Miliar. Pertumbuhan pendapatan usaha pada periode ini selaras dengan terjadinya peningkatan pergerakan trafik terutama dari penerbangan internasional dan penerbangan lintas, serta adanya realisasi nilai kurs USD yang lebih tinggi dari nilai asumsi kurs USD yang digunakan saat penyusunan RKAP tahun 2025.
4. Beban usaha terealisasi sebesar Rp784,98 Miliar atau lebih rendah 28,06% dari targetnya sebesar Rp957,93 Miliar, serta meningkat 7,31% dari realisasi pada periode yang sama di Tahun 2024 sebesar Rp731,54 Miliar. Adapun deviasi ketercapaian beban usaha Triwulan I 2025 dibandingkan dengan targetnya, secara umum dikarenakan:

- a. Beban pegawai, terealisasi sedikit diatas anggarannya, di mana deviasi ini dikarenakan terdapat pergeseran realisasi atas Tunjangan Hari Raya (THR). Dalam RKAP tahun 2025, THR direncanakan terealisasi dalam 2 (dua) tahap, yaitu THR Idul Fitri (dengan *budget plan* pada Triwulan I 2025) dan THR Natal (dengan *budget plan* pada Triwulan IV 2025), di mana secara realisasi THR dimaksud dilakukan dalam 1 (satu) tahap di Triwulan I 2025;
 - b. Beban perlengkapan, terealisasi dibawah anggarannya, yang secara umum dikarenakan optimalisasi penggunaan BBM serta sejumlah kantor cabang pembantu dan unit yang telah melakukan pemenuhan kebutuhan perlengkapan kantor pada akhir tahun 2024;
 - c. Beban penyusutan, terealisasi lebih rendah dari anggarannya, yang secara umum disebabkan belum terealisasinya pengalihan aset PMPP tahun 2024 serta pergeseran waktu atas realisasi BAPA sejumlah kegiatan investasi yang selesai di tahun 2024;
 - d. Beban pemeliharaan, terealisasi dibawah anggarannya, yang secara umum dipengaruhi oleh sebagian besar kegiatan pemeliharaan yang terealisasi di akhir Triwulan I 2025 sehingga belum dapat diinformasikan ke unit kerja akutansi untuk dapat dicatatkan sebagai beban;
 - e. Beban utilitas, terealisasi lebih rendah dari anggarannya, yang secara umum dikarenakan sejumlah layanan dan biaya langganan yang belum diterima nominal realisasi terkini;
 - f. Beban umum, terealisasi dibawah anggarannya, yang disebabkan oleh beban *outsourcing* tenaga kerja (OS) akibat rata-rata kantor cabang masih mengacu pada kontrak OS tahun 2024 (belum habis kontrak) serta belum terealisasinya beban konsultan akibat adanya pergeseran *timeline* proses pengadaan dikarenakan peraturan terkait pengadaan barang dan jasa yang sudah tidak relevan dengan kondisi pasca restrukturisasi organisasi;
 - g. Beban penurunan nilai piutang, terealisasi lebih baik dari yang diproyeksikan dalam RKAP Triwulan I 2025, yang dikarenakan semakin membaiknya kinerja pembayaran maskapai.
5. Perum LPPNPI membukukan laba komprehensif Triwulan I 2025 sebesar Rp227,53 Miliar, atau lebih baik dari nilai yang diproyeksikan rugi sebesar Rp20,42 Miliar, serti meningkat 57,36% dari realisasi laba komprehensif Triwulan I 2024 sebesar Rp144,59 Miliar. Capaian laba komprehensif Triwulan I 2025 dipengaruhi oleh pertumbuhan pendapatan usaha yang lebih tinggi dibandingkan tingkat penyerapan beban usaha, serta realisasi pendapatan lain-lain yang lebih tinggi dari targetnya terutama untuk pendapatan bunga atas penempatan deposito, giro, dan obligasi.
 6. Saldo kas akhir Triwulan I 2025 tercatat sebesar Rp3.705,65 Miliar atau lebih tinggi 23,21% dari targetnya sebesar Rp3.007,49 Miliar, serta meningkat 36,84% dari realisasi pada Triwulan

I 2024 sebesar Rp2.716,13 Miliar. Adapun realisasi saldo kas akhir Triwulan I 2025 yang lebih tinggi dari targetnya tersebut secara umum dikarenakan adanya realisasi surplus akibat lebih tingginya kas masuk aktivitas operasi dan kas masuk aktivitas investasi dari targetnya, serta realisasi kas keluar aktivitas investasi yang masih dibawah target.

7. Pencapaian skor KPI Korporasi tahun 2024 adalah 103,26.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. PROGRES PELAKSANAAN PROGRAM INVESTASI TAHUN 2025

Tabel 1.1 Progres Program Investasi Tahun 2025 per Triwulan I 2025

No	Fasilitas	Nama Program	Nilai Pagu	Progres Fisik
Kegiatan Rutin				
Carry Over (CO)				
Single Year CO ke 2025				
1	Mechanical Electrical	Penggantian dan Pemasangan Compressor Chiller Gedung Pusat dan Gedung Support di Kantor Pusat	Rp 2.100.864.000,00	100%
2	IT	Pengadaan Infrastruktur <i>Private Cloud</i> AirNav Indonesia	Rp 10.546.956.000,00	100%
3	IT	Pengadaan Perangkat <i>Web Application Firewall</i> dan <i>Firewall</i> di Kantor Pusat Perum LPPNPI	Rp 9.370.024.000,00	100%
TOTAL KEGIATAN RUTIN			Rp 22.017.844.000,00	
Kegiatan Non Rutin				
Carry Over (CO)				
Single Year CO ke 2025				
1	Navigation	Pengadaan dan Pemasangan Instrument Landing System (ILS) di Bandara VVIP mendukung IKN	Rp 19.500.000.000,00	12,88%
2	Navigation	Penggantian dan Pemasangan DVOR/DME di Merauke	Rp 10.300.000.000,00	6,71%
3	Navigation	Penggantian dan Pemasangan DVOR/DME di Tarakan	Rp 10.300.000.000,00	8,80%
4	Navigation	Penggantian dan Pemasangan Instrument Landing System (ILS) di Denpasar	Rp 15.450.000.000,00	94,73%
5	Navigation	Penggantian dan Pemasangan Instrument Landing System (ILS) di Surabaya	Rp 15.450.000.000,00	
6	Mechanical Electrical	Penggantian dan Pemasangan Lift/Elevator beserta penunjangnya di Banda Aceh	Rp 747.667.000,00	100,00%
7	Mechanical Electrical	Perbaikan Sistem Catu Daya Listrik di Gedung Operasi Ruang MER Cabang Sentani	Rp 1.801.187.000,00	59,00%
8	Building	Pembangunan ATC Tower dan Sarana Penunjangnya di Palu	Rp 27.600.000.000,00	13,54%
9	Building	Penguatan Struktur Tanah dan Struktur Bangunan Kawasan AirNav di Semarang	Rp 2.100.864.000,00	92,45%
10	Building	Penguatan Struktur Tower di Bima	Rp 3.000.000.000,00	70,90%
Multi years				
1	Automation	Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) di Wilayah Ruang Udara Barat RI (FIR Jakarta) / Program New JATSC	Rp 428.352.898.032,00	1,49%
2	Automation	Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) untuk Modernisasi Fasilitas Pelayanan APP di Balikpapan	Rp 230.845.062.315,00	3,75%
3	Automation	Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) untuk Modernisasi Fasilitas Pelayanan APP di Medan		
4	Automation	Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) untuk Modernisasi Fasilitas Pelayanan APP di Pontianak		
5	Automation	Jasa Konsultan Pengawasan Pekerjaan Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC SYSTEM) NEW JATSC APP Balikpapan APP Medan dan APP Pontianak.	Rp 20.952.487.650,00	3,19%
6	Automation	Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) Wilayah Ruang Udara Timur RI (FIR Ujung Pandang) di Denpasar Surabaya Yogyakarta dan MATSC	Rp 1.316.065.000.000,00	58,00%
7	Building	Pembangunan ATC Tower beserta Penunjangnya di Luwuk	Rp 28.325.000.000,00	100%
8	Building	Pembangunan ATC Tower beserta Penunjangnya di Bengkulu	Rp 31.700.000.000,00	100%
9	Building	Pembangunan Gedung Baru Kantor Pusat Perum LPPNPI (lanjutan)	Rp 66.040.000.000,00	100%
Total Carry Over Non Rutin			Rp 2.122.280.447.997,00	

LAMPIRAN 2. PELAKSANAAN PROGRAM TJSL TAHUN 2024

Tabel 2.1 Pelaksanaan Program TJSL Tahun 2025 per Triwulan I 2025

Kegiatan Program TJSL Periode Januari 2025		Nilai (Rp)
1		2
1	Biaya Bimtek Penyusunan TJSL Reporting	Rp 30.600.000
2	065/ML - Pby. Uang Saku Magang/PKL Des 2024	Rp 16.620.000
3	TJSL Bantuan Program Realawan Bakti BUMN Batch VII Lombok	Rp 84.288.000
4	Bantuan Magenta bulan Januari 2025	Rp 31.570.000
Total		Rp 163.078.000

Kegiatan Program TJSL Periode Februari 2025		Nilai (Rp)
1		2
1	Bantuan Sarana Prasarana Pendidikan Rumah Quran At Tashdiq Kab. Kediri Jawa Timur	Rp 50.000.000,00
2	Dukungan Peningkatan Ekonomi bagi UMKM Logam/Kuningan Binaan AirNav Indonesia melalui Pembelian Plakat untuk Kegiatan Relawan Bakti BUMN di Lombok	Rp 23.700.000,00
3	Dukungan Kegiatan Iuran Tahunan Forum TJSL BUMN	Rp 25.000.000,00
4	Program Kolaborasi TJSL Ata Modo Labuan Bajo-Nusa Tenggara Timur	Rp 50.000.000,00
5	Bantuan Sarana Pendukung di Masjid Khoirurroziqin Kelapa Dua Kab.Tangerang	Rp 40.000.000,00
6	Partisipasi Bantuan Untuk Anak Yatim dan Dhuafa di Masjid Al-Ikhlas Komplek Perumahan Angkasa Pura II Kec.Neglasari Tangerang	Rp 10.000.000,00
7	Partisipasi Pemberian Sumbangan Kepada Anak Yatim dan Dhuafa Musholla Nurul Hidayah Kp. Karang Anyar Kec. Neglasari	Rp 5.000.000,00
8	Partisipasi Bantuan Dukungan Kegiatan Syiar Agama di Masjid Abdullah Ibnu Mas'ud Kec. Neglasari Kota Tangerang	Rp 5.000.000,00
9	Program Kolaborasi Bantuan TJSL BUMN dan Perayaan Natal Tahun 2024 di Palu, Sulawesi Tengah	Rp 31.376.000,00
10	Program Kolaborasi TJSL BUMN Sentra UMKM Kampung Kali Magelang Tahap II	Rp 50.000.000,00
11	Program Peningkatan Kapasitas UMKM AirNav	Rp 88.660.000,00
12	Pendukung Peserta Kegiatan Relawan Bakti BUMN Batch VII (Wamena,Bdg)	Rp 23.654.187,00
13	Program Kolaborasi TJSL BUMN Pelita Warna di Rumah Tahanan Negara Kelas I Pondok Bambu Jakarta Timur	Rp 50.000.000,00
14	Partisipasi Bantuan Renovasi Musholla Daarul Jannah Sepatan Kab. Tangerang	Rp 5.000.000,00
15	Pembayaran Uang Saku Magang/PKL bulan Januari 2025	Rp 22.745.000,00
16	Partisipasi Bantuan Renovasi Musholla Nurul Falah Kp.Karanganyar Neglasari Tangerang	Rp 5.000.000,00
17	Bantuan Pendidikan Buku Anak SD dan SMP Kerjasama dengan PT Balai Pustaka	Rp 36.006.000,00
18	Bantuan Prasarana Air Bersih sebagai Upaya Pemberdayaan Kelompok Tani Mukti Tani Cepogo - Jawa Tengah	Rp 160.000.000,00
19	Pby Bantuan Sarpras MTS Babul-NTB, LOP	Rp 199.628.000,00
20	TJSL-Bantuan Peningkatan Infrastruktur, LOP	Rp 334.541.000,00
21	TJSL-Bantuan Pendidikan SDN2 Bayan, LOP	Rp 41.405.000,00
22	TJSL-Bantuan Pendidikan SDN1 Bayan, LOP	Rp 41.405.000,00
23	TJSL-Bantuan Pendidikan MTS Babul-NTB, LOP	Rp 41.405.000,00
24	Biaya Sewa Kendaraan Keg RBB LOP - TJSL	Rp 68.725.095,00

Kegiatan Program TJSL Periode Februari 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
25	Biaya Akomodasi Keg RBB LOP - TJSL	Rp	67.450.000,00
26	Biaya Pendukung Peningkatan UMKM Tenun - TJSL	Rp	89.953.500,00
27	Kegiatan TJSL Penyuluhan Narkoba BNN	Rp	18.400.000,00
Total		Rp	1.584.053.782,00

Kegiatan Program TJSL Periode Maret 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
1	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Solo_Jogja	Rp	27.500.000,00
2	Pendukung Peserta Kegiatan Relawan Bakti BUMN Batch VII (Matsc,Wamena)	Rp	47.817.958,00
3	Bantuan makanan kaleng siap saji sebanyak 2000 dalam rangka Relawan Bakti BUMN-NTB	Rp	200.387.500,00
4	Pendamping Kegiatan Relawan Bakti BUMN Batch VII bersama PT Olahkarsa Inovasi Indonesia	Rp	347.694.300,00
5	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Gorontalo_MDC	Rp	40.000.000,00
6	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Ternate-MDC	Rp	40.000.000,00
7	Program Sky Clear Kampung Kasanah melalui Pemberdayaan Masyarakat di Wonosobo guna CSV AirNav Indonesia Tahap II	Rp	165.000.000,00
8	Program AirNav Berbagi Berkah Ramadhan 1446H Pemberian 1000 Paket Sahur di Masjid Al-Azhom Kota Tangerang	Rp	30.000.000,00
9	Program Natal bersama BUMN-Palu	Rp	50.000.000,00
10	Pelaksanaan Program Bantuan Beasiswa Pendidikan kepada 2 orang Mahasiswa Politeknik ElBajo Commudus Tahap III-Nusa Tenggara Timur	Rp	31.000.000,00
11	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Malang-Surabaya	Rp	40.000.000,00
12	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Banyuwangi-Surabaya	Rp	40.000.000,00
13	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Padang	Rp	40.000.000,00
14	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Berau-Balikpapan	Rp	40.000.000,00
15	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Aceh	Rp	45.000.000,00
16	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Batam-TNJ	Rp	40.000.000,00
17	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Ambon-Maluku	Rp	40.000.000,00
18	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Wamena	Rp	40.000.000,00
19	Pelaksanaan Program Pelayanan Pendidikan dan Pengajaran (PIJAR) Kerjasama dengan Yayasan CT ARSA	Rp	1.000.000.000,00
20	Pelaksanaan Program Mudik Gratis BUMN Tahun 2025	Rp	1.082.620.000,00
21	Program Magenta periode bulan Februari 2025	Rp	24.715.000,00
22	Pendukung program Mudik Gratis BUMN	Rp	374.300.000,00
23	Dukungan dan Sumbangan untuk Kegiatan Sosial Alumni Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas dalam Rangka Meringankan Beban Mahasiswa Kurang Mampu	Rp	30.000.000,00
24	Pembelian website mudik bersama 2025	Rp	25.000.000,00
25	Pemberian Bantuan TJSL Kepada DKM Masjid Quba Dalam Kegiatan Ramadan 1446H	Rp	15.000.000,00

Kegiatan Program TJSL Periode Maret 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
26	Pemberian Bantuan TJSL Kepada DKM Masjid Al-Marjan Dalam Kegiatan Ramadan 1446 H	Rp	10.000.000,00
27	Bantuan Alqur'an Terjemahan dan Braille Kerjasama dengan PT Balai Pustaka	Rp	160.000.000,00
28	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Palangkaraya	Rp	40.000.000,00
29	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Jambi	Rp	40.000.000,00
30	Biaya Konsumsi Kegiatan RBB, LOP	Rp	47.331.300,00
31	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Merauke	Rp	39.075.000,00
Total		Rp	4.192.441.058,00



KANTOR PUSAT

Jl. Ir. H. Juanda No.1 Tangerang
Banten, Indonesia 15121

(021) 55915000

www.airnavindonesia.co.id