

RENCANA KERJA ANGGARAN PERUSAHAAN 2026

*Establishing
Fundamental
Uplift* ”



RENCANA KERJA & ANGGARAN PERUSAHAAN

PERUM LPPNPI TAHUN 2026

Dicetak dan dipublikasi oleh:

PERUM LPPNPI

Corporate Strategy Division

Kantor Pusat Perum LPPNPI

Gedung Perum LPPNPI Indonesia

Jln. Ir. H. Juanda

Tangerang

Banten-Indonesia

Situs resmi: www.airnavindonesia.co.id

Phone : +62 21 5991 5000

Fax : +62 21 5991 5000

DISCLAIMER:

Isi dan informasi yang tertulis di dokumen ini merupakan produk dari Perum LPPNPI. Perum LPPNPI tidak bertanggung jawab apabila terjadi penyalahgunaan atas dokumen RKAP ini.

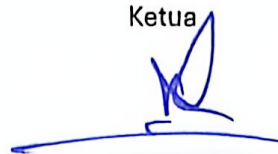
COPYRIGHT:

Materi yang tertulis di dalam dokumen ini merupakan hak cipta Perum LPPNPI. Tidak ada bagian dari dokumen ini boleh dicetak ulang, di-edit, dimodifikasi, diformat ulang maupun disebar melalui berbagai media baik elektronik maupun fisik termasuk photocopy, tanpa melalui ijin tertulis dari Perum LPPNPI

**RENCANA KERJA ANGGARAN PERUSAHAAN (RKAP)
PERUM LPPNPI TAHUN 2026**

DEWAN PENGAWAS

Ketua



LUKMAN F. LAISA

Anggota



SYAMSU RIZAL

Anggota



DARYATMO

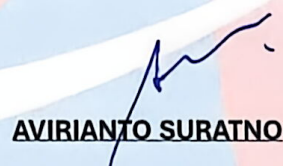
Anggota



CHALIMAH PUJIHASTUTI

DIREKSI

Direktur Utama



AVIRIANTO SURATNO

Direktur Operasi



SETIO ANGGORO

Direktur Teknik



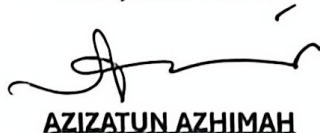
ZAINAL ARIFIN HARAHAP

Direktur Keselamatan, Keamanan,
dan Standardisasi



NURCAHYO UTOMO

Direktur Keuangan dan
Manajemen Risiko



AZIZATUN AZHIMAH

Direktur SDM dan Umum



DIDIET KUS SAM RADITYO





KATA PENGANTAR



Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2026 merupakan dokumen perencanaan tahunan yang memuat arah, sasaran, serta strategi pelaksanaan program kerja perusahaan dalam satu tahun berjalan. RKAP berfungsi sebagai pedoman utama bagi manajemen dan seluruh unit kerja dalam mengelola sumber daya secara efektif, efisien, dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

Penyusunan RKAP 2026 dilakukan dengan mengacu pada regulasi yang berlaku, aspirasi pemegang saham, serta rencana jangka panjang perusahaan. Lebih dari itu, penyusunan RKAP 2026 juga telah mengintegrasikan pendekatan berbasis risiko (*Risk-Based Planning*) sehingga setiap program dan alokasi sumber daya disusun dengan mempertimbangkan potensi risiko baik dari aspek operasional, finansial, maupun eksternal. Dokumen ini tidak hanya menjadi instrumen pengendalian kinerja dan anggaran, tetapi juga menjadi sarana komunikasi strategis kepada seluruh pemangku kepentingan mengenai prioritas, program, dan target perusahaan.

Melalui RKAP 2026, perusahaan memiliki acuan yang jelas untuk menghadapi dinamika usaha, menjawab tantangan industri, sekaligus menangkap peluang pertumbuhan. Dengan demikian, RKAP bukan sekadar dokumen administratif, tetapi juga cerminan komitmen perusahaan untuk terus beradaptasi, berinovasi, dan memberikan kontribusi nyata bagi keberlangsungan organisasi maupun sektor yang dilayaninya.

Dengan tema “*Establishing Fundamental Uplift*” tahun 2026 direncanakan Perum LPPNPI akan berhasil mengimplementasikan inisiatif-inisiatif strategis yang bersifat fundamental dalam pencapaian visi 2025-2029.

Kami menyadari bahwa tantangan industri penerbangan ke depan semakin kompleks. Oleh karena itu, Perum LPPNPI berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan navigasi penerbangan melalui inovasi, optimalisasi sumber daya, dan tata kelola yang efektif.



Akhir kata, kami berharap RKAP tahun 2026 ini dapat menjadi acuan yang jelas bagi seluruh insan Perum LPPNPI dalam menjalankan tugasnya, sekaligus menjadi wujud komitmen perusahaan untuk terus memberikan kontribusi nyata demi tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan.

Tangerang, Oktober 2025



DIREKTUR UTAMA
AVIRIANTO SURATNO



BAB III RENCANA KERJA PERUSAHAAN TAHUN 2026

Bab III menyajikan rencana kerja Perum LPPNPI Tahun 2026 yang disusun sebagai tindak lanjut atas evaluasi kinerja perusahaan Tahun 2025 serta sebagai bagian integral dari pencapaian arah strategis jangka menengah sebagaimana ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) Tahun 2025–2029. Rencana kerja ini menjadi acuan dalam mengarahkan seluruh program, kegiatan, dan penggunaan sumber daya perusahaan tahun 2026 agar selaras dengan sasaran strategis, kebijakan pemerintah, serta dinamika industri penerbangan nasional dan global.

Penyusunan rencana kerja Tahun 2026 mempertimbangkan kondisi eksternal dan internal perusahaan, termasuk proyeksi pertumbuhan trafik penerbangan, perkembangan teknologi navigasi penerbangan, hasil kinerja operasional dan keuangan Tahun 2025, serta berbagai kebijakan dan regulasi yang berlaku. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut, rencana kerja diarahkan untuk memastikan keberlanjutan penyelenggaraan pelayanan navigasi penerbangan yang aman, andal, dan berkesinambungan, sekaligus menjaga kesehatan keuangan dan efisiensi operasional perusahaan.

Bab ini selanjutnya menguraikan sasaran usaha, program strategis, serta target kinerja yang akan dicapai pada Tahun 2026. Sasaran dan program tersebut dirumuskan secara terukur dan realistis, serta menjadi acuan bagi seluruh unit kerja dalam melaksanakan rencana kerja dan melakukan pengendalian kinerja perusahaan sepanjang Tahun 2026.

III.1 SASARAN USAHA

Sejalan dengan kerangka rencana kerja tersebut, Perum LPPNPI menetapkan sasaran usaha Tahun 2026 sebagai tujuan jangka pendek yang terukur dan operasional. Sasaran usaha ini menjadi dasar dalam penetapan program strategis, alokasi sumber daya, serta pengendalian kinerja perusahaan, guna memastikan ketercapaian arah strategis sebagaimana ditetapkan dalam RJPP Tahun 2025–2029.

Sasaran Usaha Tahun 2026 merupakan tujuan jangka pendek yang mengarahkan dan mendukung pencapaian sasaran jangka panjang sebagaimana



ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2025–2029. Sasaran ini menjadi pedoman bagi seluruh unit kerja dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi program dan kegiatan yang berorientasi pada peningkatan kinerja operasional, keuangan, dan tata kelola perusahaan.

Penyusunan sasaran usaha tahun 2026 berpedoman pada prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) agar setiap sasaran bersifat spesifik, dapat diukur, realistis, serta memiliki jangka waktu pencapaian yang jelas. Ukuran kuantitatif maupun kualitatif dari masing-masing sasaran akan dijabarkan secara rinci pada bagian program strategis dan target kinerja perusahaan.

Sasaran usaha Perum LPPNPI Tahun 2026 diarahkan untuk mencapai hal-hal sebagai berikut:

- a. Memperkuat kendali dan kualitas operasional pelayanan navigasi terpadu melalui optimalisasi fungsi INMC, modernisasi sistem navigasi, pemanfaatan data analitik, serta persiapan single certification untuk layanan ATS dan AIS;
- a. Mewujudkan transformasi digital dan penguatan infrastruktur penerbangan nasional melalui implementasi RSTI, tata kelola TI berbasis GRC, integrasi sistem manajemen risiko, dan penyediaan infrastruktur DRC serta surveillance di wilayah kritis;
- b. Menegaskan kepemimpinan regional Perum LPPNPI dalam implementasi ICAO ASBU Asia Pasifik serta memperkuat peran global melalui modernisasi fasilitas, digitalisasi pelayanan, dan peningkatan customer engagement;
- c. Meningkatkan manajemen keamanan siber guna melindungi sistem teknologi dan data operasional melalui penerapan tata kelola, asesmen risiko berkala, serta peningkatan kapabilitas personel di bidang keamanan siber;
- d. Melaksanakan transformasi sistem pemeliharaan dan peningkatan keandalan fasilitas navigasi untuk menjamin ketersediaan layanan, efektivitas pemeliharaan, serta peningkatan profesionalisme SDM teknik;



- e. Memperkuat sistem manajemen risiko dan ketahanan organisasi melalui penerapan Integrated Risk Management, pembaruan *Business Continuity Management*, serta penguatan budaya sadar risiko di seluruh unit kerja;
- f. Mendorong transformasi organisasi yang responsif terhadap dinamika dan kebutuhan masa depan, termasuk restrukturisasi organisasi, penguatan change management, dan pengembangan kompetensi SDM yang adaptif serta berorientasi pada kinerja;
- g. Mengoptimalkan pengelolaan aset dan fasilitas melalui implementasi sistem manajemen aset yang terintegrasi, mencakup pemantauan berkelanjutan, evaluasi aset idle, dan mitigasi risiko atas aset strategis; serta
- h. Memperkuat ketahanan dan keberlanjutan keuangan perusahaan (*Financial Resilience & Sustainability*) melalui peningkatan likuiditas, efektivitas pengelolaan aset produktif, serta pencapaian target EBITDA yang mendukung pertumbuhan berkelanjutan.

Sasaran usaha tersebut menjadi arah utama dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan tahun 2026. Ukuran dan indikator keberhasilan akan dijelaskan lebih lanjut pada masing-masing Program Strategis Utama untuk memastikan keselarasan dengan sasaran korporasi dan arah kebijakan jangka panjang perusahaan.

III.2 STRATEGI PERUSAHAAN

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Perum LPPNPI Tahun 2026 disusun berdasarkan Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal (Aspirasi) serta merupakan bagian dari pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) yang mengacu kepada ketentuan peraturan perundang-undangan dan dokumen perencanaan pembangunan nasional yang berlaku, antara lain Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2025–2045 dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2025–2029.

Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal sebagaimana dimaksud mengacu pada Surat Kepala Badan Pengaturan BUMN Nomor S-36/BPU/11/2025 tanggal 3 November 2025 perihal Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2026 pada BUMN di

bawah pembinaan Badan Pengaturan BUMN, yang menjadi pedoman dalam penyusunan RKAP BUMN Tahun 2026, termasuk bagi Perum LPPNPI.

RKAP Tahun 2026 disusun sebagai penjabaran tahunan RJPP dengan memperhatikan arah kebijakan dan prioritas pembangunan nasional sebagaimana tertuang dalam RPJPN dan RPJMN. Keterpaduan tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa perencanaan program dan kegiatan perusahaan memiliki keterkaitan yang jelas dengan agenda pembangunan nasional, sekaligus mendukung pencapaian sasaran strategis jangka menengah Perum LPPNPI.

Penyusunan RKAP Tahun 2026 juga mempertimbangkan hasil evaluasi kinerja perusahaan Tahun 2025, kondisi dan dinamika industri penerbangan nasional dan global, serta kapasitas dan keberlanjutan sumber daya perusahaan, sehingga RKAP dapat menjadi instrumen perencanaan tahunan yang realistis, terukur, dan selaras dengan arah kebijakan perusahaan dan pemerintah.

III.2.1 Keterkaitan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2025–2045 dengan Perum LPPNPI

RPJPN Tahun 2025–2045 menempatkan penguatan konektivitas nasional dan integrasi wilayah sebagai salah satu agenda pembangunan utama dalam mewujudkan Indonesia sebagai negara maju dan berdaya saing global. Dalam kerangka tersebut, transportasi udara diposisikan sebagai enabler strategis yang mendukung kelancaran mobilitas orang dan barang, khususnya bagi wilayah kepulauan, perbatasan, serta kawasan pertumbuhan ekonomi baru.

Sebagai penyelenggara layanan navigasi penerbangan, Perum LPPNPI memiliki peran strategis dalam mendukung agenda penguatan konektivitas nasional melalui penyediaan layanan navigasi penerbangan yang selamat, efisien, terintegrasi, dan berkelanjutan. Peran tersebut menjadi dasar bagi penyusunan dokumen perencanaan perusahaan secara berjenjang dan saling terhubung dengan arah pembangunan nasional. RJPP Perum LPPNPI Tahun 2025–2029 disusun dengan merujuk pada RPJPN Tahun 2025–2045, RPJMN Tahun 2025–2029, serta rencana strategis kementerian dan kebijakan sektoral yang berlaku, sehingga prioritas jangka panjang perusahaan ditetapkan selaras dengan agenda transformasi konektivitas nasional.



Dalam kerangka perencanaan berjenjang tersebut, RKAP Perum LPPNPI Tahun 2026 disusun sebagai penjabaran tahunan dari RJPP Tahun 2025–2029. Melalui keterkaitan ini, arah program dan inisiatif tahunan perusahaan diarahkan untuk tetap berada dalam jalur transformasi jangka panjang, sekaligus mendukung peran Perum LPPNPI dalam meningkatkan kualitas pelayanan navigasi penerbangan. Dengan demikian, program dan kegiatan RKAP Tahun 2026 dirancang tidak hanya untuk menjaga kesinambungan strategi perusahaan, tetapi juga untuk memastikan kontribusi nyata terhadap penguatan konektivitas dan integrasi wilayah sebagaimana diarahkan dalam RPJPN.

Sejalan dengan agenda pembangunan nasional yang menempatkan transportasi udara sebagai enabler strategis, RKAP Tahun 2026 disusun untuk memastikan konsistensi antara kebijakan nasional, sasaran jangka panjang perusahaan, dan pelaksanaan program tahunan. Dalam konteks tersebut, RKAP Tahun 2026 menetapkan arahan strategis dan arahan taktis sebagai pedoman dalam penyusunan dan pelaksanaan program kerja perusahaan, yang selanjutnya dijabarkan sebagai berikut:

Arahan Strategis	Arahan Taktis
Menjadi penyedia layanan navigasi penerbangan yang mengutamakan keselamatan, serta berkelas dunia dengan memastikan konektivitas yang lancar (<i>seamless</i>) melalui inovasi teknologi yang berkelanjutan, operasional yang unggul, ketahanan finansial, manajemen risiko yang andal, dan didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten, guna memastikan keselamatan dan efisiensi ruang udara Indonesia yang berkelanjutan.	Perum LPPNPI didorong untuk terus memperkuat posisinya sebagai mitra terpercaya bagi komunitas penerbangan dengan senantiasa memberikan layanan navigasi penerbangan yang aman, andal, dan berstandar internasional, dengan memperhatikan hal-hal berikut:
	1. Mendorong transformasi teknologi navigasi penerbangan diantaranya yaitu next generation air traffic solutions serta inovasi berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas, efisiensi dan keselamatan. Transformasi agar disertai dengan roadmap teknologi dan didukung rencana investasi yang terukur, serta memastikan seluruh sistem dan infrastruktur berada dalam kondisi layak dan beroperasi secara optimal.
	2. Memperluas kerja sama dengan regulator, maskapai, dan mitra global serta meningkatkan representasi di forum internasional untuk

Arahan Strategis	Arahan Taktis
	memperkuat posisi Indonesia di industri penerbangan dunia.
	3. Mendorong efisiensi dan efektivitas operasional melalui perbaikan proses bisnis yang berkelanjutan, pemanfaatan teknologi digital secara terpadu, dan penerapan praktik terbaik dalam pengelolaan dan optimalisasi aset untuk meningkatkan produktivitas, memperkuat layanan dan memastikan daya saing dalam jangka panjang.
	4. Memperkuat ketahanan finansial dan keberlanjutan perusahaan dengan strategi pengelolaan pendapatan, percepatan penagihan piutang dan penerapan skema pembiayaan yang berkelanjutan untuk menjaga stabilitas arus kas dan mendukung investasi jangka panjang.
	5. Memperkuat implementasi sistem manajemen risiko, meningkatkan keamanan siber, serta menumbuhkan budaya keselamatan yang melekat di seluruh area operasi untuk memastikan keandalan operasional, melindungi aset dan sumber daya serta menjaga kepercayaan stakeholders.
	6. Meningkatkan kompetensi, produktivitas, dan profesionalisme SDM antara lain melalui revitalisasi talenta dan kompetensi, penguatan budaya kinerja dan integritas serta digitalisasi manajemen berbasis <i>people analytic</i> sesuai roadmap perusahaan.

Tabel 24 Arahan Strategis dan Arahan Taktis

Sebagai satu-satunya badan usaha yang menyelenggarakan pelayanan navigasi penerbangan di wilayah *Flight Information Region* (FIR) Jakarta dan FIR Makassar, Perum LPPNPI memiliki peran strategis dan operasional langsung dalam mendukung pelaksanaan Program Prioritas Nasional PN7, khususnya KP07.11.01 “Meningkatnya Daya Saing BUMN” dan KP07.11.02 “Peningkatan Efisiensi Peran BUMN dalam Penugasan Pemerintah”. Dalam rangka melaksanakan peran tersebut serta Arahan Strategis dan Arahan Taktis sebagaimana ditetapkan dalam

Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal berdasarkan Surat Kepala Badan Pengaturan BUMN Nomor S-36/BPU/11/2025 tanggal 3 November 2025, program strategis utama Perum LPPNPI Tahun 2026 dirumuskan sebagai tindak lanjut kebijakan untuk menerjemahkan peran dan arah kebijakan dimaksud ke dalam prioritas program yang terukur, terintegrasi, serta berorientasi pada peningkatan keselamatan, efisiensi, dan keandalan layanan navigasi penerbangan.

- a. Penguatan Kendali Operasional Terpadu dan Kinerja Keselamatan
Memperkuat fondasi pengendalian dan keselamatan operasional navigasi penerbangan yang menjadi inti dari *Establishing Fundamental Uplift* (2026–2027). Penguatan INMC, integrasi SWIM/FF-ICE, dan penerapan SMS, AirNav memperkuat sistem fundamental untuk meningkatkan kapasitas, efisiensi, dan kinerja keselamatan secara berkelanjutan.
- b. Penguatan Infrastruktur Digital dan Keandalan Sistem Navigasi Penerbangan
Sejalan dengan Arahan Taktis RKAP 2026 poin 1 dan 3, program ini berfokus pada transformasi teknologi, efisiensi proses bisnis, serta ketahanan sistem untuk menjamin konektivitas dan keandalan layanan navigasi nasional. Selaras dengan Arahan Taktis RKAP 2026 poin 1 dan 3, yang menekankan transformasi teknologi navigasi penerbangan (*next-generation air traffic solutions*) serta efisiensi dan keselamatan operasional melalui digitalisasi dan optimasi proses bisnis.
- c. Kepemimpinan regional dalam implementasi ICAO ASBU Asia Pasifik serta penguatan peran Global Perum LPPNPI
Selaras dengan Arahan Strategis dan Taktis RKAP 2026 poin 1, 2, dan 3, yang menekankan transformasi teknologi navigasi penerbangan (*next-generation air traffic solutions*), penguatan kerja sama internasional, serta peningkatan efektivitas dan kualitas layanan global berbasis digitalisasi. Melalui keberhasilan implementasi Prioritas 1 NAMP, SWIM/FF-ICE, dan UTM, Perum LPPNPI memperkuat reputasi Indonesia di forum ICAO serta mewujudkan pelayanan navigasi yang modern, efisien, dan berdaya saing global.
- d. Peningkatan manajemen keamanan siber
Keterkaitan dengan Arahan Strategis dan Taktis RKAP 2026 berada pada poin 5, yaitu memperkuat sistem manajemen risiko dan keamanan siber untuk



memastikan keandalan operasi, perlindungan aset dan data, serta kepercayaan stakeholder. Dengan penerapan tata kelola keamanan siber yang kuat, Perum LPPNPI menjaga kesinambungan layanan navigasi penerbangan, melindungi data strategis, serta memperkuat kepercayaan global terhadap sistem digital korporasi yang aman dan resilien.

e. Transformasi Sistem Pemeliharaan dan Keandalan Fasilitas Navigasi

Selaras dengan Arahan Strategis dan Taktis RKAP 2026 poin 3 “Mendorong efisiensi dan efektivitas operasional melalui perbaikan proses bisnis yang berkelanjutan dan pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing jangka panjang.”

f. Penguatan Manajemen Risiko dan Ketahanan Organisasi

Keterkaitannya dengan Arahan Strategis dan Taktis RKAP 2026 terletak pada poin 5, yaitu “Memperkuat implementasi sistem manajemen risiko dan keamanan siber untuk memastikan keandalan operasi, perlindungan aset dan data, serta kepercayaan stakeholder.” Melalui implementasi *Integrated Risk Management* dan *Business Continuity Management* yang konsisten, Perum LPPNPI memperkuat ketahanan organisasi agar mampu mengelola potensi risiko strategis, operasional, finansial, dan reputasi secara terintegrasi, serta memastikan keberlanjutan layanan penerbangan dalam berbagai kondisi.

g. Transformasi Organisasi yang Responsif terhadap Dinamika dan Kebutuhan Organisasi ke Depan

Keterkaitannya dengan Arahan Strategis dan Taktis RKAP 2026 ada pada poin 6, yaitu “Meningkatkan kompetensi, produktivitas, dan profesionalisme SDM antara lain melalui revitalisasi talenta dan digitalisasi manajemen berbasis people analytic sesuai *roadmap* perusahaan.” Transformasi organisasi ini menjadi kunci agar Perum LPPNPI memiliki struktur dan kapabilitas SDM yang mampu beradaptasi cepat terhadap perubahan teknologi, regulasi, dan kebutuhan industri penerbangan yang semakin dinamis, sambil memperkuat budaya kolaboratif dan kepemimpinan transformatif.



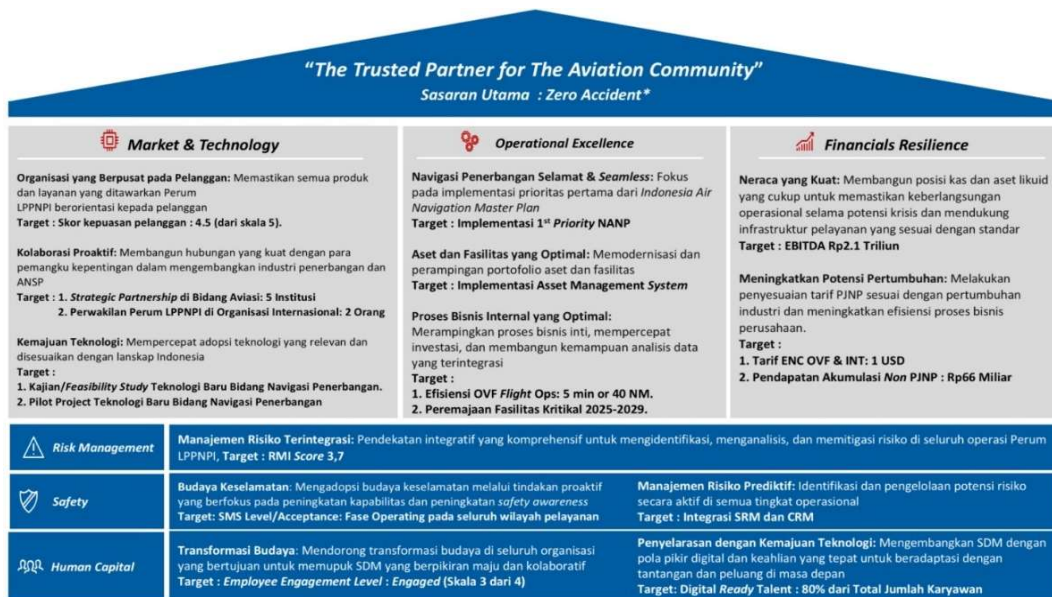
- h. Optimisasi aset dan fasilitas melalui Implementasi sistem manajemen aset Keterkaitannya dengan Arahlan Strategis dan Taktis RKAP 2026 terdapat pada poin 3, yaitu “Mendorong efisiensi dan efektivitas operasional melalui perbaikan proses bisnis berkelanjutan, pemanfaatan teknologi digital, dan penerapan praktik terbaik dalam pengelolaan dan optimalisasi aset untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing jangka panjang.” Dengan demikian, program ini menjadi jembatan antara strategi operasional dan finansial Perum LPPNPI memastikan investasi yang dilakukan menghasilkan aset yang bernilai optimal, terpelihara efisien, serta mendukung keberlanjutan layanan navigasi penerbangan.
- i. Penguatan *Financial Resilience* dan *Sustainability* Perusahaan Keterkaitannya dengan Arahlan Strategis dan Taktis RKAP 2026 terdapat pada poin 4, yaitu “Memperkuat ketahanan finansial dan keberlanjutan perusahaan dengan strategi pengelolaan pendapatan, percepatan penagihan piutang, dan penerapan skema pembiayaan yang berkelanjutan untuk menjaga stabilitas arus kas dan mendukung investasi jangka panjang.” Dengan implementasi program ini, Perum LPPNPI memastikan bahwa seluruh transformasi operasional, teknologi, dan SDM yang dijalankan memiliki dukungan finansial yang kuat, terencana, dan mampu menanggung pembiayaan investasi strategis tanpa mengorbankan stabilitas keuangan jangka pendek.

Pelaksanaan penugasan Perum LPPNPI dalam menyediakan layanan navigasi penerbangan berada dalam ruang lingkup PN7 KP 07.11.02: Peningkatan Efisiensi Peran BUMN dalam Penugasan Pemerintah. Dalam konteks ini, perusahaan menjalankan mandat pelayanan navigasi penerbangan yang harus dilaksanakan secara efisien, andal, dan sesuai standar keselamatan penerbangan internasional.



III.2.2 Rencana Jangka Panjang Perusahaan 2025-2029

III.2.2.1 Rumah Aspirasi Perusahaan



Gambar 6 Rumah Aspirasi Perum LPPNPI

Strategi Perum LPPNPI dituangkan dalam kerangka Rumah Aspirasi yang menggambarkan keterkaitan antara visi, misi, tujuan perusahaan, sasaran utama, sasaran strategis, serta strategi yang diterapkan melalui pilar utama (*pillars*) dan pendukung utama (*enablers*). Kerangka ini menjadi panduan dalam memastikan seluruh arah kebijakan dan program perusahaan selaras dan terintegrasi dalam mencapai tujuan jangka menengah dan jangka panjang.

Visi Perum LPPNPI adalah menjadi *the trusted partner for the aviation community*. Untuk mewujudkan visi tersebut, Perum LPPNPI menetapkan tiga pilar utama (*pillars*) dan tiga pendukung utama (*enablers*) yang berfungsi sebagai fondasi dalam perumusan strategi dan pelaksanaan program perusahaan.

Sebagai penyedia layanan navigasi penerbangan, kontribusi Perum LPPNPI terhadap pencapaian aspirasi keselamatan global tersebut diwujudkan melalui pemenuhan *Acceptable Level of Safety Performance* (ALoSP), khususnya pada indikator *Airprox Category A*, yang berada dalam ranah tanggung jawab Perum LPPNPI sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Melalui penerapan ALoSP secara komprehensif, Perum LPPNPI tidak hanya memastikan bahwa kinerja keselamatan layanan navigasi penerbangan berada

dalam batas yang dapat diterima, tetapi juga mendorong peningkatan kinerja keselamatan secara berkelanjutan menuju pencapaian sasaran “Zero Accident”. Upaya tersebut dilakukan melalui peningkatan efisiensi operasional, penguatan manajemen risiko, serta pengembangan kolaborasi dengan organisasi internasional di bidang penerbangan, antara lain ICAO dan IATA.

Untuk mendukung pencapaian sasaran utama dimaksud, Perum LPPNPI menetapkan enam pilar strategis yang menjadi kerangka pelaksanaan strategi perusahaan, sebagaimana diuraikan sebagai berikut:

a. *Market & Technology (MT)*

Mencakup tujuan strategis dan inisiatif strategis guna memastikan keberlanjutan Perum LPPNPI dari sisi teknologi dan komersialisasi untuk lima tahun ke depan.

b. *Operations Excellence (OX)*

Mencakup tujuan strategis dan inisiatif strategis guna meningkatkan produktifitas operasional Perum LPPNPI untuk lima tahun ke depan.

c. *Financial Resilience (FR)*

Mencakup tujuan strategis dan inisiatif strategis guna memastikan postur keuangan Perum LPPNPI kuat dalam menghadapi disrupsi eksternal maupun internal untuk lima tahun ke depan.

d. *Risk Management (RM)*

Mencakup tujuan strategis dan inisiatif strategis guna memperkuat manajemen risiko keseluruhan Perum LPPNPI.

e. *Safety (SF)*

Mencakup tujuan strategis dan inisiatif strategis guna meminimalisir insiden keselamatan melalui peningkatan standardisasi, mindset keselamatan, dan manajemen risiko keselamatan penerbangan untuk 5 (lima) tahun ke depan.

f. *Human Capital (HC)*

Mencakup tujuan strategis dan inisiatif strategis guna meningkatkan manajemen, kapabilitas, dan kinerja SDM Perum LPPNPI untuk lima tahun ke depan.



III.3 KEBIJAKAN

III.3.1 Kebijakan Perusahaan

Kebijakan Perum LPPNPI disusun untuk memastikan bahwa seluruh arahan dan program manajemen sejalan dengan *Strategic Objective* (SO) dan *Strategic Initiative* (SI) yang tertuang dalam enam pilar Rumah Aspirasi Perum LPPNPI, yaitu *Market & Technology, Operational Excellence, Financial Resilience, Risk Management, Safety, dan Human Capital*. Kebijakan ini berfungsi sebagai acuan bagi seluruh entitas di lingkungan Perum LPPNPI dalam menyusun dan melaksanakan program kerja, sekaligus sebagai kerangka pengendalian agar setiap keputusan tetap konsisten dengan arah strategis perusahaan.

Sejalan dengan kerangka tersebut, kebijakan perusahaan Tahun 2026 diarahkan untuk memperkuat keterhubungan antara strategi jangka panjang perusahaan dan pelaksanaan tahunan melalui RKAP. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap inisiatif yang dijalankan memiliki keterkaitan yang jelas dengan sasaran korporasi, serta berkontribusi langsung terhadap tahapan transformasi organisasi yang direncanakan secara terstruktur dan berkesinambungan.

Dalam rangka mendukung keberhasilan transformasi organisasi dimaksud, penguatan sumber daya manusia pada Tahun 2026 ditempatkan sebagai salah satu fokus utama kebijakan perusahaan. Transformasi SDM menjadi fondasi menuju implementasi *AirNav Customer-Centric Model*, di mana pengembangan kompetensi, pembentukan budaya kerja, dan penguatan tata kelola SDM berperan sebagai penggerak utama dalam mewujudkan operasi yang *seamless, safe, dan service-oriented*.

RKAP Perum LPPNPI Tahun 2026 selanjutnya disusun sebagai instrumen pelaksanaan kebijakan perusahaan untuk mendukung transformasi berkelanjutan serta memperkuat kinerja perusahaan dalam menghadapi dinamika dan tantangan industri penerbangan, baik pada tingkat nasional maupun global. Penyusunan RKAP ini mengacu pada visi, misi, dan strategi korporasi sebagaimana tertuang dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) Tahun 2025–2029, dengan tetap mempertimbangkan dinamika eksternal, kebijakan pemerintah, serta prioritas strategis perusahaan secara terintegrasi dan berbasis risiko.



Sebagai tindak lanjut dari arah strategis tersebut, kebijakan perusahaan Tahun 2026 dikembangkan dengan memperhatikan keterkaitan antara pilar, *Strategic Objective*, dan *Strategic Initiative*. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan program strategis berjalan secara selaras, terukur, dan berorientasi pada pencapaian hasil yang mendukung sasaran jangka menengah dan jangka panjang Perum LPPNPI.

Adapun kebijakan perusahaan tahun 2026 adalah sebagai berikut:

a. Market & Teknologi (MT)

- 1) Pilar Market & Technology berfokus pada upaya Perum LPPNPI dalam membangun organisasi yang berorientasi pada pelanggan, memperkuat kolaborasi proaktif dengan para pemangku kepentingan, serta mempercepat adopsi teknologi yang relevan dengan kebutuhan industri penerbangan. Arah strategis ini bertujuan untuk memastikan seluruh produk dan layanan yang dihasilkan perusahaan berfokus pada peningkatan nilai pelanggan (*customer value creation*), menjalin sinergi dengan mitra strategis di tingkat nasional maupun internasional, serta mendorong inovasi dan modernisasi sistem yang mendukung keunggulan operasional dan daya saing jangka panjang.
- 2) Adapun kebijakan perusahaan tahun 2026 pada pilar ini meliputi:
 - a) Kolaborasi dengan pemangku kepentingan untuk meningkatkan *customer experience*.
 - b) Kesiapan implementasi *managed service* untuk fasilitas navigasi penerbangan dan proses bisnis pendukung secara parsial.
 - c) Kesiapan awal pengembangan tren teknologi yang akan dikembangkan sejalan dengan ketentuan yang berlaku di internal dan eksternal perusahaan.

b. Operational Excellence (OX)

- 1) Pilar *Operational Excellence* menekankan pentingnya penyelenggaraan navigasi penerbangan yang selamat, seamless, dan efisien melalui penguatan sistem operasional secara menyeluruh. Arah strategis pada pilar ini mencakup tiga fokus utama sesuai dengan rumah aspirasi perusahaan.



- 2) Adapun kebijakan perusahaan tahun 2026 pada pilar ini meliputi:
- 3) Prioritas dukungan program yang selaras dengan RJPP dan RIJP Perum LPPNPI.
- 4) Dukungan implementasi prioritas pertama Indonesia *Air Navigation Master Plan* (NANP).
- 5) Optimalisasi aset dan fasilitas serta akselerasi investasi Capex pada fasilitas yang kritikal.
- 6) Kontribusi aktif terhadap penurunan emisi karbon di bidang navigasi penerbangan.
- 7) Strategi penguatan sisi layanan terdepan (*service delivery*), meliputi:
 - a) Penguatan INMC (Indonesia *National Monitoring Center*) sebagai *command center* dan orkestrator layanan navigasi penerbangan (ATM dan AIM);
 - b) Penyusunan dan pembaruan dokumen operasional seperti ATS Manual korporasi, SOP, *Local Procedures*, dan LOCA;
 - c) Reformasi pembinaan personel operasi dalam hal performance check dan pelatihan;
 - d) Penguatan resiliensi dan kualitas fasilitas navigasi penerbangan (CNS);
 - e) Pelaksanaan single certification untuk pelayanan ATS dan AIS;
 - f) Penguatan fungsi data analytic;
 - g) Peningkatan kapasitas *runway* CGK dan DPS.
- 8) Menjamin kualitas layanan hingga simpul terluar melalui penguatan FIC, remote ATS, dan penataan ruang udara.
- 9) Menempatkan Perum LPPNPI sebagai pemimpin implementasi ICAO ASBU di Asia Pasifik.
- 10) Memperkuat eksistensi global melalui *airspace user engagement*, proyek TBO *Path Finder*, serta penempatan personel Perum LPPNPI di ICAO Regional dan Tim *Ad-Hoc* yang dibentuk oleh ICAO.

c. Financial Resilience (FR)

- 1) Pilar *Financial Resilience* berfokus pada penguatan ketahanan dan keberlanjutan keuangan perusahaan agar mampu menghadapi



dinamika industri penerbangan serta menjaga stabilitas operasional dalam berbagai kondisi. Arah strategis pada pilar ini mencakup dua hal utama: pertama, membangun neraca yang kuat melalui pengelolaan posisi kas dan aset likuid yang memadai untuk menjamin keberlangsungan kegiatan operasional, khususnya dalam menghadapi potensi krisis; dan kedua, meningkatkan potensi pertumbuhan perusahaan melalui penyesuaian tarif Pelayanan Jasa Navigasi Penerbangan (PJNP) yang selaras dengan perkembangan industri serta eksplorasi peluang usaha lain di sektor penerbangan yang relevan dengan kompetensi inti Perum LPPNPI.

- 2) Kebijakan perusahaan tahun 2026 pada pilar ini dikembangkan untuk mendukung pelaksanaan Program Strategis Utama: Penguatan Financial Resilience dan Sustainability Perusahaan, dengan fokus pada efektivitas pengelolaan keuangan, penguatan likuiditas, serta optimalisasi pendapatan untuk menjaga kesinambungan investasi dan pertumbuhan jangka panjang.
- 3) Adapun kebijakan pada pilar ini meliputi:
 - a) Peningkatan efektivitas pengelolaan kas dan likuiditas perusahaan, melalui pengaturan arus kas yang pruden untuk menjamin keberlangsungan operasional serta pembiayaan investasi prioritas.
 - b) Optimalisasi penagihan dan peningkatan disiplin pembayaran pengguna jasa, termasuk evaluasi terhadap mekanisme insentif dan penalti guna memperkuat *cash recovery ratio* serta mendukung *service performance-based charging*.
 - c) Penyelarasan strategi keuangan dengan arah pertumbuhan industri penerbangan dan kepuasan pelanggan, melalui penyesuaian tarif PJNP internasional dan *overflying* yang mempertimbangkan kinerja pelayanan (*customer experience*) dan prinsip transparansi biaya.
 - d) Peningkatan produktivitas aset dan efektivitas investasi, melalui evaluasi portofolio aset produktif, *cash reserve planning*, dan



pembentukan *sinking fund* bagi aset-aset kritikal untuk mendukung keberlanjutan pembiayaan jangka panjang.

- e) Diversifikasi sumber pendapatan dan inovasi model pembiayaan, termasuk pengembangan kerja sama strategis dan mekanisme alternatif pembiayaan jangka panjang guna memperkuat struktur permodalan dan ruang investasi Perum LPPNPI.

d. Risk Management (RM)

- 1) Pilar *Risk Management* diarahkan untuk memperkuat penerapan manajemen risiko yang terintegrasi dan menyeluruh di seluruh lini organisasi. *Strategic Objective* pada pilar ini menekankan perlunya pendekatan yang komprehensif dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan memitigasi risiko pada setiap proses dan aktivitas perusahaan, sehingga seluruh keputusan strategis dan operasional mencerminkan prinsip kehati-hatian, kepatuhan, serta ketahanan organisasi. Melalui penerapan manajemen risiko yang proaktif dan terstruktur, Perum LPPNPI memastikan keberlangsungan operasi dan pengelolaan risiko yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan regulasi.
- 2) Kebijakan perusahaan tahun 2026 pada pilar ini selaras dengan Program Strategis Utama: Penguatan Manajemen Risiko dan Ketahanan Organisasi, yang difokuskan pada penguatan kerangka *Governance, Risk, and Compliance* (GRC), peningkatan efektivitas sistem manajemen risiko terintegrasi, serta pengembangan *Business Continuity Management* (BCM) dan *Risk & Compliance Management* (RCM) untuk memperkuat resiliensi korporasi.
- 3) Adapun kebijakan perusahaan tahun 2026 pada pilar ini meliputi:
 - a) Implementasi sistem manajemen risiko terintegrasi (SMIR) untuk memastikan seluruh aktivitas, proses bisnis, dan keputusan strategis mempertimbangkan aspek risiko secara menyeluruh serta terhubung dengan sasaran korporasi.
 - b) Peningkatan efektivitas pengelolaan risiko berbasis data melalui penyempurnaan Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMR)



pasca restrukturisasi dan integrasinya dengan sistem pelaporan kinerja korporasi.

- c) Penguatan kerangka kerja *Governance, Risk, and Compliance* (GRC) guna memastikan setiap kebijakan dan proses berjalan sesuai regulasi serta standar tata kelola yang berlaku.
- d) Penyusunan dan pembaruan *Business Continuity Management* (BCM) dan *Risk & Compliance Management* (RCM) untuk menjamin kesiapan organisasi dalam menghadapi potensi gangguan operasional maupun krisis.
- e) Peningkatan budaya sadar risiko di seluruh unit kerja melalui pelatihan, sosialisasi, dan penerapan risk-based thinking secara konsisten sebagai bagian dari tata kelola perusahaan yang berkelanjutan.

e. **Safety (SF)**

- 1) Keselamatan merupakan nilai utama yang menjadi landasan seluruh kegiatan operasional Perum LPPNPI. Pilar Safety diarahkan untuk memperkuat budaya keselamatan di setiap lini organisasi serta mengembangkan manajemen risiko keselamatan yang bersifat prediktif dan berkelanjutan. Arah strategis ini menitikberatkan pada dua hal utama: penguatan kepemimpinan keselamatan di seluruh jenjang organisasi, serta peningkatan kemampuan deteksi dini terhadap potensi risiko melalui pendekatan data-driven dan analisis risiko proaktif.
- 2) Kebijakan perusahaan tahun 2026 pada pilar ini mendukung implementasi Program Strategis Utama: Peningkatan Manajemen Keamanan Siber, yang berfungsi menjaga keamanan sistem dan jaringan operasional, serta membangun konektivitas dengan sistem keselamatan teknis dan operasional.
- 3) Adapun kebijakan perusahaan tahun 2026 pada pilar ini meliputi:
 - a) Mendorong keselamatan melalui keterlibatan pimpinan di seluruh tingkatan organisasi, dengan memperkuat peran mereka sebagai



safety leader dan teladan dalam penerapan budaya keselamatan di unit kerja masing-masing.

- b) Peningkatan efisiensi dan keselamatan operasional melalui implementasi keselamatan prediktif secara bertahap, berbasis analisis data dan indikator risiko.
- c) Integrasi aspek keamanan siber dalam keselamatan operasional, melalui tata kelola keamanan informasi, perlindungan infrastruktur IT/OT kritikal, dan asesmen risiko siber berkala untuk mencegah gangguan layanan navigasi penerbangan.
- d) Penguatan sistem pelaporan dan tindak lanjut keselamatan (*safety reporting* dan *assurance*) yang terintegrasi dengan pengelolaan risiko korporasi.
- e) Peningkatan kapabilitas dan kesadaran keselamatan (*safety awareness*) melalui program edukasi, pelatihan, serta forum pembelajaran keselamatan berkelanjutan.

f. Human Capital (HC)

- 1) Sumber daya manusia merupakan penggerak utama perubahan dan keberhasilan transformasi Perum LPPNPI. Pilar *Human Capital* diarahkan untuk memperkuat peran SDM sebagai katalis peningkatan kinerja dan penguatan budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, serta siap menghadapi tantangan masa depan. Arah strategis pilar ini berfokus pada dua hal utama: pertama, mendorong transformasi budaya yang menumbuhkan semangat berpikir maju, kerja sama lintas fungsi, dan orientasi pada nilai; kedua, memastikan penyelarasan kompetensi SDM dengan kemajuan teknologi melalui pengembangan kemampuan digital dan manajerial yang relevan.
- 2) Kebijakan perusahaan tahun 2026 pada pilar ini mendukung pelaksanaan Program Strategis Utama: Transformasi Organisasi yang Responsif terhadap Dinamika dan Kebutuhan Organisasi ke Depan, yang menekankan pentingnya keselarasan antara struktur, proses bisnis, dan SDM sebagai satu kesatuan sistem perubahan. Program ini juga menjadi fondasi dalam memperkuat penerapan *AirNav Customer*



– *Centric Model* melalui kepemimpinan yang adaptif dan berbasis kinerja.

3) Adapun kebijakan perusahaan tahun 2026 pada pilar ini meliputi:

- a) Pelaksanaan restrukturisasi dan penataan organisasi sesuai target yang ditetapkan untuk memastikan efektivitas dan kelincahan organisasi dalam mendukung arah bisnis perusahaan.
- b) Penerapan kebijakan *zero growth* SDM, yaitu menjaga jumlah tenaga kerja pada tingkat yang optimal melalui redistribusi peran dan peningkatan produktivitas tanpa menambah formasi baru.
- c) Pelaksanaan program transformasi budaya untuk menumbuhkan nilai-nilai kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada hasil di seluruh lini organisasi.
- d) Penguatan kompetensi SDM dengan fokus pada kemampuan digital, analitik, dan teknis guna mendukung proses bisnis berbasis data dan teknologi.
- e) Pengembangan sistem manajemen talenta yang terintegrasi, meliputi identifikasi, pembinaan, dan retensi talenta kunci untuk keberlanjutan organisasi.
- f) Penguatan peran pimpinan sebagai agen perubahan (*change leader*) dalam menginternalisasi nilai-nilai transformasi dan memastikan implementasi strategi berjalan efektif.
- g) Penerapan sistem kerja berbasis kinerja dan data (*performance-driven culture*) yang mengaitkan pencapaian individu dan unit kerja dengan sasaran strategis perusahaan.

III.3.2 Asumsi Tahun 2026

Asumsi dasar disusun berdasarkan kondisi makro dan mikro ekonomi serta outlook industri penerbangan tahun 2026, termasuk:

a. Pertumbuhan Trafik Penerbangan

Berdasarkan tren pemulihan pasca-pandemi, peningkatan permintaan perjalanan udara, serta ekspansi konektivitas domestik dan internasional. Proyeksi ini akan disesuaikan dengan data regulator penerbangan



(Kementerian Perhubungan) dan lembaga internasional seperti ICAO dan IATA.

b. Inflasi dan Nilai Tukar Rupiah

Mengacu pada *outlook* resmi dari Kementerian Keuangan dan Bank Indonesia, untuk proyeksi inflasi umum serta nilai tukar terhadap USD atau mata uang relevan lainnya. Hal ini penting mengingat eksposur biaya terhadap komponen impor.

c. Harga Energi dan Biaya Operasional

Memperhitungkan fluktuasi harga bahan bakar, tarif listrik, serta biaya terkait penggunaan teknologi atau jasa dari luar negeri yang dapat memengaruhi biaya operasional navigasi penerbangan.

d. Kebijakan Pemerintah dan Regulator

Termasuk tarif layanan navigasi penerbangan, kebijakan fiskal dan subsidi, serta kewajiban pemenuhan standar nasional maupun internasional di bidang keselamatan penerbangan, lingkungan hidup, dan ESG.

e. Arah Strategis Perusahaan (RJPP 2025–2029)

Asumsi diarahkan untuk mendukung pencapaian target-target jangka panjang yang telah ditetapkan dalam RJPP, termasuk inisiatif transformasi teknologi, penguatan SDM, dan agenda keberlanjutan



Gambar 7 Asumsi RKAP 2026

Asumsi tahun 2026 disusun berdasarkan Permohonan Persetujuan Penyampaian Kembali Draft RKAP Tahun 2026 sesuai dengan Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal Badan Pengatur BUMN Nomor: S-36/BPU/11/2025 tanggal 3 November 2025 perihal Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2026 pada BUMN di Bawah Pembinaan Badan Pengaturan BUMN.

Sejalan dengan amanat Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023, kebijakan penganggaran dalam RKAP Tahun 2026 disusun untuk mendukung pencapaian sasaran korporasi secara akuntabel, berbasis kinerja, dan responsif terhadap risiko. Kebijakan ini menjadi kerangka dalam memastikan bahwa alokasi anggaran perusahaan selaras dengan arah strategis, memperhatikan prinsip kehati-hatian, serta mendukung keberlanjutan kinerja perusahaan. Prinsip utama kebijakan penganggaran antara lain:

a. Berbasis Risiko (*Risk Based Budgeting*)

- ◇ Kebijakan penganggaran RKAP Tahun 2026 menerapkan prinsip risk-based budgeting, di mana penilaian risiko dilakukan terhadap sasaran kinerja yang ditetapkan sebagai dasar dalam penentuan prioritas program dan alokasi anggaran. Setiap pengajuan program strategis wajib menunjukkan keterkaitannya dengan sasaran dimaksud serta menjelaskan bagaimana program tersebut berkontribusi dalam mengelola risiko terhadap pencapaian sasaran tersebut.
- ◇ Alokasi anggaran diprioritaskan pada program strategis yang mendukung pencapaian sasaran perusahaan dan berada dalam batas toleransi risiko sebagaimana ditetapkan dalam Risk Appetite Statement (RAS) serta strategi risiko korporasi, sehingga keputusan penganggaran tetap selaras antara pencapaian kinerja dan pengelolaan risiko perusahaan.

b. Dukungan Terhadap KPI dan Keandalan Operasional

- ◇ Penganggaran dalam RKAP Tahun 2026 disusun untuk memastikan keterkaitan yang jelas antara program dan kegiatan dengan pencapaian *Key Performance Indicators* (KPI), baik pada tingkat korporat maupun unit kerja. Khusus untuk program strategis, penganggaran diarahkan pada kontribusi yang terukur terhadap pencapaian KPI utama dan sasaran strategis perusahaan.
- ◇ Sementara itu, untuk program rutin, penganggaran diarahkan untuk menjamin keandalan dan keberlangsungan operasional perusahaan dalam penyelenggaraan layanan navigasi penerbangan. Dukungan anggaran pada program rutin difokuskan untuk menjaga kontinuitas



layanan, pemenuhan standar keselamatan, serta stabilitas proses operasional, sehingga operasional perusahaan tetap terjaga dan mendukung pencapaian kinerja secara berkelanjutan.

c. Penguatan Prioritas dan Pengendalian Kegiatan Non-Prioritas

- ◇ Penganggaran dalam RKAP Tahun 2026 menerapkan prinsip penguatan prioritas untuk memastikan bahwa alokasi sumber daya perusahaan difokuskan pada program dan kegiatan yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian sasaran strategis, peningkatan kinerja layanan navigasi penerbangan, serta pemenuhan arah kebijakan perusahaan.
- ◇ Program atau kegiatan yang dinilai belum memiliki keterkaitan langsung dengan sasaran strategis perusahaan, belum memberikan nilai tambah yang memadai terhadap peningkatan kualitas layanan navigasi penerbangan, atau belum sepenuhnya mendukung strategi perusahaan, dilakukan peninjauan kembali dalam proses penyusunan RKAP. Peninjauan tersebut dapat berupa penyesuaian ruang lingkup, penjadwalan ulang, atau penetapan kembali prioritas anggaran, dengan tetap memperhatikan kebutuhan operasional dan keberlanjutan layanan.
- ◇ Pendekatan ini bertujuan untuk menjaga disiplin penganggaran, meningkatkan efektivitas pemanfaatan anggaran, serta memastikan bahwa kapasitas pendanaan perusahaan diarahkan secara optimal untuk mendukung program prioritas dan agenda transformasi Perum LPPNP.

d. Standarisasi Biaya dan Asumsi Ekonomi

- ◇ Penganggaran dalam RKAP Tahun 2026 menerapkan prinsip standarisasi biaya dan penggunaan asumsi ekonomi yang ditetapkan secara terpusat guna memastikan konsistensi, keterbandingan, dan keselarasan perencanaan anggaran di seluruh unit kerja. Pendekatan ini dimaksudkan untuk mencegah perbedaan asumsi yang tidak selaras dengan arah kebijakan perusahaan serta menjaga disiplin penganggaran.



- ◇ Setiap unit kerja wajib menggunakan asumsi ekonomi, parameter biaya, dan batasan anggaran yang telah ditetapkan oleh manajemen, termasuk asumsi makro, inflasi, nilai tukar, serta standar biaya yang relevan. Penggunaan asumsi dan standar biaya yang seragam diharapkan dapat meningkatkan kualitas perencanaan, mempermudah evaluasi dan konsolidasi anggaran, serta mendukung pengambilan keputusan manajemen yang lebih akurat dan terukur.
 - ◇ Penerapan standarisasi ini juga menjadi bagian dari upaya pengendalian biaya perusahaan, sehingga alokasi anggaran dapat diarahkan secara lebih efektif untuk mendukung pencapaian sasaran strategis dan menjaga keberlanjutan kinerja keuangan Perum LPPNPI.
- e. Penyusunan Bertahap Sesuai Siklus Program
- ◇ Penganggaran dalam RKAP Tahun 2026 menerapkan prinsip penyusunan anggaran secara bertahap sesuai dengan siklus program, khususnya untuk program investasi jangka panjang dan kegiatan yang bersifat multi-tahun. Pendekatan ini dilakukan untuk memastikan keselarasan antara perencanaan anggaran, tahapan implementasi program, serta kapasitas pendanaan perusahaan.
 - ◇ Setiap program investasi jangka panjang disusun dengan memperhatikan umur ekonomis aset, tahapan pelaksanaan proyek, serta kebutuhan pendanaan pada masing-masing tahap. Alokasi anggaran dilakukan secara proporsional antar tahun guna mencerminkan kemajuan pelaksanaan program dan menghindari pembebanan biaya yang tidak seimbang dalam satu periode anggaran.
 - ◇ Penyusunan anggaran investasi dilakukan berdasarkan prinsip capital budgeting dengan mempertimbangkan nilai keekonomian program, estimasi arus kas, serta kelayakan pembiayaan. Pendekatan ini bertujuan untuk mengoptimalkan distribusi beban biaya antar tahun, menjaga kesehatan arus kas perusahaan, serta meningkatkan akurasi dan kredibilitas perencanaan biaya investasi dalam mendukung keberlanjutan kinerja keuangan Perum LPPNPI.



- f. Penyesuaian terhadap Regulasi dan Ketentuan Fiskal
- ◇ Penganggaran dalam RKAP Tahun 2026 disusun dengan memastikan kepatuhan terhadap seluruh ketentuan regulasi dan kebijakan fiskal yang berlaku, termasuk standar akuntansi, ketentuan perpajakan, serta regulasi teknis di bidang pelayanan navigasi penerbangan. Pendekatan ini bertujuan untuk menjaga kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan sekaligus memperkuat penerapan tata kelola perusahaan yang baik.
 - ◇ Setiap program dan kegiatan yang dianggarkan wajib mempertimbangkan implikasi akuntansi, perpajakan, dan kepatuhan regulasi sejak tahap perencanaan, sehingga risiko ketidaksesuaian, koreksi anggaran, maupun potensi eksposur hukum dapat diminimalkan. Penyusunan anggaran juga diarahkan agar selaras dengan kebijakan fiskal pemerintah serta ketentuan yang ditetapkan oleh pemegang saham dan regulator.
 - ◇ Penerapan prinsip kepatuhan ini diharapkan dapat mendukung transparansi, akuntabilitas, dan kredibilitas pengelolaan anggaran perusahaan, serta memastikan bahwa pelaksanaan RKAP Tahun 2026 berjalan secara tertib, patuh, dan berkelanjutan.
- g. Penganggaran Kompetensi Teknis sebagai Bagian dari Investasi
- ◇ Dalam rangka memastikan kesiapan operasional dan keberlanjutan kinerja atas pengadaan atau investasi baru, kebijakan penganggaran RKAP Tahun 2026 menetapkan bahwa kebutuhan peningkatan kompetensi teknis yang melekat pada investasi, termasuk *factory training*, diperlakukan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari perencanaan dan penganggaran investasi tersebut.
 - ◇ Penganggaran *factory training* dilakukan secara terintegrasi dengan program pengadaan peralatan dan infrastruktur, dengan mempertimbangkan keterkaitan pelatihan terhadap pengoperasian aset, kebutuhan kompetensi pengguna, serta tahapan implementasi investasi. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa aset yang



diinvestasikan dapat dioperasikan secara optimal, aman, dan sesuai standar teknis sejak awal pemanfaatan.

- ◇ Dalam pelaksanaannya, unit kerja pengusul investasi berkoordinasi dengan unit kerja terkait yang membidangi pengelolaan pembelajaran dan pengetahuan untuk memastikan kesesuaian materi, metode, dan efektivitas pelatihan. Selanjutnya, kebijakan pencatatan dan penganggaran *factory training* dievaluasi oleh unit kerja terkait sesuai kewenangannya dan ditetapkan oleh manajemen dengan memperhatikan prinsip pengelolaan keuangan perusahaan, efisiensi biaya, serta kepatuhan terhadap ketentuan akuntansi yang berlaku.

h. Dampak Transformasi Organisasi Terhadap Anggaran

- ◇ Dalam rangka mendukung agenda transformasi perusahaan, kebijakan penganggaran RKAP Tahun 2026 mengantisipasi dampak perubahan struktur organisasi sebagai salah satu bagian dari pelaksanaan transformasi organisasi Perum LPPNPI. Transformasi tersebut mencakup penyesuaian struktur, fungsi, unit kerja, serta pola koordinasi yang ditujukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi, kualitas layanan, dan daya saing perusahaan.
- ◇ Sehubungan dengan hal tersebut, penyusunan RKAP Tahun 2026 mengharuskan unit kerja terkait untuk mengidentifikasi implikasi transformasi organisasi terhadap proses bisnis, kebutuhan sumber daya, dan alokasi anggaran, termasuk potensi risiko transisi organisasi dan kebutuhan dukungan operasional. Identifikasi ini menjadi dasar dalam penyesuaian anggaran agar pelaksanaan transformasi dapat berjalan secara terkendali tanpa mengganggu keberlangsungan operasional dan keselamatan layanan navigasi penerbangan.
- ◇ Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa agenda transformasi organisasi didukung oleh perencanaan anggaran yang memadai, terukur, dan responsif terhadap risiko, sehingga perubahan organisasi dapat memberikan nilai tambah nyata bagi peningkatan kinerja dan keberlanjutan perusahaan.



i. Antisipasi Risiko Pendapatan Apabila Asumsi Penyesuaian Tarif PJNP Internasional/*Overflying* Tidak Terealisasi

- ◇ Dalam hal asumsi penyesuaian tarif biaya Pelayanan Jasa Navigasi Penerbangan (PJNP) *Overflying* dan Internasional tidak terealisasi sesuai perencanaan, terdapat potensi risiko terhadap pendapatan perusahaan, khususnya yang bersumber dari layanan navigasi penerbangan lintas udara. Kondisi tersebut perlu diantisipasi dalam kebijakan penganggaran RKAP Tahun 2026 guna menjaga kesinambungan layanan dan stabilitas kinerja keuangan perusahaan.
- ◇ Sehubungan dengan hal tersebut, penyusunan RKAP Tahun 2026 mempertimbangkan langkah-langkah mitigasi risiko pendapatan melalui penyesuaian asumsi pendapatan, penguatan pengelolaan arus kas, serta optimalisasi efisiensi biaya. Anggaran biaya yang disusun dalam RKAP Tahun 2026 pada prinsipnya telah mempertimbangkan asumsi penyesuaian tarif PJNP *Overflying* dan Internasional, sehingga diperlukan kesiapan langkah penyesuaian anggaran biaya apabila asumsi dimaksud tidak terealisasi.
- ◇ Penyesuaian anggaran biaya dilakukan secara selektif dan terukur dengan tetap memprioritaskan pemenuhan standar keselamatan, keberlangsungan operasional layanan navigasi penerbangan, serta pendanaan program strategis perusahaan. Pendekatan ini bertujuan untuk menjaga keseimbangan antara kemampuan pendanaan perusahaan dan kewajiban pelayanan, tanpa mengurangi kualitas dan keandalan layanan navigasi penerbangan.
- ◇ Kebijakan ini juga mendorong percepatan koordinasi dengan regulator dan pemangku kepentingan terkait, termasuk dalam konteks internasional, sebagai bagian dari upaya pengelolaan risiko pendapatan secara berkelanjutan. Dengan demikian, perusahaan tetap mampu menjaga kesinambungan layanan, memenuhi standar keselamatan, serta mempertahankan ketahanan keuangan di tengah dinamika regulasi dan industri penerbangan global.



III.3.3 Penetapan Aspek *Environmental, Social* dan *Governance* (ESG)

Sebagai satu-satunya penyedia layanan navigasi penerbangan di Indonesia, Perum LPPNPI memiliki peran strategis dalam memastikan kelancaran, keselamatan, dan efisiensi lalu lintas udara nasional. Dengan meningkatnya tuntutan keberlanjutan dalam industri penerbangan global, Perum LPPNPI berkomitmen untuk mengintegrasikan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dalam setiap aspek operasionalnya guna mendukung pencapaian target *Net Zero Emission* (NZE) tahun 2060 serta mendukung transformasi industri penerbangan yang lebih hijau dan berkelanjutan.

a. *Enviromental*

Perum LPPNPI berkomitmen untuk mendukung keberlanjutan di sektor penerbangan dengan mengadopsi berbagai inisiatif *green flight operations* yang bertujuan meningkatkan efisiensi dan mengurangi dampak lingkungan. Beberapa langkah yang telah diterapkan meliputi *Performance-Based Navigation* (PBN) untuk optimalisasi jalur penerbangan, dan *Air Traffic Flow Management* (ATFM) guna mengurangi keterlambatan dan konsumsi bahan bakar pesawat.

b. *Social*

Perum LPPNPI telah melaksanakan berbagai program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan untuk mendukung kesejahteraan masyarakat dan kelestarian lingkungan. Salah satu programnya adalah Relawan Bakti BUMN yang fokusnya untuk meningkatkan ekonomi pedesaan, pendidikan, dan lingkungan pengajaran di sekolah dasar, serta bantuan bagi UMKM.

c. *Governance*

Perum LPPNPI menekankan budaya kepatuhan dan integritas melalui mekanisme pelaporan, transparansi proses bisnis, serta pemanfaatan teknologi untuk pengawasan operasional dan keuangan. Selain itu, peningkatan data *governance* dilakukan untuk memastikan akurasi dan integritas data produksi, navigasi, dan keuangan, yang menjadi dasar pengambilan keputusan strategis. Melalui penguatan aspek *governance* ini, Perum LPPNPI memastikan bahwa seluruh proses penyelenggaraan layanan navigasi penerbangan tidak hanya memenuhi standar keselamatan



internasional, tetapi juga mencerminkan tata kelola perusahaan yang sehat dan berorientasi keberlanjutan. Pendekatan ini memperkuat peran perusahaan dalam konteks RPJPN sebagai enabler konektivitas nasional serta memastikan perusahaan tetap kokoh menghadapi tantangan operasional, teknologi, maupun regulasi ke depan.

Dalam rangka mendukung komitmen Perum LPPNPI terhadap prinsip keberlanjutan (*sustainability*) dan tanggung jawab lingkungan, sosial, serta tata kelola (*Environmental, Social, and Governance – ESG*), perusahaan berinisiatif untuk melaksanakan penilaian *ESG Rating* dengan menggunakan pendekatan yang diakui secara internasional, yaitu metodologi MSCI. Penilaian ini bertujuan untuk mengetahui posisi Perum LPPNPI dalam aspek keberlanjutan dan menjadi dasar untuk menyusun strategi perbaikan berkelanjutan.

Penerapan prinsip *Environmental, Social, and Governance (ESG)* pada Perum LPPNPI dilaksanakan sebagai bagian dari komitmen perusahaan dalam memastikan keberlanjutan layanan navigasi penerbangan. Hal ini sejalan dengan kewajiban pelaporan *Sustainability Report* perusahaan dan arah transformasi jangka panjang sebagaimana diatur dalam RJPP 2025–2029. Penerapan ESG tidak berdiri sendiri, tetapi terintegrasi ke dalam kebijakan operasional, pengelolaan risiko, pemeliharaan fasilitas, serta peningkatan kualitas layanan kepada pengguna jasa.

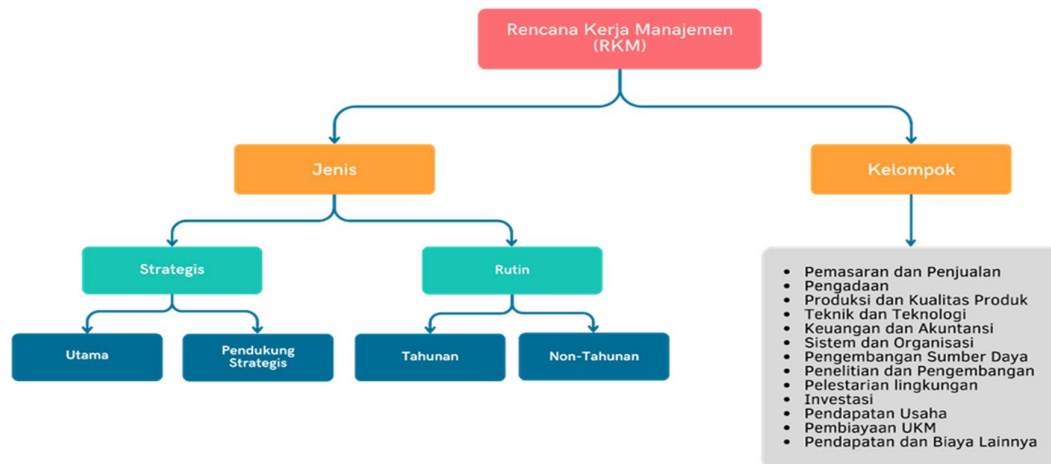
Seluruh kebijakan, program, dan langkah operasional diarahkan untuk mendukung keberlanjutan layanan melalui peningkatan efisiensi ruang udara, penguatan keselamatan penerbangan, pengembangan kompetensi SDM teknis, serta penyempurnaan tata kelola dan pengendalian risiko. Pendekatan ini sejalan dengan komitmen keberlanjutan yang telah dilaporkan dalam *Sustainability Report* Perum LPPNPI serta konsisten dengan arah transformasi dan sasaran jangka panjang sebagaimana ditetapkan dalam RJPP 2025–2029. Dengan fondasi tersebut, perusahaan diharapkan mampu menjaga kinerja layanan yang andal, adaptif, dan berkelanjutan, sekaligus memberikan nilai tambah bagi masyarakat, pemangku kepentingan, dan perekonomian nasional secara berkelanjutan.



III.3.4 Program Kegiatan Pencapaian Misi Perusahaan

III.3.4.1 Program Kegiatan Tahun 2026

Dalam rangka penyusunan program kerja dan kegiatan Tahun 2026, perusahaan menetapkan konsep pengelompokan program melalui kategorisasi berdasarkan jenis dan kelompok, sebagaimana digambarkan sebagai berikut:



Gambar 8 Konsep Program Kerja Tahun 2026

III.3.4.2 Program Strategis Utama

Berdasarkan *Strategic Objective* (SO) dan *Strategic Initiative* (SI) yang tertuang dalam *Strategic Map*, Perum LPPNPI menyusun program strategis sebagai penjabaran operasional atas arah dan prioritas strategi korporasi. Melalui program strategis tersebut, strategi perusahaan diterjemahkan ke dalam kegiatan yang terukur, terintegrasi, dan memiliki kontribusi langsung terhadap pencapaian sasaran perusahaan.

Dalam rangka menegaskan fokus pencapaian sasaran usaha Tahun 2026, perusahaan menetapkan Program Strategis Utama sebagai prioritas pelaksanaan strategi yang memiliki dampak langsung terhadap peningkatan keselamatan, efisiensi operasional, daya saing layanan, serta penguatan ketahanan organisasi dan keuangan perusahaan. Selain Program Strategis Utama, perusahaan juga menjalankan program strategis lainnya yang berfungsi mendukung keberlanjutan implementasi strategi serta memperkuat fondasi organisasi dalam perspektif jangka menengah.

Dengan demikian, keseluruhan program strategis yang dilaksanakan pada Tahun 2026 membentuk satu kesatuan arah pelaksanaan strategi yang konsisten

dan selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan sebagaimana ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) Tahun 2025–2029.

Adapun daftar Program Strategis Utama Tahun 2026 beserta sasaran yang akan dicapai pada tahun berjalan disajikan pada tabel berikut:

No	Program Strategis Utama	Uraian	Sasaran	Keterangan
1.	Penguatan Kendali Operasional Terpadu dan Kinerja Keselamatan	a. Penguatan kendali operasional nasional melalui pengembangan Indonesia National Monitoring Center (INMC) sebagai pusat pengawasan dan pengambilan keputusan real-time yang terintegrasi dengan seluruh wilayah operasional;	Tahapan operasional INMC: 100% fungsi INMC dalam memantau operasi dan mengintegrasikan data nasional secara real-time.	Program ini memperkuat fondasi pengendalian dan keselamatan operasional navigasi penerbangan yang menjadi inti dari Establishing Fundamental Uplift (2026–2027). Selaras dengan Arahan Taktis RKAP 2026 poin 1 dan 3, yang menekankan transformasi teknologi navigasi penerbangan (next-generation air traffic solutions) serta efisiensi dan keselamatan operasional melalui digitalisasi dan optimasi proses bisnis. Melalui penguatan INMC, integrasi SWIM/FF-ICE, dan penerapan SMS, AirNav memperkuat sistem fundamental untuk meningkatkan kapasitas, efisiensi, dan kinerja keselamatan secara berkelanjutan.
		b. Peningkatan keandalan dan jangkauan layanan navigasi melalui penguatan Flight Information Center (FIC), penataan ruang udara, dan implementasi Remote ATS untuk menjamin kesinambungan dan efisiensi pelayanan nasional;	Optimalisasi pelayanan FIC: 100% kesiapan pengembangan layanan FIC dan rencana implementasi Remote ATS sesuai target tahapan operasional.	
		c. Modernisasi sistem navigasi penerbangan melalui penerapan next-generation air traffic solutions, termasuk integrasi SWIM dan FF-ICE, untuk mendukung otomatisasi dan kolaborasi data lintas sistem;	Modernisasi sistem navigasi: 100% adopsi teknologi ASBU yang direncanakan (SWIM/FF-ICE) dan implementasi next-gen solutions.	
		d. Penguatan data analytics dan safety monitoring guna mendukung keputusan operasional berbasis prediksi dan peningkatan kinerja keselamatan (safety performance);	Pemanfaatan data surveillance dan analytics untuk mendukung SMS: 100% kesiapan data penerbangan sesuai target implementasi data analytics. - Peningkatan indikator Safety Performance di seluruh wilayah operasional.	
		e. Penerapan Safety Management System (SMS) dan konsep tahapan single certification ATS–AIS	Capaian tahapan single certification ATS–AIS : Konsep tahapan sertifikasi layanan 172 dan 175 yang telah	



No	Program Strategis Utama	Uraian	Sasaran	Keterangan
		untuk mendukung keseragaman standar operasional dan keselamatan di seluruh wilayah layanan.	tersimplifikasi per region 100% sesuai target.	
2.	Penguatan Infrastruktur Digital dan Keandalan Sistem Navigasi Penerbangan	a. Mengintegrasikan Program Jarkompenas sebagai tulang punggung komunikasi penerbangan nasional dengan Rencana Strategis Teknologi Informasi (RSTI) untuk memperkuat konektivitas data, efisiensi, dan keandalan sistem layanan navigasi;	Implementasi RSTI : 40% selesainya tahapan implementasi RSTI tahun 2026	Program ini merupakan wujud nyata implementasi Establishing Fundamental Uplift (2026–2027) melalui penguatan infrastruktur digital dan sistem informasi korporasi yang mendukung efisiensi, keamanan data, dan kesinambungan operasional. Sejalan dengan Arahan Taktis RKAP 2026 poin 1 dan 3, program ini berfokus pada transformasi teknologi, efisiensi proses bisnis, serta ketahanan sistem untuk menjamin konektivitas dan keandalan layanan navigasi nasional. Penguatan RSTI, IT Governance, dan DRC membentuk fondasi sistem digital terpadu yang mendukung keberlanjutan dan resilien operasional Perum LPPNPI.
		b. Menyusun framework tata kelola teknologi informasi (IT Governance) yang selaras dengan prinsip Governance, Risk, and Compliance (GRC);	Framework IT Governance : 100% tersedianya Penyusunan framework tata kelola teknologi informasi	
		c. Memutakhirkan dan mengintegrasikan Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMR) pasca restrukturisasi untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data dan penerapan manajemen risiko terintegrasi;	Integrasi Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMR) : 100% penyelesaian pelaksanaan manajemen risiko pada implementasi GRC sesuai dengan target	
		d. Penyediaan infrastruktur Data Recovery Center (DRC) untuk sistem IT & OT kritikal sebagai bagian dari penguatan business continuity management dan resilien operasional;	Ketersediaan infrastruktur DRC : Availability System 99,9%	
		e. Percepatan penyediaan fasilitas surveillance dan sistem backup di wilayah kritis guna menjamin keandalan layanan dan keselamatan navigasi penerbangan.	Fasilitas surveillance dan sistem backup di wilayah kritis : 100% tersedianya Fasilitas surveillance dan sistem backup di wilayah kritis yang direncanakan.	
3.	Kepemimpinan regional dalam implementasi ICAO ASBU Asia Pasifik serta penguatan peran Global Perum LPPNPI	a. Memposisikan Perum LPPNPI sebagai pemimpin di kawasan Asia Pasifik dalam implementasi Prioritas 1 NANP melalui modernisasi fasilitas, penerapan SWIM & FF-ICE, pengembangan Digital Tower, User Engagement, dan	Capaian implementasi prioritas 1 NANP : 100% tahapan implementasi first priority sesuai roadmap NANP	Program ini mendukung fase Establishing Fundamental Uplift (2026–2027) dengan memperkuat posisi Perum LPPNPI sebagai pemimpin regional di Asia Pasifik dalam implementasi next-generation air traffic solutions.
			Implementasi SWIM & FF-ICE : Waktu penerapan SWIM/FF-ICE yang rencana akan diimplementasikan tercapai 100%	



No	Program Strategis Utama	Uraian	Sasaran	Keterangan
		Unmanned Traffic Management (UTM);	Tahapan Digital Tower : 100% pemenuhan tahapan layanan digital tower yang direncanakan	Selaras dengan Arahan Strategis dan Taktis RKAP 2026 poin 1, 2, dan 3, yang menekankan transformasi teknologi navigasi penerbangan (next-generation air traffic solutions), penguatan kerja sama internasional, serta peningkatan efektivitas dan kualitas layanan global berbasis digitalisasi. Melalui keberhasilan implementasi Prioritas 1 NANP, SWIM/FF-ICE, dan UTM, AirNav memperkuat reputasi Indonesia di forum ICAO serta mewujudkan pelayanan navigasi yang modern, efisien, dan berdaya saing global.
			Implementasi Remote Tower: Pemenuhan tahapan layanan Remote Tower di lokasi yang ditetapkan 100%	
			Pengembangan UTM (Unmanned Traffic Management): 100% tahapan implementasi sistem manajemen lalu lintas udara nirawak sesuai rencana kerja	
		b. Memperkuat eksistensi internasional melalui keterlibatan aktif dalam proyek dan forum ICAO, termasuk TBO Path Finder, penempatan personel di ICAO Regional, serta partisipasi dalam Tim Ad-Hoc ICAO sebagai wujud diplomasi teknis Indonesia di sektor navigasi penerbangan.	Penempatan perwakilan personel pada organisasi internasional: jumlah perwakilan sebanyak 1 orang dan partisipasi aktif dalam proyek ICAO regional.	
		c. Mengembangkan program Customer Experience bagi pengguna jasa penerbangan sebagai bagian dari implementasi standar pelayanan global, melalui pemetaan customer journey, identifikasi pain points, dan peningkatan kualitas interaksi layanan sesuai prinsip user engagement dan service excellence.	Skor CSI (Customer Satisfaction Index): mencapai skor akhir 4,5 sebagai indikator peningkatan kepuasan pengguna jasa penerbangan.	
4.	Peningkatan manajemen keamanan siber	Peningkatan sistem dan tata kelola keamanan siber untuk melindungi data dan infrastruktur teknologi informasi serta operasional dari ancaman serangan, melalui:	Tingkat kesiapan tata kelola keamanan siber: 0 jumlah insiden ancaman siber yang menimbulkan dampak signifikan.	Program ini mendukung tema Establishing Fundamental Uplift (2026–2027) dengan memperkuat aspek keandalan dan ketahanan sistem digital korporasi, yang menjadi prasyarat keberhasilan transformasi teknologi (RSTI, SIMR, DRC) pada program sebelumnya. Keterkaitan dengan Arahan Strategis dan Taktis RKAP 2026 berada pada poin 5, yaitu memperkuat sistem
		a. Penyesuaian dan penguatan tata kelola keamanan siber yang selaras dengan kebijakan nasional dan standar internasional;		
		b. Pelaksanaan asesmen risiko siber secara berkala untuk	Tingkat kesiapan infrastruktur IT dan OT terhadap ancaman siber:	



No	Program Strategis Utama	Uraian	Sasaran	Keterangan
		mengidentifikasi potensi kerentanan pada sistem IT dan OT;	100% ketersediaan lisensi dan support system perangkat keras dan lunak keamanan.	manajemen risiko dan keamanan siber untuk memastikan keandalan operasi, perlindungan aset dan data, serta kepercayaan stakeholder.
		c. Penyediaan sistem proteksi terintegrasi dan tools pemantauan ancaman (cybersecurity monitoring tools) pada infrastruktur IT dan OT kritis;	Cakupan asesmen risiko siber: 100% sistem kritis IT dan OT telah melalui penilaian risiko berkala.	Dengan penerapan tata kelola keamanan siber yang kuat, Perum LPPNPI menjaga kesinambungan layanan navigasi penerbangan, melindungi data strategis, serta memperkuat kepercayaan global terhadap sistem digital korporasi yang aman dan resilien.
		d. Peningkatan kompetensi dan sertifikasi personel terkait keamanan siber untuk mendukung kesiapan operasional dan insiden response.	Kompetensi personel keamanan siber: 100% personel terkait yang direncanakan memperoleh pelatihan/sertifikasi dasar keamanan siber.	
5.	Transformasi Sistem Pemeliharaan dan Keandalan Fasilitas Navigasi	Penguatan sistem pemeliharaan untuk memastikan keandalan fasilitas CNSA dan keberlanjutan layanan navigasi melalui kemitraan dengan principal serta peningkatan kapabilitas internal, dengan fokus pada: a. Pelaksanaan Return Merchandise Authorization (RMA) guna menjaga efektivitas pemeliharaan fasilitas dan optimalisasi penggunaan spare part serta garansi peralatan;	Tingkat pemenuhan Service Level Agreement (SLA) fasilitas CNSA : 95% Terpenuhinya SLA fasilitas CNSA sesuai standar	Program ini berada dalam kerangka Establishing Fundamental Uplift (2026–2027) dan mendukung arah Operational Excellence serta Human Capital Development melalui penguatan sistem pemeliharaan berbasis data dan efisiensi jangka panjang. Selaras dengan Arahan Strategis dan Taktis RKAP 2026 poin 3 — “Mendorong efisiensi dan efektivitas operasional melalui perbaikan proses bisnis yang berkelanjutan dan pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing jangka panjang.” Transformasi sistem pemeliharaan ini juga memperkuat kesiapan AirNav menuju predictive maintenance ecosystem yang sejalan dengan roadmap digitalisasi fasilitas CNSA.
		b. Simplifikasi dan modernisasi fasilitas CNSA untuk meningkatkan efisiensi biaya dan efektivitas pengelolaan aset teknis	Rasio efektivitas program pemeliharaan terhadap total kebutuhan peralatan: 85% beban pemeliharaan terserap dengan efektivitas biaya terukur	
		c. Transformasi SDM teknisi	Transformasi SDM teknisi menjadi engineer:	



No	Program Strategis Utama	Uraian	Sasaran	Keterangan
		menjadi engineer melalui peningkatan kompetensi, sertifikasi teknis, dan profesionalisme dalam pemeliharaan berbasis data dan kondisi aktual (condition-based maintenance).	minimal 10% SDM teknik ditingkatkan menjadi engineer dengan sertifikasi sesuai bidang spesialisasi.	
6.	Penguatan Manajemen Risiko dan Ketahanan Organisasi	Penguatan sistem manajemen risiko dan ketahanan organisasi untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis risiko, perlindungan aset strategis, serta kesinambungan operasi pelayanan navigasi penerbangan, melalui: a. Penerapan Integrated Risk Management (IRM) dan penyempurnaan aplikasi Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMR) untuk memastikan seluruh aktivitas perusahaan terkelola berdasarkan risiko. b. Penyusunan dan pembaruan framework manajemen risiko korporasi yang selaras dengan prinsip Governance, Risk, and Compliance (GRC) sebagai dasar pengendalian internal dan pengambilan keputusan berbasis risiko. c. Penguatan Business Continuity Management (BCM) untuk menjamin keberlangsungan operasional, khususnya dalam kondisi darurat atau krisis. d. Peningkatan efektivitas penerapan Risk and Compliance Management (RCM) dalam memastikan kesesuaian terhadap kebijakan internal dan regulasi eksternal. e. Pengembangan budaya sadar risiko melalui peningkatan kompetensi SDM, penerapan risk-based thinking, serta	a. Implementasi SIMR: 100% terintegrasi dengan sistem GRC dan telah digunakan secara korporasi. b. Skor RMI: minimal 2,7 sesuai hasil asesmen tahunan. c. Update BCM dan RCM: 100% pemenuhan pembaruan sesuai rencana tahunan dan hasil evaluasi risiko. d. Resiliensi Operasional Keamanan Penerbangan: $\geq 85\%$ personel memenuhi standar kompetensi dan kesiapan tanggap darurat.	Program ini mendukung tema Establishing Fundamental Uplift (2026–2027) dengan memperkuat fondasi resiliensi korporasi dan tata kelola berbasis risiko di seluruh lini. Keterkaitannya dengan Arah Strategis dan Taktis RKAP 2026 terletak pada poin 5, yaitu “memperkuat implementasi sistem manajemen risiko dan keamanan siber untuk memastikan keandalan operasi, perlindungan aset dan data, serta kepercayaan stakeholder.” Melalui implementasi Integrated Risk Management dan Business Continuity Management yang konsisten, Perum LPPNPI memperkuat ketahanan organisasi agar mampu mengelola potensi risiko strategis, operasional, finansial, dan reputasi secara terintegrasi, serta memastikan keberlanjutan layanan penerbangan dalam berbagai kondisi.



No	Program Strategis Utama	Uraian	Sasaran	Keterangan
		integrasi risiko dalam seluruh proses bisnis. f. Peningkatan Resiliensi Operasional Keamanan Penerbangan melalui sinergi antara manajemen risiko, sistem keselamatan, dan kesiapan personel operasional di seluruh wilayah layanan.		
7.	Transformasi Organisasi yang Responsif terhadap Dinamika dan Kebutuhan Organisasi ke Depan	Penguatan peran SDM dan struktur organisasi yang adaptif terhadap perubahan dan tuntutan bisnis ke depan, melalui: a. Penyusunan strategi pengelolaan SDM yang terintegrasi dan selaras dengan arah bisnis organisasi untuk memastikan peran SDM bersifat strategis, bukan hanya operasional, dalam mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. b. Implementasi penataan struktur organisasi yang lebih ramping, efektif, dan berbasis proses bisnis utama, termasuk penyusunan peraturan dan prosedur pasca restrukturisasi, serta pemenuhan kebutuhan SDM yang sesuai dengan arah pengembangan kompetensi dan teknologi. c. Penguatan implementasi change management sebagai pendekatan berkelanjutan dalam mendukung transformasi organisasi melalui strategi komunikasi perubahan, pelibatan pimpinan, dan monitoring efektivitas penerapan perubahan budaya kerja. d. Penguatan budaya adaptif dan kepemimpinan transformasional di seluruh jenjang organisasi guna memastikan	- Implementasi Change Management : 100% Terlaksana change management - Implementasi Tahapan Penataan Organisasi : 100% penyesuaian peraturan dan prosedur terkait proses bisnis pasca Implementasi Tahapan Penataan Organisasi - Employee Engagement: 75%	Program ini sangat erat dengan tema Establishing Fundamental Uplift (2026–2027) yang menekankan penguatan fondasi internal untuk pertumbuhan berkelanjutan. Keterkaitannya dengan Arah Strategis dan Taktis RKAP 2026 ada pada poin 6, yaitu “Meningkatkan kompetensi, produktivitas, dan profesionalisme SDM antara lain melalui revitalisasi talenta dan digitalisasi manajemen berbasis people analytic sesuai roadmap perusahaan.” Transformasi organisasi ini menjadi kunci agar AirNav memiliki struktur dan kapabilitas SDM yang mampu beradaptasi cepat terhadap perubahan teknologi, regulasi, dan kebutuhan industri penerbangan yang semakin dinamis, sambil memperkuat budaya kolaboratif dan kepemimpinan transformatif.



No	Program Strategis Utama	Uraian	Sasaran	Keterangan
		keberlanjutan transformasi dan kesiapan terhadap tantangan masa depan. e. Peningkatan kapabilitas dan kompetensi SDM melalui pendidikan, pelatihan, serta asesmen kinerja dan performance check secara berkala.		
8.	Optimisasi aset dan fasilitas melalui Implementasi sistem manajemen aset	a. Pengembangan tata kelola aset untuk perum LPPNPI; b. Pemantauan aset secara berkelanjutan di seluruh lokasi; c. Evaluasi dan optimalisasi pemanfaatan aset idle; d. Penghapusan aset yang tidak produktif sesuai ketentuan; e. Asuransi aset strategis untuk mitigasi risiko.	Implementasi management Aset : 100% Implementasi management Aset system	Program ini mendukung Establishing Fundamental Uplift (2026–2027) pada pilar Financial Resilience dan Operational Excellence, dengan memastikan aset perusahaan dikelola secara efisien, produktif, dan akuntabel sepanjang siklus hidupnya. Keterkaitannya dengan Arah Strategis dan Taktis RKAP 2026 terdapat pada poin 3, yaitu “Mendorong efisiensi dan efektivitas operasional melalui perbaikan proses bisnis berkelanjutan, pemanfaatan teknologi digital, dan penerapan praktik terbaik dalam pengelolaan dan optimalisasi aset untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing jangka panjang.” Dengan demikian, program ini menjadi jembatan antara strategi operasional dan finansial AirNav — memastikan investasi yang dilakukan menghasilkan aset yang bernilai optimal, terpelihara efisien, serta mendukung keberlanjutan layanan navigasi penerbangan.
9.	Penguatan Financial Resilience dan Sustainability Perusahaan	Penguatan ketahanan dan kinerja keuangan perusahaan untuk mendukung keberlanjutan operasional serta pembiayaan investasi jangka panjang, melalui: a. Penyelarasan strategi keuangan dengan arah pertumbuhan industri penerbangan dan target	• Rasio likuiditas (Rasio Lancar) : 5,97 • Target EBITDA : 1.55 Triliun • ACP : Peningkatan Average Collection Period (ACP) menjadi 45 hari • Hasil pengelolaan Dana :162,6 Miliar	Program ini selaras langsung dengan tema Establishing Fundamental Uplift (2026–2027) pada pilar Financial Resilience, yang menekankan penyesuaian tarif non-domestik, penguatan likuiditas, dan business continuity management.



No	Program Strategis Utama	Uraian	Sasaran	Keterangan
		jangka panjang perusahaan, termasuk pengelolaan portofolio pendapatan yang seimbang antara segmen domestik dan internasional. b. Penguatan likuiditas dan manajemen kas untuk memastikan keberlangsungan operasional serta ketahanan keuangan perusahaan dalam menghadapi dinamika ekonomi dan potensi krisis. c. Peningkatan efektivitas pengelolaan keuangan, efisiensi biaya operasional, serta pengelolaan aset produktif untuk mendukung pencapaian target EBITDA dan rasio profitabilitas yang sehat. d. Pengembangan kebijakan dan instrumen pembiayaan yang adaptif dan inovatif (termasuk skema sinking fund, leasing, dan investment partnership) untuk mendukung pendanaan investasi strategis jangka panjang. e. Penguatan tata kelola dan transparansi keuangan melalui digitalisasi proses keuangan, optimalisasi sistem monitoring, dan konsolidasi pelaporan kinerja keuangan berbasis data.		Keterkaitannya dengan Arahan Strategis dan Taktis RKAP 2026 terdapat pada poin 4, yaitu “Memperkuat ketahanan finansial dan keberlanjutan perusahaan dengan strategi pengelolaan pendapatan, percepatan penagihan piutang, dan penerapan skema pembiayaan yang berkelanjutan untuk menjaga stabilitas arus kas dan mendukung investasi jangka panjang.” Dengan implementasi program ini, AirNav memastikan bahwa seluruh transformasi operasional, teknologi, dan SDM yang dijalankan memiliki dukungan finansial yang kuat, terencana, dan mampu menanggung pembiayaan investasi strategis tanpa mengorbankan stabilitas keuangan jangka pendek.

Tabel 25 Program Strategis Utama Perum LPPNPI

III.3.4.3 Keterkaitan RKAP 2026 Perum LPPNPI, Arahan Strategis dan Arahan Taktis

Penyusunan RKAP Tahun 2026 dilakukan sebagai bagian dari penyelarasan pelaksanaan strategi perusahaan dengan arah kebijakan pemegang saham sebagaimana tertuang dalam Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal (APS). Dalam konteks tersebut, RKAP 2026 disusun untuk menerjemahkan arahan



strategis dan arahan taktis ke dalam program, kegiatan, dan alokasi sumber daya perusahaan yang terukur dan berorientasi pada kinerja.

Sejalan dengan fokus peningkatan kualitas layanan, penguatan efisiensi operasional, daya saing, serta tata kelola dan ketahanan organisasi, program dan rencana kerja dalam RKAP 2026 dirancang agar pelaksanaan operasional, investasi, dan pengelolaan sumber daya perusahaan berjalan secara terintegrasi dan saling mendukung.

Keterkaitan antara RKAP Tahun 2026 Perum LPPNPI, khususnya program strategis utama dengan arahan strategis dan arahan taktis sebagaimana dimaksud disajikan dalam tabel berikut:

Arahan Taktis	Establishing Fundamental Uplift	Program Strategis Utama
1. Mendorong transformasi teknologi navigasi penerbangan diantaranya yaitu next generation air traffic solutions serta inovasi berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas, efisiensi dan keselamatan. Transformasi agar disertai dengan roadmap teknologi dan didukung rencana investasi yang terukur, serta memastikan seluruh sistem dan infrastruktur berada dalam kondisi layak dan beroperasi secara optimal.	1. Menginisiasi next-gen air traffic solutions; 2. Melanjutkan implementasi prioritas 1 NANP 2023	- Penguatan Kendali Operasional Terpadu dan Kinerja Keselamatan. - Penguatan Infrastruktur Digital dan Keandalan Sistem Navigasi Penerbangan. - Transformasi Sistem Pemeliharaan dan Keandalan Fasilitas Navigasi.
2. Memperluas kerja sama dengan regulator, maskapai, dan mitra global serta meningkatkan representasi di forum internasional untuk memperkuat posisi Indonesia di industri penerbangan.	1. Meningkatkan representasi Internasional	Kepemimpinan regional dalam implementasi ICAO ASBU Asia Pasifik serta penguatan peran Global Perum LPPNPI.
3. Mendorong efisiensi dan efektivitas operasional melalui perbaikan proses bisnis yang berkelanjutan, pemanfaatan teknologi digital secara terpadu, dan penerapan praktik terbaik dalam pengelolaan dan optimalisasi aset untuk meningkatkan produktivitas, memperkuat layanan dan memastikan daya saing dalam jangka panjang.	1. Mengimplementasikan sistem manajemen aset; 2. Optimasi proses bisnis melalui managed services;	- Penguatan Infrastruktur Digital dan Keandalan Sistem Navigasi Penerbangan. - Optimisasi aset dan fasilitas melalui Implementasi sistem manajemen aset.
4. Memperkuat ketahanan finansial dan keberlanjutan perusahaan dengan strategi pengelolaan pendapatan, percepatan penagihan piutang dan penerapan skema pembiayaan yang	1. Memonetisasi manajemen traffic untuk PUTA; 2. Mengimplementasikan penyesuaian tarif non domestic, Sinking fund,	Penguatan Financial Resilience dan Sustainability Perusahaan.



Arahan Taktis	Establishing Fundamental Uplift	Program Strategis Utama
berkelanjutan untuk menjaga stabilitas arus kas dan mendukung investasi jangka panjang.	dan business continuity management	
5. Memperkuat implementasi sistem manajemen risiko, meningkatkan keamanan siber, serta menumbuhkan budaya keselamatan yang melekat di seluruh area operasi untuk memastikan keandalan operasional, melindungi aset dan sumber daya serta menjaga kepercayaan stakeholders.	1. Merancang dan mengimplementasikan sistem informasi manajemen risiko; 2. Meningkatkan manajemen keamanan cyber; 3. Pilot dan implementasi SMS pada semua area operasi.	• Peningkatan manajemen keamanan siber. • Penguatan Manajemen Risiko dan Ketahanan Organisasi.
6. Meningkatkan kompetensi, produktivitas, dan profesionalisme SDM antara lain melalui revitalisasi talenta dan kompetensi, penguatan budaya kinerja dan integritas serta digitalisasi manajemen berbasis people analytic sesuai roadmap perusahaan.	1. Peningkatan kompetensi keselamatan jajaran pimpinan; 2. Peningkatan budaya pelaporan keselamatan & manajemen risiko proyek; 3. Filosofi progresi karir; 4. Menyelaraskan KPI Korporasi dengan KPI Individu	Transformasi Organisasi yang Responsif terhadap Dinamika dan Kebutuhan Organisasi ke Depan.

Tabel 26 Keterkaitan RKAP 2026 Perum LPPNPI, Arahan Strategis dan Arahan Taktis

III.3.4.4 Program Rutin

Program Rutin merupakan Rencana Kerja Manajemen (RKM) yang dilaksanakan secara reguler untuk mendukung keberlangsungan dan keandalan operasional perusahaan (*business as usual/BAU*). Program ini berfungsi menjaga fungsi dasar perusahaan agar tetap berjalan optimal, namun tidak secara langsung ditujukan untuk mencapai target kinerja strategis atau sasaran jangka panjang perusahaan.

Berdasarkan waktu pelaksanaannya, Program Rutin dikelompokkan sebagai berikut:

a. Program Rutin Tahunan

- ◇ Program Rutin Tahunan adalah program kegiatan yang dilaksanakan secara berulang dan teratur setiap tahun untuk menjaga kelangsungan operasional perusahaan dan mendukung fungsi utama pelayanan navigasi penerbangan. Program ini bersifat operasional dan tidak



secara langsung mempengaruhi pencapaian target strategis perusahaan.

- ◇ Contoh Program Rutin Tahunan antara lain pembayaran utilitas, pembayaran jasa alih daya tenaga kerja dan honor pegawai operasional, pemeliharaan dan perawatan fasilitas, *performance check* peralatan, pemotongan dan perawatan rumput, serta pengadaan perlengkapan operasional seperti ATK dan kebutuhan cetak.

b. Program Rutin Non-Tahunan

- ◇ Program rutin non tahunan adalah program kegiatan rutin yang dilaksanakan tidak setiap tahun atau sesuai periode waktu sewajarnya secara berkala, contoh pengecatan gedung administrasi/operasional, perbaikan Kanopi, *overlay*/perbaikan jalan akses perkantoran.
- ◇ Penyusunan dan penetapan program rutin dilakukan dengan memperhatikan hasil evaluasi pelaksanaan program rutin yang telah berjalan sebelumnya, koordinasi dan konfirmasi kegiatan antara unit Perencanaan dengan unit pengusul.
- ◇ Program kegiatan atau RKM akan dikelompokkan sesuai dengan jenis dan programnya berdasarkan aktivitas dan tujuan program guna memudahkan evaluasi pada tahun berjalan.

III.3.5 Kebijakan Strategi Risiko Badan Pengaturan BUMN

Berdasarkan Surat Kepala Badan Pengaturan BUMN Nomor: S-36/BPU/11/2025 tanggal 3 November 2025 perihal Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2026 pada BUMN di Bawah Pembinaan Badan Pengaturan BUMN. Disampaikan bahwa kebijakan strategi risiko BUMN wajib menyesuaikan dengan kebijakan strategi risiko portofolio BP BUMN berdasarkan pengambilan sikap risiko yang tepat dalam konteks masing-masing BUMN. Adapun artikulasi kebijakan strategi risiko portofolio BP BUMN dalam rangka melindungi dan menciptakan nilai bagi BUMN adalah sesuai dengan *Risk Appetite Statement* (RAS) sebagai berikut:



Sikap Terhadap Risiko*)	Pernyataan Selera Risiko (<i>Risk Appetite Statement</i> /"RAS") Portofolio BP BUMN
Tidak Toleran	- BP BUMN tidak memberikan ruang bagi BUMN melakukan pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan, termasuk perusakan terhadap lingkungan dan kelalaian terhadap keamanan siber dan perlindungan data pribadi. - BP BUMN mewajibkan BUMN untuk menjalankan bisnis dengan menerapkan tata kelola perusahaan yang baik, akuntabilitas dan transparansi yang optimal, terhindar dari benturan kepentingan dan didukung dengan penerapan secara aktif dan <i>prudent</i> manajemen risiko terintegrasi.
Konservatif	- BP BUMN mendukung BUMN dalam melaksanakan penugasan khusus dari Pemerintah yang bertujuan untuk penyelenggaraan kemanfaatan umum, penelitian, pengembangan, dan inovasi nasional, dengan tetap mempertimbangkan kemampuan BUMN serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam hal penugasan khusus tersebut membutuhkan pendanaan dan/atau secara finansial dinilai tidak layak, Pemerintah Pusat memberikan pendanaan sesuai ketentuan dan peraturan. - BP BUMN mewajibkan BUMN mematuhi pemenuhan kewajiban keuangan dan mempertahankan struktur keuangan secara sehat serta menjaga keberlangsungan usaha secara berkesinambungan. - BP BUMN mewajibkan BUMN mengelola kegiatan bisnis utamanya dengan kualitas produk dan/atau layanan terbaik, berdaya saing unggul, serta menjaga aspek ESG.
Moderat	Dalam hal kegiatan usaha BUMN terdampak langsung terhadap volatilitas pasar dan makroekonomi agar melakukan pengelolaan secara hati-hati dan terukur untuk mengantisipasi dampak yang ditimbulkan terhadap finansial, operasional, maupun keberlangsungan. Dalam hal BUMN akan berinvestasi pada sektor-sektor strategis nasional jangka pendek maupun jangka panjang termasuk yang berbasis pada transformasi, inovasi, dan keberlanjutan (<i>sustainability</i>), harus mampu memberikan nilai tambah bagi perekonomian nasional, mendukung agenda pembangunan pemerintah, serta mengelola risiko secara terukur dan hati-hati agar tetap mempertahankan keberlangsungan Perusahaan secara sehat.
Strategis	BP BUMN mendorong BUMN untuk menciptakan nilai antara lain melalui upaya transformasi, riset dan pengembangan, inovasi dan eksplorasi, optimalisasi portofolio, yang mendukung pertumbuhan kapasitas, sumber daya, dan kegiatan usaha dengan tetap melakukan kalkulasi risiko yang sepadan atas nilai kembalian (<i>return</i>) yang diharapkan.

*) Definisi masing-masing sikap terhadap risiko mengikuti Petunjuk Teknis Nomor SK-6/DKU.MBU/10/2023.

Tabel 27 Risk Appetite Statement (RAS) BP BUMN

Dalam APS 2026, Perum LPPNPI yang merupakan BUMN sistemik B diminta untuk menyusun rencana darurat (*Contingency Plan*) dan rencana aksi (*Recovery Plan*). Pada tahun 2025, Perum LPPNPI telah menyusun *Contingency Plan* yang ditandatangani oleh Deras dan Direksi Perum, dimana dalam dokumen *Contingency Plan* tersebut di dalamnya mencakup:

- a. Ringkasan eksekutif;
- b. Gambaran umum perusahaan paling sedikit meliputi:
 - ◇ Strategi rencana aksi (*recovery plan*) dan opsi pemulihan (*recovery options*) serta opsi resolusi (*resolution plan*) terhadap kedaruratan (*contingency*).
 - ◇ Strategi pengungkapan rencana aksi (*recovery plan*) terhadap kedaruratan (*contingency*) kepada pihak internal dan pihak eksternal dengan menetapkan tata kelola fungsi penyediaan informasi, sistem informasi manajemen, dan kerangka komunikasi.

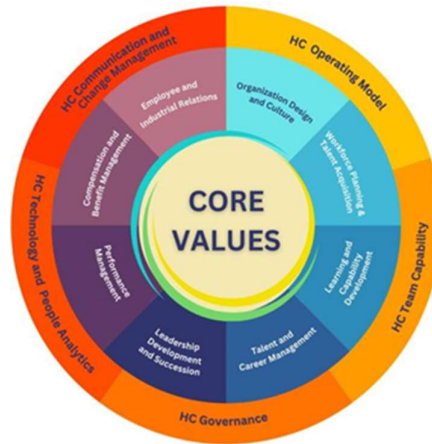
Pada tahun 2026, dokumen *contingency plan* tersebut akan dievaluasi berdasarkan kondisi Perum LPPNPI terkini, termasuk berdasarkan hasil pengujian atas seluruh indikator yang telah ditetapkan dalam *contingency plan* serta perbandingan kondisi Perusahaan terkini dengan indikator *contingency plan* dalam Laporan Manajemen Risiko secara triwulanan. Dokumen *contingency* yang telah diperbaharui tersebut akan disampaikan kepada BP BUMN paling lambat akhir bulan Juli 2026, dengan terlebih dahulu mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.

III.3.6 *Human Capital Management* Perum LPPNPI Tahun 2025-2029

Human Capital Management (HCM) merupakan rangkaian aktifitas dalam mengoptimalkan SDM untuk mencapai tujuan bisnis dengan pendekatan strategis yang berfokus pada pengelolaan, pengembangan, dan pemberdayaan karyawan. Tujuan utama dari kebijakan HCM adalah meningkatkan kompetensi karyawan, memastikan bahwa setiap individu memiliki kesempatan untuk berkembang sejalan dengan visi dan misi perusahaan, melalui lingkungan kerja yang kondusif. Dengan menerapkan HCM yang efektif, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing, tetapi juga membangun budaya kerja yang kuat dan berkelanjutan.

Human Capital Management bukan sekadar fungsi administratif, tetapi merupakan investasi jangka panjang yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia demi pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan di masa depan dimana dalam kebijakan *Human Capital* yang disusun meliputi semua aspek pengelolaan SDM dimulai dari kebijakan *organization development*, *recruitment*, *onboarding*, *learning & knowledge*, *reward management*, *performance management*, *succession planning*, sampai dengan *industrial relations*. Implementasi *Human Capital Management* akan dilakukan secara bertahap sampai dengan tahun 2029 guna mendukung rencana jangka panjang Perusahaan serta tentunya mempertimbangkan kemampuan pembiayaan Perusahaan. Diharapkan dengan tersusunnya kebijakan *Human Capital Management* dapat dijadikan sebagai rujukan membangun pengelolaan SDM yang berkesinambungan dalam jangka panjang.



Gambar 9 Diagram *Human Capital Modelling* Perum LPPNPI

III.3.6.1 *Human Capital Modelling* Perum LPPNPI

a. *Organization Design & Culture*

Organization Design adalah proses sistematis mengatur struktur, peran, dan tanggung jawab dalam suatu organisasi untuk memastikan keselarasan dengan tujuan bisnis dan strategi BUMN. Sedangkan *Organization Culture* adalah budaya BUMN yang saat ini ada dan menjadi penggerak untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan BUMN. Rencana strategi yang akan dilakukan :

- 1) Mengembangkan struktur organisasi yang agile dan mampu memfasilitasi kebutuhan bisnis organisasi ke depannya;
- 2) Memastikan implementasi Struktur Organisasi berjalan baik dengan melibatkan Tim *Change Management* yang didampingi eksternal;
- 3) Penyusunan struktur jabatan fungsional yang berfokus pada tugas dan fungsi teknis tertentu berdasarkan keahlian atau kompetensi spesifik serta sistem grading yang bertujuan untuk menetapkan peran, tanggung jawab, dan level jabatan sesuai dengan kompetensi, kualifikasi, serta kebutuhan organisasi.

b. *Workforce Planning & Talent Acquisition*

Workforce Planning adalah strategi sistematis dan proaktif yang didesain secara *co-create* bersama Unit Bisnis untuk menyelaraskan kapabilitas tenaga kerja dengan kebutuhan dalam mencapai tujuan strategi bisnis jangka pendek dan jangka panjang BUMN. Talent Acquisition adalah strategi untuk

mencari dan menarik pegawai yang sesuai dengan kebutuhan bisnis jangka panjang, melalui proses identifikasi, penarikan, perekrutan, dan *onboarding* yang efektif, serta membangun citra positif perusahaan sebagai tempat kerja yang ideal. Rencana strategi yang akan dilakukan :

- 1) Peningkatan efektivitas perencanaan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan pada regulasi dengan mempertimbangkan *Fatigue Risk Management System* serta perencanaan kebutuhan SDM;
- 2) Memperkuat praktik pengelolaan *talent acquisition* untuk menunjang keberlangsungan ketersediaan karyawan ke depan.

c. **Learning & Capability Development**

Learning & Capability Development adalah proses membangun ekosistem pembelajaran dan pengembangan SDM berkelanjutan yang dirancang secara sistematis untuk membangun kompetensi serta keterampilan pegawai di dalam fungsi tugasnya sehingga dapat meningkatkan kinerja secara efektif dan berdampak positif bagi organisasi dalam jangka pendek serta jangka panjang. Rencana strategi yang akan dilakukan :

- 1) Pembuatan dokumen acuan dalam penyelenggaraan training (*AirNav Training Operation Manual (ATOM)*) yang dapat mengakomodir kebutuhan kompetensi seluruh karyawan Perum LPPNPI sesuai Kamus Kompetensi maupun Standard Kompetensi Jabatan yang ada di Perum LPPNPI;
- 2) Pengembangan fungsi *Training Center* sebagai *Learning and Capability Development* pada beberapa cabang khususnya untuk re-skilling (*refreshment training*) dalam bentuk Training Center Unit.

d. **Talent & Career Management**

Talent & Career Management adalah proses strategis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu berbakat di BUMN melalui serangkaian program yang dirancang untuk mendukung pegawai dalam mengembangkan keterampilan serta kompetensi sebagai bagian dari pengelolaan karier pegawai. Rencana strategi yang akan dilakukan :

- 1) Mengembangkan sistem tata kelola data SDM yang terintegrasi sebagai basis pengambilan keputusan terkait pengelolaan talenta;



- 2) Menetapkan filosofi pergerakan karier untuk membangun keterikatan karyawan, serta memelihara keahlian bidang di dalam organisasi;
- 3) Penentuan formasi fungsional pada setiap tingkat jabatan akan menjadi dasar pemenuhan SDM serta untuk menghitung beban biaya yang dibutuhkan setiap tahunnya untuk melaksanakan program promosi karyawan fungsional sesuai dengan kemampuan perusahaan.

e. Leadership Development & Succession

Leadership Development (pengembangan kepemimpinan) adalah proses terstruktur dan sistematis untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan seluruh pegawai perusahaan melalui berbagai metode dengan tujuan menciptakan pemimpin yang tidak hanya mampu menjawab tantangan bisnis, namun juga dapat memberikan kontribusi bagi sosial dan lingkungan sekitar sesuai Purpose BUMN. *Succession Plan* (rencana suksesi) adalah strategi terperinci yang menggambarkan langkah-langkah konkrit dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mempersiapkan calon pemimpin masa depan. Rencana strategi yang akan dilakukan :

- 1) Menetapkan daftar jabatan strategis untuk menentukan jabatan-jabatan yang memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan dan kelangsungan Perusahaan;
- 2) Melakukan pembaharuan atas kerangka kerja yang merinci kompetensi kepemimpinan untuk memastikan pemimpin di seluruh tingkat jabatan memiliki keterampilan yang diperlukan berdasarkan visi dan misi Perusahaan pasca Restrukturisasi Organisasi;
- 3) Melaksanakan program mentorship & coaching yang dirancang untuk memberikan dukungan, bimbingan, dan pembinaan kepada calon pemimpin melalui *mentorship* dan *coaching*, sehingga dapat mempercepat pengembangan kompetensi kepemimpinan untuk memastikan pemimpin memiliki keterampilan dan pemahaman yang diperlukan.

f. Performance Management

Performance Management adalah suatu proses pengelolaan kinerja berkelanjutan, yang terdiri dari proses perencanaan, rewiu, pengarahan dan



bimbingan, serta penilaian kinerja. Hal tersebut bertujuan untuk mendorong dan mengarahkan SDM dalam menjalankan fungsi dan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab jabatan/posisi yang diduduki serta tujuan BUMN. Rencana strategi yang akan dilakukan adalah mempertegas keselarasan indikator kinerja perusahaan (KPI korporat) hingga ke tingkat individu karyawan (KPI individual).

g. Compensation & Benefit Management

Compensation & Benefit Management adalah panduan prinsip dan proses pengelolaan imbal jasa untuk menarik (*to attract*), memotivasi (*to motivate*) dan meretensi (*to retain*) pegawai, dengan memperhatikan daya saing (*market competitiveness*) serta kemampuan BUMN, guna mendukung pencapaian bisnis BUMN. Rencana strategi yang akan dilakukan :

- 1) Menyelaraskan komponen sistem remunerasi karyawan agar meningkatkan daya saing di pasar namun sesuai kemampuan organisasi;
- 2) Pengendalian fasilitas kesehatan karyawan bekerjasama dengan pihak ketiga dalam melakukan verifikasi, validasi dan Analisa atas pelayanan Kesehatan dengan mekanisme ASO (*Administration Service Only*);
- 3) Implementasi *Employee Assistant Program* (EAP), program yang dirancang untuk membantu karyawan dalam mengatasi masalah pribadi atau profesional yang dapat mempengaruhi kinerja kerja mereka.

h. Employee & Industrial Relations

Employee & Industrial Relations adalah proses menciptakan hubungan yang harmonis dan dinamis antara pengusaha, pekerja, dan pemerintah. *Employee & Industrial Relations* juga dapat didefinisikan sebagai suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pegawai/buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Rencana strategi yang akan dilakukan melaksanakan engagement survey untuk mengumpulkan pandangan, masukan, dan harapan karyawan terkait berbagai aspek lingkungan kerja, mulai dari kepuasan kerja, hubungan dengan manajemen



dan rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, hingga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

III.3.7 Program Pemeliharaan

Pelaksanaan pemeliharaan peralatan CNSD dan Support (*Mechanical & Electrical* serta *Building*) dilaksanakan dalam rangka menjaga performa peralatan sehingga dapat membantu menyediakan Pelayanan Navigasi Penerbangan yang handal dan tidak terputus dengan availability peralatan CNSD sebesar 99.9% samapai dengan 99.9999%. untuk mencapai dan mempertahankan availability selain diperlukan peralatan yang handal juga diperlukan langkah-langkah agar *down time* peralatan tersebut rendah.

Langkah – langkah pemeliharaan yang saat ini dilakukan meliputi :

- a. **Preventive Maintenance**, yakni pemeliharaan peralatan navigasi penerbangan untuk menjaga atau menghindari terjadinya kerusakan dengan cara melakukan monitoring peralatan dan kondisi environment peralatan (kebersihan, suhu ruangan dan kestabilan sumber catu daya Listrik, *grounding dan lightning protection*) secara berkala sesuai dengan SOP dan peraturan yang berlaku.
- b. **Corrective Maintenance**, yakni pemeliharaan peralatan navigasi penerbangan apabila terdapat kegagalan fungsi dengan melaksanakan langkah-langkah perbaikan yang meliputi *setting configuration, alignment, replacing module and component* dalam rangka untuk menjaga performa peralatan dan mencegah potensi *down time* menjadi lebih lama.

Saat ini langkah – langkah yang telah dilaksanakan masih mempunyai potensi *down time* lama yang disebabkan terkendala dengan ketersediaan *tools* yang digunakan dalam proses perbaikan, ketersediaan component dan *delivery time* pengadaan *spare part* yang lama dan keterbatasan engineers dalam melaksanakan analisa dan perbaikan hal ini disebabkan adanya perkembangan *technology dan design system/module* yang lebih *compact* (*module* tidak dapat diperbaiki dan harus diganti). Selain hal tersebut proses perbaikan yang dilaksanakan oleh penyedia atau principle memerlukan waktu yang cukup lama mulai dari proses



tender, Analisa kerusakan dan pelaksanaan perbaikan, rata-rata memerlukan waktu lebih dari 3 bulan.

Dalam menghadapi tantangan tersebut maka diperlukan transformasi dalam pelaksanaan pemeliharaan perlatan yakni dengan melaksanakan *Contract Maintenance* (kontrak pemeliharaan) berbasis principle dengan output *Service Level Agreement* (SLA). *Contract Maintenance* terbagi menjadi 2 (dua) yaitu sebagai berikut :

a. Fully Contract Maintenance

Seluruh rangkaian kegiatan pemeliharaan baik *preventive* maupun *corrective* dan ketersediaan *Engineer on Site* disediakan oleh penyedia/principle dengan SLA 99.9% sd 99.9999%. Metode pemeliharaan ini mempunyai konsekuensi biaya sangat mahal karena principal harus mempersiapkan tenaga – tenaga teknisi diseluruh area peralatan navigasi penerbangan yang akan dilakukan kontrak.

b. Collaborative Contract Maintenance

Pelaksanaan kegiatan pemeliharaan baik *preventive* maupun *corrective* akan dilaksanakan bersama antara Perum LPPNPI dengan penyedia, dimana Perum LPPNPI dan penyedia bersama – sama melaksanakan *preventive maintenance* dengan mekanisme sebagai berikut :

- 1) Monitoring status peralatan dan monitoring kondisi environment perlatan dilaksanakan oleh Perum LPPNPI dibawah supervisi penyedia
- 2) *Alignment, setting configuration* dan *healty check* per 6 bulan (*site visit*) dilaksanakan oleh Penyedia (*Predictive Maintenance*).
- 3) Perbaikan dan penyediaan spare part akan dilaksanakan oleh penyedia.

Dari penjelasan di atas, maka Perum LPPNPI akan melaksanakan *contract maintenance* dengan jenis *Collaborative Contract Maintenance*. Adanya transformasi pemeliharaan peralatan navigasi penerbangan menjadi *Collaborative Contract Maintenance* dengan maksud keyakinan dalam menjaga *availability* peralatan tersebut sesuai dengan SLA yang telah ditetapkan dapat terjamin. Ruang lingkup pekerjaan *Collaborative Contract Maintenance* yang akan direncanakan meliputi :



- a. *Training for Airnav Engineers* untuk pelaksanaan *Preventive Maintenance*.
- b. Perbaikan Peralatan eksisting (seluruh peralatan harus dalam kondisi *Dual System / Redundant*).
- c. Pelaksanaan pemeliharaan (kolaborasi dengan teknisi lokal).

Adapun kriteria peralatan yang akan dilaksanakan melalui *Collaborative Contract Maintenance* sebagai berikut :

- a. Peralatan Radio Komunikasi yang sudah berbasis IP.
- b. Peralatan Navigasi (DVOR, DME dan ILS).
- c. Peralatan *Surveillance* (MSSR dan ADSB).
- d. Peralatan *Automation* (kecuali New JATSC, Pontianak, Medan dan Balikpapan).
- e. Peralatan Genset dan UPS yang dipergunakan untuk support Peralatan ATM System (kecuali New JATSC, Pontianak, Medan dan Balikpapan) dan *Surveillance*.
- f. Gedung Bangunan (Gedung Operasi di 12 TMA/ATM System dan Gedung ADC Tower).

III.3.7.1 Collaborative Contract Maintenance

Seiring dengan meningkatnya kompleksitas sistem navigasi penerbangan, pola pemeliharaan tradisional yang sepenuhnya bergantung pada sumber daya internal dan proses pengadaan konvensional mulai menghadapi berbagai tantangan, terutama terkait keterbatasan kompetensi teknis yang merata, kecepatan pengadaan suku cadang, serta kemampuan untuk melakukan prediksi kegagalan peralatan secara lebih akurat. Perkembangan teknologi perangkat *Communication Navigation Surveillance Data* (CNSD) yang semakin terintegrasi, berbasis IP, dan menggunakan modul kompak juga menjadikan proses pemeliharaan membutuhkan pendekatan yang lebih modern dan kolaboratif.

Selain itu, kebutuhan terhadap tingkat keandalan dan ketersediaan peralatan yang semakin tinggi atau lebih, menuntut adanya model pemeliharaan yang mampu meminimalkan downtime melalui dukungan teknis berkelanjutan, termasuk *remote monitoring* dan *remote diagnostic*. Tantangan-tantangan ini



mendorong perlunya transformasi pemeliharaan yang lebih adaptif, kolaboratif, dan terintegrasi antara Perum LPPNPI sebagai operator dengan principal/pabrikan sebagai pemilik teknologi. Oleh karena itu, pendekatan *Collaborative Contract Maintenance* menjadi solusi strategis yang tidak hanya meningkatkan efektivitas pemeliharaan, tetapi juga memastikan peralatan CNSD selalu berada dalam kondisi optimal, sesuai standar ICAO dan pabrikan.

Tujuan pelaksanaan pemeliharaan peralatan CNSD dan *Support* sebagai berikut:

- a. Menjamin Ketersediaan (*Availability*);
- b. Menjamin Keandalan (*Reliability*) dengan memperpanjang *Mean Time Between Failure* (MTBF);
- c. Memperpendek *Mean Time To Repair* (MTTR);
- d. Mencegah fasilitas tidak berfungsi sesuai standar;
- e. Mencegah terjadinya kegagalan operasi; dan
- f. Mencegah terjadinya kerusakan yang lebih besar.

Sehingga pemeliharaan/maintenance dapat mendukung pelayanan navigasi penerbangan yang handal dan tidak terputus dengan *availability* peralatan CNSD sebesar 99.9% sampai dengan 99.9999%. Untuk mencapai dan mempertahankan *availability* diperlukan peralatan yang handal dan *down time* peralatan rendah.

Perhitungan availability menggunakan perhitungan sebagai berikut:

Ketersediaan peralatan menunjukkan tingkat kesiapan suatu peralatan atau kelompok peralatan untuk dioperasikan. Ketersediaan merupakan perbandingan antara waktu operasi yang aktual dengan waktu operasi yang ditetapkan dalam suatu periode tertentu, dan dinyatakan dalam persen. Dinyatakan dalam rumus:

$$A = \frac{\text{Waktu operasi yang aktual}}{\text{Waktu operasi yang ditetapkan}} \times 100 \%$$

Contoh:

Target *Availability* peralatan X adalah 99,9%. Jika suatu peralatan beroperasi secara normal selama 700 jam dari 720 jam (24 jam x 30) dalam sebulan, ketersediaan untuk bulan itu adalah :



$$A = \frac{700}{720} \times 100 \%$$

$$= 97.2 \%$$

Dari perhitungan, peralatan X tidak mencapai target *Availability* 99,9%. Agar peralatan tersebut mencapai *Availability* 99,9% maka waktu operasi aktual harus ditingkatkan. Peralatan tersebut harus beroperasi selama minimal 719,28 jam (jangka waktu tidak beroperasi hanya 43 menit, selama 30 hari).

Jumlah Peralatan *Communication Navigation Surveillance Data* (CNSD) Per Desember 2025 :

No.	Fasilitas	Jumlah Peralatan	Keterangan	Availability Per Desember 2025
1	Navigation	209	DVOR, Instrument Landing System, DME dll	99,947%
2	Communication	1094	Radio VHF, RDARA, MWARA, ATIS, VCSS, Voice Recording dll	99,545%
3	Surveillance	80	Radar, MLAT, ADS-B dll	100%
4	Data Processing	53	ATC AUTOMATION SYSTEM, AMSC, AMHS, ASMGCS dll	100%
*Nilai availability bisa berubah sewaktu-waktu mengikuti kondisi & kinerja peralatan				

Tabel 28 Jumlah Peralatan *Communication Navigation Surveillance Data* (CNSD) Per Desember 2025

III.3.7.2 Metode *Maintenance* Eksisting

Metode *maintenance* eksisting telah dijalankan sesuai manual pabrikan dan dilaksanakan oleh personel bersertifikat, pola pemeliharaan yang saat ini dilakukan masih memiliki keterbatasan karena seluruh proses, mulai dari perencanaan, eksekusi, hingga pengadaan suku cadang, sepenuhnya bergantung pada sumber daya internal Perum LPPNPI. Pola ini menyebabkan seluruh kegiatan perbaikan, termasuk kerusakan bersifat major yang membutuhkan penggantian modul khusus atau dukungan teknis lanjutan, seringkali memerlukan waktu lebih panjang akibat mekanisme pengadaan yang tidak dapat dilakukan secara cepat. Hal ini berpotensi meningkatkan *downtime* dan menurunkan tingkat *availability* peralatan.



Selain itu, metode eksisting belum sepenuhnya mengakomodasi perkembangan teknologi CNSD yang semakin modern, terintegrasi, dan berbasis digital, dimana modul perangkat saat ini banyak yang tidak dapat diperbaiki lagi secara lokal (*non-repairable module*) dan hanya dapat diganti oleh principal. Ketiadaan akses langsung terhadap data teknis pabrikan, pembaruan perangkat lunak (*software update*), dan pembaruan *firmware* juga menjadi hambatan dalam mempertahankan performa peralatan pada level optimum. Demikian pula, kegiatan monitoring masih banyak mengandalkan inspeksi manual, sehingga kemampuan deteksi dini (*early warning*) terhadap potensi kegagalan peralatan belum berjalan optimal.

Untuk mencapai tujuan pemeliharaan fasilitas CNSD dan *Support*, Perum LPPNPI menyiapkan:

- a. Sumber Daya Manusia
Dilaksanakan oleh personel Perum LPPNPI yang memiliki lisensi dan rating teknik telekomunikasi penerbangan yang sah dan masih berlaku.
- b. Biaya Pemeliharaan Peralatan
Direncanakan dan direalisasikan oleh personil Perum LPPNPI.
- c. Suku Cadang
Direncanakan, disediakan dan dilaksanakan oleh AirNav Maintenance Facilities (AMF).
- d. Alat - Alat Kerja, alat-alat ukur, dan alat-alat Pengujian
Disediakan oleh Perum LPPNPI sesuai dengan kebutuhan masing-masing peralatan.
- e. Fasilitas Penunjang Pelayanan Telekomunikasi Penerbangan
Disediakan oleh Perum LPPNPI sesuai dengan kebutuhan masing-masing peralatan meliputi listrik, AC, shelter/bangunan, jalan akses dan lain-lain.
- f. Manual Operasi dan dokumen teknis.
Disediakan oleh Perum LPPNPI sesuai dengan kebutuhan masing-masing peralatan.



Pemeliharaan/Maintenance fasilitas CNSD dan Support terdiri dari:

- a. Pemeliharaan Pencegahan (*Preventive Maintenance*)
- b. Merupakan kegiatan pemeliharaan yang dilakukan oleh Perum LPPNPI untuk mempertahankan kinerja fasilitas telekomunikasi penerbangan dan ditetapkan mengacu pada manual book peralatan dan dituangkan dalam buku manual operasi, yang meliputi:
 - 1) Pemeliharaan Harian;
 - 2) Pemeliharaan Mingguan;
 - 3) Pemeliharaan Bulanan;
 - 4) Pemeliharaan Tahunan.
- c. Pemeliharaan Perbaikan (*Corrective Maintenance*)
 Merupakan kegiatan pemeliharaan untuk mengembalikan fungsi fasilitas telekomunikasi penerbangan yang mengalami gangguan atau kerusakan ke kondisi normal. Yang meliputi:
 - 1) Analisis Kerusakan;
 - 2) Penggantian komponen/modul/bagian/unit;
 - 3) Perbaikan modul/ bagian/unit/perangkat lunak;
 - 4) Modifikasi;
 - 5) Rekondisi atau overhaul;
 - 6) Alignment berupa kegiatan teknis yang meliputi pengaturan (*setting*), konfigurasi ulang (*reconfiguration*) dan/ atau penyetelan (*tunning*) pada hardware maupun software fasilitas telekomunikasi penerbangan.

III.3.7.3 Kendala Pelaksanaan Pemeliharaan

Selain kendala-kendala yang telah diidentifikasi, kondisi pemeliharaan saat ini juga menghadapi tantangan strategis yang bersifat fundamental. Ketergantungan terhadap mekanisme pengadaan internal menyebabkan proses perbaikan bersifat reaktif dan tidak dapat menyesuaikan kebutuhan yang bersifat mendadak, terutama ketika diperlukan komponen spesifik yang hanya tersedia melalui principal. Hal ini mengakibatkan waktu henti (*downtime*) meningkat dan berdampak langsung terhadap pencapaian availability yang menjadi indikator kinerja utama peralatan CNSD.



Disamping itu, keterbatasan akses teknis terhadap informasi pabrikan, termasuk update *firmware*, *patch software*, serta data konfigurasi terbaru, membuat kemampuan teknisi internal dalam melakukan troubleshooting lanjutan menjadi terbatas. Ketiadaan konektivitas langsung ke pusat dukungan teknis (*technical support center*) dari principal menyebabkan proses diagnosis membutuhkan waktu lebih lama, terutama untuk kerusakan yang melibatkan modul digital atau sistem terintegrasi.

Tantangan lain yang cukup signifikan adalah adanya variasi kompetensi teknis antar personel yang menyebabkan pelaksanaan pemeliharaan tidak selalu berjalan dengan kualitas yang seragam. Peralatan navigasi modern memerlukan pemahaman mendalam terkait arsitektur sistem, dependency antar modul, serta prosedur konfigurasi yang semakin kompleks, sehingga diperlukan pendekatan pemeliharaan yang lebih sistematis dan mengandalkan keahlian teknis yang konsisten. Kendala-kendala yang teridentifikasi sebagai berikut:

- a. Personel, ketidakmerataan kemampuan personel teknik adalah kendala signifikan dalam proses pemeliharaan yang dapat menyebabkan inefisiensi, kesalahan, dan potensi risiko keselamatan.
- b. Perkembangan teknologi dan module yang lebih compact (module-module tidak dapat diperbaiki dan harus diganti).
- c. Tidak meratanya fasilitas *mockup* pada setiap tipe peralatan. *Mockup* merupakan fasilitas yang digunakan untuk ujicoba peralatan setelah perbaikan sebagai alat testing komponen/ *card*/ konfigurasi sebelum diimplementasikan di fasilitas operasional.
- d. *Delivery time* pengadaan spare part ketidakpastian *delivery time* ini menyebabkan stock spare part yang akan digunakan tidak tersedia, dan akan menghambat proses perbaikan dan menambah waktu *down time* peralatan.
- e. Proses perbaikan dengan vendor (waktu dan proses kontrak), waktu dan proses procurement kontrak perbaikan menjadi hambatan tersendiri ketika spare part tersebut dibutuhkan dalam perbaikan.
- f. Tools/alat kerja, tersedianya alat khusus atau alat standar yang digunakan oleh teknisi dalam melakukan perbaikan akan berdampak pada proses percepatan perbaikan.



- g. *Real Time Monitoring Data* (Suhu ruangan, supply listrik, status ON/OFF peralatan *remote dll*), semakin cepat diketahui kerusakan akan mempercepat proses penanganan dalam perbaikannya.

III.3.7.4 Transfomasi *Maintanance Fasilitas CNSD & Support*

Model *Collaborative Contract Maintenance* tidak hanya menekankan pembagian peran antara Perum LPPNPI sebagai operator dan principle sebagai penyedia, tetapi juga memastikan adanya integrasi proses pemeliharaan secara menyeluruh. Dalam pendekatan ini, kedua pihak bekerja secara kolaboratif dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, serta tindak lanjut pemeliharaan sehingga mendukung tercapainya keandalan dan ketersediaan peralatan CNSD pada tingkat yang lebih tinggi. Konsep kolaborasi ini mencakup mekanisme berbagi data teknis secara real-time, termasuk data alarm, log sistem, histori gangguan, hingga kinerja modul. Data tersebut menjadi dasar analisis bersama untuk menentukan langkah *preventive maintenance*, *corrective maintenance*, dan *condition-based maintenance*.

Pelaksanaan *Collaborative Maintenance* juga diperkuat oleh dukungan *remote monitoring* dan *remote diagnostic* dari *principle*, yang memungkinkan percepatan proses identifikasi gangguan tanpa harus menunggu kehadiran teknisi di lokasi. Melalui dukungan ini, waktu pemulihan/*Mean Time To Repair* (MTTR) dapat dipangkas secara signifikan dan potensi gangguan dapat dideteksi lebih dini. Selain itu, proses pemeliharaan dilakukan dengan mengikuti standar compliance pabrikan serta ketentuan ICAO, sehingga keseluruhan siklus pemeliharaan berjalan terukur, terdokumentasi, dan akuntabel.

Pemeliharaan/*Maintanance* yang awalnya dikelola dan dilaksanakan oleh teknisi dengan dukungan pengadaan Spare Part oleh *Airnav Maintanance Facilities* dan dukungan vendor pada proses perbaikan rusak berat (*corrective maintenance*) dirubah menjadi dikelola dan dilaksanakan dengan metode *Collaborative Contract Maintenance* berbasis penyedia adalah *principle* dengan *out put Service Level Agreement* (SLA).

Collaborative Contract Maintenance adalah kontrak pemeliharaan dengan strategi pemeliharaan prediksi (*predictive maintenance*) secara bersama sama



antara Perum LPPNPI dengan principle atau penyedia. Model kontrak pemeliharaan pencegahan (*preventive maintenance*) dan perbaikan (*corrective maintenance*) dengan owner dan penyedia jasa bekerja bersama secara terintegrasi untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam implementasinya, *Collaborative Contract Maintenance* tidak hanya berfokus pada pelaksanaan fisik pemeliharaan, namun juga mencakup penguatan kapasitas teknis bagi engineer Perum LPPNPI. Melalui program pelatihan terstruktur, principal memberikan peningkatan kompetensi seperti pemahaman arsitektur sistem, penggunaan alat diagnostic, prosedur *failover*, teknik troubleshooting lini pertama, serta penguasaan *software* atau *firmware* pendukung. Pelatihan ini memastikan engineer Perum LPPNPI mampu menjalankan Level-1 Maintenance secara mandiri dan cepat, sementara *principle* memberikan dukungan Level-2 dan Level-3 *Maintenance*, termasuk perbaikan modul, pembaruan perangkat lunak, hingga penggantian unit kritis sesuai lifecycle peralatan.

- a. *Training for Airnav Engineers* untuk pelaksanaan *preventive maintenance*.
- b. Perbaikan (*corrective maintenance*) peralatan eksisting (seluruh peralatan harus dalam kondisi dual system/*redundant*).
- c. Pelaksanaan pemeliharaan.
- d. Jangka waktu pelaksanaan kontrak 3 Tahun.

Selain itu, model kolaborasi ini juga mengintegrasikan manajemen suku cadang berbasis kemitraan (*spare part pooling*) dimana principle bertanggung jawab terhadap ketersediaan, kualitas, dan kepastian waktu pengiriman suku cadang kritis. Pendekatan ini mengurangi risiko keterlambatan perbaikan akibat kekurangan spare part dan mendorong efisiensi biaya operasional. Proses evaluasi berkala dilakukan bersama melalui rapat koordinasi bulanan atau triwulanan untuk membahas tingkat pencapaian SLA, analisis tren gangguan, kebutuhan pembaruan perangkat, serta peningkatan proses pemeliharaan. Dengan demikian, seluruh proses pemeliharaan menjadi lebih terukur, responsif, dan selaras dengan kebutuhan operasional Perum LPPNPI.



Target capaian *Collaborative Contract Maintenance*:

- a. Semua fasilitas CNSD dan pendukung menjadi *dual operation*.
- b. Tingkat *Availability* menjadi 99.999 %, dan mengurangi lamanya waktu henti (*downtime*).
- c. Dukungan pengadaan *spare part* dan kepastian *delivery time spare part* menjadi tanggung jawab *principle* atau *penyedia*
- d. Implementasi *predictive maintenance* sesuai dengan prosedur dari *principle* atau *penyedia*.
- e. Memberikan alih pengetahuan dan keterampilan (*transfer of knowledge*) bagi *Engineer* Airnav.

Kriteria Peralatan dalam *Collaborative Contract Maintenance*, meliputi:

- a. Peralatan Radio Komunikasi yang sudah berbasis IP.
- b. Peralatan Navigasi (DVOR, DME dan ILS).
- c. Peralatan *Surveillance* (MSSR dan ADSB).
- d. 4Peralatan Automation (12 TMA kecuali New JATSC, Pontianak, Medan dan Balikpapan).
- e. Peralatan Genset dan UPS yang mendukung Peralatan ATC system dan *Surveillance*).
- f. Gedung Bangunan (Gedung Operasi 12 TMA dan Gedung ADC Tower).

III.3.7.5 Jaringan Komunikasi Penerbangan Nasional (JARKOMPENAS)

Jaringan Komunikasi Penerbangan Nasional (JARKOMPENAS) adalah jaringan yang mengintegrasikan jaringan komunikasi antar stasiun penerbangan (*ground-ground*) dengan jaringan navigasi penerbangan (*air-ground*) serta stakeholder penerbangan menjadi satu jaringan yang handal, efektif, dan efisien menggunakan topologi *point to multipoint (full mesh)* sesuai amanah KP 008 tentang tatanan jaringan komunikasi penerbangan nasional.

JARKOMPENAS memiliki kapasitas bandwidth lebih besar serta menerapkan konsep topologi yang fleksibel, sehingga mampu mendukung kebutuhan pengembangan layanan navigasi penerbangan di masa mendatang, termasuk mendukung implementasi SWIM (*System Wide Information Management*).



JARKOMPENAS dibangun dengan 2 (dua) *sub-network*, masing-masing untuk memenuhi kebutuhan komunikasi internal Perum LPPNPI (Intranet) dan eksternal Perum LPPNPI (Ekstranet). Jaringan Intranet digunakan untuk memenuhi kebutuhan komunikasi Perum LPPNPI (AirNav Indonesia) dalam rangka penyelenggaraan pelayanan navigasi penerbangan yang menghubungkan seluruh lokasi kerja AirNav Indonesia, baik lokasi Kantor Pusat, Kantor Cabang, maupun Peralatan Navigasi Penerbangan dalam satu *enterprise network*. Sedangkan, Jaringan Ekstranet dikembangkan untuk memfasilitasi kebutuhan komunikasi antar seluruh stakeholder penerbangan di Indonesia dalam rangka pelayanan penerbangan, hal ini membuka peluang sebagai potensi pendapatan baru bagi Perum LPPNPI.

Jaringan Komunikasi Penerbangan Nasional (JARKOMPENAS) merupakan jaringan baru yang akan menggantikan Jaringan Komunikasi Data (JARKOMDAT) yang digunakan hingga tahun 2025. JARKOMPENAS mulai di implementasikan pada tahun 2025 dan akan aktif digunakan mulai tahun 2026 termasuk memberikan dukungan kebutuhan pekerjaan PMN di lokasi baru New JATSC dan New Balikpapan.

■ Maksud

- 1) Mengembangkan infrastruktur jaringan komunikasi penerbangan nasional yang terintegrasi untuk memenuhi kebutuhan konektivitas data secara menyeluruh dalam mendukung penyelenggaraan pelayanan navigasi penerbangan.
- 2) Membangun infrastruktur jaringan komunikasi penerbangan nasional yang andal, aman, dan sesuai standar, guna menjamin kelancaran dan keselamatan operasi penerbangan nasional maupun internasional, serta memenuhi regulasi dan ketentuan yang berlaku, termasuk standar dari *International Civil Aviation Organization* (ICAO).

■ Tujuan

- 3) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan jaringan komunikasi dalam mendukung penyelenggaraan pelayanan navigasi penerbangan.



- 4) Meningkatkan ketersediaan (*availability*), keandalan (*reliability*), dan keamanan (*security*) jaringan komunikasi untuk menjaga kontinuitas dan keselamatan pelayanan navigasi penerbangan.
- 5) Menyediakan infrastruktur jaringan komunikasi penerbangan nasional yang fleksibel dan scalable guna mengakomodasi pertumbuhan kebutuhan serta perkembangan teknologi layanan navigasi penerbangan di masa mendatang.
- 6) Menyediakan infrastruktur guna mendukung inisiatif transformasi digital dan modernisasi pelayanan navigasi penerbangan, termasuk kesiapan menuju implementasi konsep *System Wide Information Management* (SWIM).
- 7) Menyediakan infrastruktur guna mendukung implementasi teknologi dan layanan komunikasi berbasis digital untuk meningkatkan kualitas, kecepatan, dan akurasi pertukaran data penerbangan secara real-time.
- 8) Meningkatkan integrasi dan interoperabilitas sistem komunikasi antar unit pelayanan navigasi penerbangan serta dengan stakeholder penerbangan lainnya, baik di tingkat nasional maupun internasional.
- 9) Meminimalkan risiko gangguan operasional akibat keterbatasan atau kegagalan sistem komunikasi melalui penerapan desain jaringan yang redundan dan *fault-tolerant*.
- 10) Meningkatkan kapabilitas monitoring dan pengendalian jaringan komunikasi secara terpusat untuk memastikan performa pelayanan sesuai standar dan parameter yang ditetapkan.
- 11) Memenuhi persyaratan teknis dan operasional jaringan komunikasi penerbangan sesuai dengan regulasi dan standar nasional maupun internasional yang ditetapkan oleh *International Civil Aviation Organization* (ICAO).

III.3.8 Keselamatan, Keamanan, Dan Standardisasi

Perusahaan menetapkan sasaran utama “Zero Accident” dimana untuk mendefinisikan “Zero Accident” mengacu kepada dokumen Global Aviation Safety Plan (GASP) yang mencantumkan aspirasi tujuan keselamatan global yaitu “Zero



Fatalities in Commercial Operation by 2030”. Dalam mencapai ”Zero Fatalities in Commercial Operation by 2030”, Perum LPPNPI melakukan pemenuhan terhadap standar ALoSP (Airprox Cat A) yang merupakan ranah Perum LPPNPI sebagaimana ditetapkan oleh Kementerian Perhubungan. Pada tahun 2026 Perum LPPNPI melaksanakan inisiatif strategis sebagai berikut:

- a. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan keselamatan
Peningkatan pengetahuan personel pada seluruh tingkatan di perusahaan memiliki peran penting dalam mencegah kecelakaan. Sehingga pemberian pelatihan keselamatan bagi BOD, karyawan struktural & fungsional serta sharing knowledge pada pertemuan internal akan meningkatkan kesadaran dan perilaku keselamatan.
- b. Mendorong *safety awareness* melalui komunikasi internal dan promosi keselamatan
Safety awareness akan mendorong karyawan untuk mengenali bahaya, mematuhi prosedur, dan mengambil tindakan pencegahan kecelakaan lebih proaktif. Melalui diskusi dan survei keselamatan serta promosi keselamatan dengan melakukan penyebaran *newsletter*, *banner* maupun *video* keselamatan akan menciptakan budaya keselamatan yang lebih kuat.
- c. Peningkatan Implementasi *Safety Management System* (SMS)
Peningkatan *Safety Management System* (SMS) di seluruh area pelayanan navigasi penerbangan dilakukan dengan melakukan pengawasan dan manajemen risiko keselamatan, analisa akar masalah pada setiap kejadian keselamatan serta kolaborasi dengan stake holder penerbangan baik nasional maupun internasional. Dan untuk mengukur tingkat maturitas penerapan SMS perusahaan, dilaksanakan internal *SMS Assessment* secara rutin pada Cabang Perum LPPNPI.
- d. Peningkatan Manajemen Risiko Keselamatan
Manajemen risiko keselamatan pada setiap area pelayanan termasuk didalamnya manajemen risiko keselamatan terhadap perubahan pelayanan serta penggunaan ruang udara pada pengoperasian Pesawat Udara Tanpa Awak (PUTA) bertujuan untuk mengurangi risiko keselamatan ke tingkat yang



dapat diterima. Selain itu, hasilnya dapat memberikan informasi yang akurat kepada manajemen guna pengambilan keputusan strategis yang lebih baik

Dalam rangka mendukung pencapaian fokus strategis tahun 2026, khususnya pada Pilar *Risk Management*, diperlukan penguatan terhadap aspek keamanan siber dan keamanan penerbangan yang saat ini menjadi perhatian utama dalam menjaga keberlangsungan operasional perusahaan, diantaranya sebagai berikut:

- a. Penguatan Keamanan Siber (*Cyber Security*)
- b. Untuk mempercepat peningkatan manajemen keamanan siber dan melindungi perusahaan dari potensi serangan terhadap data maupun teknologi, diusulkan beberapa inisiatif strategis. Fokus utama diarahkan pada penguatan tata kelola keamanan informasi, identifikasi risiko, serta penyediaan perlindungan terhadap infrastruktur teknologi informasi (IT) dan operasional teknologi (OT).
- c. Langkah-langkah ini meliputi penyesuaian tata kelola keamanan siber, identifikasi serta penilaian risiko cyber, penyediaan proteksi pada infrastruktur dan layanan IT/OT, serta penyediaan tools monitoring dan pengawasan keamanan. Selain itu, diprioritaskan pemenuhan kualifikasi personel keamanan siber dan pembangunan infrastruktur DRC (*Disaster Recovery Center*) untuk sistem IT dan OT kritikal.
- d. Penguatan Aspek Keamanan Penerbangan dalam *Risk Management*
- e. Dalam hal ini mencakup penyesuaian dokumen keamanan penerbangan termasuk prosedur penanganan krisis, pemenuhan kualifikasi dan jumlah personel keamanan, penguatan fasilitas keamanan, serta pelaksanaan kegiatan security assurance secara berkala. Selain itu, disusun pula program pengalokasian anggaran dan dana darurat untuk mendukung penanganan krisis keamanan dengan lebih responsif dan terencana. Inisiatif ini melibatkan Fungsi KKS, Teknik, SDM & Umum, serta Fungsi Keuangan sebagai penanggung jawab utama.
- f. Percepatan Penyelesaian Prosedur Penerbangan
- g. Hal ini bertujuan untuk mempercepat penyelesaian dan validasi perancangan prosedur penerbangan, sehingga proses penetapan prosedur



dapat berjalan lebih cepat, akurat, dan sesuai dengan kebutuhan operasional.

- h. Penyusunan Dokumen Standar Pelayanan
- i. Hal ini dirancang untuk memastikan ketersediaan dokumen standar pelayanan yang relevan dan mutakhir, sesuai dengan perkembangan kebutuhan operasional dan peningkatan kualitas layanan perusahaan. Kegiatan utama yang direncanakan meliputi:

- 1) Penyusunan atau reviu berkala terhadap dokumen standar pelayanan agar selaras dengan perubahan regulasi maupun dinamika operasional;
- 2) Penyediaan dokumen referensi yang menjadi dasar dalam penyusunan dan evaluasi dokumen standar pelayanan tersebut.

III.4 PROGRAM KERJA PENGAWASAN TAHUNAN (PKPT)

Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) adalah suatu rangkaian rencana dan kegiatan yang dirancang dan dijalankan oleh Perum LPPNPI secara tahunan untuk memeriksa, memantau, dan mengevaluasi berbagai aspek operasionalnya. Tujuan utama dari program kerja pengawasan tahunan adalah memastikan bahwa Perusahaan menjalankan kegiatan atau proses bisnisnya sesuai dengan standar, kebijakan, peraturan, serta tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam menjalankan kegiatan atau proses bisnis perusahaan, Perum LPPNPI harus menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) yang meliputi aspek-aspek keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*), serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan. Hal ini ditindaklanjuti dengan membentuk dan membangun suatu sistem pengendalian intern yang efektif dan efisien, guna menjaga dan mengamankan aset serta melakukan pengawasan atas pelaksanaan operasional Perusahaan. Untuk itu dibentuk unit kerja yaitu Satuan Pengawasan Intern (SPI). Pembentukan Satuan Pengawasan Intern (SPI) di Perum LPPNPI didasarkan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 77 Tahun 2012 Pasal 85 ayat (1) yang menyebutkan bahwa “Perum wajib membentuk Satuan Pengawasan Intern.”



Internal Audit Division (IAD) memiliki peran strategis untuk memperkuat dan menunjang efektivitas sistem pengendalian intern dalam mewujudkan perusahaan yang efektif dan akuntabel. IAD dituntut untuk melaksanakan pengawasan intern yang bernilai tambah bagi organisasi, melalui kegiatan asuransi (*assurance*) dan konsultasi (*consulting*) atas penyelenggaraan tugas dan fungsi dari perusahaan. Dalam memberikan nilai tambah dimaksud, *Internal Audit Division* diharapkan dapat merubah paradigma pengawasannya, dari semula banyak berperan sebagai “*watchdog*” yang fokus pada mencari kesalahan, menjadi lebih berperan sebagai *Strategic Partner* yang membantu pimpinan dan manajemen dalam menyelesaikan berbagai permasalahan perusahaan. Bahkan, best practice audit intern terkini, mendorong unit audit intern untuk menjadi *Trusted Advisor* bagi organisasi dalam menghadapi permasalahan saat ini serta mengantisipasi berbagai risiko yang akan datang.

Dengan demikian, pengawasan intern yang efektif dan efisien tidak saja mampu menemukan kesalahan/pelanggaran yang terjadi dalam suatu program atau kegiatan, akan tetapi juga harus mampu mendeteksi kemungkinan terjadinya kesalahan/pelanggaran yang akan terjadi dalam pelaksanaan suatu program atau kegiatan, yang dapat menghambat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Oleh karena itu, pengawasan harus dilakukan secara terarah, terkoordinir, dan tidak tumpang tindih, serta mampu merespon setiap permasalahan atau dinamika yang mungkin terjadi pada organisasi. Internal Audit Division juga harus turut berubah dan menyesuaikan diri agar tetap relevan dan agile dalam menjaga integritas dan akuntabilitas pencapaian tujuan perusahaan di era digital, dengan memanfaatkan emerging technologies dalam kegiatan pengawasan intern.

Dalam rangka mewujudkan peran Internal Audit Division sebagai strategic partner dan trusted advisor, Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) 2026 akan fokus pada konsultasi untuk mendorong penerapan tata kelola (*governance*), manajemen risiko (*risk management*), dan kepatuhan (*compliance*).



III.4.1 Kewenangan dan Tanggung Jawab

Untuk dapat memenuhi tujuan dan lingkup pengawasan intern secara memadai, Satuan Pengawasan Intern (SPI) memiliki kewenangan dan tanggung jawab sebagai berikut :

a. Kewenangan

- 1) Mengakses semua data, dokumen, kegiatan dan aset perusahaan serta meminta keterangan atau penjelasan kepada semua karyawan perusahaan dalam rangka pelaksanaan tugas audit;
- 2) Melakukan komunikasi secara langsung dengan pejabat pada satuan kerja yang menjadi objek audit dan pegawai lain yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan audit;
- 3) Menyampaikan laporan dan melakukan konsultasi dengan Direktur Utama dan berkordinasi dengan Direksi lainnya;
- 4) Melakukan koordinasi kegiatan dengan auditor eksternal;
- 5) Mengalokasikan sumber daya SPI serta menetapkan frekuensi, objek dan lingkup audit;
- 6) Melakukan pengawalan, bimbingan teknis, konsultasi atas pelaksanaan program dan kegiatan di bidang pengendalian serta pengawasan kepada orang perseorangan dan / atau unit kerja Perusahaan;
- 7) Meminta dan memperoleh dukungan dan / atau asistensi yang diperlukan, baik
- 8) yang berasal dari internal maupun eksternal SPI dalam rangka pelaksanaan fungsi audit.

b. Tanggung Jawab

- 1) Secara terus menerus mengembangkan dan meningkatkan profesionalisme auditor, kualitas proses audit dan kualitas hasil audit dengan mengacu kepada standar audit yang berlaku;
- 2) Menyusun, mengembangkan dan melaksanakan PKPT yang berbasis risiko, khususnya dalam penentuan skala prioritas dan sasaran audit dengan mempertimbangkan ketersediaan sumber daya pengawasan, termasuk mengidentifikasi dan memutakhirkan data semua unit kerja



yang merupakan ingkup pengawasan (audit universe) serta data/dokumen yang diperlukan;

- 3) Menjamin kecukupan dan ketersediaan sumber daya sehingga dapat menyelenggarakan fungsi audit secara optimal;
- 4) Melakukan pemantauan tindak lanjut hasil audit intern;
- 5) Menyampaikan laporan hasil audit kepada Direktur Utama.

III.4.2 Sumber Daya Manusia Audit Intern

Jumlah Karyawan di unit Internal Audit Division berdasarkan jabatan dan levelnya adalah sebagai berikut:

No	Jabatan	Jumlah Personil
1	Executive Vice President of Internal Audit	1
2	Vice President of Audit Management	1
3	Assistant Vice President of Audit Planning	1
4	Assistant Vice President of Audit Documentation	-
5	Auditor	10
6	Analisis Data	1
7	Corporate Service Officer	2
8	Staf Administrasi	4
	Jumlah	20

Tabel 29 Sumber Daya Manusia Audit Intern

III.4.3 Objek Pengawasan

Objek pengawasan (Auditi) di Perum LPPNPI berjumlah 302 lokasi yang terdiri dari:

- a. Kantor Pusat Perum LPPNPI;
- b. Cabang Pembina sebanyak 28 lokasi;
- c. Cabang Pembantu sebanyak 35 lokasi;
- d. Unit sebanyak 239 lokasi.



III.4.4 Sumber Data

Sumber data Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) Tahun 2026 terdiri atas :

- a. Profil Risiko Tahun 2026;
- b. *Key Performance Indicator* (KPI) Kolegial Tahun 2026;
- c. Data Sumber Daya Manusia (SDM);
- d. Data Traffic Movement;
- e. Data Aset;
- f. Data Historis Audit;
- g. Shareholder Aspiration Letter (SAL) Nomor: S-36/BPU/11/2025 Perihal Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2026 pada BUMN di Bawah Pembinaan Badan Pengaturan BUMN tertanggal 3 November 2025.

III.4.5 Jenis Program Kerja Pengawasan Tahun 2026

III.4.5.1 Audit Operasional

a. Pengertian

Audit operasional digunakan sebagai alat pengendalian yang penting untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi kegiatan objek yang akan 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 yang secara sistematis mengaudit aktivitasaktivitas, 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 dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

b. Maksud dan Tujuan

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:

- 1) Penilaian atas kinerja operasional Perusahaan/Cabang;
- 2) Mengidentifikasi peluang perbaikan dalam proses bisnis;
- 3) Memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan internal Perusahaan/Cabang;
- 4) Memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas operasional.

Dalam pelaksanaan kegiatan Audit Operasional terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penentuan rencana langkah kerja Audit yang didasarkan pada histori temuan Audit Eksternal dan Internal antara lain:

- 5) Ketidakpatuhan terhadap ketentuan, kebijakan dan regulasi;
- 6) Kelemahan tata kelola dan proses pengadaan barang dan jasa;
- 7) Pengelolaan aset dan hasil pekerjaan;
- 8) Kelemahan pengelolaan piutang dan risiko keuangan;
- 9) Kelemahan tata kelola dan keamanan teknologi informasi;
- 10) Kelemahan pengelolaan biaya kesehatan/ restitusi karyawan.

c. Objek Audit Operasional

Audit Operasional sebanyak 9 Lokasi yang terdiri atas:

- 1) Cabang Jakarta *Air Traffic Service Center* (JATSC);
- 2) Cabang Makassar *Air Traffic Service Center* (MATSC);
- 3) Cabang Sentani;
- 4) Cabang Tanjung Pinang;
- 5) Cabang Sorong;
- 6) Cabang Lombok;
- 7) Cabang Halim;
- 8) Cabang Bandung;
- 9) Cabang Pangkal Pinang.



d. Rencana Pelaksanaan Audit Operasional

Kegiatan audit operasional terhadap kesembilan cabang tersebut diatas akan dilaksanakan dalam periode Mei sampai dengan November 2026.

e. Rencana Output Audit Operasional

Output atas kegiatan audit operasional masing-masing sebanyak 1 (satu) Laporan Hasil Audit (LHA) untuk setiap cabang yang di Audit dengan total sebanyak 9 (sembilan) LHA.

f. Rencana Personil Penugasan Audit Operasional

Jumlah personil yang melakukan kegiatan audit operasional di masing-masing cabang berjumlah minimal 6 (enam) orang personil.

III.4.5.2 Audit Tematik**a. Pengertian**

Audit tematik adalah Audit tematik adalah audit yang dilakukan dengan fokus pada topik atau tema tertentu di seluruh unit kerja, bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas, efisiensi, dan kepatuhan terhadap kebijakan atau prosedur yang terkait dengan tema tersebut.

b. Maksud dan Tujuan

Audit tematik dilakukan untuk mendalami satu tema atau topik tertentu di seluruh organisasi atau unit kerja, sehingga dapat memperoleh pemahaman yang lebih fokus dan mendetail mengenai penerapan kebijakan, prosedur, atau pengendalian pada area tersebut, melalui:

- 1) Menilai kepatuhan – memastikan bahwa seluruh unit kerja mematuhi kebijakan, prosedur, atau regulasi yang terkait dengan tema audit.;
- 2) Mengukur efektivitas dan efisiensi – menilai apakah sumber daya, proses, atau kegiatan terkait tema telah digunakan secara optimal.
- 3) Mengidentifikasi risiko dan penyimpangan – mendeteksi potensi masalah, kesalahan, atau penyimpangan yang berkaitan dengan tema tertentu.
- 4) Memberikan rekomendasi perbaikan – membantu manajemen memperbaiki prosedur, pengendalian, atau kebijakan pada area yang menjadi fokus audit.



- 5) Mendukung pengambilan keputusan – menyediakan informasi yang relevan untuk perbaikan proses dan pengelolaan risiko di seluruh organisasi

c. Objek Audit Tematik

Audit tematik yang dilakukan meliputi;

- a. Audit atas Penyelenggaraan Teknologi Informasi
- b. Audit atas Pengelolaan Pendapatan (PJNP)
- c. Audit atas Pengelolaan Piutang PJNP
- d. Audit atas Pengelolaan Aset (CNSD)
- e. Audit Penyertaan Modal Negara (PMN) yang terdiri atas:
 - Cabang Medan
 - Cabang Pontianak
 - Cabang Balikpapan
 - Cabang Jakarta Air Traffic Service Center (JATSC)

d. Rencana Pelaksanaan Audit Tematik

Kegiatan audit operasional terhadap kesembilan cabang tersebut diatas akan dilaksanakan dalam periode Mei sampai dengan Oktober 2026.

e. Rencana Output Audit Tematik

Output atas kegiatan audit operasional masing-masing sebanyak 1 (satu) laporan Hasil Audit (LHA) untuk setiap kegiatan audit yang dilakukan dengan total sebanyak 8 (delapan) LHA.

f. Rencana Personil Penugasan Audit Tematik

Jumlah personil yang melakukan kegiatan audit operasional di masing-masing cabang berjumlah minimal 5 (lima) orang personil

III.4.5.3 Reviu Penyertaan Modal Negara (PMN)

a. Pengertian

Reviu PMN meliputi peninjauan, pengecekan atau evaluasi dokumen, laporan atau informasi dengan tujuan untuk memastikan keakuratan dan kelayakan.



b. Maksud dan Tujuan

- 1) Kegiatan Reviu atas Penyertaan Modal Negara ini dilatarbelakangi adanya penerimaan tambahan Penyertaan Modal Negara (PMN) dari pemerintah kepada Perum LPPNPI;
- 2) Kegiatan ini didasarkan pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 146/PMK.06/2022 tentang Penyusunan Kajian, Pelaporan, Pemantauan dan Evaluasi PMN pada Perusahaan Negara dan Badan Hukum Lainnya, Pasal 7 ayat 3 yang antara lain menyatakan bahwa Laporan Triwulanan – Realisasi Penggunaan PMN direviu oleh Satuan Pengawasan Intern;
- 3) 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.

c. Objek Reviu PMN

Yang menjadi objek terhadap kegiatan reviu PMN adalah laporan triwulan realisasi PMN. Rencana Pelaksanaan Audit Tematik Kegiatan audit operasional terhadap kesembilan cabang tersebut diatas akan dilaksanakan dalam periode Mei sampai dengan Oktober 2026.

d. Rencana Reviu PMN

Kegiatan reviu PMN direncanakan pada setiap minggu kedua setelah periode triwulanan berakhir.

e. Rencana Output Reviu PMN

Output atas kegiatan reviu PMN masing-masing sebanyak 1 (satu) Laporan Hasil Reviu (LHR) untuk setiap kegiatan reviu yang dilakukan dengan total sebanyak 4 (empat) LHR.

f. Rencana Personil Penugasan Reviu PMN

Jumlah personil yang melakukan kegiatan Reviu PMN berjumlah minimal 4 (empat) orang personil.



III.4.5.4 Audit Tertentu/Investigatif, Reviu dan/atau Konsultatif

a. Pengertian

Audit Tertentu/Investigatif adalah merupakan jenis audit yang dilakukan untuk tujuan tertentu atau spesifik yang difokuskan pada area atau aspek tertentu dari kegiatan atau informasi perusahaan.

b. Maksud dan Tujuan

Kegiatan ini merupakan kegiatan yang bersifat insidentil dan tidak terencana, dimana pelaksanaan kegiatan akan dapat dilakukan jika adanya permintaan dari Direktur Utama dan/atau Unit Kerja Lainnya.

c. Objek Kegiatan

Kegiatan audit tertentu/investigasi, reviu dan/atau konsultatif dilaksanakan berdasarkan permintaan dari manajemen.

d. Rencana Kegiatan

Waktu pelaksanaan Kegiatan audit tertentu/investigasi, reviu dan/atau konsultatif tergantung pada periode permintaan dari manajemen.

e. Rencana Output Kegiatan

Output atas Kegiatan audit tertentu/investigasi, reviu dan/atau konsultatif masing-masing sebanyak 1 (satu) laporan untuk setiap kegiatan yang dilakukan.

f. Rencana Personil Kegiatan

Jumlah personil yang melakukan kegiatan berjumlah minimal 4 (empat) orang personil.

III.4.6 Tahapan Pengumpulan Dan Analisis Data

Tahapan awal penyusunan Perencanaan Pengawasan/Audit Intern Tahunan dilakukan melalui pengumpulan dan analisis atas data utama yang relevan dan komprehensif. Data tersebut meliputi saran dan masukan dari Direksi dan Dewan Pengawas, sasaran dan strategi usaha yang ditetapkan dalam RKAP, regulasi dan ketentuan yang berlaku, serta temuan audit intern dan eksternal tahun sebelumnya. Selain itu, analisis juga mencakup profil risiko perusahaan, catatan kejadian kerugian (loss event database), rekomendasi atas hasil implementasi *Internal Control Over Financial Reporting* (ICOFR), serta hasil komposit risiko.



Keseluruhan data tersebut dianalisis secara terintegrasi untuk mengidentifikasi area berisiko signifikan dan menentukan prioritas pengawasan. Data profil tersebut adalah sebagai berikut:

a. Profil Risiko Perusahaan Tahun 2026

Beberapa bagian dari profil risiko perusahaan yang menjadi perhatian Internal Audit Division dalam menentukan rencana kegiatan Pengawasan/Audit tahun 2026 yaitu:

Kategori Risiko	Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko
Risiko Industri Umum - Operasional	Risiko terlambatnya pengoperasian New ATM JATSC dan Balikpapan	Keterlambatan proses dan ketidaksesuaian mutu pekerjaan
		Keterlambatan pelaksanaan proyek pengadaan ATM System di JATSC dan Balikpapan karena faktor pendukung sarana dan prasarana
		Belum tersedianya dokumen untuk transisi New ATM System di JATSC dan Balikpapan Kurangnya resource dalam transisi implementasi New ATM System di JATSC dan Balikpapan
Risiko Industri Umum - Teknologi & Keamanan Siber	Risiko dampak serangan cyber pada pelayanan dan proses bisnis	Terjadi serangan cyber atau gangguan keamanan yang berdampak pada sistem navigasi penerbangan
		Tidak tersedianya perlindungan terhadap serangan cyber pada infrastruktur dan layanan IT dan OT
		Tidak tersedianya tools untuk melakukan monitoring dan pengawasan keamanan cyber
		Kapabilitas tim yang terbatas dalam menyusun tata kelola dan kepatuhan keamanan cyber
		Kurangnya Knowledge tentang keamanan cyber dari karyawan
		Lisensi hardware dan software sistem kritikal tidak terupdate sehingga menimbulkan kerentanan keamanan
Risiko Industri Umum - Keuangan	Risiko terhambatnya proses penanganan piutang current dan non current	Kegagalan dalam pemulihan bencana/gangguan sistem kritikal karena tidak tersedianya DRC
		Jumlah piutang yang bertambah: 1) Piutang current 2) Piutang non current, dikarenakan piutang tidak tertagih optimal
		Jumlah piutang Non current tidak tertagih dalam hal terjadi pailit (kebangkrutan) pihak maskapai yang mengakibatkan Kerugian perusahaan Potensi ketidakakuratan data/ terhambatnya sinkronisasi data penerbangan (misal: untuk penerbangan lintas)

Tabel 30 Profil Risiko Perusahaan Tahun 2026 yang Menjadi Rencana Kegiatan Audit Tahun 2026

b. Key Performance Indicator (KPI) Kolegial Tahun 2026

Berapa bagian dari KPI Kolegial yang menjadi perhatian *Internal Audit Division* dalam menentukan rencana kegiatan Pengawasan/Audit tahun 2026 yaitu:



No	Perspektif	ESG	Satuan	Target 2026	Polaritas	Bobot	
						Sub	Total
A	Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia						
Finansial							
1	EBITDA	C	Rp Miliar	1.550,96	Maximize	8	22
2	ROIC - WACC	C	%	15,03	Maximize	7	
3	Average Collection Periods (ACP)	C	Hari	45	Minimize	7	
Operasional							
4	Safety Performance Target (SPT)	G	%	100	Maximize	8	22
5	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	C	%	95	Maximize	7	
6	Customer Satisfaction Index	G	Skor	4,4	Maximize	7	
Sosial							
7	Penilaian ESG	S	Skor	33	Maximize	7	7
B	Inovasi Model Bisnis						
8	Penyesuaian Biaya PJNP Enroute International dan Overflying	C	%	100	Maximize	7	7
C	Kepemimpinan Teknologi						
9	IT Cyber Security Maturity	G	Skor	4,40	Maximize	7	14
10	First Priority in ICAO APAC Seamless Plan: Data-Link di FIR JKT, ATFM, dan AIM	G	%	100	Maximize	7	
D	Peningkatan Investasi						
11	Realisasi PMN	S	%	100	Maximize	7	14
12	Realisasi Investasi Non-PMN	G	%	100	Maximize	7	
E	Pengembangan Talenta						
13	Operasional ATC Simulator di 3 lokasi (KNO, BPN, PNK)	S	%	100	Maximize	7	14
14	Talent Diversity	S	%	17	Maximize	7	

Tabel 31 Key Performance Indicator (KPI) Kolegal Tahun 2026

c. Data Sumber Daya Manusia (SDM) Karyawan Cabang

Komposisi jumlah personil masing-masing cabang yang dijadikan salah satu faktor dalam penentuan objek Pengawasan/Audit tahun 2026 yaitu:

No	Cabang	Data SDM
1	JATSC	703
2	MATSC	465
3	Palembang	274
4	Surabaya	213
5	Denpasar	210
6	Medan	204
7	Sentani	177
8	Tanjung Pinang	159
9	Yogyakarta	154
10	Balikpapan	148
11	Pekanbaru	130
12	Pontianak	118
13	Manado	115
14	Kupang	93
15	Banjarmasin	85
16	Bandung	78
17	Halim	72
18	Ambon	67
19	Lombok	66
20	Semarang	64
21	Tarakan	62
22	Sorong	62
23	Kendari	59
24	Banda Aceh	58
25	Merauke	44
26	Palangkaraya	37
27	Nabire	34
28	Wamena	31

Tabel 32 Jumlah SDM di Cabang yang Menjadi Faktor Penentuan Objek Audit Tahun 2026



d. Data Traffic Movement Cabang

Jumlah data penerbangan masing-masing cabang yang dijadikan salah satu faktor dalam penentuan objek Pengawasan/Audit tahun 2026 yaitu:

Traffic Movement Tahun 2025 (s.d November)		
No	Cabang	Traffic
1	JATSC	239.140
2	MATSC	84.799
3	Denpasar	72.404
4	Surabaya	89.026
5	Medan	38.938
6	Palembang	52.254
7	Balikpapan	58.411
8	Pontianak	23.874
9	Yogyakarta	44.703
10	Sentani	107.153
11	Halim	44.121
12	Semarang	20.795
13	Palangkaraya	9.079
14	Wamena	42.540
15	Tanjung Pinang	37.253
16	Pekanbaru	32.802
17	Banda Aceh	6.730
18	Lombok	24.856
19	Bandung	7.401
20	Kendari	15.615
21	Tarakan	22.747
22	Nabire	48.921
23	Banjarmasin	31.834
24	Ambon	15.826
25	Kupang	20.728
26	Merauke	21.553
27	Sorong	26.503
28	Manado	32.322
TOTAL		1.272.328

Tabel 33 Jumlah Data Traffic Tahun 2025 yang Menjadi Faktor Penentuan Objek Audit Tahun 2026



e. Data Aset Cabang

Jumlah data Aset masing-masing cabang yang dijadikan salah satu faktor dalam penentuan objek Pengawasan/Audit tahun 2026 yaitu:

Data Aset		
No	Cabang	Nilai Buku 2024
1	JATSC	Rp 628.208.670.274
2	MATSC	Rp 1.072.680.153.135
3	Denpasar	Rp 165.500.185.640
4	Surabaya	Rp 192.263.582.187
5	Medan	Rp 201.372.867.101
6	Palembang	Rp 304.551.649.533
7	Balikpapan	Rp 142.683.400.482
8	Pontianak	Rp 118.029.084.371
9	Yogyakarta	Rp 201.225.713.537
10	Sentani	Rp 259.257.444.247
11	Halim	Rp 37.066.660.849
12	Semarang	Rp 73.586.505.193
13	Palangkaraya	Rp 10.885.007.881
14	Wamena	Rp 21.694.369.187
15	Tanjung Pinang	Rp 158.157.900.481
16	Pekanbaru	Rp 172.759.446.382
17	Banda Aceh	Rp 68.358.526.180
18	Lombok	Rp 44.546.778.992
19	Bandung	Rp 97.348.113.733
20	Kendari	Rp 61.716.819.528
21	Tarakan	Rp 93.115.300.687
22	Nabire	Rp 17.335.848.703
23	Banjarmasin	Rp 146.773.388.599
24	Ambon	Rp 102.562.032.514
25	Kupang	Rp 90.375.879.979
26	Merauke	Rp 42.216.224.342
27	Sorong	Rp 80.146.760.724
28	Manado	Rp 128.143.509.908
TOTAL		Rp 4.732.561.824.369

Tabel 34 Jumlah Data Aset di Cabang yang Menjadi Faktor Penentuan Objek Audit Tahun 2026

f. Data Historis Audit

Data terakhir dilaksanakannya Audit oleh *Internal Audit Divison* pada masing-masing cabang dijadikan salah satu faktor dalam penentuan objek Pengawasan/Audit tahun 2026 yaitu:

No	Kantor	Audit Terakhir dilakukan (Tahun)
1	Banda Aceh	2024
2	Ambon	2024
3	Balikpapan	2025
4	Bandung	2019
5	Banjarmasin	2022
6	Denpasar	2025
7	Halim	2019
8	JATSC	2025
9	Kendari	2023
10	Kupang	2024
11	Lombok	2018
12	Manado	2022
13	MATSC	2025
14	Medan	2025
15	Merauke	2023
16	Nabire	2018
17	Palembang	2023
18	Pangkal Pinang	2018
19	Pekanbaru	2023
20	Pontianak	2025
21	Semarang	2023
22	Sentani	2022
23	Sorong	2018
24	Surabaya	2023
25	Tarakan	2024
26	Tanjung Pinang	2019
27	Wamena	2021
28	Yogyakarta	2025

Tabel 35 Data Historis Audit di Cabang yang Menjadi Faktor Penentuan Objek Audit Tahun 2026



- g. **Shareholder Aspiration Letter (SAL)** Nomor: S-36/BPU/11/2025 Perihal Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2026 pada BUMN di Bawah Pembinaan Badan Pengaturan BUMN Tertanggal 3 November 2025. Beberapa bagian dari Shareholder Aspiration Letter yang menjadi perhatian *Internal Audit Division* dalam menentukan rencana kegiatan Pengawasan/Audit tahun 2026 yaitu:

APS No. 1	Arahan Strategis dan Arahan Taktis RKAP Tahun 2026 Mendorong transformasi teknologi navigasi penerbangan diantaranya yaitu next-generation air traffic solutions serta inovasi berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas, efisiensi dan keselamatan. Transformasi agar disertai dengan roadmap teknologi dan didukung rencana investasi yang terukur, serta memastikan seluruh sistem dan infrastruktur berada dalam kondisi layak dan beroperasi secara optimal.
APS No. 3	Arahan Strategis dan Arahan Taktis RKAP Tahun 2026 Mendorong efisiensi dan efektivitas operasional melalui perbaikan proses bisnis yang berkelanjutan, pemanfaatan teknologi digital secara terpadu, dan penerapan praktik terbaik dalam pengelolaan dan optimalisasi aset untuk meningkatkan produktivitas, memperkuat layanan dan memastikan daya saing dalam jangka panjang.
APS No. 4	Arahan Strategis dan Arahan Taktis RKAP Tahun 2026 Memperkuat ketahanan finansial dan keberlanjutan perusahaan dengan strategi pengelolaan pendapatan, percepatan penagihan piutang dan penerapan skema pembiayaan yang berkelanjutan untuk menjaga stabilitas arus kas dan mendukung investasi jangka panjang.
APS No. 5	Arahan Strategis dan Arahan Taktis RKAP Tahun 2026 Memperkuat implementasi sistem manajemen risiko, meningkatkan keamanan siber, serta menumbuhkan budaya keselamatan yang melekat di seluruh area operasi untuk memastikan keandalan operasional, melindungi aset dan sumber daya serta menjaga kepercayaan stakeholders.
APS No. 6	Arahan Strategis dan Arahan Taktis RKAP Tahun 2026 Meningkatkan kompetensi, produktivitas, dan profesionalisme SDM antara lain melalui revitalisasi talenta dan kompetensi, penguatan budaya kinerja dan integritas serta digitalisasi manajemen berbasis people analytic sesuai roadmap perusahaan.
ii/d	G. Aspirasi untuk Fungsi Korporasi dan Enabler ii. Fungsi Pengembangan Investasi BUMN yang mendapat tambahan PMN diminta melakukan upaya-upaya untuk mendorong realisasi penyerapan PMN sesuai kajian dan menyampaikan laporan realisasi penggunaan dana PMN secara berkala dalam Laporan Triwulanan dan/atau Laporan Tahunan.
v/d	G. Aspirasi untuk Fungsi Korporasi dan Enabler v. Fungsi Teknologi dan Informasi Berkaitan dengan audit dan penilaian penyelenggaraan teknologi informasi agar dilakukan hal-hal sebagai berikut: 1) BUMN agar melakukan audit penyelenggaraan teknologi informasi baik secara mandiri maupun oleh pihak independen (menjadi bagian audit KAP) yang paling sedikit mencakup kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku dan kebijakan penyelenggaraan TI yang berlaku di masing-masing BUMN. 2) BUMN agar menindaklanjuti hasil audit dan/atau penilaian penyelenggaraan teknologi informasi yang disampaikan rencana tindak lanjutnya dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan tahun 2026

Tabel 36 SAL yang Menjadi Faktor Penentuan Kegiatan Audit Tahun 2026

h. *Loss Event Database*

- 1) Pengawasan/audit pada tahun 2026 telah dilaksanakan dengan mengintegrasikan *Loss Event Database* sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses evaluasi risiko. Integrasi ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap kejadian kerugian yang terjadi dapat terdokumentasi secara sistematis, dianalisis secara menyeluruh, serta digunakan sebagai dasar dalam mengidentifikasi kelemahan pengendalian internal. Dengan pemanfaatan *Loss Event Database*, proses pengawasan dan audit menjadi lebih terstruktur, berbasis data historis, serta mampu memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai profil risiko organisasi.
- 2) Seluruh data dalam *Loss Event Database* tersebut mencakup temuan yang berasal dari audit internal maupun audit eksternal, sehingga mencerminkan kondisi risiko secara komprehensif dan objektif. Informasi ini dimanfaatkan untuk mendukung penilaian kecukupan pengendalian, efektivitas manajemen risiko, serta perumusan rekomendasi perbaikan yang berkelanjutan. Dengan demikian, pelaksanaan pengawasan/audit tahun 2026 tidak hanya berfokus pada kepatuhan, tetapi juga berperan aktif dalam meningkatkan kualitas tata kelola dan ketahanan organisasi terhadap risiko di masa mendatang.

III.4.7 Tahapan Penentuan Jenis Penugasan Pengawasan/Audit

Berdasarkan hasil analisis data utama tersebut, dilakukan tahapan penentuan jenis penugasan audit yang paling relevan dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Jenis penugasan yang ditetapkan meliputi audit operasional, audit tematik seperti audit penyelenggaraan teknologi informasi, audit pengelolaan pendapatan, audit pengelolaan piutang, audit penyertaan modal negara, serta audit atas pengelolaan aset. Selain itu, perencanaan audit juga mencakup pelaksanaan reviu penyertaan modal negara dan reviu lainnya, audit khusus dan audit dengan tujuan tertentu, serta kegiatan audit, reviu, dan evaluasi atas permintaan manajemen. Penentuan jenis penugasan ini dilakukan untuk memastikan bahwa



fokus pengawasan selaras dengan profil risiko dan arahan strategis perusahaan.

Jenis penugasan pada tahun 2026 terdiri atas:

a. Audit Operasional

1) Pengertian

- a) Audit operasional digunakan sebagai alat pengendalian yang penting untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi kegiatan objek yang akan diaudit, sehingga jika ada suatu masalah yang timbul dapat segera diidentifikasi dan diharapkan untuk tidak terulang lagi dimasa yang akan datang.
- b) Audit operasional merupakan rancangan yang secara sistematis 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 dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

2) Maksud dan Tujuan

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.



Dalam pelaksanaan kegiatan Audit Operasional terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penentuan rencana langkah kerja Audit yang didasarkan pada histori temuan Audit Eksternal dan Internal antara lain:

- e) Ketidakpatuhan terhadap ketentuan, kebijakan dan regulasi;
- f) Kelemahan tata kelola dan proses pengadaan barang dan jasa;
- g) Pengelolaan aset dan hasil pekerjaan;
- h) Kelemahan pengelolaan piutang dan risiko keuangan;
- i) Kelemahan tata kelola dan keamanan teknologi informasi;
- j) Kelemahan pengelolaan biaya kesehatan/ restitusi karyawan.

b. Audit Tematik

1) Pengertian

Audit tematik adalah Audit tematik adalah audit yang dilakukan dengan fokus pada topik atau tema tertentu di seluruh unit kerja, bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas, efisiensi, dan kepatuhan terhadap kebijakan atau prosedur yang terkait dengan tema tersebut.

2) Maksud dan Tujuan

Audit tematik dilakukan untuk mendalami satu tema atau topik tertentu di seluruh organisasi atau unit kerja, sehingga dapat memperoleh pemahaman yang lebih fokus dan mendetail mengenai penerapan kebijakan, prosedur, atau pengendalian pada area tersebut, melalui:

- a) Menilai kepatuhan memastikan bahwa seluruh unit kerja mematuhi kebijakan, prosedur, atau regulasi yang terkait dengan tema audit.
- b) Mengukur efektivitas dan efisiensi menilai apakah sumber daya, proses, atau kegiatan terkait tema telah digunakan secara optimal.
- c) Mengidentifikasi risiko dan penyimpangan mendeteksi potensi masalah, kesalahan, atau penyimpangan yang berkaitan dengan tema tertentu.



- d) Memberikan rekomendasi perbaikan membantu manajemen memperbaiki prosedur, pengendalian, atau kebijakan pada area yang menjadi fokus audit.
- e) Mendukung pengambilan keputusan menyediakan informasi yang relevan untuk perbaikan proses dan pengelolaan risiko di seluruh organisasi.

c. Reviu Penyertaan Modal Negara (PMN)

1) Pengertian

Reviu PMN meliputi peninjauan, pengecekan atau evaluasi dokumen, laporan atau informasi dengan tujuan untuk memastikan keakuratan dan kelayakan.

2) Maksud dan Tujuan

- a) Kegiatan Reviu atas Penyertaan Modal Negara ini dilatarbelakangi adanya penerimaan tambahan Penyertaan Modal Negara (PMN) dari pemerintah kepada Perum LPPNPI.
- b) Kegiatan ini didasarkan pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 146/PMK.06/2022 tentang Penyusunan Kajian, Pelaporan, Pemantauan dan Evaluasi PMN pada Perusahaan Negara dan Badan Hukum Lainnya, Pasal 7 ayat 3 yang antara lain menyatakan bahwa Laporan Triwulanan – Realisasi Penggunaan PMN direviu oleh Satuan Pengawasan Intern.
- 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.



d. Audit Tertentu/Investigatif, Reviu dan/atau Konsultatif

1) Pengertian

Audit Tertentu/Investigatif adalah merupakan jenis audit yang dilakukan untuk tujuan tertentu atau spesifik yang difokuskan pada area atau aspek tertentu dari kegiatan atau informasi perusahaan termasuk didalamnya monitoring atas tindak lanjut rekomendasi hasil RMI (Risk Maturity Index).

2) Maksud dan Tujuan

Kegiatan ini merupakan kegiatan yang bersifat insidentil dan tidak terencana, dimana pelaksanaan kegiatan akan dapat dilakukan jika adanya permintaan dari Direktur Utama dan/atau Unit Kerja Lainnya.

III.4.8 Penentuan Subjek, Objek dan Ruang Lingkup Audit

Selanjutnya, *Internal Audit Division* menetapkan subjek audit, objek audit, serta ruang lingkup audit berdasarkan pendekatan *assurance mapping*. Melalui pendekatan ini, fokus-fokus pengawasan yang berasal dari profil risiko perusahaan, Aspirasi Pemegang Saham (APS), hasil komposit risiko, serta rekomendasi ICOFR dipetakan dan diintegrasikan ke dalam setiap penugasan audit. Pendekatan tersebut memastikan bahwa seluruh risiko utama dan area pengendalian kunci memperoleh cakupan pengawasan yang memadai, menghindari duplikasi penugasan, serta meminimalkan adanya *assurance gap*.

No	Kegiatan Pengawasan	Data Profil	Aspirasi Pemegang Saham Tahun 2026						Profil Risiko
			APS-1	APS-3	APS-4	APS-5	ii/d	V/d	
1	Audit Operasional Cabang JATSC	√		√		√			
2	Audit Operasional Cabang MATSC	√		√		√			
3	Audit Operasional Cabang Sentani	√		√		√			
4	Audit Operasional Cabang Tanjung Pinang	√		√		√			
5	Audit Operasional Cabang Sorong	√		√		√			
6	Audit Operasional Cabang Lombok	√		√		√			
7	Audit Operasional Cabang Halim	√		√		√			
8	Audit Operasional Cabang Bandung	√		√		√			
9	Audit Operasional Cabang Pangkal Pinang	√		√		√			
10	Audit atas Penyelenggaraan Teknologi Informasi		√	√		√		√	√
11	Audit atas Pengelolaan Pendapatan (PJNP)				√				
12	Audit atas Pengelolaan Piutang PJNP				√				√
13	Reviu atas Realisasi Penggunaan PMN						√		√
14	Audit atas Pengelolaan Aset (CNSD)								√

Tabel 37 Fokus Pengawasan Dalam Melakukan Pengawasan Audit

Untuk memastikan seluruh arahan, penekanan risiko dan area pengendalian utama dapat ter-cover secara menyeluruh, Internal Audit Division nantinya akan



menerapkan pendekatan assurance mapping dalam penyusunan Program Kerja Audit pada setiap penyusunan perencanaan penugasan. Melalui assurance mapping, fokus – fokus pengawasan/audit yang berasal dari profil risiko perusahaan, Aspirasi Pemegang Saham (APS), serta rekomendasi penguatan pengendalian intern, termasuk *Internal Control Over Financial Reporting* (ICOFR) dipetakan dan diintegrasikan ke dalam setiap penugasan audit. Pendekatan ini memastikan tidak terjadinya tumpang tindih maupun celah pengawasan (*assurance gap*), serta mendukung optimalisasi peran audit intern dalam ekosistem pengendalian perusahaan.

III.5 ANGGARAN DAN PROGRAM KEGIATAN PEMASARAN DAN PENJUALAN (HUBUNGAN PELANGGAN)

Dalam rangka mendukung terlaksananya RKAP 2026 pada fungsi pemasaran dan penjualan diusulkan senilai Rp9,22 Miliar untuk program kerja sebagai berikut:

No.	Nama Program
1	Media Monitoring
2	Peningkatan Layanan Informasi Publik
3	Peningkatan Relasi dengan Media
4	Penyusunan Company Profile Perusahaan
5	Publikasi Kinerja Strategis Perusahaan
6	Kalender Perusahaan Tahun 2027
7	Strategi Komunikasi Internal Perusahaan
8	Sponsorship Perusahaan
9	Pemenuhan Souvenir dan Plakat Perusahaan
10	Dukungan Kampanye Keselamatan Penerbangan
11	Akselerasi Pengalaman Pelanggan (Customer Experience)
12	Penerapan Aplikasi Customer Relationship Management (CRM)
13	Implementasi Tata Kelola Penagihan Sesuai Peraturan Menhub No. 34
14	Komodifikasi Layanan Non Jasa Navigasi
15	Peningkatan Penagihan Customer
16	Peningkatan Hubungan Relasi Internal/ Eksternal (Pemberian Karangan Bunga)

Tabel 38 Anggaran dan Program Kegiatan Pemasaran dan Penjualan

Fokus utama kegiatan pemasaran pada tahun 2026 adalah penguatan komunikasi korporasi dan transparansi informasi, melalui peningkatan layanan informasi publik, media monitoring, penyusunan *company profile*, serta publikasi kinerja strategis perusahaan. Upaya ini ditujukan untuk membangun reputasi



positif perusahaan dan memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan, termasuk regulator, maskapai penerbangan, mitra internasional, dan masyarakat.

Selain itu, perusahaan melaksanakan program penguatan hubungan dan relasi dengan media dan stakeholder melalui penyelenggaraan sponsorship, kampanye keselamatan penerbangan, kalender perusahaan, serta kegiatan komunikasi internal. Perusahaan juga menjalankan program peningkatan customer experience, termasuk akselerasi penerapan aplikasi *Customer Relationship Management* (CRM) untuk mengelola interaksi pelanggan secara terstruktur dan responsif.

Di sisi layanan komersial, perusahaan mendorong komodifikasi layanan jasa navigasi dan peningkatan efektivitas penagihan sesuai ketentuan PM 34, guna memperkuat kinerja pendapatan usaha serta mendukung ketahanan keuangan perusahaan secara berkelanjutan. Selain itu, dilakukan penguatan hubungan internal dan eksternal melalui program komunikasi apresiatif, termasuk pemberian karangan bunga pada kegiatan seremonial organisasi.

III.6 ANGGARAN PROGRAM JASA PENGADAAN

Dalam rangka memastikan proses pengadaan barang dan jasa berjalan efektif, transparan, dan akuntabel sesuai ketentuan tata kelola dan mendukung pelaksanaan program prioritas perusahaan pada tahun 2026, diusulkan alokasi anggaran sebesar Rp5,88 miliar untuk program kerja di bidang pengadaan. Pelaksanaan program ini sejalan dengan arah kebijakan RJPP 2025–2029, khususnya dalam mendukung penguatan tata kelola dan manajemen risiko pada fase Establishing Fundamental Uplift, di mana perusahaan memperkuat fondasi proses internal sebelum memasuki periode akselerasi.

Fokus program diarahkan pada monitoring dan evaluasi implementasi pedoman pengadaan, optimalisasi proses pemilihan penyedia barang dan jasa, serta mitigasi risiko pengadaan untuk memastikan keandalan dan kepastian pelaksanaan kontrak. Selain itu, dilakukan penguatan *Vendor Management System* untuk meningkatkan kualitas hubungan dan kinerja penyedia, serta pengembangan sistem *e-Procurement* guna mendukung digitalisasi proses dan efisiensi pengelolaan dokumen.



Di samping itu, dilakukan sosialisasi pedoman dan aplikasi pengadaan untuk meningkatkan pemahaman dan kepatuhan unit kerja terhadap prosedur pengadaan yang berlaku. Perusahaan juga mendukung program Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri (P3DN) dan pemberdayaan UMKM di lingkungan Perum LPPNPI sebagai bagian dari komitmen terhadap kebijakan nasional penguatan ekonomi dan rantai pasok domestik. Akhirnya, dilakukan evaluasi kinerja unit pengadaan untuk memastikan peran, kualitas layanan, dan kecepatan proses berada pada tingkat yang optimal. Untuk memastikan kelancaran proses pengadaan sesuai RKAP 2026, diusulkan anggaran sekitar Rp5,88 Miliar yang akan dialokasikan untuk program kerja sebagai berikut:

No.	Nama Program
1	Monitoring & Evaluasi Implementasi Pedoman Pengadaan Barang dan Jasa
2	Optimalisasi Pemilihan Penyedia Barang dan Jasa
3	Mitigasi Risiko Pengadaan Barang dan Jasa
4	Optimalisasi dan Evaluasi Vendor Management System
5	Pengembangan Sistem Eprocurement
6	Sosialisasi Pedoman dan Aplikasi Pengadaan Barang dan Jasa
7	Dukungan Program P3DN dan Pemberdayaan UMKM di Lingkungan Perum LPPNPI
8	Evaluasi Kinerja Unit Pengadaan

Tabel 39 Anggaran Program Jasa Pengadaan

III.7 ANGGARAN & PROGRAM KEGIATAN PRODUKSI DAN KUALITAS PRODUK

Dalam rangka mendukung kegiatan produksi dan peningkatan kualitas produk pada tahun 2026, alokasi anggaran sekitar Rp29,97 Miliar untuk program kerja yang dijelaskan sebagai berikut:

No.	Nama Program
1	Evaluasi ATMAS
2	Pelatihan ATC System Specialist
3	International Meeting System
4	Pengembangan IoT ADS-B
5	Dukungan Pelaksanaan Program PMN Di Jakarta FIR



No.	Nama Program
6	Uji Coba Implementasi AIDC Jakarta FIR
7	Dukungan Modernisasi ATMAS Ujung Pandang FIR
8	Pengembangan Digital Tower
9	Pengembangan Platform Operasi
10	Pengembangan Sistem Pendukung INMC
11	APAC TBO Pathfinder Project
12	FF-ICE/R2 Trial dan Demo
13	Integrasi Sistem AADPS Ke SWIM
14	Pengembangan Prosedur Pelayanan Navigasi Penerbangan
15	Implementasi SWIM
16	Evaluasi Data Publikasi Ruang Udara Dan ATS ROUTE
17	Penyusunan Konsep Dan Publikasi BNN
18	Implementasi PBN AIRSPACE
19	Program AGM (TAAM – Boeing) Soekarno-Hatta & Denpasar
20	Restrukturisasi Ruang Udara TMA
21	Implementasi Prosedur PMS & Metroplex Jakarta
22	Restrukturisasi RU Yogyakarta & Solo
23	Dukungan Peningkatan Pelayanan Surveillance Di Unit Medan APP
24	Dukungan Peningkatan Pelayanan Surveillance Di Unit Balikpapan APP
25	Evaluasi VFR Route Dalam System AADPS
26	Pembuatan VFR Sumsel Dan Lampung
27	Pembuatan Helicopter Prosedur Lampung
28	Pembuatan Helicopter Prosedur Timika
29	Pembuatan Helicopter Prosedur Semarang
30	Pembuatan Helicopter Prosedur Sumatera Barat
31	International Meeting Airspace Design
32	Dukungan Transisi Operasional AADPS
33	Dukungan Implementasi AADPS
34	Penyediaan AIP Data Set
35	Dukungan Penyiapan Dokumen Operasional Pelayanan AIS Dengan Konsep Data-Centric
36	Penyediaan EAIP



No.	Nama Program
37	Evaluasi Implementasi Data Quality Requirements (DQR)
38	Implementasi AIP Indonesia Edisi 8
39	Implementasi Publikasi Data Bandar Udara Selain AIP
40	Penyusunan Konsep Penyediaan Data Aeronautika Digital Untuk Sistem Internal (ATM System, ATFM System, FPD System)
41	Pilot Project Aerodrome Mapping
42	Pengelolaan Data Terrain
43	Evaluasi Fasilitas Notam Office Dan Backup Pelayanan NOTAM
44	Pembaruan Mekanisme Pengajuan NOTAM
45	Penyusunan Konsep Pengalihan Pengelolaan Aplikasi in-house PIA Ke Unit Kerja Yang Membidangi IT
46	Peningkatan Validitas Data Pada AIP
47	Penyusunan Kajian Monetisasi AIP Data Set
48	Pengelolaan 5LNC

Tabel 40 Anggaran Kegiatan Produksi dan Kualitas Produk

III.8 ANGGARAN & PROGRAM KEGIATAN TEKNIK DAN TEKNOLOGI

Dalam rangka mendukung kegiatan teknik dan teknologi pada tahun 2026, alokasi anggaran sekitar Rp315,29 miliar untuk program kerja sebagai berikut:

No	Nama Program
1	Standarisasi / Kajian Pemanfaatan Teknologi
2	Program Penyediaan Layanan Jaringan
3	Performance Check Fasilitas Penunjang
4	Uji Riksa Elevator
5	Verifikasi Gedung Tower
6	Pemeliharaan Fasilitas Gedung Kantor Pusat
7	Pemeliharaan Fasilitas Peralatan Mekanikal dan Elektrikal Kantor Pusat
8	Penunjang Investasi Manajemen Support
9	Perbaikan Peralatan Pengamatan
10	Pengiriman Alat Bantu Penunjang
11	Sertifikasi Penyalur Petir



12	Pemeliharaan Fasilitas Peralatan HSE & Security System
13	Pembayaran PNPB Sertifikasi
14	Pembayaran Tagihan Pelaksanaan Kalibrasi Telekomunikasi Penerbangan
15	Pendukung Perbaikan Dan Pemeliharaan Fasilitas Komunikasi Dan Navigasi
16	Pengiriman Alat Bantu Navigasi Dan Komunikasi
17	Pendukung Pelaksanaan Sertifikasi Penyelenggara Pelayanan Navigasi
18	Pendukung Pelaksanaan Sertifikasi Penyelenggara Pelayanan Navigasi
19	Pengadaan Fasilitas Kantor Unit Navigasi dan Komunikasi
20	Pendukung Instalasi Pemanfaatan Peralatan Non Aktif
21	Pemeliharaan Navigasi Dan Komunikasi
22	Performance Check Fasilitas Komunikasi Dan Navigasi
23	Pendukung Pelaksanaan Kalibrasi Fasilitas Telekomunikasi Penerbangan
24	Penunjang Investasi Fasilitas Navigasi Dan Komunikasi
25	Pemenuhan Izin Stasiun Radio
26	Penataan Dan Pemetaan Frekuensi Penerbangan
27	Perbaikan Peralatan Pengamatan Dan Data Processing
28	Penunjang Investasi Pengadaan ATC System Program PMN Dan Radar 6 Lokasi
29	International Meeting
30	Pengiriman Alat Bantu Pengamatan dan Data Processing
31	Dukungan Pemeliharaan Dan Perbaikan Fasilitas Pengamatan dan Data Processing
32	Contract Maintenance

Tabel 41 Anggaran & Program Kegiatan Teknik dan Teknologi

Untuk menjaga keandalan layanan navigasi penerbangan, Perum LPPNPI harus memastikan availability peralatan CNS/ATM dan fasilitas pendukung berada pada kisaran 99,9% hingga 99,999%. Selama ini pemeliharaan dilakukan melalui Preventive Maintenance dan Corrective Maintenance, namun masih terdapat kendala terkait:

- Keterbatasan tools dan sparepart;
- Waktu perbaikan dan pengadaan suku cadang yang panjang;
- Meningkatnya kompleksitas teknologi dan modul peralatan.

Kondisi tersebut berpotensi menyebabkan downtime peralatan yang memengaruhi keandalan pelayanan navigasi. Oleh karena itu, diperlukan model pemeliharaan yang lebih adaptif dan terukur. Perum LPPNPI mengadopsi



Collaborative Contract Maintenance sebagai transformasi pelaksanaan pemeliharaan, dengan pendekatan:

- a. Pemeliharaan dilakukan bersama antara teknisi AirNav dan penyedia/principal;
- b. Principal memberikan dukungan teknis, suku cadang, serta kegiatan predictive maintenance;
- c. Teknisi Perum LPPNPI tetap berperan dalam monitoring dan preventive maintenance, sehingga kompetensi internal tetap berkembang.

Model ini dipilih untuk memastikan ketersediaan peralatan (SLA) tetap terjaga namun tetap efisien secara biaya, dibandingkan opsi Fully Contract Maintenance yang membutuhkan seluruh tenaga teknis disediakan pihak principal. Skema Collaborative Contract Maintenance mencakup:

- a. Peningkatan kompetensi teknisi AirNav melalui pelatihan dan pendampingan.
- b. Perbaikan dan penormalan peralatan untuk memastikan sistem bekerja dalam kondisi dual system / redundant.
- c. Pelaksanaan pemeliharaan bersama untuk preventive dan corrective maintenance.

III.9 ANGGARAN & PROGRAM KEGIATAN KEUANGAN & AKUNTANSI

Pada tahun 2026, fungsi Keuangan, Akuntansi, dan Manajemen Aset Perum LPPNPI diarahkan untuk memperkuat tata kelola keuangan perusahaan, meningkatkan kepatuhan terhadap standar pelaporan, serta memastikan pengelolaan aset perusahaan berjalan secara efektif, transparan, dan akuntabel. Upaya ini dilaksanakan melalui program-program yang fokus pada:

- a. Peningkatan kualitas pelaporan keuangan, termasuk konsinyering penyusunan laporan keuangan tahunan, penyelesaian tindak lanjut temuan audit, serta persiapan implementasi standar akuntansi terbaru (PSAK 118).
- b. Penguatan fungsi audit dan pengendalian, antara lain melalui pendampingan audit cabang, reviu kepatuhan, serta penyelarasan proses dengan mekanisme rekonsiliasi BUMN dan pemeriksaan perpajakan.



- c. Optimalisasi kepatuhan dan digitalisasi perpajakan, melalui sosialisasi regulasi, peningkatan kualitas data, serta penggunaan sistem digital untuk pelaporan dan monitoring kewajiban perpajakan.
- d. Pengelolaan aset yang lebih terstruktur dan berbasis data, mencakup digitalisasi sistem manajemen aset berbasis ISO 55000, penguatan master data aset, pengalihan dan penataan legalitas aset, serta penghapusan aset yang tidak produktif.
- e. Penguatan manajemen risiko dan keberlanjutan keuangan, melalui penyusunan SOP penganggaran, dashboard monitoring realisasi, pemantauan PMN, serta benchmarking kinerja korporasi.

Seluruh program ini diorientasikan untuk menciptakan proses keuangan dan pengelolaan aset yang lebih efisien, patuh, dan berstandar internasional, sehingga mampu mendukung kesiapan Perum LPPNPI dalam menjalankan transformasi operasional dan digital pada fase Establishing Fundamental Uplift tahun 2026.

Sebagai bagian dari upaya penguatan tata kelola, tahun 2026 juga menjadi momentum untuk meningkatkan integrasi sistem dan konsolidasi data antar unit, sehingga informasi keuangan, aset, dan perpajakan dapat dikelola secara real-time, akurat, dan dapat ditelusuri. Dengan demikian, fungsi keuangan dan manajemen aset tidak hanya berperan sebagai administrative compliance, tetapi juga sebagai mitra strategis yang memberikan dasar analitis dalam pengambilan keputusan korporasi.

Dalam rangka mendukung kegiatan keuangan dan akuntansi pada tahun 2026, alokasi anggaran sekitar Rp60,06 Miliar miliar untuk program kerja sebagai berikut:

No.	Nama Program
1	Perpanjangan lisensi tahunan sistem pelaporan BUMN Anaplan
2	Perpanjangan user langganan SAK Online IAI tahunan sebanyak 2 user
3	Konsinyering pembuatan Laporan Keuangan Tahunan Inhouse
4	Kegiatan pembahasan Temuan Audit Tahun 2025 dan Rapat Finalisasi Laporan Keuangan Audit Tahun 2025
5	Pendampingan Audit Cabang Tahun 2026



No.	Nama Program
6	Evaluasi dan Reviu Kesiapan Audit Cabang Tahun 2026
7	Kegiatan persiapan implementasi PSAK 118 yang efektif 1 Januari 2027
8	Kegiatan Kementerian BUMN (Rekonsiliasi Pihak Berelasi BUMN, Audit AUP, Portal Aset)
9	Kegiatan Pendampingan Pemeriksaan Pajak
10	Optimalisasi Digitalisasi Perpajakan, Sosialisasi Peraturan Perpajakan, Serta Peningkatan Kepatuhan Aspek Perpajakan Perusahaan
11	Updating SOP Akuntansi dan Perpajakan
12	Pengalihan Aset/ Barang Milik Negara (BMN) Lanjutan Tahun 2024 & Pihak Lain
13	Penggunaan Aset Milik Pihak Lain untuk Operasional
14	Penataan Legalitas Aset sebagai Dasar Kepastian Hukum dan Kepatuhan
15	Digitalisasi Sistem Manajemen Aset Berbasis ISO 55000:2014 (Tahap 1)
16	Pembayaran Pajak Bumi Bangunan (PBB)
17	Penguatan Master Data Aset
18	Penghapusan Aset Periode Tahun 2026
19	Pelaksanaan Dukungan Reorganisasi Perusahaan
20	Pengadaan Jasa Asuransi Aset (PAR & EQVET) Tahun 2026–2027
21	Pembayaran Premi dan Sosialisasi Asuransi ANSP Liability Periode Januari s.d Desember 2026
22	Analisis Restrukturisasi Piutang
23	Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran
24	Pembuatan SOP Pelaksanaan Anggaran
25	Pembuatan Dashboard Monitoring dan Evaluasi Anggaran
26	Penyusunan Laporan dan Monev PMN tunai 2023
27	Penyusunan Peraturan Perusahaan atas Pelaksanaan Advance/Extend
28	Corporate Performance Benchmarking

Tabel 42 Anggaran & Program Kegiatan Keuangan dan Akuntansi



III.10 ANGGARAN & PROGRAM KEGIATAN SISTEM DAN ORGANISASI

Dalam rangka mendukung kegiatan produksi dan peningkatan kualitas produk pada tahun 2026, alokasi anggaran sekitar Rp26,85 miliar untuk program kerja yang dijelaskan sebagai berikut:

No.	Nama Program
1	Evaluasi HC Strategy
2	Effective Workforce Planning
3	Pengembangan Aplikasi Organization Development
4	Pemutakhiran Sistem Aplikasi Manajemen Talenta Perusahaan
5	Implementasi Aplikasi Employee Assistance Program (EAP)
6	Implementasi Dan Monitoring Asiap
7	Reviu Corporate Performance Management Information System
8	Pemutakhiran Aplikasi Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMR)
9	Implementasi CRM
10	FF-ICE/R2 Trial Dan Demo
11	Pengembangan Aplikasi SWORD
12	Monitoring Kontrol Keamanan Siber
13	Manage Service Software Otomasi Perancangan Prosedur Penerbangan
14	Evaluasi HC Strategy
15	Evaluasi Implementasi Fatigue Management
16	Kebijakan Ketenagakerjaan Disabilitas
17	Change Management
18	Implementasi Budaya Perusahaan
19	Evaluasi Implementasi Penataan Organisasi dan Proses Bisnis
20	Stationing Personel di SATCC Dukungan Realignment FIR Tahun 2026
21	Kegiatan Secondment ICAO Posisi Regional Officer, Performance Based Navigation (P-4) di Beijing, China

Tabel 43 Anggaran & Program Kegiatan Sistem dan Organisasi

Program-program ini difokuskan untuk mengimplementasikan Human Capital Transformation, sebagaimana diamanatkan dalam pilar Human Capital pada rumah aspirasi RJPP 2025 - 2029. Hal ini termasuk penyempurnaan strategi pengelolaan SDM (HC Strategy), perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang



berbasis proyeksi operasional (Effective Workforce Planning), pemutakhiran sistem manajemen talenta, dan implementasi Employee Assistance Program (EAP) sebagai bagian dari penguatan kesejahteraan dan ketahanan psikologis pegawai.

Di sisi sistem dan tata kelola, program kerja mencakup peningkatan integrasi sistem informasi organisasi seperti pemutakhiran aplikasi SIMR, penguatan Corporate Performance Management System, serta implementasi CRM untuk meningkatkan keterhubungan dan kualitas layanan internal. Selain itu, pengembangan aplikasi SWORD dan otomasi penyusunan prosedur penerbangan dilakukan untuk mendukung efisiensi proses kerja dan konsistensi standar operasional.

Pada aspek modernisasi layanan navigasi, implementasi FF-ICE/R2 Trial and Demo menjadi langkah strategis untuk menyiapkan integrasi sistem perencanaan penerbangan masa depan sesuai arah transformasi Market & Technology di RJPP. Sementara itu, monitoring kontrol keamanan siber dilakukan untuk memperkuat ketahanan organisasi menghadapi ancaman digital, sejalan dengan sasaran Risk Management & Safety dalam RJPP.

Untuk memastikan keberhasilan transformasi organisasi, perusahaan melanjutkan change management dan internalisasi budaya perusahaan, serta melaksanakan evaluasi penataan organisasi dan proses bisnis guna memastikan struktur organisasi tetap responsif terhadap dinamika layanan navigasi. Pada tingkat global, program stationing personel di SATCC serta secondment ICAO memperkuat posisi Perum LPPNPI dalam organisasi internasional dan kontribusi pada kebijakan navigasi penerbangan dunia. Selain itu perum LPPNPI juga merencanakan program benchmark dengan beberapa ANSP internasional dalam rangka sinkronasi/kepatuhan pemenuhan regulasi, pemanfaatan teknologi serta pengukuran kinerja perusahaan.

III.11 ANGGARAN & PROGRAM KEGIATAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA

III.11.1 Beban Pegawai

Anggaran beban pegawai pada tahun 2026 senilai Rp2.162,88 miliar dengan komponen biaya sebagai berikut:



No.	Nama Program
1	Gaji dan Upah
2	Tingkat Jabatan
3	Upah Lembur
4	Honor Pegawai ditugaskan
5	Tunjangan Transport
6	Tunjangan Sewa Rumah
7	Tunjangan Khusus / Anak Sekolah
8	Tunjangan Pengobatan & Kesehatan & Persed. Obat2an
9	Tunjangan Cuti
10	Tunjangan Hari Raya
11	Tunjangan Jasa Produksi
12	Tunjangan Profesi
13	Tunjangan Pajak Penghasilan
14	Tunjangan Dana Pensiun
15	Tunjangan Iuran Normal THT
16	Tunjangan BPJS
17	Tunjangan Kemahalan
18	Tunjangan Kehadiran (Uang Makan)
19	Tunjangan Kinerja
20	Penghargaan Pengabdian Akhir Tugas dan Masa Kerja
21	Sumbangan Kematian, Kelahiran, Perkawinan

Tabel 44 Anggaran & Program Kegiatan Pengembangan Sumber Daya - Beban Pegawai

Pada tahun 2026, anggaran beban pegawai direncanakan sebesar Rp2.162,88 miliar, yang dialokasikan untuk pemenuhan hak dan kesejahteraan pegawai sesuai ketentuan ketenagakerjaan, kebijakan remunerasi, serta komitmen perusahaan dalam memastikan ketersediaan dan keberlanjutan kompetensi SDM. Komponen beban pegawai mencakup gaji pokok, tunjangan jabatan, lembur, honor penugasan, serta beragam tunjangan lainnya seperti transportasi, sewa rumah, kesehatan, cuti, hari raya, dan tunjangan produksi. Selain itu, dukungan jaminan sosial dan kesejahteraan juga dipenuhi melalui pembayaran BPJS, dana pensiun,



tunjangan pajak penghasilan, dan tunjangan kemahalan untuk menjaga purchasing power pegawai di berbagai wilayah operasi.

Pengalokasian biaya pegawai ini selaras dengan pilar Human Capital dalam RJPP 2025–2029, dimana tahun 2026 merupakan periode Establishing Fundamental Uplift yang menekankan pada stabilitas tenaga kerja, peningkatan kompetensi, dan penguatan sistem pengelolaan SDM. Termasuk di dalamnya pemberian Tunjangan Kinerja dan Penghargaan Pengabdian sebagai bagian dari strategi retensi, penguatan budaya organisasi, dan peningkatan motivasi pegawai agar tetap produktif dan berorientasi pada kualitas layanan navigasi penerbangan.

Pengalokasian beban pegawai ini sejalan dengan ketentuan PMK Nomor 199/PMK.010/2008 mengenai penetapan gaji, honorarium, dan tunjangan pada Badan Layanan Umum (BLU) dan Badan yang menyelenggarakan pelayanan publik, dimana struktur remunerasi perlu diselaraskan dengan kinerja, tanggung jawab jabatan, serta standar kompetensi. Selain itu, dukungan jaminan sosial dan kesejahteraan pegawai juga dipenuhi melalui pembayaran BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan, dana pensiun, tunjangan masa pengabdian, dan tunjangan kemahalan, yang tetap memperhatikan asas kewajaran dan keberlanjutan fiskal.

Penyusunan struktur beban kepegawaian ini juga mempertimbangkan ketentuan POJK Nomor 27 Tahun 2023 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN, terutama terkait prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kesetaraan, dimana proses penetapan remunerasi, benefit, serta program pengembangan karier harus dilakukan secara objektif, terukur, dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian, pengelolaan beban pegawai tahun 2026 tidak hanya bertujuan memenuhi hak pegawai, tetapi juga merupakan bagian dari strategi perusahaan dalam memastikan kapabilitas, produktivitas, dan keberlanjutan talenta, selaras dengan arah transformasi SDM dan pencapaian sasaran strategis perusahaan.

Perum LPPNPI tidak mendirikan Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK), namun pengelolaan program pensiun dengan skema iuran pasti yang dikelola oleh perusahaan asuransi yaitu PT.Asuransi Jiwa Taspen melalui penyelenggaraan asuransi Program Jaminan Hari Tua Karyawan Perum LPPNPI dan Program Kesehatan Pensiun Karyawan Perum LPPNPI.



Dalam rangka memastikan kesesuaian pelestarian dana Imbal Pasca Kerja yang dilakukan PT. Asuransi Jiwa Taspen dengan ikatan kerja yang telah disepakati, maka telah dilakukan kerjasama dengan Kantor Aktuaria Enny, Diah, Awal (EDIAL) untuk melaksanakan pekerjaan Valuasi Program Jaminan Hari Tua pada Tahun 2023 dan Valuasi Program Kesehatan Perum LPPNPI pada Tahun 2024. Dalam memastikan bahwa penempatan maupun penatakelolaan dana pensiun Karyawan agar senantiasa aman dan memberikan manfaat lebih kedepannya telah dilakukan beberapa upaya sebagai berikut :

- a. Telah dilakukan rekonsiliasi rutin data premi, pembayaran manfaat, dan data peserta program Jaminan Hari Tua (JHT) dan (Program Kesehatan Pensiun) PKP setiap 6 bulan sekali;
- b. Telah dilakukan penyusunan Laporan Tahunan atas pengembangan premi saldo yang terkumpul;
- c. Melakukan review perjanjian kerjasama dengan pengelola setiap 2 tahun sekali.

III.11.2 Pendidikan dan Pelatihan

Anggaran Pendidikan dan Pelatihan Perum LPPNPI pada tahun 2026 sekitar Rp120,40 Miliar dengan komponen sebagai berikut:

No.	Nama Program
1	Pelatihan Pengembangan Pelayanan
2	Pelatihan berbasis kompetensi
3	Pembelajaran Digital
4	Pendukung Pelatihan dan Sertifikasi
5	Pengembangan Training center
6	Pelatihan pengayaan
7	Pelatihan pendukung
8	Pengembangan pendidikan lanjutan
9	Pelatihan Personel ATC Sistem Otomasi Baru di JATSC
10	Pelatihan BCM Awareness



No.	Nama Program
11	Pelatihan Organ Pengelola Risiko
12	Pelatihan Sistem TI Manajemen Risiko
13	Sertifikasi Personil

Tabel 45 Anggaran & Program Kegiatan Pengembangan Sumber Daya – Pendidikan & Pelatihan

Program pendidikan dan pelatihan dirancang untuk memastikan bahwa pegawai memiliki standar kompetensi sesuai regulasi nasional dan internasional, termasuk ICAO, serta mampu mendukung operasi navigasi secara aman, andal, dan berkelanjutan. Kegiatan yang dilaksanakan mencakup pelatihan pengembangan pelayanan, pelatihan berbasis kompetensi, dan pembelajaran digital sebagai bagian dari peningkatan kualitas pembelajaran berbasis teknologi.

Selain itu, dilakukan pengembangan Training Center sebagai pusat pengembangan talenta korporasi yang berfungsi mendukung sertifikasi, pelatihan lanjutan, dan pengayaan kompetensi teknis maupun non-teknis. Program pelatihan khusus untuk personel ATC pada sistem otomasi baru di JATSC juga menjadi prioritas guna memastikan kesiapan operasional sejalan dengan perkembangan teknologi trafik udara.

Di bidang tata kelola risiko dan keberlangsungan layanan, pegawai juga dibekali pelatihan Business Continuity Management (BCM) Awareness dan pelatihan Sistem Manajemen Risiko untuk memastikan proses operasional tetap terjaga di berbagai kondisi. Selain itu, pelaksanaan sertifikasi personel difokuskan untuk mempertahankan kepatuhan terhadap standar kelaikan kompetensi profesi sesuai ketentuan perundang-undangan dan standar keselamatan penerbangan internasional.

III.11.3 Program Kerja/Kegiatan

Dalam rangka mendukung pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kompetensi dan kapabilitas SDM perusahaan, maka dialokasikan anggaran sebesar Rp25,38 Miliar untuk program kerja sebagai berikut:



No.	Nama Program
1	Evaluasi Implementasi Penataan Organisasi dan Proses Bisnis
2	Efektivitas KPI Individu Karyawan
3	Evaluasi Jabatan Fungsional
4	Asesmen Kompetensi/Potensi Karyawan
5	Asesmen Kepemimpinan Karyawan
6	Pemenuhan Talenta Calon Direksi BUMN
7	Penyusunan & Sosialisasi Peraturan Direksi tentang Manajemen Kompetensi Karyawan dan Manajemen Karier Karyawan
8	Sosialisasi Technical Competencies
9	Identifikasi dan Analisis GAP Kompetensi Karyawan
10	Individual Development Plan (IDP)

Tabel 46 Anggaran & Program Kegiatan Pengembangan Sumber Daya – Program Kerja/Kegiatan

Program yang direncanakan mencakup evaluasi penataan organisasi dan proses bisnis untuk memastikan keselarasan struktur organisasi dengan kebutuhan operasional dan strategi korporasi. Selain itu, dilakukan evaluasi efektivitas KPI individu guna menjamin penyelarasan kinerja pegawai dengan sasaran strategis perusahaan. Penguatan pengelolaan jabatan fungsional dan pelaksanaan asesmen kompetensi dan kepemimpinan dilakukan sebagai dasar penentuan pola karier, penempatan, dan program pengembangan talenta internal.

Untuk mendukung kebutuhan kaderisasi kepemimpinan ke depan, perusahaan juga menjalankan program pemenuhan talenta calon Direksi BUMN, yang dilakukan melalui pemetaan, asesmen, dan penyiapan kandidat berpotensi tinggi sesuai regulasi BUMN. Lebih lanjut, penyusunan dan sosialisasi Peraturan Direksi mengenai Manajemen Kompetensi dan Manajemen Karier Karyawan dilakukan untuk memastikan pengembangan karier memiliki jalur yang jelas, dan terstruktur.

Kegiatan sosialisasi Technical Competencies serta identifikasi dan analisis gap kompetensi menjadi langkah penting dalam memastikan karyawan memiliki kompetensi yang relevan dengan tantangan operasional dan modernisasi teknologi navigasi penerbangan. Program Individual Development Plan (IDP) disusun untuk



memastikan setiap karyawan memiliki rencana pengembangan yang terarah dan berkelanjutan sesuai hasil asesmen kompetensi dan kebutuhan posisi.

III.12 ANGGARAN & PROGRAM KEGIATAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

Dalam rangka mendukung implementasi arah strategis yang tertuang dalam RJPP 2025–2029, khususnya pada pilar Market & Technology terkait peningkatan kualitas layanan dan modernisasi teknologi navigasi penerbangan, Perum LPPNPI mengalokasikan anggaran sebesar Rp6,32 miliar untuk kegiatan Penelitian dan Pengembangan pada tahun 2026. Program yang direncanakan meliputi reviu strategi pelayanan Air Traffic Services (ATS) dan pemutakhiran praktik terbaik (best practice) strategi pelayanan untuk memastikan bahwa standar kualitas layanan navigasi mengikuti perkembangan regulasi ICAO, teknologi, dan kebutuhan maskapai. Selain itu, penyusunan Service Strategy dilaksanakan untuk memperjelas diferensiasi layanan dan nilai tambah kepada pengguna jasa. Tahun 2026 sebagai fase Establishing Fundamental Uplift merupakan periode penguatan pondasi layanan dan kesiapan organisasi menghadapi perubahan kebutuhan ruang udara serta dinamika teknologi industri penerbangan global dengan didukung program sebagai berikut:

No.	Nama Program
1	Review Strategi Pelayanan ATS
2	Updating Best Practice Strategi Pelayanan
3	Penyusunan Prosedur "Services Strategy"
4	Review Implementasi Strategi Teknologi Informasi
5	Kajian/Uji Kelayakan Remote Tower
6	Pemetaan dan Penguatan Kerja Sama Strategis Internasional
7	Kegiatan Evaluasi dan Optimalisasi Proses Bisnis
8	Analisis dan Perhitungan Tarif Layanan Navigasi
9	Penyusunan dan Sosialisasi Kerangka Tarif Layanan Navigasi
10	Penguatan Tata Kelola dan Regulasi Sinking Fund

Tabel 47 Anggaran & Program Kegiatan Penelitian dan Pengembangan



III.13 ANGGARAN & PROGRAM KEGIATAN PELESTARIAN LINGKUNGAN

Dalam rangka mendukung kegiatan pelestarian dan lingkungan pada tahun 2026, alokasi anggaran sekitar Rp35,20 Miliar untuk 3 program kerja sebagai berikut:

No.	Nama Program
1	Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan
2	Bantuan Bencana Alam, Bantuan Karyawan Meninggal dan Pengelolaan Pengantaraan Jenazah
3	Rekonsiliasi Emisi GRK Bidang Navpen

Tabel 48 Anggaran & Program Kegiatan Pelestarian Lingkungan

Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) dilaksanakan untuk memberikan manfaat nyata kepada masyarakat dan lingkungan sekitar wilayah operasional, serta memastikan keberadaan perusahaan memberikan dampak positif yang berkelanjutan. Di samping itu, penyediaan bantuan penanggulangan bencana dan dukungan bagi pegawai atau keluarga pegawai yang mengalami musibah merupakan bagian dari upaya memperkuat solidaritas dan ketahanan sosial internal. Selanjutnya, rekonsiliasi emisi Gas Rumah Kaca (GRK) pada sektor navigasi penerbangan dilakukan sebagai langkah strategis dalam mendukung upaya penurunan emisi karbon dan respons terhadap kebijakan mitigasi perubahan iklim, baik pada tingkat nasional maupun internasional.

III.14 ANGGARAN & PROGRAM KEGIATAN INVESTASI

Dalam rangka mendukung pencapaian program investasi, maka akan dilaksanakan 3 Program dengan alokasi anggaran sebesar Rp1,75 miliar untuk program kerja sebagai berikut:

No.	Nama Program
1	Penyusunan RKAP dan Investasi 2027
2	Monitoring dan Evaluasi RJPP/RIJP
3	Monitoring dan Evaluasi RKAP & Investasi 2026

Tabel 49 Anggaran & Program Kegiatan Investasi



Selanjutnya, mengacu pada Surat Direktur Utama kepada Menteri Perhubungan Nomor 3233/U/TNG/LPPNPI/KEU.15/VII/2025 tanggal 30 Juli 2025 perihal Permohonan Persetujuan atas Usulan Rencana Investasi Perum LPPNPI Tahun 2026, dan Surat Direktur Utama kepada Menteri Perhubungan Nomor 5836/U/TNG/LPPNPI/KEU.15/XII/2025 tanggal 23 Desember 2025 perihal Penyampaian Pembaruan (Update) Usulan Investasi Perum LPPNPI Tahun 2026, diusulkan rencana investasi yang merupakan usulan program baru sejumlah 28 (dua puluh delapan) program senilai Rp2,44 Triliun dengan rincian sebagaimana tabel berikut:

No	Kategori Fasilitas	Jumlah Program	Nilai (Rp. Miliar)
1	Communication	10	292,88
2	Navigation	2	674,40
3	Surveillance	3	961,10
4	Data Processing / Automation	2	370,50
5	Mekanikal-Elektrikal	3	40,90
6	Building	4	60,75
7	Penunjang	2	27,35
8	Teknologi Informasi	2	15,38
Total		28	2.443,27

Tabel 50 Usulan Rencana Investasi Perum LPPNPI Tahun 2026 (Program Baru)

Berdasarkan Surat Menteri Perhubungan Nomor KL.002/1/2/MHB/2025 tanggal 25 Agustus 2025 perihal Persetujuan Rencana Investasi Perum LPPNPI tahun 2025, di mana program investasi yang disetujui sejumlah 70 (tujuh puluh) program dengan total anggaran investasi sebesar Rp2.713,56 Miliar. Selanjutnya dari 70 (tujuh puluh) program tersebut terdapat 56 (lima puluh enam) program investasi tahun 2025 yang rencananya akan dilakukan carry over ke tahun 2026 dengan nilai sebesar Rp2.608,06 Miliar, di mana program dan nilai carry over dapat dilihat pada tabel berikut:



No	Kategori Fasilitas	Jumlah Program	Nilai (Rp. Miliar)
1	Communication	19	22,27
2	Navigation	8	143,50
3	Data Processing / Automation	6	1.996,22
4	Surveillance	6	270,0
5	Mekanikal-Elektrikal	9	15,73
6	Building	6	155,56
7	Penunjang	2	4,78
Total		56	2.608,06

Tabel 51 Usulan Program Investasi Tahun 2025 Carry Over ke Tahun 2026

No	Kategori Program	Jumlah Program	Nilai (Rp. Miliar)
1	Program Usulan Baru	28	2.443,27
2	Program Carry Over	56	2.608,06
Total		84	5.051,33

Tabel 52 Rekapitulasi Usulan Rencana Investasi Perum LPPNPI Tahun 2026

Berdasarkan penjelasan di atas, maka usulan rencana investasi tahun 2026 adalah sebanyak 84 (delapan puluh empat) program senilai Rp5,05 Triliun yang terdiri dari usulan program baru sebanyak 28 (dua puluh delapan) program senilai Rp2,44 Triliun dan usulan program Carry Over sebanyak 56 (lima puluh enam) program senilai Rp2,61 Triliun. Adapun usulan rencana investasi tahun 2026 saat ini dalam proses pembahasan bersama dengan Direktorat Navigasi Penerbangan-Kementerian Perhubungan untuk selanjutnya mendapatkan persetujuan tertulis dari Menteri Perhubungan. Program investasi ATM system di Medan dan Pontianak selesai di tahun 2025 namun sehubungan surat Menteri Perhubungan perihal persetujuan investasi 2025 bahwa program investasi ATM System Medan menjadi satu kesatuan dengan ATM system 3 lokasi (Balikpapan, Medan dan Pontianak),



sehingga program ini tetap diusulkan carry over ke 2026. Target investasi fisik tahun 2026 direncanakan sebesar Rp509,6 miliar.

III.15 PENDAPATAN USAHA

(dalam miliar Rupiah)

Uraian	Audited 2024	2025		RKAP 2026	Δ RKAP 2026 vs Audited 2024		Δ RKAP 2026 vs Unaudited 2025	
		RKAP	Unaudited		Rp	%	Rp	%
1	2	3	4	5	6 (5-2)	7 (6/2)	8 (5-4)	9 (8/4)
Pendapatan Usaha								
A. Jasa Pelayanan Penerbangan								
Jasa Pelayanan Penerbangan Domestik	790,97	810,64	773,00	776,87	(14,09)	-1,8%	3,87	0,5%
Jasa Pelayanan Penerbangan Internasional	1.047,06	1.226,06	1.188,26	1.405,23	358,17	34,2%	216,97	18,3%
Jasa Pelayanan Penerbangan Lintas	1.572,78	1.789,93	1.823,84	2.201,85	629,07	40,0%	378,01	20,7%
Jasa Pelayanan Penerbangan (Dom, Int, OVf)	3.410,81	3.826,64	3.785,11	4.383,96	973,15	28,5%	598,85	15,8%
B. Jasa Pelayanan Navigasi Terminal								
Jasa Pelayanan Navigasi Precision Domestik	157,09	170,08	153,15	153,81	(3,29)	-2,1%	0,65	0,4%
Jasa Pelayanan Navigasi Precision Internasional	144,70	152,85	160,53	166,57	21,87	15,1%	6,04	3,8%
Jasa Pelayanan Navigasi Non Precision Domestik	32,86	38,91	31,79	31,75	(1,10)	-3,4%	(0,04)	-0,1%
Jasa Pelayanan Navigasi Non Precision Internasional	1,04	1,09	1,07	1,12	0,08	7,7%	0,05	4,5%
Jasa Pelayanan Navigasi Information Domestik	15,17	15,09	16,29	16,28	1,11	7,3%	(0,01)	-0,1%
Jasa Pelayanan Navigasi Information Internasional	1,10	1,14	0,87	0,90	(0,20)	-17,8%	0,03	3,9%
Jasa Pelayanan Navigasi Terminal (Dom & Int)	351,97	379,16	363,71	370,43	18,47	5,2%	6,73	1,8%
Pendapatan Usaha	3.762,77	4.205,79	4.148,82	4.754,39	991,62	26,35%	605,57	14,60%

Tabel 53 Proyeksi Pendapatan Usaha 2026

Pendapatan usaha Perum LPPNPI dalam RKAP Tahun 2026 direncanakan sebesar Rp4.754,39 miliar, meningkat Rp605,57 miliar atau 14,60% dibandingkan Audited 2024, serta meningkat Rp548,60 miliar atau 13,04% dibandingkan realisasi Unaudited 2025. Proyeksi peningkatan pendapatan ini disusun dengan mempertimbangkan pemulihan trafik penerbangan yang berkelanjutan, penguatan layanan bernilai tambah tinggi, serta rencana penyesuaian tarif jasa pelayanan penerbangan enroute internasional dan overflying yang direncanakan mulai Semester II Tahun 2026. Secara keseluruhan, pertumbuhan pendapatan usaha RKAP 2026 didorong oleh kombinasi faktor sebagai berikut:

- Pemulihan dan pertumbuhan trafik penerbangan internasional dan lintas (overflying);
- Rencana penyesuaian tarif jasa pelayanan penerbangan enroute internasional dan overflying pada Semester II 2026, yang telah diperhitungkan secara konservatif dalam proyeksi pendapatan;



- c. Optimalisasi kapasitas dan layanan eksisting, tanpa mengandalkan ekspansi infrastruktur yang agresif.

Pendapatan usaha Perum LPPNPI dalam RKAP 2026 direncanakan mengalami pertumbuhan yang kuat dan berkelanjutan, dengan pendorong utama berasal dari segmen jasa pelayanan penerbangan internasional dan lintas. Rencana penyesuaian tarif pada Semester II Tahun 2026 menjadi salah satu faktor pengungkit peningkatan pendapatan, yang diharapkan dapat memperkuat struktur pendapatan perusahaan tanpa mengurangi daya saing layanan. Dengan struktur pendapatan yang semakin solid, perusahaan berada pada posisi yang lebih kuat untuk mendukung pencapaian sasaran usaha dan agenda strategis Tahun 2026

III.16 BIAYA USAHA DAN UMK

III.16.1 Biaya Usaha

Anggaran biaya usaha Perum LPPNPI pada tahun 2026 adalah sebesar Rp4,17 Triliun.

URAIAN	PROGRAM PENDANAAN UMK				
	2025		RKAP 2026	Δ PROG VS RKAP 2025	Δ PROG VS RKAP 2026
	RKAP	PROGNOSA			
1	2	3	4	5	6
Dana Tersedia					
Saldo Awal	-	64.386.872	54.317.682		119%
Alokasi Laba dari BUMN Pembina	-	-			
Pengembalian Pinjaman dari BUMN Pembina	35.656.149	28.908.762	78.608.435	81%	37%
Lain/Lembaga Penyaluran	60.413.234	60.390.569		100%	
Pendapatan Jasa Administrasi Pinjaman	3.012.780	406.665	706.665	13%	58%
Penerimaan Lain	917.837	224.814	324.814	24%	69%
Beban Administrasi dan Umum					
Jumlah Dana dan Umum	100.000.000	154.317.682	133.957.597	154%	115%
Dana Tersedia					
Penyaluran melalui Mitra Binaan Mandiri					
Penyaluran melalui BUMN Pembina Lain/Lembaga					
Penyaluran					
Penyaluran melalui Mitra Binaan Mandiri					
Penyaluran melalui BUMN Pembina Lain/Lembaga					
Penyaluran					
Penyaluran melalui Bank BRI	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100%	100%
Penyaluran melalui BUMN Khusus					
Beban Pembinaan Program pendanaan UMK					
Jumlah Penyaluran Dana	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100%	100%
Tingkat Penyerapan	100%	100%	100%		

Tabel 54 Program Pendanaan UMK

III.16.2 Biaya TJSL & Biaya Operasional TJSL

Anggaran biaya TJSL Perum LPPNPI pada tahun 2026 adalah sebesar Rp31,1 Miliar. Anggaran operasional TJSL Perum LPPNPI tahun 2026 adalah sebesar Rp4,2 Miliar.



III.17 KEKUATAN SUMBER DAYA MANUSIA

Uraian	Audited 2024	2025		RKAP 2026	Δ RKAP 2026 vs Audited 2024		Δ RKAP 2026 vs Unaudited 2025	
		RKAP	Unaudited		Orang	%	Orang	%
1	2	3	4	5	6 (5-2)	7 (6/2)	8 (5-4)	9 (8/4)
Karyawan								
Karyawan Eksisting	4.763	4.716	4.717	4.743	(20)	-0,42%	26	0,55%
Penambahan (Rekrutmen & Alih Status)	-	-	-	-	-	-	-	-
Operasional & Teknik	-	86	86	36	36	-	(50)	-58,14%
Administrasi & Keuangan	7	5	6	2	(5)	-71,43%	(4)	-66,67%
Prohire	-	-	1	-	-	-	(1)	-100,00%
Pensiun (BUP)	(56)	(38)	(37)	(45)	11	-19,64%	(8)	21,62%
Pensiun dengan Alasan Lain	-	-	(30)	-	-	-	30	-100,00%
Total Karyawan	4.714	4.769	4.743	4.736	22	0,47%	(7)	-0,15%
Non Karyawan								
PKWT	20	12	7	13	(7)	-35,00%	6	85,71%
TNI AU	98	98	102	102	4	4,08%	-	0,00%
Magang	-	-	-	-	-	-	-	-
Operasional & Teknik	86	36	36	48	(38)	-44,19%	12	33,33%
Administrasi & Keuangan	7	2	2	2	(5)	-71,43%	-	0,00%
Penugasan	1	-	2	2	1	100,00%	-	0,00%
Total Non Karyawan	212	148	149	167	(45)	-21,23%	18	12,08%
Total SDM	4.926	4.917	4.892	4.903	(23)	-0,47%	11	0,22%

Tabel 55 Proyeksi Kekuatan SDM (Status Karyawan) Tahun 2026

Perencanaan kekuatan sumber daya manusia (SDM) Perum LPPNPI dalam RKAP Tahun 2026 disusun secara prudent dan terukur, dengan tetap mempertimbangkan dinamika operasional, kebutuhan layanan navigasi penerbangan, serta arah kebijakan penataan organisasi dan efisiensi struktur tenaga kerja. Proyeksi ini juga memperhatikan realisasi Unaudited 2025 sebagai baseline aktual dalam penyusunan rencana tahun berikutnya.

- a. Karyawan
- b. Jumlah karyawan yang direncanakan dalam RKAP 2026 tercatat sebanyak 4.736 orang. Jumlah ini meningkat 22 orang atau 0,47% dibandingkan posisi Audited 2024 sebesar 4.714 orang, namun sedikit lebih rendah 7 orang atau -0,15% dibandingkan realisasi Unaudited 2025 sebesar 4.743 orang. Penyesuaian jumlah karyawan pada RKAP 2026 terutama dipengaruhi oleh:
 - 1) Penambahan terbatas pada fungsi operasional dan teknis untuk menjaga kesinambungan layanan navigasi penerbangan;
 - 2) Pengendalian pada fungsi administratif dan pendukung sebagai bagian dari kebijakan efisiensi organisasi;
 - 3) Pengurangan akibat pensiun (BUP dan alasan lain) yang telah diperhitungkan secara sistematis dalam perencanaan SDM.



- 4) Dengan komposisi tersebut, perencanaan karyawan RKAP 2026 diarahkan bukan pada ekspansi jumlah pegawai, melainkan pada penjagaan kecukupan SDM kritis dan optimalisasi struktur organisasi.

c. Non Karyawan

Jumlah non karyawan yang direncanakan dalam RKAP 2026 tercatat sebanyak 167 orang. Jumlah ini menurun 45 orang atau -21,23% dibandingkan Audited 2024 sebesar 212 orang, namun meningkat 18 orang atau 12,08% dibandingkan realisasi Unaudited 2025 sebesar 149 orang. Pola ini mencerminkan kebijakan perusahaan untuk:

- 1) Mengurangi ketergantungan terhadap tenaga non karyawan dibandingkan kondisi historis;
- 2) Tetap menjaga fleksibilitas operasional melalui pemanfaatan non karyawan secara selektif pada fungsi tertentu, seperti penugasan khusus dan dukungan teknis;
- 3) Menyesuaikan kebutuhan jangka pendek tanpa menambah beban struktural jangka panjang.
- 4)

Secara keseluruhan, total SDM Perum LPPNPI yang direncanakan dalam RKAP 2026 tercatat sebanyak 4.903 orang. Jumlah ini menurun 23 orang atau -0,47% dibandingkan Audited 2024 sebesar 4.926 orang, namun meningkat tipis 11 orang atau 0,22% dibandingkan realisasi Unaudited 2025 sebesar 4.892 orang.

No	Fungsi Kerja	2026			
		Pensiun	Rekrutmen	Alihfungsi	Jumlah
1		2	3	4	5
1	ATC	5	24	34	1836
2	Aero Comm Officer	5	12	-41	422
3	Teknik	6	12		1099
4	AIS Officer	1			165
5	Managerial	6		-83	516
6	Fungsional	17	6	88	284
7	Staff Administrasi	1	2	-1	568
8	Masa Persiapan Pensiun	4			0
9	Kartografer				5
	Perancang Prosedur				
10	Penerbangan			3	8
	Kekuatan SDM	45	56	0	4903

Tabel 56 Proyeksi Kekuatan SDM (Fungsi Kerja) Tahun 2026



Proyeksi kekuatan SDM Perum LPPNPI Tahun 2026 berdasarkan fungsi kerja disusun untuk memastikan kecukupan personel pada fungsi-fungsi kritikal layanan navigasi penerbangan, sekaligus mendukung penataan organisasi dan peningkatan efektivitas operasional. Proyeksi ini mempertimbangkan faktor pensiun, kebutuhan rekrutmen baru, serta kebijakan alih fungsi jabatan sebagai bagian dari transformasi SDM perusahaan.

Pada fungsi operasional utama, ATC tetap menjadi komponen terbesar dengan jumlah 1.836 personel, yang mencerminkan prioritas perusahaan dalam menjaga keselamatan dan kelancaran pelayanan lalu lintas penerbangan. Penambahan personel ATC dilakukan melalui rekrutmen untuk menutup kebutuhan operasional, sementara alih fungsi dilakukan secara terbatas guna menjaga keseimbangan beban kerja dan kompetensi. Fungsi Aero Communication Officer (ACO) diproyeksikan berjumlah 422 personel, dengan penyesuaian komposisi SDM melalui rekrutmen dan alih fungsi untuk mendukung keandalan sistem komunikasi penerbangan.

Pada fungsi Teknik, jumlah SDM diproyeksikan mencapai 1.099 personel, sejalan dengan kebutuhan pemeliharaan dan pengembangan sistem navigasi, telekomunikasi, serta teknologi pendukung operasional. Sementara itu, fungsi AIS Officer diproyeksikan sebanyak 165 personel, yang berperan penting dalam penyediaan informasi aeronautika yang akurat dan andal.

Dari sisi fungsi pendukung, Manajerial diproyeksikan sebanyak 516 personel, dengan penurunan jumlah yang dipengaruhi oleh kebijakan alih fungsi ke jabatan fungsional sebagai bagian dari penataan organisasi. Hal ini tercermin pada peningkatan jumlah SDM Fungsional yang mencapai 284 personel, menunjukkan arah kebijakan perusahaan dalam memperkuat peran fungsional yang berbasis kompetensi dan keahlian teknis. Fungsi Staf Administrasi diproyeksikan berjumlah 568 personel, disesuaikan dengan kebutuhan layanan pendukung dan efisiensi proses bisnis.

Selain itu, fungsi khusus seperti Kartografer, Perancang Prosedur Penerbangan, serta personel Penerbangan tetap dipertahankan dalam jumlah terbatas namun strategis untuk mendukung keseluruhan ekosistem layanan navigasi penerbangan. Secara keseluruhan, total kekuatan SDM Perum LPPNPI



Tahun 2026 diproyeksikan sebanyak 4.903 personel, yang mencerminkan keseimbangan antara kebutuhan operasional, efisiensi organisasi, dan arah transformasi SDM perusahaan.

Usulan kebutuhan SDM untuk RKAP Tahun 2026 didasarkan pada dokumen Human Capital Management (HCM) 2025–2029. Beberapa hal yang mendasari perhitungan kebutuhan dimaksud adalah:

- a. Penggantian jumlah pensiun;
- b. Pemenuhan gap formasi personel ATC secara bertahap;
- c. Pemenuhan gap formasi personel ACO secara bertahap;
- d. Pemenuhan gap formasi personel Teknisi Telekomunikasi secara bertahap;
- e. Dampak penataan organisasi berupa perubahan fungsi manajerial menjadi fungsional;
- f. Penambahan Perancang Prosedur Penerbangan dalam rangka pemenuhan target flight procedure;
- g. Pemenuhan tenaga kerja disabilitas sesuai dengan kebijakan ketenagakerjaan disabilitas;
- h. Penambahan PKWT kebutuhan dukungan flight dan radar simulator serta peningkatan fungsi HCM;
- i. Pemenuhan pro hire untuk jabatan yang tidak memiliki kandidat dari internal;
- j. Alih fungsi ACO menjadi ATC untuk personel ACO yang memiliki lisensi ATC;
- k. Alih fungsi karyawan manajerial menjadi fungsional yang tidak mengambil Masa Persiapan Pensiun (MPP);

Dengan mempertimbangkan sejumlah program yang bersifat strategis dan menimbulkan gap kebutuhan jumlah SDM, maka beberapa alternatif yang dapat ditawarkan dan tidak mempengaruhi beban SDM tahun 2026 antara lain sebagai berikut:

- a. Pemenuhan SDM melalui mekanisme alih daya yang berdampak pada penambahan beban umum;
- b. Pemenuhan SDM melalui mekanisme Magang Generasi Bertalenta (MAGENTA) BUMN untuk fungsi pendukung yang bersifat rutin.

Berdasarkan mekanisme tersebut di atas, diusulkan untuk melaksanakan penambahan SDM melalui alih daya sebanyak 35 orang untuk pemenuhan SDM



pada fungsi ATC, Administrasi, Teknologi Informasi (TI) dan Teknik Penunjang dengan mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut:

- Fungsi ATC dalam rangka pergantian personel ATC yang mengikuti program Secondment dan ATC Exchange, yang berasal dari tenaga profesional purnabakti di bawah usia 60 Tahun;
- Fungsi Administrasi dalam rangka mendukung pekerjaan administrasi rutin untuk mendukung transisi implementasi penataan organisasi Kantor Pusat dan Cabang;
- Fungsi Teknologi Informasi (TI) dalam rangka percepatan pengembangan sistem dan aplikasi secara internal yang terintegrasi;
- Fungsi Teknik Penunjang khususnya di bidang Sipil dan Bangunan dalam rangka standarisasi dan pembangunan gedung dan infrastruktur lainnya di seluruh wilayah kerja.

III.18 ALAT PRODUKSI

Uraian	Audited 2024	2025		RKAP 2026	Δ RKAP 2026 vs Audited 2024		Δ RKAP 2026 vs Unaudited 2025	
		RKAP	Unaudited		Unit	%	Unit	%
1	2	3	4	5	6 (5-2)	7 (6/2)	8 (5-4)	9 (8/4)
Komunikasi Penerbangan								
VHF A/G	807	803	793	826	19	2,35%	33	4,16%
HF A/G FIC	6	4	6	6	-	0,00%	-	0,00%
ATIS	44	45	45	52	8	18,18%	7	15,56%
VSCS	25	25	25	25	-	0,00%	-	0,00%
Mobile Tower	2	2	2	2	-	0,00%	-	0,00%
Voice Recording	176	178	178	197	21	11,93%	19	10,67%
VCSS	25	25	25	25	-	0,00%	-	0,00%
CPDLC	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Komunikasi Penerbangan	1.085	1.082	1.074	1.133	48	4,42%	59	5,49%
Navigasi Penerbangan								
DVOR/DME	140	140	140	143	3	2,14%	3	2,14%
ILS	45	46	46	52	7	15,56%	6	13,04%
NDB	39	32	27	27	(12)	-30,77%	-	0,00%
Total Navigasi Penerbangan	224	218	213	222	(2)	-0,89%	9	4,23%
Pengamatan Penerbangan								
Radar	29	30	29	35	6	20,69%	6	20,69%
ADSB	48	49	48	49	1	2,08%	1	2,08%
MLAT	2	2	2	2	-	0,00%	-	0,00%
Total Pengamatan Penerbangan	79	81	79	86	7	8,86%	7	8,86%
Data Processing/ Automation								
ATC Automation	15	15	15	16	1	6,67%	1	6,67%
AMHS	2	2	36	36	34	1700,00%	-	0,00%
AMSC	36	36	2	2	(34)	-94,44%	-	0,00%
ASMGCS	2	2	2	2	-	0,00%	-	0,00%
Total Data Processing/Automation	55	55	55	56	1	1,82%	1	1,82%
Gedung Operasional								
Gedung Tower	118	120	118	120	2	1,69%	2	1,69%
Gedung Operasi	68	68	68	70	2	2,94%	2	2,94%
Total Gedung Operasional	186	188	186	190	4	2,15%	4	2,15%
Total Alat Produksi	1.629	1.624	1.607	1.687	58	3,56%	80	4,98%

Tabel 57 Proyeksi Alat Produksi Berdasarkan Rencana Investasi (Capex)

Kekuatan alat produksi Perum LPPNPI dalam RKAP Tahun 2026 direncanakan untuk mendukung keberlanjutan dan peningkatan kualitas pelayanan navigasi



penerbangan, sejalan dengan kebutuhan operasional, penguatan keselamatan penerbangan, serta agenda modernisasi sistem. Perencanaan alat produksi dilakukan secara terukur dengan mempertimbangkan kondisi eksisting, realisasi Unaudited Tahun 2025, serta prioritas investasi dan penguatan infrastruktur.

Secara keseluruhan, total alat produksi dalam RKAP 2026 direncanakan sebanyak 1.687 unit, meningkat 58 unit atau 3,56% dibandingkan Audited 2024 sebesar 1.629 unit, serta meningkat 80 unit atau 4,98% dibandingkan realisasi Unaudited 2025 sebesar 1.607 unit. Peningkatan ini mencerminkan fokus perusahaan pada penguatan kapasitas operasional secara selektif dan berorientasi kebutuhan layanan.

a. Komunikasi Penerbangan

Pada kelompok Komunikasi Penerbangan, jumlah alat produksi dalam RKAP 2026 direncanakan mencapai 1.133 unit, meningkat 48 unit atau 4,42% dibandingkan Audited 2024 dan 59 unit atau 5,49% dibandingkan Unaudited 2025. Peningkatan terutama berasal dari:

- ◇ VHF A/G yang meningkat menjadi 826 unit, seiring kebutuhan penguatan komunikasi udara-darat;
- ◇ ATIS yang meningkat menjadi 52 unit, mendukung peningkatan kualitas layanan informasi penerbangan;
- ◇ Voice Recording yang meningkat menjadi 197 unit, sebagai bagian dari penguatan aspek keselamatan dan pemenuhan standar regulasi.

b. Navigasi Penerbangan

Jumlah alat produksi pada kelompok Navigasi Penerbangan dalam RKAP 2026 direncanakan sebanyak 222 unit, relatif stabil dibandingkan Audited 2024 (turun tipis 2 unit atau -0,89%), namun meningkat 9 unit atau 4,23% dibandingkan Unaudited 2025. Peningkatan terutama terdapat pada:

- ◇ DVOR/DME menjadi 143 unit;
- ◇ ILS menjadi 52 unit, mencerminkan penguatan sistem pendaratan presisi.

c. Pengamatan Penerbangan

Pada kelompok Pengamatan Penerbangan, jumlah alat produksi RKAP 2026 direncanakan meningkat menjadi 86 unit, naik 7 unit atau 8,86%



dibandingkan Audited 2024 maupun Unaudited 2025. Peningkatan terutama berasal dari:

- ◇ Radar yang meningkat menjadi 35 unit, untuk memperkuat cakupan dan keandalan pengawasan lalu lintas udara;
- ◇ ADSB yang meningkat menjadi 49 unit, sejalan dengan implementasi teknologi pengawasan berbasis satelit.

d. Data Processing / Automation

Pada kelompok Data Processing / Automation, jumlah alat produksi dalam RKAP 2026 direncanakan sebanyak 56 unit, meningkat 1 unit atau 1,82% dibandingkan Audited 2024 dan Unaudited 2025. Penyesuaian komposisi alat produksi pada kelompok ini mencerminkan:

- ◇ Penambahan pada ATC Automation System menjadi 16 unit;
- ◇ Optimalisasi dan penataan ulang komposisi sistem seperti AMHS, AMSC, dan ASMGCS sebagai bagian dari penyelarasan arsitektur sistem dan modernisasi teknologi.

e. Gedung Operasional

Jumlah Gedung Operasional dalam RKAP 2026 direncanakan sebanyak 190 unit, meningkat 4 unit atau 2,15% dibandingkan Audited 2024 maupun Unaudited 2025. Peningkatan tersebut berasal dari:

- ◇ Gedung Tower yang meningkat menjadi 120 unit;
- ◇ Gedung Operasi yang meningkat menjadi 70 unit.

Secara keseluruhan, perencanaan kekuatan alat produksi Perum LPPNPI dalam RKAP 2026 menunjukkan pendekatan yang selektif, terukur, dan berorientasi pada penguatan layanan inti. Peningkatan jumlah alat produksi difokuskan pada kelompok komunikasi, pengamatan, dan sistem pendukung keselamatan, sementara kelompok lainnya dijaga pada tingkat yang optimal. Strategi ini mencerminkan komitmen perusahaan untuk menjaga keandalan layanan navigasi penerbangan sekaligus memastikan efisiensi investasi dan keberlanjutan operasional.



BAB IV PROYEKSI LAPORAN KEUANGAN

Bab IV menyajikan proyeksi laporan keuangan Perum LPPNPI untuk Tahun 2026 yang disusun sebagai hasil integrasi antara rencana kerja, sasaran usaha, serta asumsi operasional dan keuangan sebagaimana diuraikan dalam Bab III. Proyeksi ini bertujuan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja keuangan perusahaan yang diproyeksikan, sekaligus menjadi dasar dalam menilai kelayakan, keberlanjutan, dan kesehatan keuangan perusahaan pada periode perencanaan.

Penyusunan proyeksi laporan keuangan Tahun 2026 mempertimbangkan capaian kinerja keuangan Tahun 2025 (Unaudited), arah kebijakan dan strategi perusahaan, serta proyeksi perkembangan lingkungan usaha dan industri penerbangan. Selain itu, penyusunan proyeksi ini juga memperhatikan Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal sebagai arahan strategis dalam pengelolaan kinerja keuangan perusahaan, khususnya terkait dengan penguatan profitabilitas, efisiensi operasional, pengelolaan likuiditas, serta keberlanjutan kinerja keuangan jangka menengah.

Dalam konteks tersebut, proyeksi laporan keuangan disusun dengan memperhitungkan asumsi-asumsi utama yang meliputi proyeksi pendapatan usaha, struktur dan pengendalian beban, rencana investasi, kebijakan pendanaan, serta pengelolaan arus kas perusahaan secara prudent. Pendekatan ini diharapkan mampu menjaga keseimbangan antara pencapaian target kinerja keuangan dan pemenuhan mandat pelayanan publik yang melekat pada perusahaan.

Bab ini selanjutnya menguraikan proyeksi laporan laba rugi, laporan posisi keuangan, serta laporan arus kas Tahun 2026 yang disusun secara konservatif dan terukur. Proyeksi tersebut menjadi instrumen pengendalian dan evaluasi kinerja keuangan perusahaan, sekaligus mendukung pengambilan keputusan manajemen dalam rangka mencapai sasaran usaha, memenuhi Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal, serta memperkuat keberlanjutan Perum LPPNPI.



IV.1 PROYEKSI TRAFFIC MOVEMENT

(dalam satuan penerbangan)

Uraian	Audited 2024	2025		RKAP 2026	Δ RKAP 2026 vs Audited 2024		Δ RKAP 2026 vs Unaudited 2025	
		RKAP	Unaudited		Nilai	%	Nilai	%
1	2	3	4	5	6 (5-2)	7 (6/2)	8 (5-4)	9 (8/4)
Traffic Movement								
Domestik	1.421.823	1.486.321	1.367.986	1.388.572	(33.251)	-2,43%	20.586	1,50%
Internasional	236.210	232.167	249.265	261.413	25.203	10,11%	12.148	4,87%
Penerbangan Lintas	269.860	230.840	343.325	359.022	89.162	25,97%	15.697	4,57%
Total Traffic Movement	1.927.893	1.949.327	1.960.576	2.009.008	81.115	4,14%	48.432	2,47%

Tabel 58 Proyeksi Traffic Movement Tahun 2026

Sejalan dengan proyeksi laporan keuangan yang disusun, salah satu asumsi utama yang menjadi dasar perencanaan kinerja keuangan perusahaan adalah proyeksi pergerakan lalu lintas penerbangan (traffic movement). Oleh karena itu, pada sub-bab berikut diuraikan proyeksi traffic movement yang menjadi landasan dalam penyusunan proyeksi pendapatan usaha serta kinerja operasional Perum LPPNPI Tahun 2026.

Proyeksi traffic movement Perum LPPNPI dalam RKAP Tahun 2026 disusun sebagai salah satu asumsi utama dalam perencanaan kinerja operasional dan keuangan perusahaan. Proyeksi ini mempertimbangkan realisasi Unaudited 2025, tren pemulihan lalu lintas penerbangan, serta dinamika trafik domestik, internasional, dan penerbangan lintas (overflying). Secara keseluruhan, total traffic movement RKAP 2026 diproyeksikan sebesar 2.009.008 pergerakan, meningkat 81.115 pergerakan atau 4,14% dibandingkan Audited 2024, serta meningkat 48.432 pergerakan atau 2,48% dibandingkan realisasi Unaudited 2025. Peningkatan ini mencerminkan proyeksi pertumbuhan trafik yang berkelanjutan namun tetap konservatif.

a. Traffic Movement Domestik

Traffic movement domestik pada RKAP 2026 diproyeksikan sebesar 1.388.572 pergerakan. Dibandingkan Audited 2024, angka ini mengalami penurunan 33.251 pergerakan atau -2,43%, namun meningkat 20.586 pergerakan atau 1,33% dibandingkan Unaudited 2025.

b. Traffic Movement Internasional

Traffic movement internasional dalam RKAP 2026 diproyeksikan sebesar 261.413 pergerakan, meningkat 25.203 pergerakan atau 10,11%



dibandingkan Audited 2024, serta meningkat 12.148 pergerakan atau 5,22% dibandingkan Unaudited 2025.

c. Traffic Movement Lintas (Overflying)

Traffic movement penerbangan lintas (overflying) dalam RKAP 2026 diproyeksikan mencapai 359.022 pergerakan, meningkat signifikan 85.162 pergerakan atau 25,97% dibandingkan Audited 2024, serta meningkat 15.697 pergerakan atau 5,83% dibandingkan Unaudited 2025.

Total proyeksi traffic movement yang direncanakan meningkat dari 1.960 ribu movement pada Unaudited 2025 menjadi 2.009 ribu movement pada 2026, menjadi dasar bagi penetapan volume produksi layanan navigasi dalam RKAP. Kenaikan tersebut berkaitan langsung dengan target RJPP dalam:

- a. Menjaga kesinambungan dan keandalan operasi layanan navigasi penerbangan, melalui pemenuhan kapasitas layanan sesuai pertumbuhan demand domestik, internasional, dan overflying.
- b. Modernisasi dan optimalisasi pengelolaan ruang udara.
- c. Peningkatan efisiensi operasional dan utilisasi fasilitas CNS/ATM, sehingga kinerja produksi tidak hanya meningkat dalam kuantitas tetapi juga dalam kualitas layanan.

Dengan demikian, traffic movement bukan hanya indikator volume operasional, tetapi merupakan penentu kebutuhan kapasitas pengendalian lalu lintas udara, alat bantu navigasi, jaringan komunikasi, struktur jam kerja personel, serta pola pemeliharaan sistem. Keterkaitan ini menjadikan perencanaan produksi dalam RKAP 2026 harus selaras dengan roadmap pengembangan kapasitas dan teknologi dalam RJPP, terutama pada program:

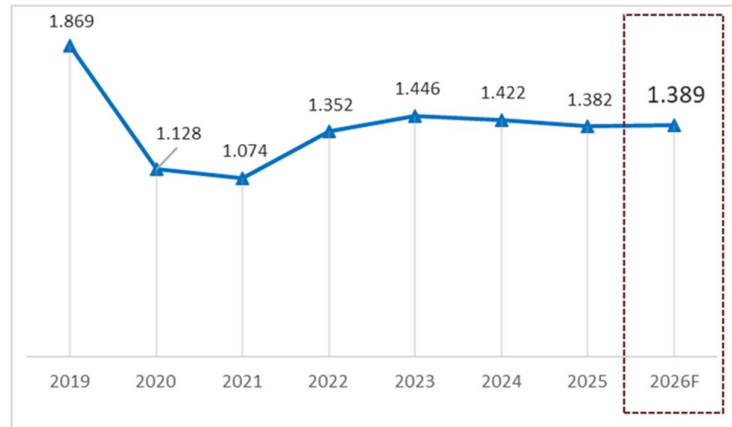
- a. Transformasi Sistem Pemeliharaan & Keandalan CNS/ATM.
- b. Penguatan Kendali Operasi & Manajemen Trafik Berbasis Data.
- c. Modernisasi Infrastruktur Digital Navigasi dan Integrasi Jaringan Informasi

Dengan pendekatan tersebut, RKAP 2026 berfungsi sebagai langkah implementatif untuk mencapai kinerja layanan navigasi yang andal, efisien, dan berkelanjutan, sebagaimana ditetapkan dalam sasaran strategis RJPP 2025–2029.



a. Movement Domestik

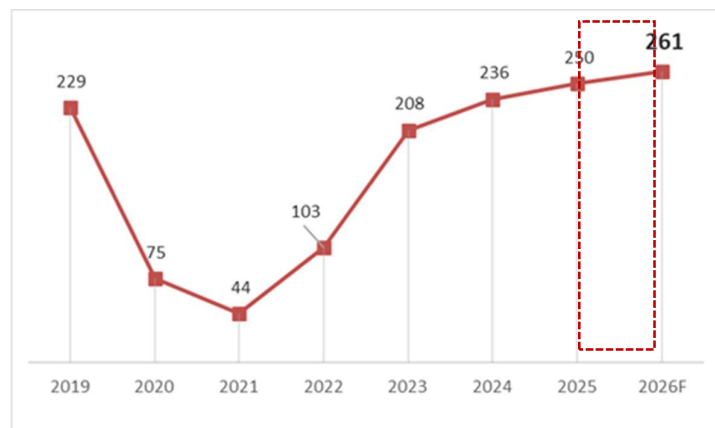
Pergerakan penerbangan domestik pada tahun 2026 direncanakan mencapai 1.389 ribu pergerakan, relatif stabil dibanding prognosa tahun 2025. Penyesuaian ini mempertimbangkan kondisi daya beli masyarakat dan dinamika industri penerbangan komersial dalam negeri, yang pulih secara bertahap.



Grafik 7 Proyeksi Traffic Movement Domestik

b. Movement Internasional

Pergerakan penerbangan internasional menunjukkan tren pertumbuhan positif, dengan proyeksi pergerakan mencapai 261 ribu pergerakan pada tahun 2026, meningkat 4,5% dibanding prognosa 2025 dan 12,2% dibanding RKAP 2025. Pertumbuhan ini dipengaruhi oleh meningkatnya konektivitas destinasi Asia Pasifik, pemulihan layanan maskapai internasional, serta peningkatan arus logistik udara.

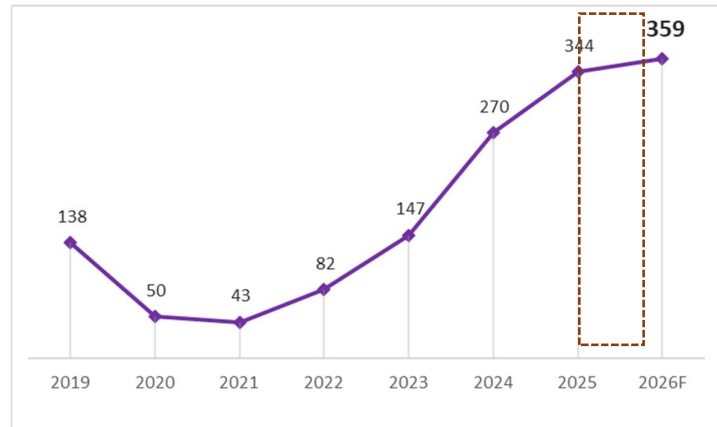


Grafik 8 Proyeksi Traffic Movement International

c. Movement Overflying

Pergerakan penerbangan lintas wilayah direncanakan meningkat menjadi 359 ribu pergerakan, naik 4,5% dibanding prognosa 2025 dan 6,5% dibanding RKAP 2025. Pertumbuhan ini didukung oleh:

- Optimalisasi rute ruang udara;
- Peningkatan efisiensi jalur FIR Jakarta dan Makassar;
- Peran Indonesia sebagai jalur transit strategis penerbangan global.



Grafik 9 Proyeksi Traffic Movement Overflying

Selain itu, peningkatan permintaan perjalanan selama periode libur panjang serta penyelenggaraan berbagai event internasional tahun 2026 juga berpotensi mendorong kenaikan jumlah penerbangan internasional. Beberapa di antaranya antara lain:

- Indonesia Economic Summit 2026
- AFC Futsal Asian Cup 2026
- 9th Hospitality Indonesia Conference 2026
- ASEAN Flexible Packaging World Summit 2026
- Indonesia International Consumer Electronics Exhibition 2026
- Indonesia Coal & Energy Expo 2026
- Cargo Indonesia 2026
- Con-Mine 2026
- Food & Hospitality Indonesia 2026
- International Conference on Sustainable Tourism 2026
- Chemical Indonesia 2026



IV.2 PROYEKSI PRODUKSI

Uraian	Audited 2024	2025		RKAP 2026	Δ RKAP 2026 vs Audited 2024		Δ RKAP 2026 vs Unaudited 2025	
		RKAP	Unaudited		Nilai	%	Nilai	%
1	2	3	4	5	6 (5-2)	7 (6/2)	8 (5-4)	9 (8/4)
PJNP Enroute (Route Unit)								
Domestik	139.407.699	142.970.162	136.333.071	137.014.736	(2.392.963)	-1,8%	681.665	0,5%
Internasional	117.960.443	118.593.981	126.184.631	131.484.386	5.299.755	4,2%	12.890.405	10,9%
Penerbangan Lintas	177.354.150	173.919.137	197.824.423	206.133.048	8.308.626	4,2%	32.213.912	18,5%
Total Produksi Enroute	434.722.292	435.483.279	460.342.124	474.632.170	14.290.046	3,1%	39.148.891	9,0%
PJNP Terminal Navigation (Ton)								
Domestik	37.751.322	41.399.387	36.834.378	37.018.550	184.172	0,5%	(4.380.837)	-10,6%
Internasional	15.178.001	15.918.176	16.136.238	16.813.960	677.722	4,2%	895.784	5,6%
Total Produksi Terminal Navigation	52.929.323	57.317.563	52.970.616	53.832.510	861.894	1,6%	(3.485.053)	-6,1%

Tabel 59 Proyeksi Data Produksi Tahun 2026

Proyeksi produksi pelayanan navigasi penerbangan Perum LPPNPI dalam RKAP Tahun 2026 disusun dengan mengacu pada proyeksi traffic movement, karakteristik layanan, serta kebijakan tarif dan operasional yang direncanakan.

a. PJNP Enroute

Produksi PJNP Enroute (Route Unit) dalam RKAP 2026 direncanakan sebesar 474.632.170 unit, meningkat 14.280.048 unit atau 3,15% dibandingkan Audited 2024, serta meningkat 39.148.881 unit atau 9,05% dibandingkan realisasi Unaudited 2025. Peningkatan produksi enroute tersebut terutama didorong oleh:

- 1) Optimalisasi pemanfaatan ruang udara Indonesia sebagai jalur penerbangan regional dan global;
- 2) Pertumbuhan traffic movement internasional dan penerbangan lintas (overflying) yang memiliki kontribusi besar terhadap PJNP Enroute.

b. PJNP Terminal Navigation

Produksi PJNP Terminal Navigation (Ton) dalam RKAP 2026 direncanakan sebesar 53.832.510 unit, meningkat 981.894 unit atau 1,86% dibandingkan Audited 2024, namun menurun 2.438.308 unit atau -4,33% dibandingkan realisasi Unaudited 2025.

Produksi domestik yang hampir sama dengan tahun 2026, namun sedikit mengalami penurunan disebabkan oleh pertimbangan bahwa masalah utama atas keterbatasan armada milik maskapai masih berlangsung sepanjang tahun 2026, di akhir tahun 2025 terdapat maskapai domestik (kargo) Cardig Air yang mengalami pailit dan kemungkinan besar akan diikuti oleh maskapai Marta Buana di akhir tahun 2025 atau awal tahun 2026. Selain itu preferensi atas jenis transportasi juga



diperkirakan akan menjadi hal yang cukup signifikan terhadap penerbangan domestik di tahun 2026 yang disebabkan oleh semakin baiknya moda transportasi alternatif selain penerbangan khususnya untuk kebutuhan transportasi yang dapat diakomodir oleh transportasi darat.

IV.3 PROYEKSI LAPORAN POSISI KEUANGAN

(dalam miliar Rupiah)

Uraian	Audited 2024	2025		RKAP 2026	Δ RKAP 2026 vs Audited 2024		Δ RKAP 2026 vs Unaudited 2025	
		RKAP	Unaudited		Rp	%	Rp	%
1	2	3	4	6	7 (6-2)	8 (7/2)	9 (6-4)	10 (9/4)
Aset								
Aset Lancar	4.887,39	5.144,92	6.211,95	6.751,66	1.864,26	38,14%	539,71	8,69%
Aset Tetap	2.245,23	2.917,55	2.169,88	2.464,26	219,03	9,76%	294,37	13,57%
Aset Lain - Lain	466,48	344,28	412,74	416,11	(50,38)	(10,80%)	3,37	0,82%
Jumlah Aset	7.599,11	8.406,75	8.794,57	9.632,02	2.032,91	26,75%	837,45	9,52%
Liabilitas dan Ekuitas								
Liabilitas								
Liabilitas Jangka Pendek	807,71	851,61	1.170,16	1.131,40	323,69	40,07%	(38,75)	(3,31%)
Liabilitas Jangka Panjang	159,35	185,24	215,03	211,31	51,96	32,61%	(3,71)	(1,73%)
Jumlah Liabilitas	967,06	1.036,85	1.385,19	1.342,72	375,65	38,84%	(42,47)	(3,07%)
Ekuitas								
Penyertaan Modal Pemerintah	3.997,24	4.065,27	3.997,24	3.997,24	-	-	-	-
Penambahan Modal Disetor	(516,20)	(516,20)	(516,20)	(516,20)	-	-	-	-
Ekuitas Lain - Pengukuran Kembali atas Program Imbal	(32,77)	(32,03)	(92,22)	(92,22)	(59,45)	181,39%	-	-
Cadangan	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-	-	-	-
Saldo Laba	2.183,77	2.852,86	3.020,56	3.900,48	1.716,71	78,61%	879,92	29,13%
Jumlah Ekuitas	6.632,04	7.369,90	7.409,39	8.289,30	1.657,26	24,99%	879,92	11,88%
Jumlah Liabilitas dan Ekuitas	7.599,11	8.406,75	8.794,57	9.632,02	2.032,91	26,75%	837,45	9,52%

Tabel 60 Proyeksi Laporan Keuangan Tahun 2026

Proyeksi laporan posisi keuangan Perum LPPNPI dalam RKAP Tahun 2026 mencerminkan penguatan struktur keuangan perusahaan yang berkelanjutan, sejalan dengan rencana investasi, kebijakan pendanaan, serta pengelolaan aset dan kewajiban secara prudent.

a. Aset

Total aset Perum LPPNPI dalam RKAP 2026 diproyeksikan sebesar Rp9.632,02 miliar, meningkat Rp2.032,91 miliar atau 26,75% dibandingkan Audited 2024, serta meningkat Rp837,45 miliar atau 9,52% dibandingkan realisasi Unaudited 2025. Peningkatan total aset tersebut terutama didorong oleh:

- ◇ Aset lancar yang diproyeksikan sebesar Rp6.751,66 miliar, mencerminkan penguatan likuiditas perusahaan, seiring dengan proyeksi peningkatan kas dan setara kas;



- ◇ Realisasi atas penyesuaian kenaikan tarif PJNP enroute (ENC) internasional dan Pelayanan lintas yang diproyeksikan akan terealisasi pada semester II (dua) pada tahun 2026.
- ◇ Kenaikan tarif ini diproyeksikan akan memberikan kontribusi positif terhadap piutang usaha, yang secara langsung berdampak pada peningkatan saldo piutang usaha di tahun 2026.
- ◇ Perlakuan piutang usaha dipastikan memiliki mekanisme penagihan yang ketat agar tidak terjadi piutang macet. Langkah ini diharapkan mampu memperkuat posisi likuiditas perusahaan dalam menghadapi kebutuhan operasional dan investasi di masa mendatang.
- ◇ Persediaan tetap stabil di angka sebesar Rp59 Miliar, hal ini konsisten dengan kebijakan keandalan operasional (operational availability 99%) dan efisiensi biaya
- ◇ Aset tetap sebesar Rp2.464,26 miliar, yang mencerminkan realisasi dan kelanjutan investasi pada infrastruktur navigasi penerbangan dan fasilitas operasional;
- ◇ Lonjakan investasi ini sejalan dengan tahap Establishing Fundamental Uplift dalam RJPP 2025–2029, di mana Perum LPPNPI mulai memperkuat infrastruktur kritikal sebelum masuk ke fase akselerasi.
- ◇ Aset lain-lain sebesar Rp416,11 miliar, yang mencerminkan aset pendukung lainnya sesuai dengan kebijakan akuntansi perusahaan.

b. Liabilitas

Jumlah liabilitas dalam RKAP 2026 diproyeksikan sebesar Rp1.342,72 miliar, meningkat Rp375,65 miliar atau 38,84% dibandingkan Audited 2024, namun menurun Rp42,47 miliar atau -3,07% dibandingkan Unaudited 2025. Secara komposisi sebagai berikut:

- ◇ Liabilitas jangka pendek diproyeksikan sebesar Rp1.131,40 miliar, mencerminkan kewajiban operasional yang dikelola secara terkendali;
- ◇ Liabilitas jangka panjang sebesar Rp211,31 miliar, yang tetap berada pada tingkat moderat.



c. Ekuitas

Jumlah ekuitas dalam RKAP 2026 diproyeksikan sebesar Rp8.289,30 miliar, meningkat Rp1.657,26 miliar atau 24,99% dibandingkan Audited 2024, serta meningkat Rp879,92 miliar atau 11,88% dibandingkan Unaudited 2025.

Peningkatan ekuitas terutama didorong oleh:

- ◇ Penyertaan Modal Pemerintah yang tercatat sebesar Rp3.997,24 miliar;
- ◇ Saldo laba yang meningkat menjadi Rp3.900,48 miliar, seiring dengan proyeksi kinerja laba Tahun 2026;
- ◇ Cadangan sebesar Rp1.000,00 miliar sebagai penopang struktur permodalan perusahaan.

Secara keseluruhan, struktur permodalan Perum LPPNPI dalam RKAP 2026 menunjukkan posisi yang sangat kuat, dengan proporsi ekuitas yang dominan terhadap total aset.

IV.4 PROYEKSI LABA RUGI

(dalam miliar Rupiah)

Uraian	Audited 2024	2025		RKAP 2026	Δ RKAP 2026 vs Audited 2024		Δ RKAP 2026 vs Unaudited 2025	
		RKAP	Unaudited		Rp	%	Rp	%
1	2	3	4	5	6 (5-2)	7 (6/2)	8 (5-4)	9 (8/4)
Pendapatan Usaha								
Pendapatan Usaha	3.762,77	4.205,79	4.148,82	4.754,39	991,62	26,35%	605,57	14,60%
Beban Usaha								
Beban Pegawai	1.989,84	2.020,74	2.019,64	2.162,88	173,05	8,70%	143,24	7,09%
Beban Perlengkapan	32,87	31,24	31,68	32,47	(0,40)	(1,23%)	0,79	2,50%
Beban Pemeliharaan	186,55	251,04	208,44	315,29	128,74	69,01%	106,85	51,27%
Beban Utilitas	118,35	158,09	123,23	212,44	94,09	79,51%	89,21	72,40%
Beban Penyusutan	460,96	470,18	430,83	453,81	(7,16)	(1,55%)	22,98	5,33%
Beban Umum	480,30	565,92	545,34	640,23	159,93	33,30%	94,89	17,40%
Beban Usaha	3.268,86	3.497,22	3.359,15	3.817,12	548,26	16,77%	457,97	13,63%
Laba Usaha	493,91	708,57	789,66	937,27	443,36	89,76%	147,61	18,69%
Pendapatan di Luar Usaha	221,16	180,06	280,16	194,90	(26,27)	(11,88%)	(85,27)	(30,43%)
Beban di Luar Usaha	21,29	33,50	31,35	36,48	15,19	71,35%	5,13	16,37%
Jumlah Penghasilan (Beban) Lain-lain	199,87	146,55	248,82	158,42	(41,46)	(20,74%)	(90,40)	(36,33%)
Laba Sebelum Pajak Penghasilan	693,79	855,13	1.038,48	1.095,69	401,90	57,93%	57,21	5,51%
Laba Tahun Berjalan	543,84	662,88	826,11	879,92	336,08	61,80%	53,80	6,51%
Laba Komprehensif	533,16	663,57	777,34	879,92	346,76	65,04%	102,57	13,20%
EBITDA	1.158,74	1.324,97	1.470,59	1.550,96	392,22	33,85%	80,37	5,47%
BOPO	86,87%	83,15%	80,97%	80,29%		(6,59%)		(0,68%)

Tabel 61 Proyeksi laba Rugi Tahun 2026

Kinerja keuangan Perum LPPNPI dalam RKAP Tahun 2026 diproyeksikan mengalami peningkatan yang signifikan dibandingkan capaian tahun sebelumnya,



sejalan dengan proyeksi pertumbuhan pendapatan usaha, pengendalian beban operasional, serta penguatan efisiensi operasional perusahaan.

a. Pendapatan Usaha

Pendapatan usaha dalam RKAP 2026 direncanakan sebesar Rp4.754,39 miliar, meningkat Rp605,57 miliar atau 14,60% dibandingkan Audited 2024, serta meningkat Rp548,60 miliar atau 13,04% dibandingkan realisasi Unaudited 2025. Peningkatan pendapatan ini terutama ditopang oleh pertumbuhan produksi jasa pelayanan penerbangan internasional dan lintas (overflying), serta rencana penyesuaian tarif jasa pelayanan penerbangan enroute internasional dan overflying pada Semester II Tahun 2026.

b. Beban Usaha

Total beban usaha dalam RKAP 2026 diproyeksikan sebesar Rp3.817,12 miliar, meningkat Rp548,26 miliar atau 16,77% dibandingkan Audited 2024, serta meningkat Rp457,97 miliar atau 13,63% dibandingkan Unaudited 2025. Secara komposisi dapat dijelaskan sebagai berikut

1) Beban Pegawai

- ◆ Proyeksi beban pegawai tahun 2026 sebesar Rp2.162,88 miliar, meningkat sejalan dengan penyesuaian remunerasi dan kebutuhan operasional. Kenaikan ini didasarkan pada kebutuhan sesuai Fatigue Manajemen yang diatur ketentuan berlaku, serta pemenuhan jenjang karir karyawan struktural maupun non struktural. Hal ini sejalan untuk pengembalian kesejahteraan pegawai seperti di Tahun 2019 dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan dan peningkatan pendapatan.
- ◆ Dengan fokus pada pengembalian kesejahteraan pegawai, perusahaan berharap dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kinerja keseluruhan dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

2) Beban Perlengkapan

Proyeksi beban perlengkapan pada RKAP 2026 sebesar Rp32,47 Miliar atau 2,50% lebih tinggi dari Unaudited tahun 2025. Hal ini dikarenakan



peningkatan kebutuhan perlengkapan operasional dan kantor seperti perangkat kerja digital ATC/teknisi, persiapan pengoperasian New JATSC, material penunjang sistem navigasi, serta konsumsi BBM untuk operasional dan dukungan peralatan ATS. Lonjakan tersebut merupakan konsekuensi dari transformasi digital, peningkatan utilisasi fasilitas navigasi, dan tuntutan kesiapan operasional pada fase “Establishing Fundamental Uplift”. Dengan demikian, kenaikan beban perlengkapan ini bersifat produktif dan mendukung ketercapaian reliabilitas layanan dan keselamatan penerbangan.

3) Beban Pemeliharaan

- ◆ Beban Pemeliharaan meningkat menjadi Rp315,29 miliar, mencerminkan komitmen perusahaan dalam menjaga keandalan alat produksi dan infrastruktur navigasi penerbangan. Naiknya beban pemeliharaan tahun 2026 ini dikarenakan asumsi nilai tukar dollar yang mempengaruhi nilai beban kalibrasi serta pembelian suku cadang perbaikan untuk alat bantu navigasi. Beban pemeliharaan navigasi tahun 2026 mengalami peningkatan karena sebagian besar komponen yang dikelola bersifat safety-critical dan tidak dapat ditunda tanpa menimbulkan risiko operasional.
- ◆ Dalam rangka memastikan efektivitas dan efisiensi pengelolaan beban pemeliharaan, perusahaan tetap melaksanakan skema pengelolaan secara konvensional melalui pemeliharaan berbasis kebutuhan dan kepatuhan terhadap standar keselamatan, sekaligus menginisiasi tahap awal penerapan collaborative contract maintenance. Inisiatif ini diarahkan untuk meningkatkan sinergi perencanaan pemeliharaan, optimalisasi biaya siklus hidup aset yang merupakan alat produksi, serta peningkatan keandalan peralatan secara berkelanjutan tanpa mengurangi aspek keselamatan operasional.



4) Beban Utilitas

- ◆ Beban utilitas pada tahun 2026 meningkat menjadi Rp212,44 miliar, seiring dengan peningkatan intensitas aktivitas operasional layanan navigasi penerbangan yang berlangsung selama 24 jam penuh. Kenaikan ini mencerminkan kebutuhan operasional yang bersifat mandatory dalam rangka menjaga keselamatan penerbangan, keandalan sistem, serta kelancaran pelayanan kepada pengguna ruang udara.
- ◆ Peningkatan beban utilitas tersebut antara lain dipengaruhi oleh modernisasi sistem dan persiapan operasional New JATSC, termasuk pemenuhan kebutuhan utilitas air dan listrik untuk mendukung aktivitas perkantoran serta pasokan energi bagi peralatan operasional yang bersifat kritis. Selain itu, kenaikan beban utilitas juga berasal dari kebutuhan jaringan komunikasi penerbangan nasional (Jarkompenas), khususnya pemanfaatan jaringan VSAT dengan nilai sekitar Rp80 miliar, serta pengadaan aplikasi pendukung operasional berupa ARCGIS dan FPDAM pada tahun 2026 dengan nilai sekitar Rp19 miliar.
- ◆ Secara keseluruhan, peningkatan beban utilitas tersebut merupakan bagian dari operational cost yang secara langsung mendukung keberlangsungan operasi layanan navigasi penerbangan, sehingga diperlukan untuk memastikan tingkat keselamatan, keandalan sistem, dan kualitas layanan tetap terjaga sesuai standar yang berlaku..

5) Beban Penyusutan

Beban Penyusutan relatif stabil pada Rp453,81 miliar, mencerminkan dampak investasi yang terkelola. Meski terdapat penambahan aset dari investasi tahun 2025 dan rencana investasi baru di tahun 2026, beban penyusutan justru menurun. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengelola asetnya dengan lebih efisien. Investasi yang dilakukan tetap menjadi langkah penting untuk memperkuat infrastruktur dan meningkatkan kualitas layanan, sehingga diharapkan



dapat mendukung operasional perusahaan secara lebih optimal dalam jangka Panjang.

6) **Beban umum**

Beban Umum meningkat menjadi Rp640,23 miliar, sejalan dengan kebutuhan operasional dan dukungan organisasi. Kenaikan beban ini disebabkan oleh antara lain:

- ◆ Dampak dari kebijakan Pemerintah terkait kenaikan Upah Minimum Provinsi (UMP) untuk tenaga Alih daya.
- ◆ Implementasi peraturan dari Undang Undang Cipta kerja.
- ◆ Beban Diklat pada tahun 2026 mendukung peningkatan kompetensi melalui pelaksanaan pelatihan penunjang ATMAS dan pola rekrutmen melalui pihak ketiga sebagai bagian dari penyeimbangan distribusi populasi karyawan.
- ◆ Penerapan change management untuk memperkuat fondasi transformasi organisasi dan memastikan keberlanjutan perusahaan.
- ◆ Keikutsertaan aktif dalam organisasi global dan program pertukaran talenta antar Air Navigation Service Provider (ANSP), guna mempercepat transfer pengetahuan dan adopsi praktik terbaik dunia.
- ◆ Dukungan pengelolaan aset, fasilitas, dan proses bisnis melalui akselerasi investasi pada fasilitas kritikal, penerapan sistem manajemen aset yang terintegrasi, serta pemanfaatan digitalisasi, otomatisasi, dan managed services untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan ketahanan operasional jangka panjang.

c. Laba Usaha

Dengan pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi dibandingkan kenaikan beban, laba usaha dalam RKAP 2026 diproyeksikan sebesar Rp937,27 miliar, meningkat Rp443,36 miliar atau 89,76% dibandingkan Audited 2024, serta meningkat Rp147,61 miliar atau 18,69% dibandingkan Unaudited 2025. Peningkatan ini menunjukkan perbaikan signifikan pada kinerja operasional perusahaan.



d. Laba Sebelum Pajak dan Laba Tahun Berjalan

Laba sebelum pajak penghasilan dalam RKAP 2026 diproyeksikan sebesar Rp1.094,73 miliar, meningkat Rp400,94 miliar atau 57,79% dibandingkan Audited 2024, serta meningkat Rp56,25 miliar atau 5,42% dibandingkan Unaudited 2025. Selanjutnya, laba tahun berjalan diproyeksikan mencapai Rp879,15 miliar, meningkat Rp335,32 miliar atau 61,66% dibandingkan Audited 2024, serta meningkat Rp53,04 miliar atau 6,42% dibandingkan Unaudited 2025. Kinerja ini mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam menjaga profitabilitas di tengah peningkatan aktivitas operasional.

e. Laba Komprehensif

Selain laba tahun berjalan, perusahaan juga membukukan laba komprehensif dalam RKAP 2026 sebesar Rp879,15 miliar, meningkat Rp345,99 miliar atau 64,89% dibandingkan Audited 2024, serta meningkat Rp101,81 miliar atau 13,10% dibandingkan Unaudited 2025.

f. EBITDA dan Efisiensi Operasional

- ◇ EBITDA dalam RKAP 2026 diproyeksikan sebesar Rp1.550,00 miliar, meningkat Rp391,26 miliar atau 33,77% dibandingkan Audited 2024, serta meningkat Rp79,41 miliar atau 5,40% dibandingkan Unaudited 2025.
- ◇ Sementara itu, rasio BOPO diproyeksikan membaik menjadi 80,29%, turun dibandingkan Audited 2024 sebesar 86,87% dan Unaudited 2025 sebesar 80,97%. Perbaikan rasio ini menunjukkan peningkatan efisiensi operasional dan pengendalian biaya yang semakin efektif.

Secara keseluruhan, proyeksi laporan laba rugi RKAP 2026 menunjukkan peningkatan kinerja keuangan yang komprehensif dan berkelanjutan, tercermin dari pertumbuhan pendapatan, peningkatan laba usaha, laba tahun berjalan, serta laba komprehensif. Kinerja ini memperkuat posisi keuangan perusahaan dan mendukung pemenuhan Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal, sekaligus memastikan keberlanjutan penyelenggaraan layanan navigasi penerbangan nasional.



IV.5 PROYEKSI LAPORAN ARUS KAS

(dalam miliar Rupiah)

Uraian	Audited 2024	2025		RKAP 2026	Δ RKAP 2026 vs Audited 2024		Δ RKAP 2026 vs Unaudited 2025	
		RKAP	Unaudited		Rp	%	Rp	%
1	2	3	4	5	6 (5-2)	7 (6/2)	8 (5-4)	9 (8/4)
Arus Kas Dari Aktivitas Operasi								
Total Kas Masuk Operasional	4.897,38	5.116,10	5.174,69	5.812,95	915,57	18,70%	638,26	12,33%
Total Kas Keluar Operasional	(3.618,22)	(4.047,99)	(3.804,32)	(4.508,65)	(890,43)	24,61%	(704,33)	18,51%
Kas Neto Operasional	1.279,15	1.068,11	1.370,37	1.304,30	25,15	1,97%	(66,07)	(4,82%)
Arus Kas Dari Aktivitas Investasi								
Total Kas Masuk Investasi	73,08	66,71	499,00	238,20	165,12	225,96%	(260,80)	(52,26%)
Total Kas Keluar Investasi	(422,23)	(786,30)	(352,46)	(769,38)	(347,15)	82,22%	(416,92)	118,29%
Kas Neto Investasi	(349,16)	(719,59)	146,54	(531,18)	(182,02)	52,13%	(677,72)	(462,47%)
Arus Kas Dari Aktivitas Keuangan								
Total Kas Masuk Keuangan	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Kas Keluar Keuangan	(1,34)	(1,34)	(6,95)	(7,93)	(6,60)	493,72%	(0,98)	14,05%
Kas Neto Keuangan	(1,34)	(1,34)	(6,95)	(7,93)	(6,60)	493,72%	(0,98)	14,05%
Surplus (Defisit)	928,66	347,19	1.509,96	765,19	(163,47)	(17,60%)	(744,77)	(49,32%)
Pengaruh Perubahan Kurs Mata Uang Asir	(7,17)	-	(0,51)	-	7,17	(100,00%)	0,51	(100,00%)
Saldo Kas Awal	2.490,68	3.116,14	3.412,17	4.921,63	2.430,95	97,60%	1.509,46	44,24%
Saldo Kas Akhir	3.412,17	3.463,33	4.921,63	5.686,82	2.274,65	66,66%	765,19	15,55%

Tabel 62 Proyeksi Arus Kas Tahunan 2026

Proyeksi arus kas Perum LPPNPI dalam RKAP Tahun 2026 disusun untuk menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kas dari aktivitas operasional, mengelola kebutuhan investasi, serta menjaga likuiditas dan keberlanjutan keuangan perusahaan. Proyeksi ini disusun dengan mengacu pada kinerja keuangan tahun sebelumnya serta rencana kerja dan investasi Tahun 2026.

a. Arus Kas dari Aktivitas Operasi

Pada Tahun 2026, total kas masuk operasional diproyeksikan sebesar Rp5.812,95 miliar, sementara total kas keluar operasional diproyeksikan sebesar Rp4.508,65 miliar. Dengan demikian, kas netto dari aktivitas operasi dalam RKAP 2026 diproyeksikan sebesar Rp1.304,30 miliar. Dibandingkan dengan Audited 2024, kas netto operasional mengalami penurunan Rp66,07 miliar atau 4,82%, namun mengalami kenaikan Rp25,15 miliar atau 1,97% dibandingkan Unaudited 2025. Penurunan ini mencerminkan peningkatan kebutuhan kas operasional seiring dengan meningkatnya aktivitas layanan dan beban operasional, namun secara umum arus kas operasi tetap berada pada level yang positif dan memadai untuk mendukung kegiatan perusahaan.

b. Arus Kas dari Aktivitas Investasi

- ◇ Arus kas dari aktivitas investasi pada RKAP 2026 menunjukkan kas keluar bersih yang relatif signifikan. Total kas masuk investasi



diproyeksikan sebesar Rp238,20 miliar, sementara total kas keluar investasi mencapai Rp769,38 miliar, sehingga kas neto investasi tercatat sebesar Rp(531,18) miliar.

- ◇ Dibandingkan dengan Audited 2024, kas neto investasi meningkat (lebih negatif) sebesar Rp182,02 miliar atau 52,13%, serta meningkat signifikan dibandingkan Unaudited 2025 sebesar Rp677,72 miliar. Kondisi ini mencerminkan komitmen perusahaan dalam melanjutkan dan mempercepat realisasi investasi strategis, khususnya pada penguatan infrastruktur, modernisasi sistem navigasi penerbangan, serta pengembangan fasilitas pendukung operasional.
- ◇ Proyeksi kebutuhan kas keluar investasi tahun 2026 diperkirakan mencapai Rp769,38 Miliar yang mencakup pembayaran atas pelaksanaan kegiatan tahun berjalan maupun kewajiban lanjutan dari program multi-years. Dari jumlah tersebut, sejumlah Rp233,76 Miliar dari dana PMN tunai untuk pembayaran proyek ATM system di 4 lokasi (JATSC, Balikpapan, Medan dan Pontianak) yang sedang berjalan.

c. Arus Kas dari Aktivitas Keuangan

Pada aktivitas keuangan, RKAP 2026 mencatat kas keluar bersih sebesar Rp7,93 miliar, yang seluruhnya berasal dari kas keluar aktivitas keuangan. Dibandingkan dengan Audited 2024, kas neto keuangan meningkat sebesar Rp6,60 miliar, sementara dibandingkan dengan Unaudited 2025 meningkat sebesar Rp0,98 miliar. Nilai kas keluar yang relatif kecil menunjukkan bahwa perusahaan tidak bergantung pada pembiayaan eksternal dan tetap mengandalkan kekuatan kas internal dalam mendukung operasional dan investasi.

d. Surplus (Defisit) dan Saldo Kas

Dengan memperhitungkan seluruh aktivitas tersebut, RKAP 2026 mencatat surplus kas sebesar Rp690,90 miliar. Surplus ini memberikan ruang yang memadai bagi perusahaan untuk menjaga fleksibilitas keuangan. Saldo kas awal Tahun 2026 tercatat sebesar Rp4.921,63 miliar, sehingga saldo kas akhir RKAP 2026 diproyeksikan mencapai Rp5.612,53 miliar, meningkat Rp2.200,36 miliar atau 64,49% dibandingkan Audited 2024, serta meningkat



Rp690,90 miliar atau 14,04% dibandingkan Unaudited 2025. Peningkatan saldo kas akhir mencerminkan posisi likuiditas perusahaan yang semakin kuat, meskipun terdapat kebutuhan investasi yang cukup besar pada Tahun 2026.

Secara keseluruhan, proyeksi arus kas RKAP 2026 menunjukkan kondisi likuiditas Perum LPPNPI yang sehat dan terkendali. Arus kas operasional yang tetap positif mampu mendukung kebutuhan investasi dan operasional perusahaan, sementara saldo kas akhir yang meningkat memberikan bantalan keuangan yang kuat. Kondisi ini mendukung keberlanjutan usaha perusahaan, pemenuhan Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal, serta pelaksanaan rencana kerja dan investasi strategis Tahun 2026.

IV.6 PROYEKSI KONTRIBUSI KEPADA NEGARA

(dalam miliar rupiah)

Uraian	Tahun 2025		RKAP 2026	Δ RKAP 2026 vs Unaudited 2025	
	Real Jan - Okt	Unaudited		Rp	%
1	2	3	4	5 (4-3)	6 5:4)
PNBP DJU	449,40	546,96	617,65	71	11%
PNBP BMKG	146,43	178,27	206,14	28	14%
Perpajakan	460,71	505,27	541,57	36	7%
PNBP Kalibrasi	47,56	73,58	80,00	6	8%

Tabel 63 Proyeksi PNB

Kontribusi Perum LPPNPI kepada negara dalam RKAP Tahun 2026 direncanakan tetap signifikan dan terstruktur, sejalan dengan kinerja operasional perusahaan serta kewajiban fiskal dan nonfiskal yang melekat sebagai Badan Usaha Milik Negara di sektor pelayanan navigasi penerbangan. Kontribusi tersebut disalurkan melalui beberapa komponen utama, yaitu PNB DJU, PNB BMKG, perpajakan, serta PNB kalibrasi.

a. PNB DJU

Dalam RKAP 2026, kontribusi PNB kepada Direktorat Jenderal Perhubungan Udara (DJU) direncanakan sebesar Rp617,65 miliar. Nilai ini mencerminkan komitmen perusahaan dalam memenuhi kewajiban PNB yang bersumber dari penyelenggaraan pelayanan navigasi penerbangan. Besaran kontribusi ini disusun dengan mempertimbangkan proyeksi trafik penerbangan Tahun



2026 serta realisasi kinerja operasional pada Tahun 2025 (Unaudited) sebagai baseline.

b. PNBP BMKG

Kontribusi PNBP kepada BMKG dalam RKAP 2026 direncanakan sebesar Rp206,14 miliar. Kontribusi ini terkait dengan pemanfaatan layanan meteorologi penerbangan yang menjadi bagian integral dalam penyelenggaraan keselamatan dan kelancaran navigasi penerbangan. Perencanaan nilai PNBP BMKG tersebut disesuaikan dengan kebutuhan layanan serta proyeksi aktivitas penerbangan pada Tahun 2026.

c. Perpajakan

Kontribusi perusahaan melalui perpajakan dalam RKAP 2026 direncanakan sebesar Rp541,57 miliar. Nilai ini mencerminkan proyeksi kewajiban pajak perusahaan yang sejalan dengan target kinerja keuangan, khususnya laba usaha dan laba sebelum pajak. Peningkatan kontribusi perpajakan menunjukkan bahwa kinerja operasional dan profitabilitas perusahaan memberikan dampak positif terhadap penerimaan negara.

d. PNBP Kalibrasi

Selain itu, kontribusi melalui PNBP Kalibrasi direncanakan sebesar Rp80,00 miliar dalam RKAP 2026. Kontribusi ini berkaitan dengan layanan kalibrasi fasilitas navigasi penerbangan yang mendukung keandalan dan keselamatan sistem penerbangan nasional.

Secara keseluruhan, kontribusi Perum LPPNPI kepada negara dalam RKAP 2026 direncanakan tetap optimal dan berimbang, mencakup kewajiban PNBP sektoral, perpajakan, serta kontribusi lainnya yang mendukung penerimaan negara. Perencanaan kontribusi tersebut disusun secara realistis dengan memperhatikan capaian kinerja Tahun 2025, proyeksi operasional Tahun 2026, serta prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan keuangan perusahaan



BAB V PROGRAM TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN LINGKUNGAN (TJSL)

V.1 PROGNOSA PELAKSANAAN PROGRAM TJSL TAHUN 2025

V.1.1 Prognosa Tahun 2025

Perum LPPNPI menunjukkan konsistensinya dalam mendukung berkelanjutan pelaksanaan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL), hal ini sebagai bagian dari upaya untuk memberikan dampak secara langsung yang positif serta mendorong perubahan yang bermakna bagi kesejahteraan masyarakat dan kelestarian lingkungan. Sepanjang tahun 2025, pelaksanaan Program TJSL Perum LPPNPI dilakukan secara terstruktur melalui dua pendekatan utama, yakni TJSL CID (Community Involvement and Development) dan TJSL Non-CID. TJSL CID berperan sebagai fondasi utama dalam pelaksanaan kegiatan sosial perusahaan, dengan pendekatan yang partisipatif dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat di sekitar wilayah operasional perusahaan.

Program ini dijalankan melalui dua skema pelaksanaan, yaitu Program Non-PUMK, yang berfokus pada peningkatan kualitas hidup masyarakat melalui berbagai intervensi di bidang ekonomi, sosial, pendidikan, dan lingkungan, serta dirancang untuk memperkuat kapasitas masyarakat sekaligus mendorong terjadinya transformasi sosial yang berkelanjutan dan inklusif. Selanjutnya, Program Pendanaan Usaha Mikro dan Kecil (PUMK) menjadi bagian integral dari upaya pemberdayaan ekonomi lokal yang dijalankan oleh Program TJSL Perum LPPNPI.

Program ini tidak hanya membantu dalam dukungan akses permodalan bagi pelaku usaha mikro dan kecil di wilayah operasional perusahaan, tetapi juga dapat memberikan dukungan berupa alat kerja dan penguatan kapasitas usaha sesuai dengan hasil evaluasi Unit TJSL Perum LPPNPI. Sebagai bentuk komitmen terhadap keberlanjutan atas program PUMK, maka program ini turut dilengkapi dengan pendampingan serta pelatihan manajemen usaha, sehingga para penerima manfaat dapat mengelola kegiatan usahanya secara lebih profesional, mandiri, dan berdaya saing. Selain itu, Perum LPPNPI juga melaksanakan Program

TJSL Non-CID, yang dikelola oleh unit kerja di luar Unit TJSL. Meskipun tidak berada di bawah koordinasi langsung Unit TJSL, pelaksanaan program ini tetap mengacu pada prinsip keberlanjutan dan diarahkan untuk mendukung pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs).

Melalui pendekatan kolaboratif lintas unit, TJSL Non-CID memungkinkan perusahaan menjangkau sektor-sektor lain yang penting sekaligus memperluas cakupan dampak sosial secara lebih merata. Adapun prognosa penyaluran dana untuk Program TJSL Non-PUMK pada triwulan IV tahun 2025 diproyeksikan mencapai Rp27 miliar, atau setara dengan 100% dari total anggaran yang telah ditetapkan. Penyaluran dana program TJSL dilakukan secara terarah dan tepat sasaran melalui program-program yang telah disusun untuk mendukung pencapaian target 10 (sepuluh) Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) sebagaimana tercantum dalam RKA TJSL 2025. Setiap program tersebut dirancang dengan mengacu pada empat pilar utama—Sosial, Ekonomi, Lingkungan, serta Hukum dan Tata Kelola yang menjadi dasar pelaksanaan program. Pendekatan ini tidak hanya memastikan kesesuaian antara program dan target pembangunan, tetapi juga memperkuat efektivitas intervensi di lapangan, sehingga manfaatnya dari pelaksanaan program tersebut dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat/ penerima manfaat dan lingkungan sekitar wilayah operasional perusahaan.

Sebagai bagian dari penguatan tata kelola dan efisiensi pelaksanaan program PUMK, sejak tahun 2022 seluruh penyaluran dana Program Pendanaan Usaha Mikro dan Kecil (PUMK) untuk BUMN telah dialihkan melalui kolaborasi BUMN dengan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Langkah ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan efektivitas proses penyaluran dan pengelolaan dana bergulir, tetapi juga memperkuat akuntabilitas dan transparansi dalam pelaksanaan program. Dengan dukungan sistem yang lebih terintegrasi, mekanisme penyaluran dana PUMK kini dapat menjangkau pelaku usaha mikro dan kecil secara lebih tepat sasaran, sekaligus mendorong pertumbuhan ekonomi lokal yang berkelanjutan. Untuk tahun 2025, prognosis efektivitas pengembalian dana bergulir PUMK diproyeksikan mencapai tingkat kolektabilitas sebesar 81,54% dari dana bergulir Program PUMK tahun – tahun sebelumnya.



V.1.2 Realisasi Program TJSL Tahun 2025

Hingga Triwulan III tahun 2025, realisasi penyaluran dana Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Perum LPPNPI telah mencapai Rp20,78 miliar, atau sekitar 76,96% dari total anggaran tahunan sebesar Rp27 miliar. Hasil ini menunjukkan bahwa pelaksanaan program telah berjalan secara optimal, dengan dampak yang dirasakan langsung oleh penerima manfaat program. Salah satu kegiatan unggulan pada tahun ini adalah Program Relawan Bakti BUMN Batch VII yang diselenggarakan di Desa Bayan, Kabupaten Lombok Utara. Program ini mengusung pendekatan pemberdayaan yang dilakukan secara menyeluruh, meliputi pembangunan infrastruktur dasar, pelatihan keterampilan, dan edukasi pengelolaan sumber daya alam secara berkelanjutan. Program ini tidak hanya meningkatkan kapasitas masyarakat, tetapi juga memperkuat hubungan antara BUMN dan komunitas lokal, serta menggambarkan konsistensi nilai tanggung jawab sosial terhadap pembangunan inklusif di wilayah terpencil.

Sebagai wujud kepedulian terhadap kebutuhan mobilitas masyarakat menjelang Hari Raya Idul Fitri 1446H, Perum LPPNPI turut ambil bagian dalam pelaksanaan Program Mudik Bersama BUMN tahun ini. Melalui program tersebut, Perum LPPNPI menyediakan sebanyak 3.000 tiket kereta api tanpa biaya bagi masyarakat yang ingin kembali ke kampung halaman. Program ini merupakan bentuk dukungan terhadap upaya pemerintah Republik Indonesia dalam menghadirkan solusi transportasi yang aman, nyaman, dan terjangkau bagi seluruh lapisan masyarakat.

Lebih dari sekadar fasilitasi perjalanan, program ini juga berperan dalam mengurangi potensi kepadatan lalu lintas di jalur-jalur utama serta membantu menekan angka kecelakaan yang kerap meningkat selama periode mudik. Kehadiran Perum LPPNPI dalam program ini mencerminkan komitmen perusahaan untuk terus berkontribusi dalam menciptakan pengalaman mudik yang lebih humanis dan inklusif, sekaligus memperkuat hubungan sosial antara BUMN dan masyarakat luas.

Dalam upaya mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia, khususnya di bidang pendidikan vokasional, Perum LPPNPI menjalin kolaborasi dengan sejumlah institusi pendidikan penerbangan, antara lain Politeknik



Penerbangan Jayapura, Politeknik Penerbangan Surabaya, dan Politeknik Penerbangan Indonesia Curug (PPIC). Melalui kolaborasi ini, diselenggarakan pelatihan keterampilan teknis seperti Teknik Mesin Tempel dan Teknik Las Listrik yang ditujukan bagi putra dan putri asli Papua di wilayah Raja Ampat dan Saumlaki. Program ini bertujuan untuk memperluas akses terhadap pendidikan vokasi yang relevan, sekaligus membuka peluang usaha mandiri yang berkelanjutan.

Tak hanya menyasar masyarakat umum, perhatian terhadap kelompok rentan juga menjadi bagian dari program TJSL. Pelatihan serupa turut diberikan kepada anak-anak yang tengah menjalani masa pembinaan di Lembaga Pembinaan Khusus Anak (LPKA) di Jakarta dan Bandung. Diharapkan, keterampilan yang diperoleh dapat menjadi bekal berharga bagi mereka dalam membangun masa depan yang lebih baik dan mandiri setelah menyelesaikan masa pembinaan. Selanjutnya, dalam rangka memperingati Hari Anak Nasional, Perum LPPNPI menyelenggarakan kegiatan edukatif dan rekreatif yang melibatkan lebih dari 1.000 anak dan 150 guru pendamping. Kegiatan ini didesain untuk menanamkan semangat belajar, rasa percaya diri, dan kepedulian sosial sejak usia dini, dengan tema “Anak Hebat, Indonesia Kuat Menuju Indonesia EMAS 2025.” Anak-anak dari lingkungan sekitar Kantor Pusat serta binaan DKM Masjid AirNav turut merasakan kebahagiaan dalam suasana yang penuh keceriaan.

Selain itu sebagai bagian dari rangkaian peringatan tersebut, Perum LPPNPI juga menyalurkan bantuan kepada anak-anak penderita kanker yang tengah menjalani perawatan di RS Kanker Dharmais Jakarta. Bantuan berupa nutrisi, sarana pendidikan, dan permainan anak diharapkan dapat memberikan semangat tambahan dalam proses pemulihan mereka. Pada sektor kesehatan, Program AirNav Sehat menjadi salah satu bentuk kepedulian perusahaan terhadap masyarakat di wilayah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T) yang memiliki keterbatasan akses terhadap layanan medis. Melalui pendekatan yang langsung menyentuh kebutuhan dasar, program ini mencoba untuk memberikan berbagai layanan kesehatan, antara lain operasi bibir sumbing bagi anak-anak dari keluarga pra-sejahtera, pemeriksaan gigi dan mulut untuk anak dan remaja, serta tindakan operasi tumor jaringan lunak. Seluruh kegiatan ini terselenggara melalui kolaborasi



dengan Perhimpunan Dokter Spesialis Bedah Plastik Rekonstruksi dan Estetik (PERAPI) serta Fakultas Kedokteran Universitas Sam Ratulangi.

Lebih lanjut, Perum LPPNPI juga memberikan perhatian khusus terhadap kesehatan mata masyarakat yang kurang mampu, termasuk mereka yang belum terdaftar dalam program jaminan kesehatan nasional. Bersama Perhimpunan Dokter Spesialis Mata Indonesia (PERDAMI), perusahaan menyelenggarakan pemeriksaan mata, pemberian kacamata gratis, serta pelaksanaan operasi katarak sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas hidup dan kemandirian masyarakat. Keseluruhan program ini menunjukkan kesungguhan Perum LPPNPI dalam mengembangkan program TJSL yang tidak hanya menjawab kebutuhan esensial masyarakat, tetapi juga memperkuat nilai-nilai keberlanjutan, kesetaraan akses, dan pembangunan sosial yang inklusif.

Saat ini, saldo dana pada rekening bergulir tercatat sebesar Rp331 juta. Dana PUMK tersebut berasal dari dana bergulir yang disalurkan pada program PUMK tahun-tahun sebelumnya dan rencananya akan disalurkan kembali pada Triwulan IV Tahun 2025 melalui Bank BRI. Dalam pelaksanaan Program PUMK, Perum LPPNPI juga memberikan pembinaan intensif secara langsung kepada UMK yang menjadi Mitra Binaan (MB). Program pembinaan ini bertujuan untuk meningkatkan kelas UMK MB Perum LPPNPI agar lebih mandiri, unggul, dan mampu bersaing.

(dalam miliar Rupiah)

No.	Pemenuhan Pilar Pembangunan	RKAP 2025	Prognosa 2025	Δ 2025 Prognosa vs RKAP 2025	
				Rp	%
1	2	3	4	5 (4-3)	6 (4/3)
1	Pilar Pembangunan Sosial	12,05	10,08	(1,97)	83,64%
2	Pilar Pembangunan Ekonomi	8,47	6,08	(2,39)	71,76%
3	Pilar Pembangunan Lingkungan	5,88	4,42	(1,46)	75,18%
4	Pilar Pembangunan Hukum dan Tata Kelola	0,60	0,20	(0,40)	33,72%
Total		27,00	20,78	(6,22)	76,96%

Tabel 64 *Unaudited TJSL* Tahun 2025



V.2 PROYEKSI RENCANA PROGRAM TJSL 2026

V.2.1 Kebijakan

Dalam pelaksanaan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL), Perum LPPNPI senantiasa memusatkan perhatian pada masyarakat yang berada di wilayah prioritas, khususnya di Ring 1 (satu) area operasional perusahaan. Pendekatan ini didasarkan pada prinsip bahwa kesejahteraan komunitas yang terdampak langsung oleh aktivitas perusahaan merupakan bagian integral dari keberlanjutan bisnis itu sendiri. Melalui berbagai program yang dirancang secara kontekstual, Perum LPPNPI berupaya mendorong kemandirian dan ketahanan sosial-ekonomi masyarakat sekitar, sehingga tercipta hubungan yang saling menguatkan antara perusahaan dan lingkungan sekitarnya.

Meski demikian, pelaksanaan program TJSL tidak terbatas pada wilayah operasional semata. Perum LPPNPI juga membuka ruang untuk menjangkau daerah lain di Indonesia, terutama yang menunjukkan kebutuhan mendesak dan relevan dengan arah kebijakan sosial perusahaan. Fleksibilitas ini memungkinkan program TJSL menjawab tantangan yang lebih luas, sekaligus memperluas dampak positif secara nasional.

Melalui pendekatan tersebut, Perum LPPNPI turut mendukung agenda strategis Pemerintah Indonesia dalam mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan, memperkuat ketahanan sosial, serta mendorong kemandirian masyarakat sebagai bagian dari kontribusi nyata menuju visi Indonesia Emas 2045. Dukungan ini diwujudkan melalui berbagai program, termasuk pengembangan program pertanian berbasis komunitas, pelatihan kewirausahaan lokal, serta pemanfaatan energi ramah lingkungan yang dapat diakses oleh masyarakat secara berkelanjutan.

Program pertanian yang dijalankan tidak hanya berfokus pada peningkatan produktivitas, tetapi juga pada penguatan kapasitas petani melalui pelatihan teknis, pendampingan usaha, dan pengenalan teknologi pertanian yang adaptif terhadap perubahan iklim. Di sisi lain, ekonomi kerakyatan didorong melalui fasilitasi usaha mikro dan kecil, pelatihan keterampilan, serta pembukaan akses pasar yang lebih luas bagi produk lokal.

Sementara itu, program terkait dengan pemanfaatan energi ramah lingkungan difokuskan pada penyediaan solusi alternatif yang dapat diakses dan dimanfaatkan langsung oleh masyarakat. Program ini mencakup pemasangan solar panel komunal, pengembangan sistem pengolahan limbah organik, serta edukasi mengenai pemanfaatan sumber daya alam secara bijak dan berkelanjutan. Sebagai bagian dari pendekatan berbasis potensi lokal, pemanfaatan limbah organik seperti sisa dapur, kotoran ternak, dan residu pertanian turut dioptimalkan sebagai bahan baku energi terbarukan. Melalui teknologi sederhana seperti biodigester dan komposter, masyarakat didorong untuk mengolah limbah menjadi biogas, pupuk organik, atau sumber energi alternatif lainnya yang ramah lingkungan dan bernilai ekonomis. Seluruh rangkaian program ini tidak hanya bertujuan memperkuat ketahanan sosial-ekonomi masyarakat, tetapi juga mendorong terciptanya ekosistem pembangunan yang inklusif, adaptif terhadap perubahan iklim, dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

Sebagai bagian dari komitmen terhadap pelaksanaan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) yang adaptif dan memberikan berdampak, Perum LPPNPI senantiasa memastikan bahwa setiap program yang dijalankan disesuaikan dengan karakteristik, kebutuhan, dan potensi lokal di masing-masing wilayah sasaran. Pendekatan ini memungkinkan program TJSL menjawab tantangan sosial secara kontekstual, sekaligus memperkuat relevansi, tepat guna, dan keberlanjutan intervensi yang dilakukan.

Dalam pelaksanaannya, seluruh kegiatan TJSL Perum LPPNPI berlandaskan pada arahan dan kebijakan yang ditetapkan oleh Badan Pengatur Badan Usaha Milik Negara (BP BUMN), termasuk pedoman pelaksanaan TJSL yang mengacu pada prinsip keberlanjutan, inklusi sosial, dan pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB/SDGs). Selain itu, pelaksanaan program juga selaras dengan kebijakan strategis pemerintah dalam mendorong transformasi sosial dan ekonomi menuju visi Indonesia Emas 2045, yang menekankan pentingnya ketahanan komunitas, kemandirian ekonomi, dan penguatan ekosistem pembangunan berbasis nilai-nilai keberlanjutan. Dengan demikian, seluruh kegiatan yang dijalankan tidak hanya mencerminkan kepatuhan terhadap regulasi,

tetapi juga menjadi bagian dari kontribusi aktif perusahaan dalam mendukung transformasi sosial yang lebih luas.

Lebih jauh, pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa program-program TJSL yang diinisiasi oleh Perum LPPNPI memberikan dampak positif yang terukur, baik bagi masyarakat sekitar maupun bagi pembangunan nasional. Kontribusi tersebut diwujudkan melalui berbagai upaya strategis, seperti pengentasan kemiskinan ekstrem, peningkatan akses dan mutu pendidikan, perbaikan kualitas lingkungan hidup, penguatan layanan kesehatan, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh. Dengan mengintegrasikan kebijakan nasional, kebutuhan lokal, dan visi pembangunan jangka panjang, Perum LPPNPI terus memperkuat perannya sebagai institusi yang tidak hanya berorientasi pada kinerja bisnis, tetapi juga pada nilai-nilai kemanusiaan dan keberlanjutan.

V.2.2 Rencana Program TJSL

Perum LPPNPI akan melaksanakan 8 (delapan) **jenis program** TJSL di Tahun 2025, yaitu sebagai berikut:

- 1) Program Perum LPPNPI Siaga Bencana;
- 2) Program Perum LPPNPI Bakti Pendidikan;
- 3) Program Perum LPPNPI Sehat;
- 4) Program Perum LPPNPI Membangun Negeri;
- 5) Program Perum LPPNPI Peduli Sarana Ibadah;
- 6) Program Perum LPPNPI Peduli Lingkungan;
- 7) Program Perum LPPNPI Berbagi
- 8) Program Perum LPPNPI Peduli PUMK.

Rancangan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) untuk tahun 2026 disusun dengan berlandaskan pada prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance/GCG), yang mencakup aspek transparansi, akuntabilitas, kehati-hatian, kinerja, dan keadilan. Nilai-nilai ini menjadi fondasi dalam setiap tahap perencanaan dan pelaksanaan program, guna memastikan bahwa seluruh kegiatan TJSL berjalan secara efisien, bertanggung



jawab, dan memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan, masyarakat, serta kelestarian lingkungan.

(dalam miliar Rupiah)

No.	Pemenuhan Pilar Pembangunan	Program	RKAP 2026
1	2		3
1	Pilar Pembangunan Sosial		
	a. TPB 2 - Tanpa Kelaparan		2,36
	b. TPB 3 - Kehidupan Sehat dan Sejahtera	54 Program	3,16
	c. TPB 4 - Pendidikan Berkualitas		8,34
2	Pilar Pembangunan Ekonomi		
	a. TPB - 8 Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi	44 Program	9,84
3	Pilar Pembangunan Lingkungan		
	a. TPB 6 - Air Bersih dan Sanitasi Layak		1,40
	b. TPB 11 - Kota dan Pemukiman yang Berkelanjutan		1,80
	c. TPB 12 - Konsumsi & Produksi yang Bertanggung Jawab	35 Program	1,28
	d. TPB 13 - Penanganan Perubahan Iklim		1,38
	e. TPB 15 - Ekosistem Daratan		0,90
4	Pilar Pembangunan Hukum dan Tata Kelola		0,60
	a. TPB 16 - Perdamaian Keadilan dan Kelembagaan yang Tangguh	2 Program	0,69
Total			31,06

Tabel 65 Tabel Rencana Program TJSL

Sebagai bagian dari peran aktif dalam mendukung agenda pembangunan berkelanjutan, Perum LPPNPI melaksanakan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan dengan pendekatan yang terstruktur dan berorientasi pada empat pilar utama pembangunan nasional: sosial, ekonomi, lingkungan, serta hukum dan tata kelola. Setiap pilar tersebut memuat program prioritas yang disusun dengan pendekatan terarah yang secara langsung untuk mendukung pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB/SDGs), sekaligus menjawab tantangan sosial yang relevan di berbagai wilayah operasional perusahaan. Perum LPPNPI menyusun program-program TJSL berdasarkan hasil pemetaan kebutuhan masyarakat dan evaluasi terhadap pelaksanaan program tahun 2025, sehingga intervensi yang dilakukan bersifat kontekstual dan tepat sasaran. Seluruh program ini juga diselaraskan dengan kebijakan nasional yang ditetapkan oleh BP BUMN melalui Keasdepan TJSL, sebagai bentuk harmonisasi antara strategi korporasi dan arah pembangunan negara.

Lebih jauh, pelaksanaan program TJSL Perum LPPNPI turut mendukung visi besar Asta Cita Presiden Republik Indonesia, yang mencakup penguatan kualitas



hidup manusia Indonesia, peningkatan produktivitas rakyat dan daya saing bangsa, serta pembangunan yang berkeadilan dan berkelanjutan. Dengan mengintegrasikan prinsip tata kelola yang baik, nilai-nilai keberlanjutan, dan kebijakan strategis nasional, Perum LPPNPI berkomitmen untuk menghadirkan program TJSL yang tidak hanya berdampak positif bagi masyarakat dan lingkungan, tetapi juga berkontribusi dalam mewujudkan Indonesia yang maju, inklusif, dan berdaya tahan menuju 2045. Adapun beberapa program prioritas tersebut sebagai berikut:

Selain menjalankan program-program prioritas yang telah dikembangkan dengan orientasi keberlanjutan, Perum LPPNPI melalui pelaksanaan TJSL turut mengadopsi pendekatan *Creating Shared Value (CSV)* sebagai landasan dalam merancang dan mengimplementasikan program TJSL. Pendekatan ini menempatkan penciptaan nilai bersama antara perusahaan dan masyarakat sebagai tujuan utama, melampaui sekadar kegiatan filantropi atau pemberdayaan konvensional. Dengan demikian, Perum LPPNPI berperan aktif dalam mendukung pembangunan nasional yang inklusif dan berkelanjutan, sekaligus memperkuat kontribusi bisnis terhadap kemajuan sosial.

No	Nama Program	Anggaran
Prioritas di Pilar Sosial (Min. 3 Program)		
1	Program PIJAR hadir sebagai gerakan pengabdian yang melibatkan para relawan dari internal karyawan Perum LPPNPI untuk mengajar di sekolah-sekolah yang berada di wilayah terpencil, sulit diakses, serta termasuk dalam kategori 3T (Terdepan, Terluar, dan Tertinggal). Pada tahun 2026, program ini direncanakan akan menjangkau 15 lokasi prioritas, sebagai bagian dari upaya memperluas akses pendidikan yang merata dan berkualitas bagi seluruh anak bangsa, tanpa terkecuali.	Rp4,5 Miliar
2	Program Pendidikan Inklusif dan Berdaya (PIB). Program ini merupakan payung program sosial Perum LPPNPI di bidang pendidikan, yang mengintegrasikan berbagai upaya untuk memperluas akses, meningkatkan kualitas, dan mendorong partisipasi aktif dalam pembelajaran di seluruh lapisan masyarakat. Melalui PIB, perusahaan menghadirkan dukungan beasiswa bagi siswa berprestasi dan bertalenta lokal, fasilitasi pembelajaran digital untuk anak-anak di daerah terpencil, penyediaan teknologi bagi pendidikan inklusif, penguatan kapasitas sekolah ramah anak berkebutuhan khusus, serta distribusi buku edukatif untuk meningkatkan literasi nasional. Seluruh kegiatan dalam program ini dirancang untuk menciptakan ekosistem pendidikan yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan.	Rp2,8 Miliar
3	Program Sosialisasi dan Edukasi Pencegahan Kekerasan Seksual pada Anak Kolaborasi dengan Komnas Perlindungan Anak. Kegiatan mencakup penyuluhan interaktif, distribusi materi edukatif, serta pelatihan berbasis nilai perlindungan anak, yang dirancang untuk	Rp1 Miliar

No	Nama Program	Anggaran
	memperkuat sistem dukungan sosial dan memperluas jangkauan edukasi ke wilayah-wilayah yang rentan.	
Prioritas di Pilar Ekonomi (Min. 3 Program)		
1	Program Perum LPPNPI Berbagi merupakan program yang berfokus pada penguatan ekonomi nasional dan kesejahteraan masyarakat melalui berbagai kegiatan ekonomi sosial, dan kerakyatan. Beberapa aktifitas yang termasuk dalam Program Perum LPPNPI Berbagi (Program Mudik Bersama BUMN, Paket Dukungan Sembako dengan Pasar Murah, Safari Ramadan Berbagi Qurban dan Program Natal dan Tahun Baru)	Rp4,2 Miliar
2	Program Perum LPPNPI Peduli PUMK melalui UMKM Berdaya bertujuan untuk mendukung pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) melalui pendampingan intensif, peningkatan kapasitas, serta pengembangan kinerja usaha para pelaku UMKM. Selain itu, program ini juga bertujuan untuk menciptakan ekosistem ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan, di mana UMKM dapat tumbuh secara mandiri, berkontribusi terhadap perekonomian lokal, dan meningkatkan kesejahteraan komunitas.	Rp1,3 Miliar
3	Program Agro-Inovasi Berkelanjutan melalui aktifitas terpadu dalam mengolah potensi lokal menjadi produk bernilai tambah melalui pendekatan ekonomi kerakyatan dan ramah lingkungan. Program ini mencakup berbagai sektor, mulai dari pengolahan kelapa, buah, kacang mete, rumput dan kemiri. Pemanfaatan slurry biogas serta diversifikasi produk pesisir. Perum LPPNPI memberikan dukungan berupa alat produksi, pelatihan teknis, dan pendampingan usaha untuk memperkuat kemandirian masyarakat, mendorong inovasi lokal, dan menciptakan dampak sosial-lingkungan yang berkelanjutan.	Rp4,3 Miliar
Prioritas di Pilar Lingkungan (Min. 3 Program)		
1	Program Ketahanan Iklim Berbasis Komunitas merupakan program TJSL yang mengintegrasikan berbagai pendekatan adaptif dan partisipatif dalam menghadapi dampak perubahan iklim, sekaligus memperkuat ketahanan sosial-ekonomi masyarakat. Pengembangan Urban Farming Adaptif, Reforestasi Sosial yang melibatkan masyarakat dalam penanaman pohon dan rehabilitasi lahan kritis, Agroforestri Komunal sebagai model pertanian terpadu dan Kampung Tangguh Iklim	Rp1,4 Miliar
2	Program Akses Air Bersih dan Sanitasi Berkelanjutan untuk meningkatkan ketersediaan dan kualitas air bersih bagi masyarakat dan fasilitas pendidikan di wilayah yang mengalami keterbatasan akses. Program ini mencakup penyediaan Sumur Bor Komunal untuk daerah rawan kekeringan, pembangunan Pipanisasi Desa Mandiri sebagai jaringan distribusi air dari sumber lokal ke rumah-rumah warga, serta pengadaan Sarana Air Bersih Sekolah berupa kran, penampungan, dan sistem filtrasi.	Rp1,4 Miliar
3	Program Transisi Energi Komunitas Mandiri merupakan program yang berfokus pada penyediaan solusi energi baru dan terbarukan berbasis potensi lokal, guna mendukung kemandirian energi masyarakat secara berkelanjutan. Program ini mencakup pemanfaatan aliran sungai kecil melalui Pembangkit Listrik Tenaga Mikrohidro (PLTMH), pengembangan Pembangkit Listrik Tenaga Angin (PLTAngin) di wilayah pesisir dan dataran tinggi, serta pengolahan sampah domestik menjadi energi melalui pendekatan Waste-to-Energy. Selain itu, program ini juga meliputi konversi energi untuk kebutuhan rumah tangga seperti kompor biogas dan lampu tenaga surya, serta penyediaan Bank Energi Komunal berupa sistem penyimpanan energi untuk menjaga stabilitas pasokan listrik dari sumber EBT.	Rp3 Miliar

Tabel 66 Rencana Kerja TJSL Tahun 2026

Selain menjalankan program-program prioritas yang telah dikembangkan dengan orientasi keberlanjutan, Perum LPPNPI melalui pelaksanaan TJSL turut mengadopsi pendekatan Creating Shared Value (CSV) sebagai landasan dalam merancang dan mengimplementasikan program TJSL. Pendekatan ini menempatkan penciptaan nilai bersama antara perusahaan dan masyarakat sebagai tujuan utama, melampaui sekadar kegiatan filantropi atau pemberdayaan konvensional. Dengan demikian, Perum LPPNPI berperan aktif dalam mendukung pembangunan nasional yang inklusif dan berkelanjutan, sekaligus memperkuat kontribusi bisnis terhadap kemajuan sosial.

Program-program TJSL diarahkan untuk memberikan manfaat ganda: meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara langsung, serta memperkuat posisi perusahaan melalui penguatan ikatan sosial, pemberdayaan ekonomi lokal, dan mendorong inovasi yang relevan dengan strategi bisnis perusahaan. Sinergi ini memungkinkan terciptanya hubungan saling menguntungkan, di mana keberhasilan ekonomi perusahaan berjalan seiring dengan peningkatan kualitas hidup masyarakat.

Sebagai bagian dari komitmen tersebut, pelaksanaan program CSV juga menekankan bahwa keberhasilan bisnis dan kesejahteraan sosial bukanlah dua hal yang terpisah, melainkan saling terkait dan dapat dicapai secara simultan. Dengan mengintegrasikan isu-isu sosial dan lingkungan ke dalam strategi korporasi, Perum LPPNPI diharapkan mampu membangun reputasi yang kuat, meningkatkan kepercayaan publik, serta memitigasi risiko reputasi dan operasional. Hal ini turut memperkuat posisi perusahaan sebagai penyedia layanan navigasi penerbangan yang berorientasi pada keberlanjutan.

Adapun Program CSV yang akan dilaksanakan pada tahun 2026 adalah sebagai berikut:

No	Nama Program	Anggaran
1	Program Pengembangan Pertanian Organik-Kampung Better ang menggabungkan konservasi sumber daya alam dengan pemberdayaan petani, UMKM, dan komunitas lokal. Program ini memanfaatkan lahan kurang produktif di sekitar fasilitas navigasi untuk pertanian organik berkelanjutan, sekaligus menjaga keberlanjutan operasional dan mendukung kesejahteraan masyarakat.	Rp600 Juta
2	Program Pencegahan Gangguan Keselamatan Penerbangan Berbasis Komunitas merupakan bagian dari TJSL Perum LPPNPI yang bertujuan membangun kesadaran masyarakat terhadap pentingnya keselamatan	Rp690 Juta



No	Nama Program	Anggaran
	udara melalui pendekatan budaya dan edukatif. Inisiatif ini mencakup edukasi risiko aktivitas seperti layang-layang, laser, dan balon udara; transformasi tradisi lokal menjadi ekspresi budaya yang aman untuk aktifitas penerbangan. Seluruh kegiatan dirancang untuk menjaga keselamatan penerbangan sekaligus memberdayakan masyarakat secara produktif dan berkelanjutan	

Tabel 67 Program CSV 2026

V.3 PENETAPAN PRIORITAS TUJUAN PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN

Pemerintah Indonesia telah menetapkan 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (Sustainable Development Goals/SDGs) sebagai arah dan pedoman utama dalam pelaksanaan pembangunan nasional. Melalui Peraturan Pemerintah Nomor 59 Tahun 2017, Badan Usaha Milik Negara didorong untuk berperan aktif dalam mendukung pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Artinya, BUMN tidak hanya diharapkan mampu memberikan kontribusi ekonomi melalui perolehan keuntungan, tetapi juga wajib memastikan bahwa seluruh aktivitas bisnisnya memberikan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan.

Penerapan prinsip-prinsip SDGs dalam kegiatan bisnis BUMN mencakup berbagai dimensi penting, mulai dari pengelolaan lingkungan yang berkelanjutan, pemberdayaan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat, hingga penerapan tata kelola perusahaan yang transparan, akuntabel, dan beretika. Upaya tersebut pada akhirnya menjadi bagian dari kontribusi nyata BUMN dalam mendukung pencapaian 17 tujuan pembangunan berkelanjutan di Indonesia.

Berdasarkan klasifikasi yang diatur dalam Surat Deputy Bidang SDM, Teknologi, dan Informasi Nomor S-348/MBU/DSI/11/2020 tanggal 18 November 2020, Perum LPPNPI memiliki kewajiban untuk melaksanakan serta mencapai dampak dari setidaknya enam Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB/SDGs) yang ditetapkan sebagai prioritas utama perusahaan. Selain itu, Perum LPPNPI juga diharapkan dapat turut berkontribusi dalam mencapai target dari sebelas TPB lainnya, sehingga secara keseluruhan dapat mendukung upaya nasional maupun global dalam mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan dan inklusif. Adapun 6 (enam) TPB yang harus dilaksanakan dan diharapkan memberikan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan adalah



1.	TPB 3:	Kehidupan Sehat dan Sejahtera , yang mencakup peningkatan kualitas kesehatan masyarakat.
2.	TPB 8:	Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi , berfokus pada penciptaan kesempatan kerja yang layak dan mendukung pertumbuhan ekonomi inklusif.
3.	TPB 11:	Kota dan Permukiman yang Berkelanjutan , yang mendorong pembangunan perkotaan yang ramah lingkungan dan berkelanjutan.
4.	TPB 12:	Konsumsi dan Produksi yang Bertanggung Jawab , berfokus pada pola konsumsi dan produksi yang berkelanjutan.
5.	TPB 13:	Penanganan Perubahan Iklim , untuk mendukung upaya mitigasi dan adaptasi perubahan iklim.
6.	TPB 16:	Perdamaian, Keadilan, dan Kelembagaan yang Tangguh , dengan tujuan memperkuat kelembagaan dan menciptakan masyarakat yang inklusif dan damai.

Tabel 68 6 TPB 2026

Sebagai bagian dari strategi keberlanjutan dalam pelaksanaan program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan, Perum LPPNPI menetapkan target untuk berkontribusi terhadap sepuluh Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) pada tahun 2026. Hal ini mencakup enam TPB prioritas yang telah ditetapkan sesuai klasifikasi sektor, serta empat TPB tambahan yang diupayakan secara proaktif melalui berbagai inisiatif sosial dan lingkungan yang relevan. Pendekatan ini mencerminkan keseriusan perusahaan dalam memperluas dampak positif di luar target utama yang telah ditentukan.

Melalui Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) TJSL tahun 2026, Perum LPPNPI tidak hanya berfokus pada penguatan kontribusi terhadap sepuluh TPB tersebut, tetapi juga bertekad untuk menjangkau tujuh TPB lainnya secara bertahap dan terintegrasi. Upaya ini dilakukan melalui pengembangan program-program TJSL yang lebih beragam, adaptif, dan berdampak luas, dengan harapan dapat mendorong keberlanjutan jangka panjang yang selaras dengan visi pembangunan nasional dan nilai-nilai perusahaan.

Empat target tambahan yang akan dilanjutkan dalam komitmen perusahaan meliputi:

1.	TPB 2:	Tanpa Kelaparan (pemberantasan kelaparan)
2.	TPB 4:	Pendidikan Berkualitas (akses pendidikan yang inklusif),
3.	TPB 6:	Air Bersih dan Sanitasi Layak, dan
4.	TPB 15:	Ekosistem Darat (pelestarian ekosistem darat).

Tabel 69 4 Target Tambahan 2026



Keseluruhan upaya ini didasarkan pada panduan ISO 26000, yang memperkuat komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab sosial secara holistik, memastikan bahwa setiap program memberikan dampak positif yang berkelanjutan bagi masyarakat dan lingkungan.



Gambar 10 Target TPB Perum LPPNPI Tahun 2026

Dalam upaya memastikan keberlanjutan dampak sosial dan lingkungan, Perum LPPNPI menerapkan prinsip Governance, Risk, and Compliance (GRC) secara menyeluruh dalam pelaksanaan program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) tahun 2026. Penerapan GRC ini menjadi landasan penting dalam memastikan bahwa setiap tahapan perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program dijalankan secara transparan, akuntabel, dan terukur. Seluruh proses senantiasa diselaraskan dengan regulasi yang berlaku, sehingga tidak hanya memenuhi kewajiban normatif, tetapi juga mencerminkan integritas dan tanggung jawab perusahaan dalam menjalankan peran sosialnya. Lebih dari sekadar mekanisme pengendalian, prinsip GRC mendorong pengelolaan risiko secara proaktif, pengambilan keputusan yang bijak, serta kepatuhan terhadap nilai-nilai perusahaan yang berorientasi pada keberlanjutan. Pendekatan ini memungkinkan Perum LPPNPI untuk menjaga konsistensi kualitas program TJSL, sekaligus memastikan bahwa dampak sosial dan lingkungan yang dihasilkan benar-benar relevan dan berkelanjutan.

Dengan mengintegrasikan GRC ke dalam kerangka kerja TJSL, Perum LPPNPI turut memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal. Hal ini menjadi elemen penting dalam membangun reputasi yang positif, meningkatkan efektivitas program, serta memperluas kontribusi terhadap pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB). Pada akhirnya, tata kelola

yang kuat menjadi fondasi utama bagi Perum LPPNPI dalam menciptakan nilai bersama yang berkelanjutan antara bisnis dan masyarakat.

V.4 TARGET KINERJA

Key Performance Indicator (KPI) Program TJSL tahun 2026 disusun dengan memperhatikan arahan Kementerian BUMN yang disampaikan melalui Surat Menteri BUMN Nomor S-36/BPU/11/2025 tertanggal 3 November 2025 perihal Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2026 pada BUMN di Bawah Pembinaan Badan Pengaturan BUMN.

No	Indikator	Target	Bobot
1.	Melakukan pengukuran dampak terhadap program TJSL dengan menggunakan metode Social Return on Investment (SROI)	Minimal 3 (tiga) program pada pilar sosial, ekonomi dan lingkungan yang diukur dampaknya dengan metode SROI dimana salah satu dari program yang diukur adalah Program Creating Shared Value (CSV).	20 %
2.	Kebijakan levelling fungsi yang membidangi Sustainability/ESG setingkat BOD-1.	Adanya fungsi Sustainability/ESG pada pejabat setingkat BOD-1	20 %
3.	Pemenuhan pengisian data dalam sistem informasi TJSL Kementerian BUMN.	Terpenuhinya data pelaporan program TJSL yang valid, lengkap dan tepat waktu	20 %
4.	Meningkatkan kolaborasi antar BUMN maupun dengan pihak lain yang sesuai kompetensinya dalam pelaksanaan program TJSL, dengan tujuan untuk meningkatkan dampak positif program.	Masing – masing minimal 1 (satu) program kolaborasi pada setiap bidang prioritas (Pendidikan, Lingkungan, dan Pengembangan UMK)	20 %
5.	Melibatkan peran serta karyawan secara aktif dalam program TJSL.	Setiap karyawan terlibat dalam minimal 1 kegiatan sosial kemasyarakatan baik yang berasal dari BUMN maupun luar BUMN.	20 %

Tabel 70 Target Kinerja Program TJSL 2026

BAB VI PERENCANAAN MANAJEMEN RISIKO

VI.1 AKUNTABILITAS DAN PENANGGUNG JAWAB RISIKO

Penerapan Manajemen Risiko Perum LPPNPI dilaksanakan secara terstruktur berdasarkan model tata kelola Risiko tiga lini (*Three Lines Model*) yang melibatkan seluruh unsur organisasi secara sinergis.

- a. Lini Pertama terdiri dari seluruh unit kerja operasional maupun pendukung, memiliki tanggung jawab utama dan melekat sebagai pemilik Risiko (risk owner) yang wajib melakukan identifikasi risiko, melaksanakan mitigasi risiko, melaporkan kondisi risiko, dan mengintegrasikan kesadaran risiko dalam kegiatan operasional sehari-hari.
- b. Lini kedua yang dikoordinasikan oleh Unit Manajemen Risiko bertanggung jawab untuk menyusun kebijakan manajemen risiko, memberikan pendampingan atas penerapan manajemen risiko oleh lini pertama, melakukan evaluasi dan efektivitas pelaksanaan mitigasi risiko, serta mengkonsolidasikan profil risiko untuk dilaporkan kepada Direksi dan Dewan Pengawas.
- c. Lini ketiga yang dilakukan oleh fungsi audit internal, bertanggung jawab untuk melakukan penilaian independen terhadap efektivitas penerapan sistem manajemen risiko dan pengendalian intern, memberikan rekomendasi perbaikan pengelolaan risiko, serta menyampaikan hasil audit dan evaluasi kepada Direksi dan Dewan Pengawas.

VI.2 EVALUASI MANAJEMEN RISIKO 2025

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 serta mengidentifikasi potensi deviasi antara kondisi aktual dengan proyeksi risiko yang telah direncanakan sebelumnya.



VI.2.1 Risiko Berpotensi Tinggi Tahun 2025

Terdapat 9 (sembilan) risiko berpotensi tinggi di tahun 2025 yang perlu mendapatkan perhatian khusus dari manajemen.

- a. Risiko keterlambatan atau potensi gagal bayar oleh maskapai;
- b. Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standard Safety Management System (SMS);
- c. Risiko tidak berjalannya masa transisi restrukturisasi organisasi baru AirNav sesuai dengan skenario yang telah direncanakan;
- d. Risiko data Safety Management System (SMS) tidak memadai;
- e. Risiko Tidak tercapainya akselerasi investasi CAPEX pada fasilitas yang kritikal sesuai yang direncanakan;
- f. Risiko penurunan tingkat keselamatan Pasca Implementasi program pengembangan pelayanan navigasi penerbangan;
- g. Risiko kerentanan signifikan layanan TI;
- h. Risiko terhambatnya progres fisik pekerjaan ATM System;
- i. Risiko tidak terlaksananya penyesuaian biaya PJNP.

Kesembilan risiko ini menjadi rujukan utama dalam penetapan prioritas pengendalian 2025 dan penentuan ambang risiko (risk capacity, risk appetite, risk tolerance dan risk limit) serta Key Risk Indicator (KRI) pada RKAP 2025. Untuk memastikan penanganan yang terstruktur, setiap risiko dievaluasi dalam tiga sudut pandang:

- a. Inherent risk: Risiko yang melekat sebelum dilakukan mitigasi;
- b. Target residual risk: Risiko yang ditargetkan setelah dilakukan perlakuan risiko;
- c. Current risk: Risiko aktual berdasarkan pemantauan.

VI.2.2 Risk Threshold Tahun 2025

Pengaturan risk capacity, risk appetite, risk tolerance, dan risk limit tahun 2025 menetapkan batas yang jelas sebagai untuk pengambilan keputusan, selaras dengan RAS sesuai dengan penjelasan pada tabel di bawah ini.



<i>Risk Capacity</i>	<i>Risk Appetite</i>	<i>Risk Tolerance</i>	<i>Risk Limit</i>
Kapasitas Risiko perusahaan di tahun 2025 menggunakan basis figure RKAP 2024 Dimana perhitungan NWC, adalah sebesar Rp3,2 Triliun. (current asset diluar dana khusus PMN dan persediaan)	Nilai Selera Risiko ditetapkan berdasarkan <i>loss event data</i> yaitu penurunan pendapatan dari tahun 2019 (Rp. 3,453 T) ke 2020 (Rp. 1,552 T) yaitu sebesar Rp1,9 Triliun.	Toleransi Risiko adalah 110% dari <i>Risk Appetite</i> , sehingga <i>Risk Tolerance</i> Perusahaan adalah sebesar Rp2,1 Triliun.	Batasan Risiko adalah total limit yang dialokasikan untuk setiap pemilik risiko yang berkontribusi pada Risiko Utama Perusahaan yaitu sebesar Rp1,5 Triliun.

Tabel 71 Risk Threshold Tahun 2025

VI.2.3 Perhitungan Inherent Risk, Target Residual Risk, & Current Risk Tahun 2025

Berdasarkan hasil profil risiko sampai dengan Triwulan III Tahun 2025, berikut dijelaskan hasil perhitungan inherent risk, target residual risk dan current risk.

NO	PERISTIWA RISIKO	INHERENT RISK			TARGET RESIDUAL RISK TAHUN 2025			CURRENT RISK TW III TAHUN 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 (22)	2	3	Low to Moderate (11)	4	3	Moderate (14)
2	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan <i>standard Safety Management System (SMS)</i>	5	4	High (22)	2	2	Low to Moderate (6)	2	2	Low to Moderate (6)
3	Risiko tidak berjalannya masa transisi restrukturisasi organisasi baru AirNav sesuai dengan skenario yang telah direncanakan	5	4	High (22)	2	2	Low to Moderate (6)	3	2	Low to Moderate (8)
4	Risiko data <i>Safety Manajemen System (SMS)</i> tidak memadai	5	3	Moderate to High (17)	2	3	Low to Moderate (11)	2	3	Low to Moderate (11)
5	Risiko Tidak tercapainya akselerasi investasi CAPEX pada fasilitas yang kritikal sesuai yang direncanakan	5	3	Moderate to High (17)	2	3	Low to Moderate (11)	5	3	Moderate to High (17)
6	Risiko penurunan tingkat keselamatan Pasca Implementasi program pengembangan pelayanan navigasi penerbangan	4	4	Moderate to High (19)	2	2	Low to Moderate (6)	2	2	Low to Moderate (6)
7	Risiko kerentanan signifikan layanan TI	5	3	Moderate to High (17)	5	1	Low to Moderate (7)	3	2	Low to Moderate (8)
8	Risiko terhambatnya progres fisik pekerjaan <i>ATM System</i>	3	3	Moderate (13)	2	1	Low (2)	3	3	Moderate (13)
9	Risiko tidak terlaksananya penyesuaian biaya PJNP	3	4	Moderate to High (18)	2	2	Low to Moderate (6)	2	4	Moderate to High (16)

Tabel 72 Perhitungan Inherent Risk, Target Residual Risk dan Current Risk Tahun 2025

VI.2.4 Key Risk Indicator Tahun 2025

Key Risk Indicator (KRI) tahun 2025 pada tabel berikut ditetapkan untuk memantau lebih dini perubahan eksposur risiko pada setiap peristiwa risiko Perusahaan bersifat terukur.



No	Peristiwa Risiko	Key Risk Indicator (KRI)
1	Risiko keterlambatan atau potensi gagal bayar oleh maskapai	1. Ada / tidak adanya regulasi mengenai kewajiban dan sanksi pembayaran PJNP 2. Keakuratan Billing Address 3. Peningkatan validitas data penerbangan
2	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standard Safety Management System (SMS)	Level kenaikan SMS Maturity
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>
4	Risiko data <i>Safety Manajemen System</i> (SMS) tidak memadai	Persentase jumlah kegiatan <i>safety collaboration</i>
5	Risiko Tidak tercapainya akselerasi investasi CAPEX pada fasilitas yang kritikal sesuai yang direncanakan	1. Waktu persetujuan capex 2. Penyelesaian Dokumen Investasi 3. Penyelesaian Pelaksanaan Pekerjaan Investasi sesuai dengan yang sudah dipersyaratkan 4. Penyelesaian Proses Pengadaan
6	Risiko penurunan tingkat keselamatan Pasca Implementasi program pengembangan pelayanan navigasi penerbangan	Peningkatan kegiatan asesmen risiko pengembangan sistem
7	Risiko kerentanan signifikan layanan TI	Jumlah insiden keamanan siber yang terjadi pada layanan TI
8	Risiko terhambatnya progres fisik pekerjaan ATM System	1. Kecukupan modal penyedia 2. Kemajuan progres pekerjaan 3. Pemutusan kontrak secara sepihak oleh penyedia/vendor
9	Risiko tidak terlaksananya penyesuaian biaya PJNP	Surat penetapan Menteri Perhubungan atas penyesuaian biaya PJNP

Tabel 73 Key Risk Indicator Tahun 2025

VI.2.5 Peta Risiko Tahun 2025

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:

- Peta Risiko Inherent Tahun 2025: Menunjukkan tingkat risiko awal sebelum dilakukan perlakuan risiko.
- Peta Target Residual Risk Tahun 2025: Merupakan proyeksi risiko akhir yang ingin dicapai perusahaan melalui seluruh rencana mitigasi hingga akhir tahun.
- Peta Target Risiko Residual Triwulan III Tahun 2025: Menunjukkan tingkat risiko yang diharapkan tercapai setelah perlakuan risiko dilakukan.
- Peta Risiko Aktual (Current Risk) Triwulan III Tahun 2025: Menyajikan tingkat risiko aktual yang dihadapi berdasarkan pemantauan terakhir.



Pemetaan pada gambar 1 s.d 4 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 7	Moderate 12	4 5 Moderate to High 17	7 2 High 22	1 High 25
	Sangat Mungkin Terjadi	D	Low 4	Low to Moderate 9	Moderate 14	6 Moderate to High 19	High 24
	Bisa Terjadi	C	Low 3	Low to Moderate 8	8 Moderate 13	9 Moderate to High 18	High 23
	Jarang Terjadi	B	Low 2	Low to Moderate 6	Low to Moderate 11	Moderate to High 16	High 21
	Sangat Jarang Terjadi	A	Low 1	Low 5	Low to Moderate 10	Moderate 15	High 20
			1 Sangat Rendah	2 Rendah	3 Moderat	4 Tinggi	5 Sangat Tinggi
			TINGKAT DAMPAK				

Gambar 11 Peta Risiko Inherent Tahun 2025

TINGKAT KEMUNGKINAN	Hampir Pasti Terjadi	E	7 Low to Moderate 7	Moderate 12	Moderate to High 17	High 22	High 25
	Sangat Mungkin Terjadi	D	Low 4	Low to Moderate 9	Moderate 14	Moderate to High 19	High 24
	Bisa Terjadi	C	Low 3	Low to Moderate 8	Moderate 13	Moderate to High 18	High 23
	Jarang Terjadi	B	8 Low 2	2 Low to Moderate 6	6 Low to Moderate 11	1 Moderate to High 16	5 High 21
	Sangat Jarang Terjadi	A	Low 1	Low 5	Low to Moderate 10	Moderate 15	High 20
			1 Sangat Rendah	2 Rendah	3 Moderat	4 Tinggi	5 Sangat Tinggi
			TINGKAT DAMPAK				

Gambar 12 Peta Risiko Residual Tahun 2025

TINGKAT KEMUNGKINAN	Hampir Pasti Terjadi	E	Low to Moderate 7	7 Moderate 12	Moderate to High 17	High 22	High 25
	Sangat Mungkin Terjadi	D	Low 4	Low to Moderate 9	Moderate 14	Moderate to High 19	High 24
	Bisa Terjadi	C	Low 3	3 Low to Moderate 8	Moderate 13	Moderate to High 18	High 23
	Jarang Terjadi	B	8 Low 2	2 Low to Moderate 6	6 Low to Moderate 11	5 Moderate to High 16	1 High 21
	Sangat Jarang Terjadi	A	Low 1	Low 5	Low to Moderate 10	Moderate 15	High 20
			1 Sangat Rendah	2 Rendah	3 Moderat	4 Tinggi	5 Sangat Tinggi
			TINGKAT DAMPAK				

Gambar 13 Peta Target Risiko Residual Triwulan III Tahun 2025

TINGKAT KEMUNGKINAN	Hampir Pasti Terjadi	E	Low to Moderate 7	Moderate 12	5 Moderate to High 17	High 22	High 25
	Sangat Mungkin Terjadi	D	Low 4	Low to Moderate 9	Moderate 14	Moderate to High 19	High 24
	Bisa Terjadi	C	Low 3	7 Low to Moderate 8	1 Moderate 13	Moderate to High 18	High 23
	Jarang Terjadi	B	Low 2	6 Low to Moderate 6	4 Low to Moderate 11	9 Moderate to High 16	High 21
	Sangat Jarang Terjadi	A	Low 1	Low 5	Low to Moderate 10	Moderate 15	High 20
			1 Sangat Rendah	2 Rendah	3 Moderat	4 Tinggi	5 Sangat Tinggi
			TINGKAT DAMPAK				

Gambar 14 Peta Risiko Aktual (Current Risk) Triwulan III Tahun 2025



VI.2.6 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 key control yang melekat pada 9 (Sembilan) risiko utama perusahaan.

Temuan dan Status Tindak Lanjut Triwulan III Tahun 2025 sebagai berikut:

- a. Seluruh risiko utama telah memiliki rencana perlakuan risiko yang selaras dengan arah mitigasi korporat yang ditetapkan.
- b. 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.

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



Business Process / Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak lanjut
1. Risiko keterlambatan atau potensi gagal bayar oleh maskapai	1. Ada / tidak adanya regulasi mengenai kewajiban dan sanksi pembayaran PJNP 2. Keakuratan Billing Address 3. Peningkatan validitas data penerbangan	Fokus pada penguatan sistem penagihan, otomatisasi rekonsiliasi data, serta revisi peraturan pendukung	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.	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 kali dalam 1 tahun 4. Mengupayakan revisi atas PM 17 terkait pemberian sanksi kepada maskapai yang tidak membayar tepat waktu/gagal bayar 5. Membuat sistem otomasi untuk rekonsiliasi Data Penagihan terhadap data produksi.	Januari s.d Desember 2025	Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko	1. Sesuai 2. Sesuai 3. Sesuai
2. Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan	1. Level kenaikan SMS Maturity	Telah dilakukan evaluasi internal dan koordinasi dengan pihak		Masih melakukan rencana perlakuan risiko sesuai dengan yang telah ditetapkan yaitu: 1. Melakukan Internal SMS Maturity	Januari s.d Desember 2025	Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi	1. Sesuai



Business Process / Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak lanjut
standart Safety Management System (SMS)		DNP, namun implementasi penuh masih memerlukan peningkatan intensitas kegiatan		Assessment dilaksanakan dengan jangkauan yang lebih luas dan intens. 2. Pelaksanaan Routine SMS Assessment (RSA) dengan DNP (dengan jangkauan yang lebih luas dan intens) 3. Pengkinian terhadap dokumen SOP Internal SMS Maturity Assessment. 4. Pelaksanaan Evaluasi Safety Performance dengan DNP (meningkatkan jumlah pelaksanaan dan jangkauan peserta) 5. Pelaksanaan Evaluasi Safety Compliance 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 intensitas monitoring pengawasan)			



Business Process / Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak lanjut
				8. Rapat Evaluasi Hasil Internal SMS Maturity Assessment (Meningkatkan intensitas monitoring pengawasan) 9. Monitoring SMS Implementation Plan dengan DNP (Meningkatkan intensitas monitoring pengawasan)			
3. Risiko tidak berjalannya masa transisi restrukturisasi organisasi baru Airnav sesuai dengan skenario yang telah direncanakan	1. Masa transisi sesuai dengan skenario tim Change Management	Rencana perlakuan risiko dan forum koordinasi telah dilakukan, dengan prioritas penguatan kapasitas tim dan pengesahan regulasi pendukung.	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	Terdapat perubahan rencana perlakuan risiko, yang semula: 1. Menetapkan skala prioritas penerapan sistem baru (SAP, Database karyawan, Arsipku) 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 sumberdaya yang dibutuhkan Tim Change Management dalam mengawal	Januari s.d Desember 2025	Direktur SDM dan Umum	1. Sesuai



Business Process / Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak lanjut
			evaluasi kinerja perlakuan risiko.	masa transisi restrukturisasi Airnav dengan melibatkan pihak ketiga. <u>Berubah Menjadi:</u> 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;			



Business Process / Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak lanjut
				5. Melakukan harmonisasi terhadap tugas dan fungsi unit kerja terdampak evaluasi implementasi penataan organisasi; 6. Mempersiapkan implementasi struktur organisasi kantor pusat dan kantor cabang per 1 Januari 2026.			
4. Risiko data Safety Manajemen System (SMS) tidak memadai	1. Persentase jumlah kegiatan safety collaboration			Masih melakukan rencana perlakuan risiko sesuai dengan yang telah ditetapkan yaitu: 1. Peningkatan intensitas waktu pelaporan antar Stakeholder (peningkatan partisipan, durasi pelaksanaan); 2. Peningkatan intensitas safety meeting (dilakukan secara one on one dan peningkatan intensitas waktu pelaksanaan); 3. Menindaklanjuti rekomendasi hasil	Januari s.d Desember 2025	Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi	1. Sesuai



Business Process / Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak lanjut
				investigasi dari KNKT 100%; 4. Melaksanakan kegiatan safety promotion			
5. Risiko Tidak tercapainya akselerasi investasi CAPEX pada fasilitas yang kritikal sesuai yang direncanakan	1. Waktu persetujuan capex 2. Penyelesaian Dokumen Investasi 3. Penyelesaian Pelaksanaan Pekerjaan Investasi sesuai dengan yang sudah dipersyaratkan 4. Penyelesaian Proses Pengadaan			Terdapat penambahan dalam rencana perlakuan risiko, yaitu: Melaksanakan lelang tidak mengikat (penandatanganan kontrak akan dilaksanakan setelah ada persetujuan dari Kemenhub)	Januari s.d Desember 2025	Direktur Teknik Direktur Teknik Direktur Teknik Direktur Teknik	1. Sesuai 2. Sesuai 3. Sesuai 4. Sesuai
6. Risiko penurunan tingkat keselamatan Pasca Implementasi program pengembangan pelayanan navigasi penerbangan	1. Peningkatan kegiatan asesmen risiko pengembangan sistem			Terdapat perubahan rencana perlakuan risiko yang semula: 1. Memastikan adanya monitoring tindak lanjut rekomendasi sebelum penerapan rencana perubahan; 2. Monitoring residual hazard dari perubahan pelayanan.	Januari s.d Desember 2025	Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi	1. Sesuai



Business Process / Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak lanjut
				Berubah Menjadi: 1. Penguatan sistem 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; Melakukan verifikasi atas tindak lanjut laporan hazard operasional yang diterima			
7. Risiko kerentanan signifikan layanan TI	1. Risiko kerentanan signifikan layanan TI	Penambahan perangkat keamanan dan penguatan tata kelola siber telah terealisasi sebagian, dengan rencana lanjutan pada Triwulan III dan IV		Terdapat perubahan pada rencana perlakuan risiko yang semula: 1. Penguatan Tata Kelola TI; 2. Penguatan Sistem Monitoring dan Proteksi;	April s.d Desember 2025	Direktur Teknik Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi	1. Sesuai



Business Process / Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak lanjut
				3. Penambahan Perangkat Keamanan. <u>Berubah Menjadi:</u> 1. Penguatan Tata Kelola TI dengan melakukan pengukuran kematangan siber dan peningkatan security awareness serta review DigSig dengan BSrE; 2. Penguatan Sistem Monitoring dan Proteksi: a. Renewal Technical Support Fortinet dan F5; b. Managed Service SIEM; c. Cloud WAF; d. Endpoint Protection. Penambahan Perangkat Keamanan dengan melakukan investasi perangkat WAF dan Firewall.			
8. Risiko terhambatnya progres fisik	1. Kecukupan modal penyedia			Masih melakukan rencana perlakuan risiko	Januari s.d Desember 2025	Direktur Teknik Direktur Teknik Direktur Teknik	1. Sesuai 2. Sesuai



Business Process / Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak lanjut
pekerjaan ATM System	2. Kemajuan progres pekerjaan 3. Pemutusan kontrak secara sepihak oleh penyedia/vendor			sesuai dengan 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 untuk pekerjaan 3. Melakukan penambahan personel di Project Delivery Unit (PDU); 4. Melakukan perpanjangan sertifikasi manajemen proyek; 5. Permohonan penambahan anggaran; 6. Peningkatan monitoring progres pekerjaan; 7. Melakukan pengawasan secara efektif terhadap			3. Sesuai



Business Process / Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak lanjut
				pelaksanaan proyek pengadaan ATM system; 8. Kewajiban penerbitan bank garansi atas pencairan termin pembayaran dan kewajiban adanya jaminan pelaksanaan pekerjaan.			
9. Risiko tidak terlaksananya penyesuaian biaya PJNP	1. Pembekalan peserta talent pool BOD-1 Perum LPPNPI (<=42 tahun)			Terdapat penambahan pada rencana perlakuan risiko, yaitu: 1. Sosialisasi penyesuaian biaya PJNP; 2. Revisi SK tim dan penetapan program strategis yang dikelola oleh PMO.	Januari 2025	Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko	Sesuai

Tabel 74 Hasil Internal Control Testing



VI.3 PROSES MANAJEMEN RISIKO 2026

Sesuai dengan sasaran Perusahaan dalam RJPP 2025–2029, yaitu terwujudnya Zero Accident pada akhir tahun 2029, maka tahun 2026 diposisikan sebagai fase penguatan fondasi (Establishing Fundamental Uplift). Pada fase ini, Perum LPPNPI memfokuskan upaya pada pengembangan dan penguatan program-program strategis yang bersifat fundamental agar seluruh prasyarat menuju Zero Accident terbentuk secara sistematis, terukur, dan berkesinambungan.

Dalam penetapan program strategis tahun 2026, telah dilakukan penerapan manajemen risiko sehingga penetapan program strategis berbasis data dan analisis risiko. Penerapan manajemen risiko dilaksanakan secara terstruktur pada seluruh area yang dinilai kritis, sehingga pencapaian sasaran Perusahaan tahun 2026 tidak terhambat oleh kejadian risiko yang dapat dicegah.

Proses asesmen risiko tahun 2026 diawali dengan pemetaan program strategis Perusahaan dari berbagai aspek, meliputi aspek operasional, budaya keselamatan, tata kelola Perusahaan, Sumber Daya Manusia (SDM), perlindungan sistem kritis, manajemen risiko, serta aspek finansial.

NO	PROGRAM STRATEGIS UTAMA
1	Penguatan Kendali Operasional Terpadu dan Kinerja Keselamatan
2	Penguatan Infrastruktur Digital dan Keandalan Sistem Navigasi Penerbangan
3	Kepemimpinan regional dalam implementasi ICAO ASBU Asia Pasifik serta penguatan peran Global Perum LPPNPI
4	Peningkatan manajemen keamanan siber
5.	Transformasi Sistem Pemeliharaan dan Keandalan Fasilitas Navigasi
6.	Penguatan Manajemen Risiko dan Ketahanan Organisasi
7.	Transformasi Organisasi yang Responsif terhadap Dinamika dan Kebutuhan Organisasi ke Depan
8.	Optimisasi aset dan fasilitas melalui Implementasi sistem manajemen aset
9.	Penguatan Financial Resilience dan Sustainability Perusahaan

Tabel 75 Program Strategis Utama RKAP 2026

Selanjutnya berdasarkan program strategis Perusahaan ditetapkan sasaran Perusahaan yang terukur dan dapat teridentifikasi untuk membantu perusahaan dalam menetapkan langkah-langkah prioritas yang diperlukan serta dapat dilakukan monitoring dan evaluasi yang diperlukan dapat tersebut dituangkan dalam tabel sasaran dan risiko utama yang menjadi dasar penentuan prioritas pengelolaan risiko di tahun berjalan.



Berdasarkan sasaran yang telah diidentifikasi, dilakukan analisis terhadap potensi risiko yang dapat muncul, termasuk penilaian atas kecukupan pengendalian yang telah ada serta kebutuhan penguatan pengendalian. Tahapan ini mencakup:

- a. Identifikasi risiko dan penyebabnya;
- b. Pengukuran tingkat kemungkinan dan dampak;
- c. Evaluasi tingkat risiko;
- d. Penetapan prioritas risiko untuk dimitigasi. Hasil evaluasi digunakan untuk menyusun daftar risiko prioritas beresiko tinggi sebagai fokus penanganan manajemen melalui strategi mitigasi yang tepat.

Pada tahap implementasi, dilakukan pemetaan lebih lanjut terhadap risiko-risiko yang berpotensi menghambat efektivitas strategi Perusahaan. Business owner selaku pemilik proses dan risk owner menyusun rencana mitigasi yang spesifik, terukur, dan relevan dengan karakteristik risiko. Rencana mitigasi mencakup tindakan pencegahan dan tindakan perbaikan sebagai langkah pengendalian yang jelas, termasuk penetapan penanggung jawab, target waktu, serta indikator keberhasilan. Rencana perbaikan ini dirancang untuk dapat dicapai dalam horizon RKAP tahun 2026, sehingga upaya mitigasi memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian sasaran jangka menengah dan panjang.

Pelaksanaan strategi mitigasi risiko dimonitor dan dievaluasi secara berkala sepanjang tahun berjalan. Perkembangan dan efektivitas mitigasi menjadi bahan pelaporan berjenjang kepada Komite Pemantau Risiko, Direksi, dan Dewan Pengawas. Melalui mekanisme pelaporan tersebut, manajemen dapat menilai sejauh mana proses manajemen risiko berjalan efektif. Dengan alur tersebut, penetapan rencana sasaran berbasis manajemen risiko dalam RKAP 2026 menjadi lebih terarah dan akuntabel.



No.	Program Strategis Utama	No.	Sasaran Utama
1.	Penguatan Kendali Operasional Terpadu dan Kinerja Keselamatan	1.	Tahapan operasional INMC: 100% fungsi INMC dalam memantau operasi dan mengintegrasikan data nasional secara real-time
		2.	Optimalisasi pelayanan FIC: 100% kesiapan pengembangan layanan FIC dan rencana implementasi Remote ATS sesuai target tahapan operasional
		3.	Modernisasi sistem navigasi: 100% adopsi teknologi ASBU yang direncanakan (SWIM/FF-ICE) dan implementasi next-gen solutions
		4.	Pemanfaatan data surveillance dan analytics untuk mendukung SMS: - 100% kesiapan data penerbangan sesuai target implementasi data analytics - Peningkatan indikator Safety Performance di seluruh wilayah operasional
		5.	Capaian tahapan single certification ATS-AIS : Konsep tahapan sertifikasi layanan 172 dan 175 yang telah tersimplifikasi per region 100% sesuai target
2.	Penguatan Infrastruktur Digital dan Keandalan Sistem Navigasi Penerbangan	6.	Implementasi RSTI : 40% selesainya tahapan implementasi RSTI tahun 2026
		7.	Framework IT Governance : 100% tersedianya Penyusunan framework tata kelola teknologi informasi
		8.	Integrasi Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMR) : 100% penyelesaian pelaksanaan manajemen risiko pada implementasi GRC sesuai dengan target
		9.	Ketersediaan infrastruktur DRC : Availability Sistem 99,9%
		10.	Fasilitas surveillance dan sistem backup di wilayah kritis : 100% tersedianya Fasilitas surveillance dan sistem backup di wilayah kritis yang direncanakan
3.	Kepemimpinan regional dalam implementasi ICAO ASBU Asia Pasifik serta penguatan peran global Perum LPPNPI	11.	Capaian implementasi prioritas 1 NANP : 100% tahapan implementasi first priority sesuai roadmap NANP
		12.	Implementasi SWIM & FF-ICE : Waktu penerapan SWIM/FF-ICE yang rencana akan diimplementasikan tercapai 100%
		13.	Tahapan digital Tower : 100% pemenuhan tahapan layanan digital tower yang direncanakan
		14.	Implementasi remote Tower : 100% pemenuhan tahapan layanan remote tower di lokasi yang sudah ditetapkan
		15.	Pengembangan Unmanned Traffic Management (UTM) : 100% tahapan implementasi sistem manajemen lalu lintas udara nirawak sesuai rencana kerja
		16.	Penempatan perwakilan personel pada organisasi internasional: jumlah perwakilan sebanyak 1 orang dan partisipasi aktif dalam proyek ICAO regional
		17.	Skor CSI (Customer Satisfaction Index): mencapai skor akhir 4,3 sebagai indikator peningkatan kepuasan pengguna jasa penerbangan
4.	Peningkatan manajemen keamanan siber	18.	Tingkat kesiapan tata kelola keamanan siber: 100% pemenuhan prosedur
		19.	Tingkat kesiapan infrastruktur sistem kritikal terhadap ancaman siber: 100% ketersediaan lisensi dan support system perangkat keras dan lunak keamanan serta 100% lulus uji penetration testing (Siber)
		20.	Cakupan asesmen risiko siber: 100% sistem kritikal telah melalui penilaian risiko berkala
		21.	Kompetensi personel keamanan siber: 100% personel terkait yang direncanakan memperoleh pelatihan/sertifikasi dasar keamanan siber
5.	Transformasi Sistem Pemeliharaan dan Keandalan Fasilitas Navigasi	22.	Tingkat pemenuhan Service Level Agreement (SLA) fasilitas CNSA : 95% terpenuhinya SLA fasilitas CNSA sesuai standar
		23.	Rasio efektivitas program pemeliharaan terhadap total kebutuhan peralatan: 85% beban pemeliharaan terserap dengan efektivitas biaya terukur
		24.	Transformasi SDM teknisi menjadi engineer: minimal 10% SDM teknik ditingkatkan menjadi engineer dengan sertifikasi sesuai bidang spesialisasi
6.	Penguatan Manajemen Risiko dan Ketahanan Organisasi	25.	Implementasi SIMR: 100% terintegrasi dengan sistem GRC dan telah digunakan secara korporasi
		26.	Skor RMI: minimal 2,9 sesuai hasil asesmen tahunan
		27.	Update BCM dan RCM: 100% pemenuhan pembaruan sesuai rencana tahunan dan hasil evaluasi risiko
		28.	Resiliensi Operasional Keamanan Penerbangan: $\geq 85\%$ personel memenuhi standar kompetensi dan kesiapan tanggap darurat
7.	Transformasi Organisasi yang Responsif terhadap Dinamika dan Kebutuhan Organisasi ke Depan	29.	Implementasi Change Management : 100% Terlaksana change management
		30.	Implementasi Tahapan Penataan Organisasi: 100% penyesuaian peraturan dan prosedur terkait proses bisnis pasca Implementasi Tahapan Penataan Organisasi
		31.	Pencapaian indikator Employee Engagement Level dengan score 75%
8.	Optimisasi aset dan fasilitas melalui Implementasi sistem manajemen aset	32.	Implementasi management Aset : 100% Implementasi management Aset system
9.	Penguatan Financial Resilience dan Sustainability Perusahaan	33.	Rasio likuiditas (rasio lancar) : 5,97
		34.	Target EBITDA : 1.551 Triliun
		35.	ACP: Peningkatan Average Collection Period (ACP) menjadi 45 hari
		36.	Hasil pengelolaan Dana: 162.6 M



VI.3.1 Risk Appetite Statement (Selera Risiko) Tahun 2026

Risk Appetite Statement (RAS) yang ditetapkan oleh BP BUMN, diturunkan untuk menetapkan batas dan arah pengambilan risiko yang dapat diterima Perum LPPNPI agar strategi dan program kerja berjalan konsisten menuju sasaran perusahaan “Zero Accident”. RAS menjadi acuan penilaian risiko dalam merancang inisiatif, menetapkan prioritas, serta menilai kelayakan dan waktu pelaksanaannya.

Prioritisasi risiko disesuaikan dengan kapasitas dan batasan Perusahaan, rencana mitigasi disusun secara jelas beserta penanggung jawabnya, dan seluruh proses diintegrasikan ke dalam RKAP. Integrasi ini memastikan bahwa pelaksanaan strategi Perum LPPNPI di tahun 2026 berkontribusi langsung dan konsisten terhadap pencapaian Zero Accident secara bertahap dan berkelanjutan hingga tahun 2029.

Dalam pelaksanaan asesmen prioritisasi risiko, dilakukan penilaian risiko yang dilandaskan pada parameter risiko Perusahaan, yaitu:

a. Risk Capacity

Kemampuan maksimum Perusahaan untuk menanggung risiko tanpa mengganggu kelangsungan usaha.

b. Risk Appetite

Tingkat risiko yang secara sadar bersedia diterima Perusahaan dalam upaya mencapai sasaran.

c. Risk Tolerance

Deviasi risiko yang masih dapat diterima pada level operasional maupun KPI.

d. Risk Limit

Batas pengendalian yang ditetapkan untuk mencegah terlampauinya tingkat risiko di atas tolerance.



Sikap Terhadap Risiko	Risk Appetite Statement (RAS) 2026 AirNav	
Tidak Toleran	1.	Perum LPPNPI tidak memberikan ruang untuk melakukan pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan, termasuk perusakan terhadap lingkungan dan kelalaian terhadap keamanan siber dan perlindungan data pribadi.
	2.	Perum LPPNPI menjalankan bisnis dengan menerapkan tata kelola perusahaan yang baik, akuntabilitas dan transparansi yang optimal, terhindar dari benturan kepentingan dan didukung dengan penerapan secara aktif dan prudent manajemen risiko terintegrasi
	3.	Perum LPPNPI berkomitmen untuk memastikan bahwa seluruh proses keputusan dan aktivitas operasional senantiasa berada dalam batas keselamatan yang telah ditetapkan sehingga parameter ALoSP dapat tercapai dan dipertahankan secara berkelanjutan
Konservatif	4.	Perum LPPNPI melaksanakan penugasan khusus dari Pemerintah yang bertujuan untuk penyelenggaraan kemandirian umum, penelitian, pengembangan, dan inovasi nasional, dengan tetap mempertimbangkan kemampuan Perusahaan serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam hal penugasan khusus tersebut membutuhkan pendanaan dan/atau secara finansial dinilai tidak layak, Perum mengajukan pendanaan sesuai ketentuan dan peraturan.
	5.	Perum LPPNPI mematuhi pemenuhan kewajiban keuangan dan mempertahankan struktur keuangan secara sehat serta menjaga keberlangsungan usaha secara berkesinambungan
	6.	Perum LPPNPI mengelola kegiatan bisnis utamanya dengan kualitas produk dan/atau layanan terbaik, berdaya saing unggul, serta menjaga aspek ESG
	7.	Perum LPPNPI mengelola perubahan struktur organisasi secara hati-hati disertai monitoring pasca-restrukturisasi serta pembaruan SOP dan proses bisnis untuk menghindari tumpang tindih fungsi maupun kekosongan tanggung jawab
Moderat	8.	Kegiatan Perusahaan yang berdampak langsung terhadap volatilitas pasar dan makroekonomi dikelola secara hati-hati dan terukur untuk mengantisipasi dampak yang ditimbulkan terhadap finansial, operasional, maupun keberlangsungan. Dalam hal Perusahaan akan berinvestasi pada sektor-sektor strategis nasional jangka pendek maupun jangka panjang termasuk yang berbasis pada transformasi, inovasi, dan keberlanjutan (sustainability), harus mampu memberikan nilai tambah bagi perekonomian nasional, mendukung agenda pembangunan pemerintah, serta mengelola risiko secara terukur dan hati-hati agar tetap mempertahankan keberlangsungan Perusahaan secara sehat
Strategis	9.	Dalam rangka menciptakan nilai, Perum LPPNPI melakukan upaya transformasi, riset dan pengembangan, inovasi dan eksplorasi, optimalisasi portofolio, yang mendukung pertumbuhan kapasitas, sumber daya, dan kegiatan usaha dengan tetap melakukan kalkulasi risiko yang sepadan atas nilai kembalian (return) yang diharapkan
	10.	Perum LPPNPI berkomitmen untuk mengimplementasi program ICAO ASBU dan modernisasi teknologi navigasi dilakukan dengan perhitungan risiko yang matang, guna menjaga posisi AirNav sebagai pemimpin ANSP di Asia Pasifik

Tabel 77 Risk Appetite Statement (RAS) Tahun 2026

VI.3.2 Identifikasi Risiko Tahun 2026

Berdasarkan program strategis dan sasaran utama Perusahaan, dilakukan proses identifikasi risiko untuk tahun 2026 sebagai dasar penyusunan profil risiko dan rencana perlakuan risiko. Identifikasi risiko ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap target kinerja, rencana kerja, serta inisiatif strategis memiliki pemetaan atas potensi kejadian yang dapat menghambat pencapaian sasaran.

Identifikasi risiko tahun 2026 disusun dengan mengacu pada Risk Appetite Statement (RAS) sebagai batasan dan arahan tingkat risiko yang dapat diterima

Perusahaan. Dengan demikian, risiko yang diidentifikasi tidak berdiri sendiri, melainkan ditautkan langsung pada sasaran utama seperti ketersediaan sistem/infrastruktur kritikal, kesiapan tata kelola dan keamanan siber, keselamatan operasional (ALoSP), pemenuhan SLA fasilitas, kesehatan struktur keuangan, pencapaian target ESG, efektivitas restrukturisasi organisasi, realisasi investasi strategis, penciptaan nilai melalui optimalisasi portofolio, serta misi modernisasi layanan sesuai program internasional. Proses ini juga menjadi fondasi bagi tahapan berikutnya dalam proses manajemen risiko, yaitu analisis, evaluasi tingkat risiko, penetapan prioritas mitigasi, serta pemantauan (monitoring dan evaluasi) dan pelaporan profil risiko selama tahun berjalan.

Hasil identifikasi risiko tahun 2026 kemudian dilakukan kompilasi ke dalam risk register sebagai input formal pengelolaan risiko terintegrasi (ERM) dan penyelarasan dengan risiko keselamatan (SRM) pada area layanan operasional yang dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Risk Appetite Statement (RAS)	Sasaran Utama	Identifikasi Risiko
1. Perum LPPNPI tidak memberikan ruang untuk melakukan pelanggaran terhadap kelalaian terhadap keamanan siber	1. Ketersediaan infrastruktur DRC : Availability Sistem 99,9% 2. Tingkat kesiapan tata kelola keamanan siber: 0 jumlah insiden ancaman siber yang menimbulkan dampak signifikan 3. Tingkat kesiapan infrastruktur sistem kritikal terhadap ancaman siber: 100% ketersediaan lisensi dan support system perangkat keras dan lunak keamanan 4. Cakupan asesmen risiko siber: 100% sistem kritikal telah melalui penilaian risiko berkala 5. Kompetensi personel keamanan siber: 100% personel terkait yang direncanakan memperoleh pelatihan/sertifikasi dasar keamanan siber	1. Risiko dampak serangan cyber pada pelayanan dan proses bisnis
2. Perum LPPNPI menjalankan bisnis dengan menerapkan tata kelola perusahaan yang baik, akuntabilitas dan transparansi yang optimal, terhindar dari benturan kepentingan dan didukung dengan penerapan secara aktif dan prudent manajemen risiko terintegrasi	1. Update BCM dan RCM: 100% pemenuhan pembaruan sesuai rencana tahunan dan hasil evaluasi risiko	2. Tidak terpenuhinya rekomendasi sesuai aspek yang ditentukan untuk pemenuhan tahapan ICOFR
3. Perum LPPNPI tidak memberikan ruang untuk melakukan pelanggaran terhadap keselamatan guna menjaga ALoSP (Acceptable Level of Safety Performance)	1. Tahapan operasional INMC: 100% fungsi INMC dalam memantau operasi dan mengintegrasikan data nasional secara real-time 2. Optimalisasi pelayanan FIC: 100% kesiapan pengembangan layanan FIC dan rencana implementasi Remote ATS sesuai target tahapan operasional 3. Pemanfaatan data surveillance dan analytics untuk mendukung SMS: a. 100% kesiapan data penerbangan sesuai target implementasi data analytics b. Peningkatan indikator Safety Performance di	3. Risiko tidak tercapainya target keselamatan operasional pelayanan



Risk Appetite Statement (RAS)	Sasaran Utama	Identifikasi Risiko
	seluruh wilayah operasional 4. Capaian tahapan single certification ATS-AIS : Konsep tahapan sertifikasi layanan 172 dan 175 yang telah tersimplifikasi per region 100% sesuai target 5. Skor CSI (Customer Satisfaction Index): mencapai skor akhir 4,5 sebagai indikator peningkatan kepuasan pengguna jasa penerbangan 6. Transformasi SDM teknisi menjadi engineer: minimal 10% SDM teknik ditingkatkan menjadi engineer dengan sertifikasi sesuai bidang spesialisasi 7. Keselarasan mekanisme manajemen risiko keselamatan (SRM) dan manajemen risiko perusahaan (ERM): 100% Dokumen Prosedur Perusahaan (SOP)	
4. Perum LPPNPI melaksanakan penugasan khusus dari Pemerintah yang bertujuan untuk penyelenggaraan kemanfaatan umum dengan tetap mempertimbangkan kemampuan Perusahaan serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam hal penugasan khusus tersebut membutuhkan pendanaan dan/atau secara finansial dinilai tidak layak, Perum mengajukan pendanaan sesuai ketentuan dan peraturan	1. Tingkat pemenuhan Service Level Agreement (SLA) fasilitas CNSA : 95% terpenuhinya SLA fasilitas CNSA sesuai standar	4.Risiko terlambatnya pengoperasian New ATM JATSC dan Balikpapan
5. Perum LPPNPI mematuhi pemenuhan kewajiban keuangan dan mempertahankan struktur keuangan secara sehat	1. Rasio likuiditas : 5,97 2. ACP: Peningkatan Average Collection Period (ACP) menjadi 45 hari 3. Hasil pengelolaan Dana: 162,6 Miliar	5.Risiko terganggunya ketahanan keuangan (financial resilience) akibat terhambatnya proses penanganan piutang current dan non current
6. Perum LPPNPI mengelola kegiatan bisnis utamanya dengan menjaga aspek ESG	1. Implementasi SIMR: 100% terintegrasi dengan sistem GRC dan telah digunakan secara korporasi 2. Skor RMI: minimal 2,9 sesuai hasil asesmen tahunan 3. Integrasi Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMR) : 100% penyelesaian pelaksanaan manajemen risiko pada implementasi GRC sesuai dengan target	6.Risiko ESG Rating tidak mencapai target dari BP BUMN
7. Perum LPPNPI mengelola perubahan struktur organisasi secara hati-hati disertai monitoring pasca-restrukturisasi serta pembaruan SOP dan proses bisnis untuk menghindari tumpang tindih fungsi maupun kekosongan tanggung jawab	1. Implementasi Change Management : 100% Terlaksana change management 2. Implementasi Tahapan Penataan Organisasi: 100% penyesuaian peraturan dan prosedur terkait proses bisnis pasca Implementasi Tahapan Penataan Organisasi	7.Risiko terhambatnya proses bisnis Perusahaan dampak dari Restrukturisasi Organisasi
8. Kegiatan Perusahaan yang berdampak langsung terhadap volatilitas pasar dan makroekonomi dikelola secara hati-hati dan terukur untuk mengantisipasi dampak yang ditimbulkan terhadap finansial, operasional, maupun keberlangsungan	1. Fasilitas surveillance dan sistem backup di wilayah kritis : 100% tersedianya Fasilitas surveillance dan sistem backup di wilayah kritis yang direncanakan 2. Tahapan digital Tower : 100% pemenuhan tahapan layanan digital tower yang direncanakan 3. Tahapan remote Tower : 100% pemenuhan tahapan layanan remote tower di lokasi yang sudah direncanakan 4. Implementasi remote Tower : 100% pemenuhan tahapan layanan remote tower di lokasi yang sudah ditetapkan	8.Risiko tidak tercapainya target investasi (Non PMN)



Risk Appetite Statement (RAS)	Sasaran Utama	Identifikasi Risiko
	5. Pengembangan Unmanned Traffic Management (UTM) : 100% tahapan implementasi sistem manajemen lalu lintas udara nirawak sesuai rencana kerja 6. Rasio efektivitas program pemeliharaan terhadap total kebutuhan peralatan: 85% beban pemeliharaan terserap dengan efektivitas biaya terukur 7. Resiliensi Operasional Keamanan Penerbangan: $\geq$ 85% personel memenuhi standar kompetensi dan kesiapan tanggap darurat 8. Implementasi management Aset : 100% Implementasi Management Aset System	
9. Dalam rangka menciptakan nilai, Perum LPPNPI melakukan upaya optimalisasi portofolio yang mendukung pertumbuhan kapasitas dan sumber daya Perusahaan	1. Target EBITDA : 1,551 Triliun	9. Risiko tidak terealisasinya penyesuaian biaya PJNP
10. Perum LPPNPI berkomitmen untuk mengimplementasi program ICAO ASBU dan modernisasi teknologi navigasi dilakukan dengan perhitungan risiko yang matang.	1. Modernisasi sistem navigasi: 100% adopsi teknologi ASBU yang direncanakan (SWIM/FF-ICE) dan implementasi next-gen solutions 2. Capaian implementasi prioritas 1 NAMP : 100% tahapan implementasi first priority sesuai roadmap NAMP 3. Implementasi SWIM & FF-ICE : Waktu penerapan SWIM/FF-ICE 4. tercapai 100% 5. Implementasi RSTI : 40% selesainya tahapan implementasi RSTI tahun 2026 6. Framework IT Governance : 100% tersedianya Penyusunan framework tata kelola teknologi informasi 7. Penempatan perwakilan personel pada organisasi internasional: jumlah perwakilan sebanyak 1 orang dan partisipasi aktif dalam proyek ICAO regional	10. Risiko tidak tercapainya misi Perusahaan sebagai mitra terpercaya bagi komunitas penerbangan

Tabel 78 Identifikasi Risiko Tahun 2026

VI.3.3 Metrik Strategi Risiko Tahun 2026

Metrik Strategi Risiko 2026 disusun untuk menerjemahkan Risk Appetite Statement (RAS) ke indikator yang terukur dan relevan. Melalui metrik pada tabel di bawah ini, Perum LPPNPI memastikan bahwa pengendalian risiko berjalan efektif dan tingkat eksposur risiko senantiasa berada dalam batas risk appetite, risk tolerance, dan risk limit yang telah ditetapkan.

Metrik strategi risiko difokuskan pada beberapa dimensi utama, yaitu keselamatan, kepatuhan, keandalan layanan, ketahanan siber, serta kinerja keuangan yang sehat dan berkelanjutan. Setiap metrik dilengkapi dengan definisi, satuan ukur, dan target yang jelas



No.	Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	Risk Appetite Statement	Sikap Terhadap Risiko	Parameter	Satuan Ukuran	Nilai Batasan/Limit
1	14. Risiko Industri Umum – Teknologi & Keamanan Siber	Perum LPPNPI tidak memberikan ruang untuk melakukan pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan, termasuk perusakan terhadap lingkungan dan kelalaian terhadap keamanan siber dan perlindungan data pribadi.	Tidak toleran	Presentase penanganan gangguan sistem Infrastruktur Informasi Vital (IIV) yang melebihi waktu penanganan maksimal	%	0
2	12. Risiko Industri Umum – Reputasi & Kepatuhan	Perum LPPNPI menjalankan bisnis dengan menerapkan tata kelola perusahaan yang baik, akuntabilitas dan transparansi yang optimal, terhindar dari benturan kepentingan dan di dukung dengan penerapan secara aktif dan prudent manajemen risiko terintegrasi.	Tidak toleran	Melaksanakan tahapan evaluasi dan remediasi ICOFR	%	100
3	16. Risiko Industri Umum - Operasional	Perum LPPNPI berkomitmen untuk memastikan bahwa seluruh proses keputusan dan aktivitas operasional senantiasa berada dalam batas keselamatan yang telah ditetapkan sehingga parameter ALOSP (Acceptable Level of Safety Performance) dapat tercapai dan dipertahankan secara berkelanjutan.	Tidak Toleran	Pencapaian Target Safety Performance Index sesuai target yang telah ditetapkan oleh regulator pada tahun 2026	%	100
4	2. Risiko Fiskal - PMN	Perum LPPNPI melaksanakan penugasan khusus dari pemerintah yang bertujuan untuk penyelenggaraan kemanfaatan umum, penelitian, pengembangan, dan inovasi nasional, dengan tetap mempertimbangkan kemampuan perusahaan serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam hal penugasan khusus tersebut membutuhkan pendanaan dan/atau secara finansial dinilai tidak layak, Perum mengajukan pendanaan sesuai ketentuan dan peraturan.	Konservatif	Presentase penyelesaian proyek strategis terkait PMN	%	100
5	11. Risiko Industri Umum – Keuangan	Perum LPPNPI mematuhi pemenuhan kewajiban keuangan dan mempertahankan struktur keuangan secara sehat serta menjaga keberlangsungan usaha secara berkesinambungan.	Konservatif	Deviasi penurunan Operating Cash Flow Ratio yang ditetapkan dalam RKAP 2026	%	10
6	12. Risiko Industri Umum – Reputasi & Kepatuhan	Perum LPPNPI mengelola kegiatan bisnis utamanya dengan kualitas produk dan/atau layanan terbaik, berdaya saing unggul, serta menjaga aspek ESG.	Konservatif	Pencapaian Skor ESG	Skor	33
7	8. Risiko Restrukturisasi & Reorganisasi – Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi	Perum LPPNPI mengelola perubahan struktur organisasi secara hati-hati disertai monitoring pasca restrukturisasi serta pembaruan SOP dan proses bisnis untuk menghindari tumpang tindih fungsi maupun kekosongan tanggung jawab.	Konservatif	Penyesuaian Peraturan Direksi dan SOP yang terdampak restrukturisasi	%	100



No.	Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	Risk Appetite Statement	Sikap Terhadap Risiko	Parameter	Satuan Ukuran	Nilai Batasan/Limit
8	13. Risiko Industri Umum - Proyek	Kegiatan Perusahaan yang terdampak langsung terhadap volatilitas pasar dan makroekonomi dikelola secara hati-hati dan terukur untuk mengantisipasi dampak yang ditimbulkan terhadap finansial, operasional, maupun keberlangsungan. Dalam hal perusahaan akan berinvestasi pada sektor-sektor strategis nasional jangka pendek maupun jangka panjang termasuk yang berbasis pada transformasi, inovasi dan keberlanjutan (sustainability), harus mampu memberikan nilai tambah bagi perekonomian nasional, mendukung agenda pembangunan pemerintah, serta mengelola risiko secara terukur dan hati-hati agar tetap mempertahankan keberlangsungan perusahaan secara sehat.	Moderat	Jumlah Investasi baru yang berhasil dilaksanakan secara tuntas berdasarkan hasil kajian	%	100
9	11. Risiko Industri Umum - Keuangan	Dalam rangka menciptakan nilai, Perum LPPNPI melakukan upaya transformasi, riset dan pengembangan, inovasi dan eksplorasi, optimalisasi portofolio yang mendukung pertumbuhan kapasitas, sumber daya dan kegiatan usaha dengan tetap melakukan kalkulasi risiko yang sepadan atas nilai kembalian (return) yang diharapkan.	Strategis	Waktu penyelesaian aspek-aspek pendukung terealisasinya penyesuaian biaya PJNP Overflying dan Internasional	Bulan	April 2026
10	16. Risiko Industri Umum - Operasional	Perum LPPNPI berkomitmen untuk mengimplementasi program ICAO ASBU dan modernisasi teknologi navigasi dilakukan dengan perhitungan risiko yang matang, guna menjaga posisi AirNav sebagai pemimpin ANSP di Asia Pasifik.	Strategis	Presentase pencapaian implementasi modernisasi teknologi navigasi sesuai dengan First Priority NANP	%	100

Tabel 79 Metrik Strategi Risiko Tahun 2026

VI.3.4 Penilaian Identifikasi Risiko Tahun 2026

Setelah daftar risiko tahun 2026 ditetapkan pada tahap identifikasi, Perusahaan melakukan penilaian risiko inheren (inherent risk) sebagai dasar untuk memahami tingkat risiko. Untuk setiap peristiwa risiko, Perusahaan menyusun asumsi perhitungan dampak yang relevan dengan karakteristik risiko. Selanjutnya, Perusahaan mengestimasi nilai probabilitas/kemungkinan terjadinya risiko (dalam persentase). Kombinasi nilai dampak dan probabilitas ini digunakan untuk



menghasilkan eksposur risiko sebagai indikator besaran risiko inheren yang dihadapi Perusahaan.

No. Risiko	Peristiwa risiko	Penjelasan Dampak Kualitatif	Nilai Dampak	Risiko Inheren						Nilai Eksposur Risiko	Skala Risiko		Level Nilai Risiko	
				Skala Dampak		Nilai Probabilitas	Skala Probabilitas		BUMN		KBUMN	BUMN	KBUMN	
				BUMN	KBUMN		BUMN	KBUMN						
1	Risiko dampak serangan cyber pada pelayanan dan proses bisnis	Risiko dampak serangan cyber pada pelayanan dan proses bisnis	-	5	-	75%	4	-	Rp 20,442,863,555	24	-	High	-	
2	Tidak terpenuhinya rekomendasi sesuai aspek yang ditentukan untuk pemenuhan tahapan ICOFR	Tidak terpenuhinya rekomendasi sesuai aspek yang ditentukan untuk pemenuhan tahapan ICOFR	-	3	-	15%	1	-	Rp 2,453,143,627	10	-	Low to Moderate	-	
4	Risiko terlambatnya pengoperasian New ATM JATSC dan Balikpapan	Risiko terlambatnya pengoperasian New ATM JATSC dan Balikpapan	-	4	-	85%	5	-	Rp 18,534,862,957	22	-	High	-	
6	Risiko ESG Rating tidak mencapai target dari BP BUMN	Risiko ESG Rating tidak mencapai target dari BP BUMN	-	2	-	30%	2	-	Rp 3,270,858,169	6	-	Low to Moderate	-	
7	Risiko terhambatnya proses bisnis Perusahaan dampak dari Restrukturisasi Organisasi	Risiko terhambatnya proses bisnis Perusahaan dampak dari Restrukturisasi Organisasi	-	5	-	75%	4	-	Rp 20,442,863,555	24	-	High	-	
8	Risiko tidak tercapainya target investasi (Non PMN)	Risiko tidak tercapainya target investasi (Non PMN)	-	5	-	75%	4	-	Rp 20,442,863,555	24	-	High	-	
10	Risiko tidak tercapainya misi Perusahaan sebagai mitra terpercaya bagi komunitas penerbangan	Risiko tidak tercapainya misi Perusahaan sebagai mitra terpercaya bagi komunitas penerbangan	-	2	-	30%	2	-	Rp 3,270,858,169	6	-	Low to Moderate	-	

Tabel 80 Penilaian Identifikasi Risiko Kualitatif Tahun 2026

No. Risiko	Peristiwa risiko	Risiko Inheren											
		Asumsi Perhitungan Dampak	Nilai Dampak	Skala Dampak		Nilai Probabilitas	Skala Probabilitas		Eksposur Risiko	Skala Risiko		Level Risiko	
				BUMN	KBUMN		BUMN	KBUMN		BUMN	KBUMN	BUMN	KBUMN
3	Risiko tidak tercapainya target peningkatan keselamatan operasional pelayanan	- Nilai piutang Non Restrukturisasi s/d Bulan November Tahun 2025	Rp 4,271,808,780,000	5	-	25%	2	-	Rp 1,067,952,195,000	21	No Data	High	No Data
5	Risiko terganggunya ketahanan keuangan (financial resilience) akibat terhambatnya proses penanganan piutang current dan non current	- tidak terealisasinya target pendapatan dari kenaikan biaya PJNP	Rp 811,852,343,191	5	-	75%	4	-	Rp 608,889,257,393	34	No Data	High	No Data
9	Risiko tidak terealisasinya penyesuaian biaya PJNP	Histori nilai gugatan Asuransi Airlines kepada Perum LPPNPI	Rp 484,447,738,000	5	-	70%	4	-	Rp 339,113,416,600	34	No Data	High	No Data

Tabel 81 Penilaian Identifikasi Risiko Kuantitatif Tahun 2026



VI.3.5 Risk Threshold (Nilai Ambang Risiko) Tahun 2026

Risk Threshold (nilai ambang risiko) tahun 2026 ditetapkan sebagai batas kuantitatif yang digunakan untuk menilai eksposur risiko Perusahaan masih berada dalam tingkat yang dapat diterima atau menuju kondisi yang memerlukan perhatian/eskalasi manajemen. Risk Threshold menjadi batas pengendalian yang terukur pada proses pemantauan, pengambilan keputusan, dan eskalasi yang perlu dilakukan oleh manajemen.

Penetapan Risk threshold mempertimbangkan karakteristik risiko Perusahaan, tren historis, kebutuhan layanan operasional, serta batas kemampuan Perusahaan dalam menyerap dampak (risk capacity). Kerangka pada risk threshold disusun dengan kriteria sebagai berikut:

- a. **Risk appetite** merupakan tingkat eksposur risiko yang secara sadar bersedia diterima manajemen dalam rangka mencapai target kinerja, peningkatan layanan, serta keberlanjutan sistem navigasi penerbangan
- b. **Risk capacity** sebagai sebagai batas maksimum eksposur risiko finansial yang masih dapat ditanggung oleh perusahaan tanpa mengancam keberlanjutan usaha
- c. **Risk tolerance** sebagai tingkat risiko yang masih dapat diterima dalam kondisi luar biasa, namun memerlukan peningkatan kontrol/tindakan oleh manajemen
- d. **Risk limit** sebagai sebagai ambang batas eksposur risiko operasional yang memicu tindakan korektif, eskalasi manajemen, dan penerapan langkah mitigasi/pemulihan sesuai tata kelola risiko.



Rincian nilai dan dasar perhitungan masing-masing ambang disajikan pada tabel berikut :

RISK THRESHOLD	NILAI	PENJELASAN
RISK CAPACITY	1,861,138,487,076	Penetapan nilai mempertimbangkan: • Cash Out Operasional Bulanan (310 Miliar) • Mengutamakan prioritas likuiditas dan stabilitas jangka pendek • Langkah Prudence Perusahaan Dengan kapasitas tersebut, perusahaan dinilai memiliki stabilitas Perusahaan jangka pendek serta tidak ada ruang untuk menanggung kerugian yang besar. Risk Capacity berfungsi sebagai batas absolut keberlangsungan usaha, bukan sebagai target toleransi risiko.
RISK TOLERANCE	1,175,856,498,875	Nilai ini merupakan 110% dari Nilai Risk Appetite Pada level ini, perusahaan masih mampu menjaga kelangsungan operasional, namun fleksibilitas keuangan mulai terbatas dan fokus utama diarahkan pada stabilisasi kinerja, pengendalian belanja, serta perlindungan likuiditas.
RISK APPETITE	1,068,960,453,523	Nilai berasal dari estimasi dampak finansial gabungan atas dua risiko strategis utama yang paling material terhadap kinerja perusahaan, yaitu risiko piutang dan risiko tidak terealisasinya penyesuaian biaya PJNP. Dengan appetite ini, perusahaan menunjukkan sikap proaktif namun terukur dalam mengelola risiko, bukan menghindarinya secara berlebihan, sekaligus tetap menjaga stabilitas keuangan dan keandalan layanan publik.
RISK LIMIT	370,811,143,600	Nilai ini merupakan nilai RRE (Risk Residual Exposure) dari seluruh Risiko. Pada level ini, risiko masih dapat dikelola secara internal tanpa mengganggu stabilitas strategis, namun memerlukan: • Pemantauan intensif • Penguatan kontrol • Penyesuaian rencana kerja • Evaluasi ulang keputusan operasional Risk Limit berfungsi sebagai sistem alarm dini, memastikan risiko tidak berkembang menjadi tekanan strategis yang lebih besar.

Gambar 15 Risk Threshold Tahun 2026

VI.3.6 Prioritasi Risiko Tahun 2026

Identifikasi Risiko Tahun 2026 menggambarkan secara menyeluruh paparan risiko sepanjang tahun berjalan, termasuk tingkat risikonya serta rencana pengendalian yang akan dilaksanakan. Penyusunan identifikasi risiko ini

diselaraskan dengan Risk Appetite Statement (RAS), parameter Risk Threshold (yang mencakup risk capacity, risk appetite, risk tolerance, dan risk limit), serta Key Risk Indicator (KRI) yang relevan. Identifikasi risiko memastikan bahwa seluruh aktivitas usaha berjalan dalam batas risiko yang dapat diterima dan mendukung pencapaian sasaran strategis Perusahaan.

Dalam rangka menetapkan prioritas risiko Tahun 2026 sesuai SK-6/2023, Perusahaan menerapkan pola integrasi melalui pendekatan bottom-up yang menggabungkan penilaian kualitatif dan kuantitatif, serta didukung analisis sensitivitas terhadap setiap faktor risiko. Proses dimulai dari identifikasi risiko oleh direktorat yang menguraikan faktor penyebab, potensi yang timbul dan dampak terhadap eksposur. Selanjutnya dilakukan penilaian risiko dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Risiko kualitatif, diprioritaskan berdasarkan skala risiko inheren dengan fokus pada kategori high (skor 20–25) sebagai kandidat prioritas;
2. Risiko kuantitatif, diprioritaskan berdasarkan perbandingan nilai Inherent Risk Exposure (IRE) antar risiko. Untuk memastikan batas pembanding yang konsisten, Perusahaan menggunakan Excess Mean IRE (EMI) sebagai ambang prioritisasi. Pada Tahun 2026, EMI ditetapkan sebesar Rp 671.984.956.331 risiko dengan IRE di atas EMI diperlakukan sebagai kandidat risiko utama. Selain itu risiko kuantitatif yang menunjukkan dampak eksposur sangat tinggi (meskipun berada di bawah EMI) tetap ditetapkan sebagai kandidat prioritas berdasarkan pertimbangan yang memiliki dampak eksposur tinggi.

No	Peristiwa Risiko Kualitatif	Inherent Risk Exposure / IRE	Keterangan	Risiko Utama
3	Risiko tidak tercapainya target peningkatan keselamatan operasional pelayanan	1.067.952.195.000	>EMI	YA
5	Risiko terganggunya ketahanan keuangan (financial resilience) akibat terhambatnya proses penanganan piutang current dan non - current	608.889.257.393	<EMI	YA*
9	Risiko tidak terealisasinya penyesuaian biaya PJNP	339.113.416.600	<EMI	YA*
EXCESS MEAN IRE (EMI)		671.984.956.331		

Tabel 82 Perhitungan rata-rata nilai eksposur Risiko Kuantitatif Inheren (Inherent Risk Exposure/IRE)



Hasil penilaian kemudian melalui tahap konsolidasi pada tingkat korporasi untuk menyusun peta risiko dan kandidat prioritas dengan memastikan keselarasan definisi, konsistensi parameter, serta keterkaitan antar risiko dan signifikan untuk mencapai target kinerja perusahaan. Untuk menjaga kualitas dan objektivitas hasil maka setiap tahapan bottom-up tersebut dilengkapi challenge session berjenjang guna memvalidasi data dan asumsi, menguji kewajaran skor/IRE, serta menegaskan skenario dan dampak berbasis bukti hingga diperoleh profil kandidat risiko utama/prioritisasi risiko.

Berdasarkan hasil identifikasi risiko, ditemukan bahwa risiko kualitatif dan kuantitatif yang menjadi kandidat utama bagi Perum LPPNPI diarahkan pada beberapa area utama yang fokus untuk mendukung pencapaian fase penguatan fondasi (Establishing Fundamental Uplift), yaitu sebagai berikut dan secara jelas dijelaskan pada tabel di bawah ini:

- a. Kandidat risiko utama: Kualitatif
 - 1) Risiko dampak serangan cyber pada pelayanan dan proses bisnis;
 - 2) Risiko terlambatnya pengoperasian New ATM JATSC dan Balikpapan;
 - 3) Risiko terhambatnya proses bisnis Perusahaan dampak dari Restrukturisasi Organisasi;
 - 4) Risiko tidak tercapainya target investasi (Non PMN);
- b. Kandidat risiko utama: Kuantitatif
 - 1) Risiko tidak tercapainya target peningkatan keselamatan operasional pelayanan;
 - 2) Risiko terganggunya ketahanan keuangan (financial resilience) akibat terhambatnya proses penanganan piutang current dan non-current;
 - 3) Risiko tidak terealisasinya penyesuaian biaya PJNP.

Adapun risiko lain yang memperoleh kategori low to moderate pada penilaian kualitatif tetap dikelola melalui pengendalian yang memadai dan pemantauan KRI namun tidak ditetapkan sebagai risiko utama pada prioritas tahun 2026. Setiap risiko dalam identifikasi yang telah dilakukan ini dikaitkan dengan KRI yang terukur, rencana pengendalian dan mitigasi yang spesifik sehingga memudahkan pemantauan dan evaluasi berkala oleh manajemen, Komite Pemantau Risiko,

Direksi, dan Dewan Pengawas serta memastikan penanganan risiko berjalan selaras dengan RAS dan Risk Threshold Perusahaan.



Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	No	Peristiwa Risiko	Deskripsi Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Kategori Dampak	Deskripsi Dampak	Rencana Perlakuan Risiko	Target Inheren			Target Residual		
								D	K	LoR	D	K	LoR
14. Risiko Industri Umum - Teknologi & Keamanan Siber	1	Risiko dampak serangan cyber pada pelayanan dan proses bisnis	Dampak serangan cyber pada pada infrastruktur sistem kritikal sehingga pelayanan dan proses bisnis terganggu	1.Terjadi serangan cyber atau gangguan keamanan yang berdampak pada sistem navigasi penerbangan	Dampak Kualitatif	Serangan siber terhadap infrastruktur, layanan sistem kritikal serta aplikasi pendukung proses bisnis	1.Penyusunan mekanisme dan prosedur dari ancaman cyber	5	4	High	2	2	Low to Moderate
				1.Tidak tersedianya perlindungan terhadap serangan cyber pada infrastruktur dan layanan sistem kritikal			1.Penyediaan proteksi pada infrastruktur dan layanan sistem kritikal						
				2.Tidak tersedianya tools untuk melakukan monitoring dan pengawasan keamanan cyber			1.Penyediaan tools untuk monitoring dan pengawasan keamanan cyber						
				3.Lisensi hardware			1.Penyediaan lisensi hardware dan software						



Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	No	Peristiwa Risiko	Deskripsi Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Kategori Dampak	Deskripsi Dampak	Rencana Perlakuan Risiko	Target Inheren			Target Residual		
								D	K	LoR	D	K	LoR
				dan software sistem kritikal tidak terupdate sehingga menimbulkan kerentanan keamanan			sistem kritikal serta dukungan teknis						
				4.Kegagalan dalam pemulihan bencana/gangguan sistem kritikal karena tidak tersedianya DRC Kurangnya			1.Penyediaan infrastruktur DRC untuk sistem kritikal						
				5.Kapabilitas tim yang terbatas dalam menyusun tata kelola dan kepatuhan keamanan cyber			1.Peningkatan kompetensi terkait cyber security						
				6.Knowledge tentang keamanan			1.Peningkatan budaya dan knowledge						



Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	No	Peristiwa Risiko	Deskripsi Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Kategori Dampak	Deskripsi Dampak	Rencana Perlakuan Risiko	Target Inheren			Target Residual		
								D	K	LoR	D	K	LoR
				cyber dari karyawan			keamanan cyber karyawan						
16. Risiko Industri Umum - Operasional	2	Risiko tidak tercapainya target peningkatan keselamatan operasional pelayanan	Risiko yang timbul akibat kegiatan operasional dalam pelayanan yang tidak mencapai standart yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan oleh adanya ketidaksesuaian SOP, Kelalaian Manusia, kurangnya pemeliharaan peralatan, keterbatasan sumber daya dll.	1.Belum terpenuhinya peningkatan Kualitas (Kompetensi) dan Kuantitas Personil dalam hal Pelatihan Personel 2.Belum terpenuhinya peningkatan Kualitas (Kompetensi) dan Kuantitas Personil dalam hal Penambahan Personel 3. Belum efektifnya Review dan Sosialisasi Dokumen standar lalu lintas	Dampak Kualitatif	Berpotensi target keselamatan tidak tercapai, meningkatnya jumlah insiden, gangguan pelayanan, reputasi perusahaan	1.Program pelatihan personil operasi yang relevan dengan isu keselamatan 2.Program pelatihan personil operasi sesuai dengan kebutuhan personil 1.Review kebutuhan pemenuhan personel operasi 2.Pemenuhan personil operasi 1.Proses penyusunan/review dokumen 2.Penyesuaian Hirarki Dokumen Operasional ATS (Manual ATS, SOP,	5	2	High	2	1	Low



Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	No	Peristiwa Risiko	Deskripsi Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Kategori Dampak	Deskripsi Dampak	Rencana Perlakuan Risiko	Target Inheren			Target Residual		
								D	K	LoR	D	K	LoR
				penerbangan , antara lain manual operasi, manual ATS, SOP dan LOCA			LI, working method, etc) 3.Pelaksanaan sosialisasi dokumen standar lalu lintas penerbangan						
				4. Belum diimplement asikannya prosedur PBN di Bandara baru dan Bandara yang tidak memiliki fasilitas Navaid			1.Pembuatan Prosedur Penerbangan PBN sesuai target/prioritas 2.Managed Service Otomasi Perancangan Prosedur Penerbangan PBN Baru 3.Pemenuhan personel perancang prosedur penerbangan PBN Baru 4.Pelatihan personel pada bidang penyusunan prosedur penerbangan RNP-AR dan PinS 5.Pembuatan Prosedur Penerbangan Konvensional sesuai target/prioritas 6.Managed Service Otomasi Perancangan Prosedur Penerbangan konvensional 7.Pemenuhan personel perancang Prosedur						



Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	No	Peristiwa Risiko	Deskripsi Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Kategori Dampak	Deskripsi Dampak	Rencana Perlakuan Risiko	Target Inheren			Target Residual		
								D	K	LoR	D	K	LoR
							Penerbangan Konvensional						
				5. Belum optimalnya pelaksanaan Review Prosedur PBN dan Prosedur Penerbangan Konvensional			1.Review Prosedur Penerbangan PBN sesuai prioritas 2.Managed Service Otomasi Perancangan Prosedur Penerbangan konvensional 3.Pemenuhan personel perancang Prosedur Penerbangan Konvensional 4.Pelatihan personel pada bidang penyusunan prosedur penerbangan PBN 5.Review Prosedur Penerbangan Konvensional sesuai prioritas						
				6. Kebutuhan Suku cadang yang obsolete			1.Melakukan pemeliharaan backup peralatan navigasi sesuai dengan kriteria urgensi umur teknis peralatan						
				7. Proses pengadaan Suku cadang yang membutuhkan			2.Managed service oleh pihak ketiga untuk pemeliharaan fasilitas						



Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	No	Peristiwa Risiko	Deskripsi Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Kategori Dampak	Deskripsi Dampak	Rencana Perlakuan Risiko	Target Inheren			Target Residual		
								D	K	LoR	D	K	LoR
				n waktu yang lama			3.Peningkatan kompetensi personel AMF terkait dengan fasilitas kritikal yang dimiliki						
				8. Perbaikan peralatan dimana terdapat kesulitan yang hanya bisa dikerjakan oleh Pihak Pabrikan			4.Pengadaan fasilitas pelayanan navigasi sesuai dengan kriteria urgensi umur teknis peralatan						
				9. Terhambatnya implementasi JARKOMPENAS yang terintegrasi dalam layanan navigasi penerbangan yang dikelola oleh AirNav			1.Implementasi, identifikasi dan pelaksanaan evaluasi pemanfaatan JARKOMPENAS 2.Pelaksanaan kegiatan safety assesment JARKOMPENAS 3.Program managed service JARKOMPENAS 4.Penyusunan dokumen transisi JARKOMPENAS 5.Dukungan transisi JARKOMPENAS						
				10. Belum Optimalnya struktur organisasi			1.Implementasi tahapan restrukturisasi sesuai dengan timeline dan target						



Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	No	Peristiwa Risiko	Deskripsi Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Kategori Dampak	Deskripsi Dampak	Rencana Perlakuan Risiko	Target Inheren			Target Residual		
								D	K	LoR	D	K	LoR
				Direktorat Operasi			2.Penysunan konsep operasi sesuai dengan konteks pelayanan yang baru						
				11. Belum optimalnya fungsi supervisor			1.Penyusunan konsep penataan fungsi supervisor						
				12. Belum optimalnya Penanganan potensi dampak pasca kejadian ATS incident			1.Pengadaan asuransi liability 2.Persiapan asistensi tuntutan hukum (pemenuhan dokumen persidangan) 3.Treatment personel operasional dan teknis (Pemanfaatan Employee Assistance Program (EAP) untuk dukungan treatment personel operasional dan teknis)						
				13. Isu atas SDM & Hubungan Industrial			1.Penyesuaian remunerasi dan tunjangan 2.Pemenuhan kesepakatan PKB (Perjanjian Kerja Bersama)						



Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	No	Peristiwa Risiko	Deskripsi Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Kategori Dampak	Deskripsi Dampak	Rencana Perlakuan Risiko	Target Inheren			Target Residual		
								D	K	LoR	D	K	LoR
							3.Pemenuhan kepatuhan hasil audit terkait jumlah SDM						
16. Risiko Industri Umum - Operasional	3	Risiko terlambatnya pengoperasian New ATM JATSC dan Balikpapan	New ATM JATSC dan Balikpapan terlambat dari sisi penyelesaian pekerjaan sehingga mempengaruhi target PMN dan Operasional	1. Keterlambatan proses dan ketidaksesuaian mutu pekerjaan 2.Keterlambatan pelaksanaan proyek pengadaan ATM System di JATSC dan Balikpapan karena faktor pendukung sarana dan prasarana 3.Belum tersedianya dokumen untuk transisi New	Dampak Kualitatif	Berpotensi terlambatnya pelayanan ATM New JATSC dan ATM Balikpapan sehingga diperlukan implementasi pemeliharaan peralatan yang lama	1.Pengawasan terhadap ketepatan waktu, biaya, dan mutu dari proses pelaksanaan 1.Pelaksanaan kegiatan safety assesment New ATM System di JATSC dan Balikpapan 1.Penyusunan dokumen transisi New ATM System di JATSC dan Balikpapan	4	5	High	2	2	Low to Moderate



Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	No	Peristiwa Risiko	Deskripsi Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Kategori Dampak	Deskripsi Dampak	Rencana Perlakuan Risiko	Target Inheren			Target Residual		
								D	K	LoR	D	K	LoR
				ATM System di JATSC dan Balikpapan									
				4.Kurangnya resource dalam transisi implementasi New ATM System di JATSC dan Balikpapan			1.Dukungan transisi New ATM System di JATSC dan Balikpapan						
11. Risiko Industri Umum - Keuangan	4	Risiko terganggunya ketahanan keuangan (financial resilience) akibat terhambatnya proses penanganan piutang current dan non-current	Piutang yang tidak tertangani dengan baik dapat mempengaruhi target keuangan RKAP dan RUPP	1.Jumlah piutang yang bertambah: a. Piutang current; b.Piutang non-current, dikarenakan piutang tidak tertagih optimal	Dampak Kuantitatif	Terganggunya Cash Flow Perusahaan	1.Penyusunan mekanisme dan prosedur tanggung jawab dan kewajiban (aging policy: ketentuan jangka waktu pembayaran setelah pemberian pelayanan navigasi, perlakuan terhadap pembayaran piutang non-current,), serta sanksi keterlambatan pembayaran PJNP 2.Penyusunan SLA dengan pihak pengguna jasa/airlines 3.Melakukan monitoring berkala terhadap	5	4	High	2	2	Low to Moderate



Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	No	Peristiwa Risiko	Deskripsi Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Kategori Dampak	Deskripsi Dampak	Rencana Perlakuan Risiko	Target Inheren			Target Residual		
								D	K	LoR	D	K	LoR
							performa penagihan piutang						
				2. Jumlah piutang Non-current tidak tertagih dalam hal terjadi pailit (kebangkrutan) pihak maskapai yang mengakibatkan Kerugian perusahaan			1. Melakukan pemetaan untuk memberikan Early warning sytem dalam hal memantau kemampuan bayar maskapai yang memiliki risiko gagal bayar 2. Melakukan upaya negosiasi formal terhadap airline yang memiliki risiko gagal bayar 3. Kerjasama pihak ketiga untuk penagihan piutang beresiko tinggi						
				3. Potensi ketidakakuratan data/terhambatnya sinkronisasi data penerbangan (misal: untuk penerbangan lintas)			1. Pengembangan/pembaruan aplikasi yang berkaitan dengan penagihan						
8. Risiko Restrukturisasi	5	Risiko terhambatnya	Dampak dan mitigasi	1. Tidak sesuai		1. Bertambahnya program Investasi	1. Melakukan pemetaan tersedianya peraturan	5	4	High	2	2	



Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	No	Peristiwa Risiko	Deskripsi Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Kategori Dampak	Deskripsi Dampak	Rencana Perlakuan Risiko	Target Inheren			Target Residual		
								D	K	LoR	D	K	LoR
i & Reorganisasi, Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi		proses bisnis Perusahaan dampak dari Restrukturisasi Organisasi	restrukturisasi organisasi yang tidak termapping dengan baik dapat mengganggu kelancaran proses bisnis hingga pelayanan operasional	peraturan dan prosedur terkait proses bisnis pasca restrukturisasi organisasi	Dampak Kualitatif	carry-Over akibat dari Penurunan kinerja Perusahaan; 2. Temuan Audit Negatif akibat belum jelasnya role charter AMF (AirNav Maintenance Facility)	dan prosedur terkait proses bisnis pasca restrukturisasi organisasi sesuai dengan role charter						Low to Moderate
				2. Resistensi terhadap restrukturisasi organisasi			2. Seluruh peraturan yang terdampak proses restrukturisasi telah disesuaikan dengan OTK dan Role Charter						
				3. Pelaksanaan restrukturisasi organisasi yang tidak			3. Seluruh draft Peraturan yang disesuaikan telah selaras dengan OTK dan Role Charter baru dan dapat terimplementasi						
							4. Pengimplementasian peraturan yang telah disesuaikan telah efektif dan sesuai dengan OTK dan Role Charter baru						
							1. Change management terhadap proses transformasi organisasi secara internal						
							2. Tindakan penanganan hubungan industrial						
							1. Monitoring dan review terhadap pasca						



Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	No	Peristiwa Risiko	Deskripsi Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Kategori Dampak	Deskripsi Dampak	Rencana Perlakuan Risiko	Target Inheren			Target Residual		
								D	K	LoR	D	K	LoR
				efektif, yang berpotensi menimbulkan isu/masalah baru (contoh: tumpang tindih, kekosongan fungsi, proses pengadaan, pengawasan ikatan kerja tidak optimal, sistem/aplikasi belum dilakukan penyesuaian)			restrukturisasi organisasi						
				4. Ketidaksiapan proses lanjutan pasca restrukturisasi organisasi			1. Penyiapan aplikasi pendukung (sistem IT, database, dll) 2. Penyesuaian kebijakan SDM dan keuangan sesuai struktur baru 3. Analisis beban kerja pasca restrukturisasi organisasi untuk memastikan distribusi tugas yang optimal						



Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	No	Peristiwa Risiko	Deskripsi Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Kategori Dampak	Deskripsi Dampak	Rencana Perlakuan Risiko	Target Inheren			Target Residual		
								D	K	LoR	D	K	LoR
				5. Penyesuaian perubahan struktur jabatan sesuai dengan struktur organisasi baru			4. Persiapan migrasi data keuangan dan penyesuaian proses bisnis di SAP 5. Review kajian risiko dari lini 1 oleh lini 2 1. Melakukan Penyesuaian leveling jabatan karyawan						
16. Risiko Industri Umum - Operasional	6	Risiko tidak tercapainya target investasi (Non PMN)	Program investasi (non PMN) tidak tercapai/tepat waktu	1. Keterlambatan Proses Pelaksanaan Investasi dan Monitoring Progres Pelaksanaan Investasi	Dampak Kualitatif	1. Berpotensi berdampak pada aktivitas Operasional dan Keselamatan; 2. Tidak Tercapainya KPI Korporasi 3. Akuntabilitas Fiskal dan Temuan Audit	1. Memperkuat fungsi pengawasan pekerjaan atau peran dan fungsi Project Management Office; 2. Pelaksanaan pekerjaan yang lewat tahun dilakukan lelang tidak mengikat; 3. Melakukan persiapan dokumen teknis pada Q4 Tahun sebelumnya dan melakukan evaluasi pada Q1 Tahun berjalan sehingga untuk	5	4	High	2	2	Low to Moderate



Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	No	Peristiwa Risiko	Deskripsi Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Kategori Dampak	Deskripsi Dampak	Rencana Perlakuan Risiko	Target Inheren			Target Residual		
								D	K	LoR	D	K	LoR
							meminimalisir lelang gagal; 4. Pemaketan pekerjaan sejenis dan sentralisasi pekerjaan pengadaan dilakukan di Kantor Pusat untuk pekerjaan Investasi CNSA						
11. Risiko Industri Umum - Keuangan	7	Risiko tidak terealisasinya penyesuaian biaya PJNP	Biaya PJNP tidak terealisasi sesuai dengan target RKAP dapat mempengaruhi kondisi keuangan Perusahaan pada tahun berjalan	1. Kenaikan tarif PJNP Internasional 2. Belum adanya pedoman Kesepakatan Tingkat Layanan (SLA) yang diterbitkan untuk mendukung PM 34 2024	Dampak Kuantitatif	1. Peremajaan peralatan untuk peningkatan pelayanan sesuai dengan strategic objective tidak tercapai; 2. Pendidikan pelatihan personil navigasi penerbangan yang selaras dengan upgrade konsep layanan operasi tidak tercapai	1. Program penyesuaian biaya PJNP 1. Melakukan monitoring efisiensi biaya dan membuat kebijakan cost cutting	5	4	High	2	2	Low to Moderate

Tabel 83 Prioritisasi Risiko Tahun 2026



VI.3.7 Key Risk Indikator (KRI) Tahun 2026

Key Risk Indicator (KRI) tahun 2026 disusun pada tabel di bawah ini bertujuan untuk mendeteksi perubahan eksposur pada setiap peristiwa risiko prioritas. KRI membantu Perusahaan mengidentifikasi gejala peningkatan risiko sejak awal, sehingga manajemen dapat melakukan tindakan korektif dan preventif sebelum risiko berkembang menjadi kejadian yang berdampak signifikan terhadap pencapaian sasaran strategis, kinerja operasional, kesehatan keuangan, kepatuhan, maupun reputasi Perusahaan

Melalui pemantauan KRI secara periodik, KRI membantu Perusahaan untuk mengidentifikasi gejala peningkatan risiko sejak dini, sehingga manajemen dapat melakukan tindakan korektif dan preventif secara tepat waktu sebelum risiko berkembang menjadi kejadian yang berdampak signifikan terhadap pencapaian sasaran strategis, kinerja operasional, kesehatan keuangan, kepatuhan, maupun reputasi Perusahaan.

KRI akan berfungsi sebagai pemberitahuan ketika terjadi perubahan risk eksposur pada aspek-aspek tertentu dan Perusahaan akan memperoleh sinyal peringatan atas kecenderungan peningkatan risiko untuk menetapkan respons yang diperlukan dan melakukan mitigasi secara memadai untuk mencegah dampak yang akan merugikan Perusahaan.

Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Key Risk Indicators	Unit Satuan KRI	Kategori Threshold KRI		
				Aman	Hati-Hati	Bahaya
1. Risiko dampak serangan cyber pada pelayanan dan proses bisnis	1. Terjadi serangan cyber atau gangguan keamanan yang berdampak pada sistem navigasi penerbangan	Jumlah serangan cyber yang berdampak pada sistem navigasi penerbangan	Jumlah	0	1	>1
	2. Tidak tersedianya perlindungan terhadap serangan cyber pada infrastruktur dan layanan sistem kritikal	Pemenuhan tools untuk perlindungan infrastruktur dan layanan sistem kritikal	%	100	90	80
	3. Tidak tersedianya tools untuk melakukan monitoring dan pengawasan keamanan cyber	Pemenuhan tools sesuai kebutuhan untuk monitoring dan pengawasan keamanan cyber	%	100	90	80



Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Key Risk Indicators	Unit Satuan KRI	Kategori Threshold KRI		
				Aman	Hati-Hati	Bahaya
	4. Lisensi hardware dan software sistem kritikal tidak terupdate sehingga menimbulkan kerentanan keamanan	Pelaksanaan updating seluruh hardware dan software sistem kritikal sesuai kebutuhan	Bulan	Februari	April	Juni
	5. Kegagalan dalam pemulihan bencana/gangguan sistem kritikal karena tidak tersedianya DRC	Ketersediaan DRC yang fully functional	Bulan	Maret	Mei	Juli
	6. Kapabilitas tim yang terbatas dalam menyusun tata kelola dan kepatuhan keamanan cyber	Pelaksanaan peningkatan kapabilitas tim sesuai kebutuhan	%	100	90	80
	7. Kurangnya Knowledge tentang keamanan cyber dari karyawan	Pelaksanaan sosialisasi keamanan cyber untuk karyawan	Jumlah per tahun	2	1	<1
2. Risiko tidak tercapainya target peningkatan keselamatan operasional pelayanan	1. Belum terpenuhinya peningkatan Kualitas (Kompetensi) dan Kuantitas Personil dalam hal Pelatihan Personel	Kebutuhan Pelatihan pada pesonil Operasi terkait bidang keselamatan	%	ada	n/a	tidak ada
		Pemenuhan Kompetensi SDM Operasi	%	> 95%	>90-95%	< 90%
	2. Belum terpenuhinya peningkatan Kualitas (Kompetensi) dan Kuantitas Personil dalam hal Penambahan Personel	Fungsi kerja bidang operasi sesuai dengan perencanaan pelayanan navigasi	%	> 95%	>90-95%	< 90%
		Pemenuhan personel operasional sesuai dengan formasi yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan kerja	%	> 85%	>80-85%	< 80%
	3. Belum efektifnya Review dan Sosialisasi Dokumen standar lalu lintas penerbangan, antara lain manual operasi, manual ATS, SOP dan LOCA	Review dokumen standar lalu lintas penerbangan	%	ada	n/a	tidak ada
		Sosialisasi dokumen standar lalu lintas penerbangan	%	> 95%	>90-95%	< 90%
	4. Belum diimplementasikannya prosedur PBN di Bandara baru dan Bandara yang tidak memiliki fasilitas Navaid	Perancangan Prosedur PBN	Jumlah Prosedur	Meningkat	Tetap	Menurun



Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Key Risk Indicators	Unit Satuan KRI	Kategori Threshold KRI		
				Aman	Hati-Hati	Bahaya
	5. Belum optimalnya pelaksanaan Review Prosedur PBN dan Prosedur Penerbangan Konvensional	Review Prosedur PBN dan Prosedur Penerbangan Konvensional	Jumlah Prosedur	Meningkat	Tetap	Menurun
	6. Kebutuhan Suku cadang yang obsolete	Prosentase fasilitas yang melawati umur teknis	%	> 95%	>90-95%	< 90%
	7. Proses pengadaan Suku cadang yang membutuhkan waktu yang lama	Prosentase fasilitas yang melawati umur teknis	%	> 95%	>90-95%	< 90%
	8. Perbaikan peralatan dimana terdapat kesulitan yang hanya bisa dikerjakan oleh Pihak Pabrik	Prosentase fasilitas yang melawati umur teknis	%	> 95%	>90-95%	< 90%
	9. Terhambatnya implementasi JARKOMPENAS yang terintegrasi dalam layanan navigasi penerbangan yang dikelola oleh AirNav	Prosentase SLA	%	> 99,9%	>99,0-99,9%	< 99%
	10. Belum Optimalnya struktur organisasi Direktorat Operasi	Pelaksanaan restrukturisasi Direktorat Operasi	Budaya Keselamatan	Meningkat	Tetap	Menurun
	11. Belum optimalnya fungsi supervisor	Pentaan fungsi supervisor	%	> 95%	>90-95%	< 90%
	12. Belum optimalnya Penanganan potensi dampak pasca kejadian ATS incident	jumlah kejadian yang menimbulkan kerugian	Jumlah kejadian	<0	1	>1
3. Risiko terlambatnya pengoperasian	13. Isu atas SDM & Hubungan Industrial	Employee Engagement Level	Hasil Survei Employee Engagement Level dibanding sebelumnya	Meningkat	Tetap	Menurun
	1. Keterlambatan proses dan ketidaksesuaian mutu pekerjaan	Proses berjalan sesuai timeline	%	100	90	80



Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Key Risk Indicators	Unit Satuan KRI	Kategori Threshold KRI		
				Aman	Hati-Hati	Bahaya
New ATM JATSC dan Balikpapan	2. Keterlambatan pelaksanaan proyek pengadaan ATM System di JATSC dan Balikpapan karena faktor pendukung sarana dan prasarana	Kemajuan progres pekerjaan	%	>90	80-90	<80
	3. Belum tersedianya dokumen untuk transisi New ATM System di JATSC dan Balikpapan	Dokumen transisi tersedia	%	100	90	80
	4. Kurangnya resource dalam transisi implementasi New ATM System di JATSC dan Balikpapan	Penyediaan resource dalam melaksanakan proses transisi	%	100	90	80
4. Risiko terganggunya ketahanan keuangan (financial resilience) akibat terhambatnya proses penanganan piutang current dan non-current	1. Jumlah piutang yang bertambah: 1.) Piutang current 2.) Piutang non-current, dikarenakan piutang tidak tertagih optimal	Perbandingan jumlah piutang dibandingkan tahun 2025	Nilai	<80%	81% - 100%	>100 %
	2. Jumlah piutang Non-current tidak tertagih dalam hal terjadi pailit (kebangkrutan) pihak maskapai yang mengakibatkan Kerugian perusahaan	Piutang non-current yang dapat ditagih dari maskapai yang pailit	%	> 90%	90% - 80%	< 80%
	3. Potensi ketidakakuratan data/ terhambatnya sinkronisasi data penerbangan (misal: untuk penerbangan lintas)	Akurasi data penerbangan	%	> 95%	95% - 90%	< 90%
5. Risiko terhambatnya proses bisnis Perusahaan dampak dari Restrukturisasi Organisasi	1. Tidak sesuai peraturan dan prosedur terkait proses bisnis pasca restrukturisasi organisasi	Terupdatenya seluruh peraturan dan SOP yang terdampak restrukturisasi	Bulan	Februari	April	Juni
	2. Resistensi terhadap restrukturisasi organisasi	Survey kepuasan karyawan tahun 2026	%	>80	70% ≤ 80%	<70%



Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Key Risk Indicators	Unit Satuan KRI	Kategori Threshold KRI		
				Aman	Hati-Hati	Bahaya
	3. Pelaksanaan restrukturisasi organisasi yang tidak efektif, yang berpotensi menimbulkan isu/masalah baru (contoh: tumpang tindih, kekosongan fungsi, proses pengadaan, pengawasan ikatan kerja tidak optimal, sistem/aplikasi belum dilakukan penyesuaian)	Terpenuhiinya seluruh fungsi dalam manajemen	%	100	90	80
	4. Ketidaksiapan proses lanjutan pasca restrukturisasi organisasi	Terimplementasinya seluruh kegiatan lanjutan pasca restrukturisasi organisasi	Bulan	Maret	Mei	Juli
	5. Penyesuaian perubahan struktur jabatan sesuai dengan struktur organisasi baru	Terbitnya Peraturan Direksi terkait perubahan leveling jabatan	%	ada	n/a	tidak ada
6. Risiko tidak tercapainya target investasi (Non PMN)	1. Keterlambatan Proses Pelaksanaan Investasi dan Monitoring Progres Pelaksanaan Investasi	Persentase pekerjaan sudah berkontrak	%	> 90%	> 75% s/d 90%	< 75%
7. Risiko tidak terealisasinya penyesuaian biaya PJNP	1. Kenaikan tarif PJNP Internasional	Terbitnya PM Kenaikan Tarif	Bulan	Juni	Juli	> Juli
	2. Belum adanya pedoman Kesepakatan Tingkat Layanan (SLA) yang diterbitkan untuk mendukung penyesuaian biaya PJNP	Terbitnya pedoman SLA Perusahaan	Bulan	Mei	April	Juni



VI.3.8 Peta Risiko Tahun 2026

Pada tahun 2026, Perum LPPNPI mengelola risiko dengan tujuan utama mendukung Zero Accident sekaligus menjaga keandalan layanan, kepatuhan, keamanan siber, dan kinerja keuangan. Penilaian risiko dilakukan menggunakan matriks peta risiko untuk memperoleh inherent risk (sebelum kontrol) dan residual risk (setelah kontrol) yang dijelaskan pada tabel di bawah ini. Setiap risiko dirujuk pada Risk Appetite Statement (RAS) dan risk threshold (risk capacity, risk appetite, risk tolerance, dan risk limit), sehingga keputusan pengendalian dan eskalasi berjalan konsisten di seluruh lini.

TINGKAT KEMUNGKINAN	Hampir Pasti Terjadi	5	Low to Moderate 7	Moderate 12	Moderate to High 17	3 High 22	High 25
	Sangat Mungkin Terjadi	4	Low 4	Low to Moderate 9	Moderate 14	Moderate to High 19	1 4 7 5 6 High 24
	Bisa Terjadi	3	Low 3	Low to Moderate 8	Moderate 13	Moderate to High 18	High 23
	Jarang Terjadi	2	Low 2	Low to Moderate 6	Low to Moderate 11	Moderate to High 16	2 High 21
	Sangat Jarang Terjadi	1	Low 1	Low 5	Low to Moderate 10	Moderate 15	High 20
			1 Sangat Rendah	2 Rendah	3 Moderat	4 Tinggi	5 Sangat Tinggi
			TINGKAT DAMPAK				

Gambar 16 Peta Risiko: Inherent Risk

TINGKAT KEMUNGKINAN	Hampir Pasti Terjadi	5	Low to Moderate 7	Moderate 12	Moderate to High 17	High 22	High 25
	Sangat Mungkin Terjadi	4	Low 4	Low to Moderate 9	Moderate 14	Moderate to High 19	High 24
	Bisa Terjadi	3	Low 3	Low to Moderate 8	Moderate 13	Moderate to High 18	High 23
	Jarang Terjadi	2	Low 2	1 3 4 Low to Moderate 6	5 6 Low to Moderate 11	Moderate to High 16	High 21
	Sangat Jarang Terjadi	1	Low 1	2 Low 5	Low to Moderate 10	Moderate 15	High 20
			1 Sangat Rendah	2 Rendah	3 Moderat	4 Tinggi	5 Sangat Tinggi
			TINGKAT DAMPAK				

Gambar 17 Peta Risiko: Residual Risk

VI.3.9 Penetapan Existing Control, Penilaian Efektivitas Kontrol, Dampak Risiko dan Perkiraan Waktu Terjadinya Eksposur Risiko

Penilaian efektivitas kontrol yang dijelaskan pada tabel di bawah ini menunjukkan sebagian besar kontrol berada pada kategori cukup dan efektif. Sebagian, sementara pada domain cyber dan penagihan piutang masih terdapat



celah karena tidak cukup dan efektif sebagian. Dampak yang paling menonjol apabila risiko terjadi adalah gangguan operasional dan keselamatan, kinerja korporasi, temuan audit, terganggunya cash flow perusahaan, serta keterlambatan program modernisasi fasilitas

.



Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Jenis Existing Control	Existing Control	Penilaian Efektivitas Kontrol	Deskripsi Dampak	Perkiraan Waktu Terpapar Risiko
1. Risiko dampak serangan cyber pada pelayanan dan proses bisnis	1. Terjadi serangan cyber atau gangguan keamanan yang berdampak pada sistem navigasi penerbangan	Kontrol operasi - level entitas/ kantor pusat	1. Program Security Awareness 2. Tata kelola Cyber Security 3. Monitoring dan kontrol keamanan siber 4. Cyber Risk Management	Tidak Cukup dan Efektif Sebagian	Serangan siber terhadap infrastruktur dan layanan sistem kritikal serta aplikasi signifikan proses bisnis signifikan	Januari s.d Desember Tahun 2026
	2. Tidak tersedianya perlindungan terhadap serangan cyber pada infrastruktur dan layanan sistem kritikal					
	3. Tidak tersedianya tools untuk melakukan monitoring dan pengawasan keamanan cyber					
	4. Lisensi hardware dan software sistem kritikal tidak terupdate sehingga menimbulkan kerentanan keamanan					
	5. Kegagalan dalam pemulihan bencana/gangguan sistem kritikal karena tidak tersedianya DRC					
	6. Kapabilitas tim yang terbatas dalam menyusun tata kelola dan kepatuhan keamanan cyber					
	7. Kurangnya Knowledge tentang keamanan cyber dari karyawan					
2. Risiko tidak tercapainya target peningkatan keselamatan operasional pelayanan	1. Belum terpenuhinya peningkatan Kualitas (Kompetensi) dan Kuantitas Personil dalam hal Pelatihan Personel	Kontrol kepatuhan (compliance) - level entitas/kantor pusat	1. SOP dan LOCA 2. Performance Check 3. Pemenuhan Target Facility Readiness.	Cukup dan Efektif Sebagian	Berpotensi target keselamatan tidak tercapai, meningkatnya jumlah insiden, gangguan pelayanan, reputasi perusahaan	Januari s.d Desember Tahun 2026
	2. Belum terpenuhinya peningkatan Kualitas (Kompetensi) dan Kuantitas Personil dalam hal Penambahan Personel					



Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Jenis Existing Control	Existing Control	Penilaian Efektivitas Kontrol	Deskripsi Dampak	Perkiraan Waktu Terpapar Risiko
	3. Belum efektifnya Review dan Sosialisasi Dokumen standar lalu lintas penerbangan, antara lain manual operasi, manual ATS, SOP dan LOCA					
	4. Belum diimplementasikannya prosedur PBN di Bandara baru dan Bandara yang tidak memiliki fasilitas Navaid					
	5. Belum optimalnya pelaksanaan Review Prosedur PBN dan Prosedur Penerbangan Konvensional					
	6. Kebutuhan Suku cadang yang obsolete					
	7. Proses pengadaan Suku cadang yang membutuhkan waktu yang lama					
	8. Perbaikan peralatan dimana terdapat kesulitan yang hanya bisa dikerjakan oleh Pihak Pabrik					
	9. Terhambatnya implementasi JARKOMPENAS yang terintegrasi dalam layanan navigasi penerbangan yang dikelola oleh AirNav					
	10. Belum Optimalnya struktur organisasi Direktorat Operasi					
	11. Belum optimalnya fungsi supervisor					
	12. Belum optimalnya Penanganan potensi dampak pasca kejadian ATS incident					
	13. Isu atas SDM & Hubungan Industrial					
3. Risiko terlambatnya pengoperasian New ATM JATSC dan Balikpapan	1. Keterlambatan proses dan ketidaksesuaian mutu pekerjaan	Kontrol pelaporan - level entitas/kantor pusat	1. Koordinasi dengan unit perencanaan serta mengusulkan anggaran	Cukup dan Efektif Sebagian	Berpotensi terlambatnya pelayanan ATM New JATSC dan ATM Balikpapan	Q1, Q2, Q3 dan Q4 2026
	2. Keterlambatan pelaksanaan proyek pengadaan ATM System di JATSC dan Balikpapan karena faktor pendukung sarana dan prasarana					



Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Jenis Existing Control	Existing Control	Penilaian Efektivitas Kontrol	Deskripsi Dampak	Perkiraan Waktu Terpapar Risiko
	3. Belum tersedianya dokumen untuk transisi New ATM System di JATSC dan Balikpapan		penunjang investasi untuk melaksanakan pekerjaan services;		sehingga diperlukan implementasi pemeliharaan peralatan yang lama	
	4. Kurangnya resource dalam transisi implementasi New ATM System di JATSC dan Balikpapan		2. Monitoring bulanan realisasi PMN Tunai.			
4. Risiko terganggunya ketahanan keuangan (financial resilience) akibat terhambatnya proses penanganan piutang current dan non-current	1. Jumlah piutang yang bertambah: 1) Piutang current 2) Piutang non-current, dikarenakan piutang tidak tertagih optimal	Kontrol kepatuhan (compliance) - level entitas/kantor pusat	1. Melakukan penagihan langsung kepada pengguna jasa;	Tidak Cukup dan Efektif Sebagian	Terganggunya Cash Flow Perusahaan	Jan-Des 2026
	2. Jumlah piutang Non-current tidak tertagih dalam hal terjadi pailit (kebangkrutan) pihak maskapai yang mengakibatkan Kerugian perusahaan		2. Meminta Pendampingan Kejaksaan Agung; 3. Restrukturisasi Piutang; 4. Pembinaan penagihan Kantor Cabang; 5. Usulan penghapusan piutang maskapai pailit.			
	3. Potensi ketidakakuratan data/ terhambatnya sinkronisasi data penerbangan (misal: untuk penerbangan lintas)	Kontrol operasi - level entitas/kantor pusat	1. Melakukan Rekonsiliasi Data Penagihan terhadap data produksi 1 kali dalam setahun;	Cukup dan Efektif Sebagian		
5. Risiko terhambatnya proses bisnis	1. Tidak sesuaiya peraturan dan prosedur terkait proses bisnis pasca restrukturisasi organisasi	Kontrol kepatuhan	1. Keputusan Direksi Nomor	Cukup dan Efektif Sebagian	1. Bertambahnya program Investasi	Jan-Des 2026



Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Jenis Existing Control	Existing Control	Penilaian Efektivitas Kontrol	Deskripsi Dampak	Perkiraan Waktu Terpapar Risiko
Perusahaan dampak dari Restrukturisasi Organisasi	2. Resistensi terhadap restrukturisasi organisasi	(compliance) - level entitas/kantor pusat	KEP.526/U/LPPN PI/PGD.01/III/2025 Tanggal 07 Maret 2025 Tentang Penetapan Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Kantor Pusat dan AirNav maintenance Facility; 2. Sosialisasi pengisian Employee Engagement, Change Management dan Culture Survey; 3. Kajian risiko restrukturisasi organisasi.		carry-Over akibat dari Penurunan kinerja Perusahaan; 2. Temuan Audit Negatif akibat belum jelasnya role charter AMF (AirNav Maintenance Facility).	
	3. Pelaksanaan restrukturisasi organisasi yang tidak efektif, yang berpotensi menimbulkan isu/masalah baru (contoh: tumpang tindih, kekosongan fungsi, proses pengadaan, pengawasan ikatan kerja tidak optimal, sistem/aplikasi belum dilakukan penyesuaian)					
	4. Ketidaksiapan proses lanjutan pasca restrukturisasi organisasi					
	5. Penyesuaian perubahan struktur jabatan sesuai dengan struktur organisasi baru					
6. Risiko tidak tercapainya target investasi (Non PMN)	1. Keterlambatan Proses Pelaksanaan Investasi dan Monitoring Progres Pelaksanaan Investasi	Kontrol operasi - level entitas/kantor pusat	1. Pemaketan program pekerjaan sejenis; 2. Keputusan Direksi Nomor KEP.526/U/LPPN PI/PGD.01/III/2025 Tanggal 07	Cukup dan Efektif Sebagian	1. Berpotensi berdampak pada aktivitas Operasional dan Keselamatan; 2. Tidak Tercapainya KPI Korporasi	Jan-Des 2026



Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Jenis Existing Control	Existing Control	Penilaian Efektivitas Kontrol	Deskripsi Dampak	Perkiraan Waktu Terpapar Risiko
			Maret 2025 Tentang Penetapan Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Kantor Pusat dan AirNav maintenance Facility; 3. Lelang tidak mengikat.		3. Akuntabilitas Fiskal dan Temuan Audit	
7. Risiko tidak terealisasinya penyesuaian biaya PJNP	1.Kenaikan tarif PJNP Internasional	Kontrol kepatuhan (compliance) - level entitas/kantor pusat	1. Penyusunan kajian biaya PJNP jelajah internasional & lintas Tahun 2024 2. Pengiriman usulan penyesuaian biaya PJNP jelajah internasional & lintas Tahun 2024 kepada asosiasi dan 3 maskapai nasional 3. Rapat konsultasi dengan asosiasi dan 3 maskapai nasional pada tanggal 23	Cukup dan Efektif Sebagian	1.Peremajaan peralatan untuk peningkatan pelayanan sesuai dengan strategic objective tidak tercapai; 2.Pendidikan pelatihan personil navigasi penerbangan yang selaras dengan upgrade konsep layanan operasi tidak tercapai	Q1, Q2, Q3 dan Q4 2026
	2.Belum adanya pedoman Kesepakatan Tingkat Layanan (SLA) yang diterbitkan untuk mendukung penyesuaian biaya PJNP	Kontrol kepatuhan (compliance) - level entitas/kantor pusat				



Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Jenis Existing Control	Existing Control	Penilaian Efektivitas Kontrol	Deskripsi Dampak	Perkiraan Waktu Terpapar Risiko
			Agustus 2024 di Bali 4. Pertemuan informal dengan IATA, INACA dan BARINDO.			

Tabel 84 Penilaian Existing Control, Efektifitas Kontrol, Dampak Risiko dan Perkiraan Waktu Terpapar Risiko



VI.3.10 Target Perhitungan Risiko Inheren Dan Risiko Residual Tahun 2026

Target 2026 diarahkan untuk menurunkan risiko dari kondisi awal high/moderate to high menuju low/low to moderate melalui perlakuan yang terukur dengan melakukan rencana mitigasi risiko terhadap risiko yang terjadi.

Pada tabel di bawah ini dijelaskan bahwa berdasarkan hasil pemetaan risiko pada tahun 2026 terdapat 7 risiko yang berpotensi tinggi, dengan jumlah 6 di level high, dan 1 moderate to high. Risiko-risiko ini menjadi perhatian manajemen karena berpotensi memberikan dampak signifikan terhadap pencapaian sasaran sehingga agar target penurunan risiko dapat dicapai maka harus dilakukan mitigasi dan di evaluasi pada tiap triwulan.

Evaluasi pemantauan risiko berfungsi untuk menilai kemajuan implementasi mitigasi yang telah dilakukan dan mengukur efektivitas kontrol yang dijalankan Sehingga pada akhir tahun 2026 risiko beresiko tinggi dapat turun level of risk nya menjadi low to moderate dan low yang berarti manajemen telah efektif melakukan rencana perlakuan risiko risiko.

No.	Peristiwa risiko	Target Risiko Inheren				Target Risiko Residual				Target Risiko Residual			
		Skala Dampak				Skala Probabilitas				Level Risiko			
		BUMN				BUMN				BUMN			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	Risiko dampak serangan cyber pada pelayanan dan proses bisnis	5	5	3	2	4	4	3	2	High	High	Moderate	Low to Moderate
2	Tidak terpenuhinya rekomendasi sesuai aspek yang ditentukan untuk pemenuhan tahapan ICOFR	3	3	2	2	1	1	1	1	Low to Moderate	Low to Moderate	Low	Low
3	Risiko tidak tercapainya target peningkatan keselamatan operasional pelayanan	5	5	4	2	2	2	1	1	High	High	Moderate	Low
4	Risiko terlambatnya pengoperasian New ATM JATSC dan Balikpapan	4	4	3	2	5	4	3	2	High	Moderate to High	Moderate	Low to Moderate
5	Risiko terganggunya ketahanan keuangan (financial resilience) akibat terhambatnya proses penangan piutang current dan non current	5	5	4	2	4	4	3	2	High	High	Moderate to High	Low to Moderate
6	Risiko ESG Rating tidak mencapai target dari BP BUMN	2	2	2	2	2	2	2	2	Low to Moderate	Low to Moderate	Low to Moderate	Low to Moderate
7	Risiko terhambatnya proses bisnis Perusahaan dampak dari Restrukturisasi Organisasi	5	4	3	2	4	3	2	2	High	Moderate to High	Low to Moderate	Low to Moderate
8	Risiko tidak tercapainya target investasi (Non PMN)	5	5	4	2	4	4	3	2	High	High	Moderate to High	Low to Moderate
9	Risiko tidak terealisasinya penyesuaian biaya PJNP	5	4	3	2	4	3	2	2	High	Moderate to High	Low to Moderate	Low to Moderate
10	Risiko tidak tercapainya misi Perusahaan sebagai mitra terpercaya bagi komunitas penerbangan	2	2	2	2	2	2	2	2	Low to Moderate	Low to Moderate	Low to Moderate	Low to Moderate

Tabel 85 Perhitungan Risiko Inheren Dan Risiko Residual

VI.3.11 Rencana Pelaksanaan Perlakuan Risiko Tahun 2026 Dan Anggaran Biaya

Rencana pelaksanaan perlakuan risiko tahun 2026 pada tabel di bawah ini disusun sebagai tindak lanjut dari hasil identifikasi dan penilaian risiko, dengan tujuan utama menurunkan tingkat risiko ke level yang dapat diterima sesuai Risk Appetite Statement (RAS) serta memastikan sasaran strategis dan target kinerja Perusahaan dapat dicapai secara konsisten.



Secara umum, opsi perlakuan risiko yang dipilih adalah reduce/mitigate, yaitu menurunkan probabilitas dan dampak risiko melalui penguatan tata kelola, penyempurnaan proses bisnis, penyiapan sumber daya (SDM, sistem, dan infrastruktur), serta penerapan alat kendali yang terukur.

Rencana pelaksanaan perlakuan risiko tahun 2026 pada tabel di bawah ini disusun sebagai tindak lanjut dari hasil identifikasi dan penilaian risiko, dengan tujuan utama menurunkan tingkat risiko ke level yang dapat diterima sesuai Risk Appetite Statement (RAS) serta memastikan sasaran strategis dan target kinerja Perusahaan dapat dicapai secara konsisten.

Secara umum, opsi perlakuan risiko yang dipilih adalah reduce/mitigate, yaitu menurunkan probabilitas dan dampak risiko melalui penguatan tata kelola, penyempurnaan proses bisnis, penyiapan sumber daya (SDM, sistem, dan infrastruktur), serta penerapan alat kendali yang terukur.



Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Opsi Perlakuan Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	Anggaran Biaya
1. Risiko dampak serangan cyber pada pelayanan dan proses bisnis	1. Terjadi serangan cyber atau gangguan keamanan yang berdampak pada sistem navigasi penerbangan	Reduce/mitigate	Penyusunan mekanisme dan prosedur dari ancaman cyber	264.010.000
	2. Tidak tersedianya perlindungan terhadap serangan cyber pada infrastruktur dan layanan sistem kritikal	Reduce/mitigate	Penyediaan proteksi pada infrastruktur dan layanan sistem kritikal	1.940.978.250
	3. Tidak tersedianya tools untuk melakukan monitoring dan pengawasan keamanan cyber	Reduce/mitigate	Penyediaan tools untuk monitoring dan pengawasan keamanan cyber	
	4. Lisensi hardware dan software sistem kritikal tidak terupdate sehingga menimbulkan kerentanan keamanan	Reduce/mitigate	Penyediaan lisensi hardware dan software sistem kritikal serta dukungan teknis	
	5. Kegagalan dalam pemulihan bencana/gangguan sistem kritikal karena tidak tersedianya DRC	Reduce/mitigate	Penyediaan infrastruktur DRC untuk sistem kritikal	
	6. Kapabilitas tim yang terbatas dalam menyusun tata kelola dan kepatuhan keamanan cyber	Reduce/mitigate	Peningkatan kompetensi terkait cyber security	23.850.000
	7. Kurangnya Knowledge tentang keamanan cyber dari karyawan	Reduce/mitigate	Peningkatan budaya dan knowledge keamanan cyber karyawan	
2. Risiko tidak tercapainya target peningkatan keselamatan operasional pelayanan	1. Belum terpenuhinya peningkatan Kualitas (Kompetensi) dan Kuantitas Personel dalam hal Pelatihan Personel	Reduce/mitigate	1. Program pelatihan personil operasi yang relevan dengan isu keselamatan 2. Program pelatihan personil operasi sesuai dengan kebutuhan personil 3. Managed service oleh pihak ketiga untuk pemeliharaan fasilitas 4. Peningkatan kompetensi personil AMF terkait dengan fasilitas kritikal yang dimiliki	189.997.634.834



Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Opsi Perlakuan Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	Anggaran Biaya
	2. Belum terpenuhinya peningkatan Kualitas (Kompetensi) dan Kuantitas Personel dalam hal Penambahan Personel	Reduce/mitigate	1. Review kebutuhan pemenuhan personel operasi 2. Pemenuhan personel operasi	1.508.050.000
	3. Belum efektifnya Review dan Sosialisasi Dokumen standar lalu lintas penerbangan, antara lain manual operasi, manual ATS, SOP dan LOCA	Reduce/mitigate	1. Proses penyusunan/review dokumen	407.600.000
			2. Penyesuaian Hirarki Dokumen Operasional ATS (Manual ATS, SOP, LI, working method, etc)	27.000.000
			3. Pelaksanaan sosialisasi dokumen standar lalu lintas penerbangan	829.570.000
	4. Belum diimplementasikannya prosedur PBN di Bandara baru dan Bandara yang tidak memiliki fasilitas Navaid	Reduce/mitigate	1. Pembuatan Prosedur Penerbangan PBN sesuai target/prioritas 2. Managed Service Otomasi Perancangan Prosedur Penerbangan PBN Baru 3. Pemenuhan personel perancang prosedur penerbangan PBN Baru 4. Pelatihan personel pada bidang penyusunan prosedur penerbangan RNP-AR dan PinS 5. Pembuatan Prosedur Penerbangan Konvensional sesuai target/prioritas 6. Managed Service Otomasi Perancangan Prosedur Penerbangan konvensional 4. Pemenuhan personel perancang Prosedur Penerbangan Konvensional	676.500.000



Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Opsi Perlakuan Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	Anggaran Biaya
	5. Belum optimalnya pelaksanaan Review Prosedur PBN dan Prosedur Penerbangan Konvensional	Reduce/mitigate	1. Review Prosedur Penerbangan PBN sesuai prioritas 2. Managed Service Otomasi Perancangan Prosedur Penerbangan konvensional 3. Pemenuhan personel perancang Prosedur Penerbangan Konvensional 4. Pelatihan personel pada bidang penyusunan prosedur penerbangan PBN 5. Review Prosedur Penerbangan Konvensional sesuai prioritas	842.500.000
	6. Terhambatnya implementasi JARKOMPENAS yang terintegrasi dalam layanan navigasi penerbangan yang dikelola oleh AirNav	Reduce/mitigate	1. Implementasi, identifikasi dan pelaksanaan evaluasi pemanfaatan JARKOMPENAS 2. Pelaksanaan kegiatan safety assesment JARKOMPENAS 3. Program managed service JARKOMPENAS 4. Penyusunan dokumen transisi JARKOMPENAS 5. Dukungan transisi JARKOMPENAS	190.494.989.147
	7. Belum Optimalnya struktur organisasi Direktorat Operasi	Reduce/mitigate	1. Implementasi tahapan restrukturisasi sesuai dengan timeline dan target 2. Penyusunan konsep operasi sesuai dengan konteks pelayanan yang baru	1.214.847.500
	8. Belum optimalnya fungsi supervisor	Reduce/mitigate	1. Penyusunan konsep penataan fungsi supervisor	754.578.000



Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Opsi Perlakuan Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	Anggaran Biaya
	9. Belum optimalnya Penanganan potensi dampak pasca kejadian ATS incident	Reduce/mitigate	1. Pengadaan asuransi liability 2. Persiapan asistensi tuntutan hukum (pemenuhan dokumen persidangan) 3. Treatment personel operasional dan teknis (Pemanfaatan Employee Assistance Program (EAP) untuk dukungan treatment personel operasional dan teknis)	7.073.600.000
	10. Isu atas SDM & Hubungan Industrial	Reduce/mitigate	1. Penyesuaian remunerasi dan tunjangan 2. Pemenuhan kesepakatan PKB (Perjanjian Kerja Bersama) 3. Pemenuhan kepatuhan hasil audit terkait jumlah SDM	135.520.465.116
3. Risiko terlambatnya pengoperasian New ATM JATSC dan Balikpapan	1. Keterlambatan proses dan ketidaksesuaian mutu pekerjaan	Reduce/mitigate	1. Pengawasan terhadap ketepatan waktu, biaya, dan mutu dari proses pelaksanaan	1) 556.250.000 2) 556.250.000
	2. Keterlambatan pelaksanaan proyek pengadaan ATM System di JATSC dan Balikpapan karena faktor pendukung sarana dan prasarana	Reduce/mitigate	2. Pelaksanaan kegiatan safety assesment New ATM System di JATSC dan Balikpapan	
	3. Belum tersedianya dokumen untuk transisi New ATM System di JATSC dan Balikpapan	Reduce/mitigate	3. Penyusunan dokumen transisi New ATM System di JATSC dan Balikpapan	
	4. Kurangnya resource dalam transisi implementasi New ATM System di JATSC dan Balikpapan	Reduce/mitigate	4. Dukungan transisi New ATM System di JATSC dan Balikpapan	
4. Risiko terganggunya ketahanan keuangan (financial resilience) akibat terhambatnya proses penanganan	1. Jumlah piutang yang bertambah: 1) Piutang current 2) Piutang non-current, dikarenakan piutang tidak tertagih optimal	Reduce/mitigate	1. Penyusunan mekanisme dan prosedur tanggung jawab dan kewajiban (aging policy: ketentuan jangka waktu pembayaran setelah pemberian pelayanan navigasi, perlakuan terhadap pembayaran	704.408.000



Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Opsi Perlakuan Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	Anggaran Biaya
piutang current dan non-current			piutang non-current) serta sanksi keterlambatan pembayaran PJNP 2. Penyusunan SLA dengan pihak pengguna jasa/airlines 3. Melakukan monitoring berkala terhadap performa penagihan piutang	
	2. Jumlah piutang Non-current tidak tertagih dalam hal terjadi pailit (kebangkrutan) pihak maskapai yang mengakibatkan Kerugian perusahaan	Reduce/mitigate	1. Melakukan pemetaan untuk memberikan Early warning system dalam hal memantau kemampuan bayar maskapai yang memiliki risiko gagal bayar 2. Melakukan upaya negosiasi formal terhadap airline yang memiliki risiko gagal bayar 3. Kerjasama pihak ketiga untuk penagihan piutang berisiko tinggi	5.042.400.000
	3. Potensi ketidakakuratan data/ terhambatnya sinkronisasi data penerbangan (misal: untuk penerbangan lintas)	Reduce/mitigate	1. Pengembangan/pembaruan aplikasi yang berkaitan dengan penagihan	691.100.000
5. Risiko terhambatnya proses bisnis Perusahaan dampak dari Restrukturisasi Organisasi	1. Tidak sesuai peraturan dan prosedur terkait proses bisnis pasca restrukturisasi organisasi	Reduce/mitigate	1. Melakukan pemetaan tersedianya peraturan dan prosedur terkait proses bisnis pasca restrukturisasi organisasi sesuai dengan role charter 2. Seluruh peraturan yang terdampak proses restrukturisasi telah disesuaikan dengan OTK dan Role Charter 3. Seluruh draft Peraturan yang disesuaikan telah selaras dengan OTK dan Role Charter baru dan dapat terimplementasi	900.000.000



Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Opsi Perlakuan Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	Anggaran Biaya
			4. Pengimplementasian peraturan yang telah disesuaikan telah efektif dan sesuai dengan OTK dan Role Charter baru	
	2. Resistensi terhadap restrukturisasi organisasi	Reduce/mitigate	1. Change management terhadap proses transformasi organisasi secara internal 2. Tindakan penanganan hubungan industrial	
	3. Pelaksanaan restrukturisasi organisasi yang tidak efektif, yang berpotensi menimbulkan isu/masalah baru (contoh: tumpang tindih, kekosongan fungsi, proses pengadaan, pengawasan ikatan kerja tidak optimal, sistem/aplikasi belum dilakukan penyesuaian)	Reduce/mitigate	1. Monitoring dan review terhadap pasca restrukturisasi organisasi	
	4. Ketidaksiapan proses lanjutan pasca restrukturisasi organisasi	Reduce/mitigate	1. Penyiapan aplikasi pendukung (sistem IT, database, dll) 2. Penyesuaian kebijakan SDM dan keuangan sesuai struktur baru 3. Analisis beban kerja pasca restrukturisasi organisasi untuk memastikan distribusi tugas yang optimal 4. Persiapan migrasi data keuangan dan penyesuaian proses bisnis di SAP 5. Review kajian risiko dari lini 1 oleh lini 2	1.474.879.950
	5. Penyesuaian perubahan struktur jabatan sesuai dengan struktur organisasi baru	Reduce/mitigate	1. Melakukan monitoring dan evaluasi penataan organisasi 2. Penyusunan pergerakan dan pola karir karyawan sebagai dampak dari penataan organisasi guna membangun pengembangan karir jabatan fungsional dan jabatan struktural	6.479.534.884



Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Opsi Perlakuan Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	Anggaran Biaya
			3. Memberikan dukungan program pelatihan dalam rangka restrukturisasi (Up-Skilling) 4. Melakukan monitoring dan evaluasi penataan organisasi 5. Rekrutmen 50 orang peserta Pemagangan 2026	
6. Risiko tidak tercapainya target investasi (Non PMN)	1. Keterlambatan Proses Pelaksanaan Investasi dan Monitoring Progres Pelaksanaan Investasi	Reduce/mitigate	1. Memperkuat fungsi pengawasan pekerjaan atau peran dan fungsi Project Management Office; 2. Pelaksanaan pekerjaan yang lewat tahun dilakukan lelang tidak mengikat; 3. Melakukan persiapan dokumen teknis pada Q4 Tahun sebelumnya dan melakukan evaluasi pada Q1 Tahun berjalan sehingga untuk meminimalisir lelang gagal. 4. Pemaketan pekerjaan sejenis dan sentralisasi pekerjaan pengadaan dilakukan di Kantor Pusat untuk pekerjaan Investasi CNSA	3.144.250.000
7. Risiko tidak terealisasinya penyesuaian biaya PJNP	1. Kenaikan tarif PJNP Internasional	Reduce/mitigate	1. Program penyesuaian biaya PJNP	1) 121.375.000 2) 92.000.000 3) 848.931.000
	2. Belum adanya pedoman Kesepakatan Tingkat Layanan (SLA) yang diterbitkan untuk mendukung PM 34 2024	Reduce/mitigate	1. Melakukan monitoring efisiensi biaya dan membuat kebijakan cost cutting	1) 358.400.000 2) 126.936.000

Tabel 86 Rencana Pelaksanaan Perlakuan Risiko Tahun 2026



VI.4 PROYEKSI TRAFIK DAN KURS USD DENGAN METODE ARIMA (AUTOREGRESSIVE INTEGRATED MOVING AVERAGE)

VI.4.1 Metodologi Proyeksi

Untuk menyusun probabilitas dari proyeksi trafik dan nilai tukar kurs USD, digunakan metode statistik Auto Regressive Integrated Moving Average (ARIMA). ARIMA adalah teknik analisis deret waktu yang mengkombinasikan model autoregresif (AR) dan moving average (MA). Metode ini dipilih karena efektif dalam memanfaatkan pola historis data untuk memperkirakan nilai masa depan seperti trafik dan kurs USD, terutama jika data bersifat stasioner atau dapat dibuat stasioner. Pola autokorelasi (ACF) dan autokorelasi parsial (PACF) dianalisis untuk menentukan orde AR (p) dan MA (q) yang optimal. Dari analisis data historis, diperoleh model terbaik pada orde $p=1$ dan $q=1$ untuk masing-masing variabel (menunjukkan korelasi hingga satu periode sebelumnya). Selain itu, digunakan tingkat kepercayaan (confidence interval) 75% untuk menyusun tiga skenario proyeksi: batas atas (optimis) diambil dari ujung atas interval, batas bawah (pesimis) dari ujung bawah, serta nilai rata-rata (moderat) sebagai proyeksi utama.

VI.4.2 Sumber Data

Proyeksi ini menggunakan data realisasi bulanan historis sejak tahun 2020, meliputi data trafik (dengan rincian domestik, internasional, dan overflying) serta kurs USD terhadap Rupiah. Data diperoleh dari catatan historis data operasi dan historis kurs USD, dengan cakupan periode yang cukup untuk mendukung analisis deret waktu. Format data berupa jumlah trafik per bulan untuk setiap kategori trafik, serta nilai tukar USD rata-rata per bulan. Kondisi seasonal atau musiman pun diperhitungkan sesuai pola historis data operasi bulanan.

VI.4.3 Skenario Proyeksi

Tiga skenario dibuat untuk menangkap ketidakpastian kondisi trafik masa depan: proyeksi optimis, moderat, dan pesimis. Pada skenario proyeksi optimis, diasumsikan kondisi pasar dan ekonomi mendukung peningkatan trafik dan



stabilnya atau membaiknya kurs USD. Skenario proyeksi moderat menggunakan nilai rata-rata hasil pemodelan sebagai proyeksi standarnya. Sementara itu, skenario proyeksi pesimis mengasumsikan pertumbuhan trafik melambat atau nilai kurs USD yang paling buruk.

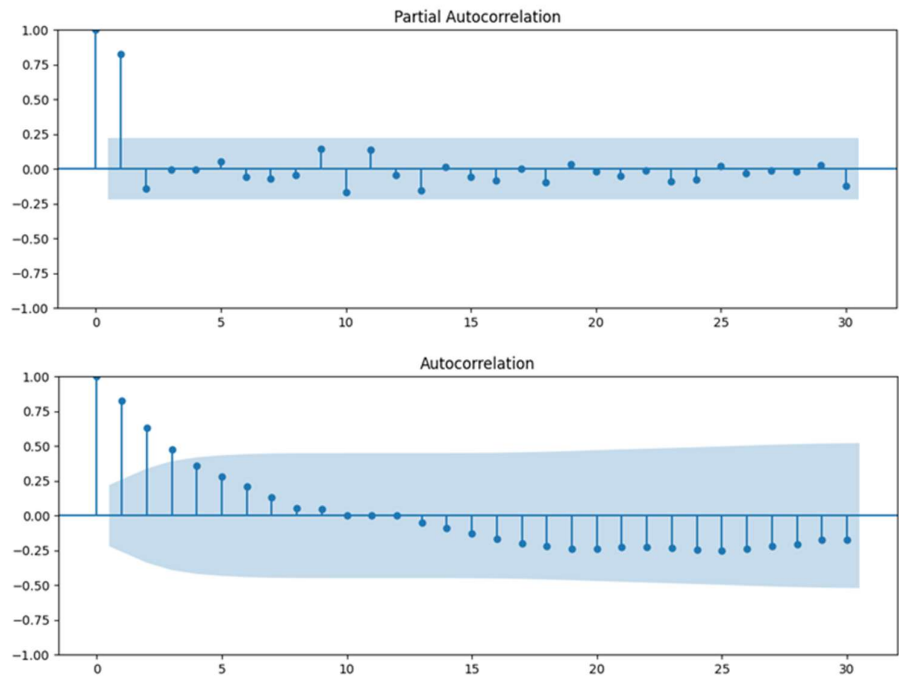
Dengan membandingkan ketiga skenario ini, dapat dilihat kemungkinan untuk mengantisipasi pengaruhnya terhadap pencapaian target RKAP. Misalnya, skenario proyeksi optimis memberi gambaran kinerja terbaik, sedangkan skenario proyeksi pesimis menggambarkan skenario hati-hati (worst-case). Dalam hal ini, setiap skenario diarahkan pada penggambaran proyeksi pendapatan.

VI.4.4 Pengolahan Data

Seluruh pemodelan dilakukan dengan bahasa pemrograman Python dan library statsmodels, khususnya modul ARIMA. Langkah pertama adalah memastikan data stasioner (seringkali dengan differencing) lalu menghitung fungsi ACF dan PACF untuk setiap variabel. Dari analisis ini ditentukan bahwa model ARIMA(1,1) – dengan satu lag autoregresif dan satu lag moving-average – paling sesuai untuk masing-masing variabel ($p=1$, $d=1$, $q=1$). Model tersebut diestimasi menggunakan data realisasi bulanan, dan kemudian menghasilkan proyeksi nilai rata-rata beserta batas atas dan bawah (sesuai 75% Confident level). Konfidens interval 75% digunakan karena memberikan rentang proyeksi yang cukup lebar untuk menyusun skenario optimis dan pesimis. Hasil ACF dan PACF menunjukkan cut-off signifikan pada lag 1, mendukung pemilihan p dan q masing-masing satu. Proses ini mengacu pada langkah identifikasi dan diagnosis dalam siklus Box-Jenkins, sehingga model yang terpilih dapat menghasilkan residual yang acak dan ramalan yang cukup valid. Berikut adalah grafik yang memperlihatkan hasil proyeksi autocorrelation dan partial autocorrelation untuk masing-masing variabel.

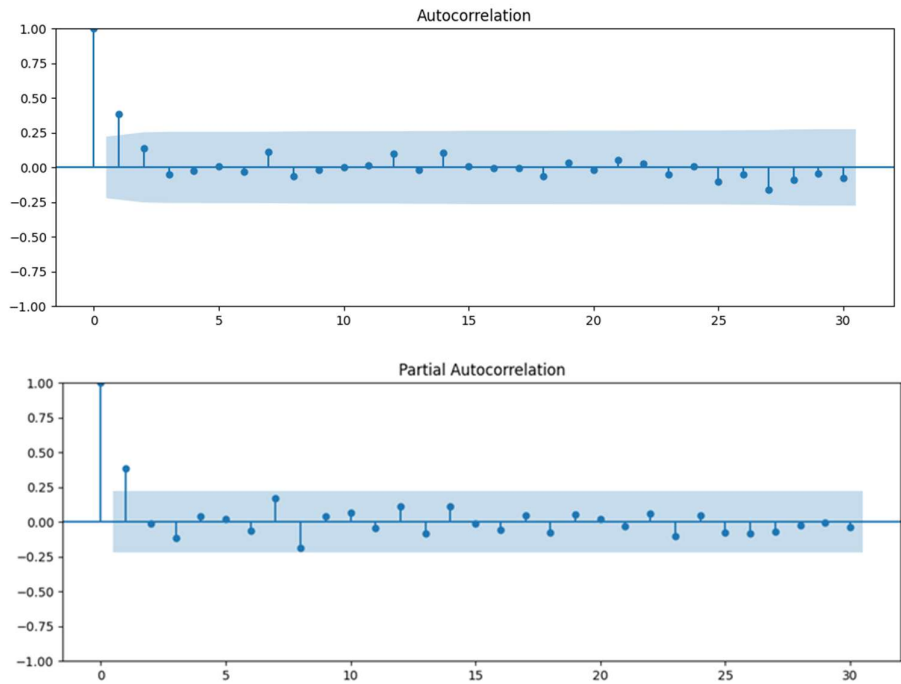


VI.4.4.1 **Trafik Domestik**



Grafik 10 Hasil Proyeksi Statistik Model ARIMA: Trafik Domestik

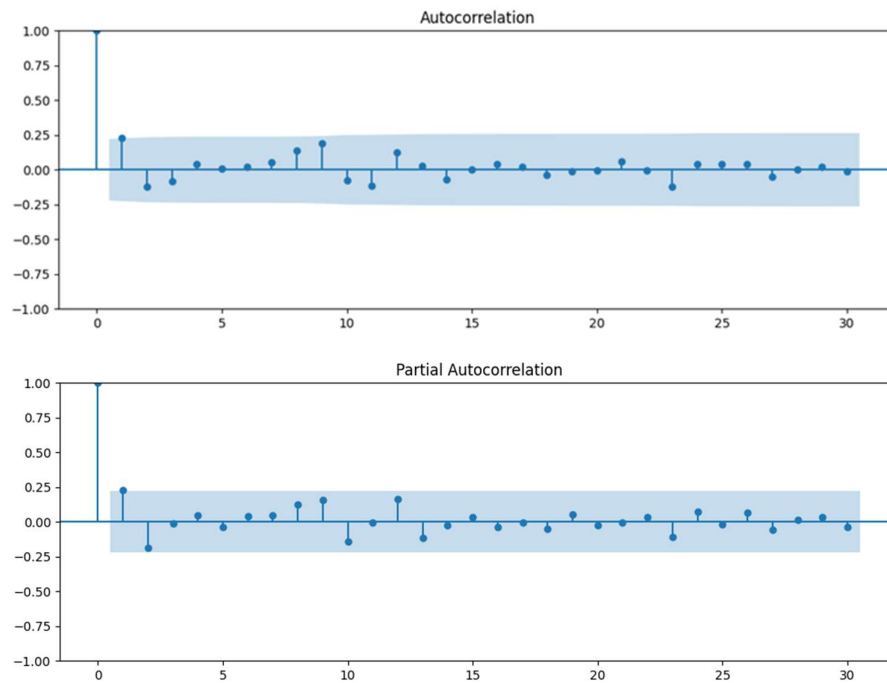
VI.4.4.2 **Trafik Internasional**



Grafik 11 Hasil Proyeksi Statistik Model ARIMA: Trafik Internasional



VI.4.4.3 Trafik Overflying



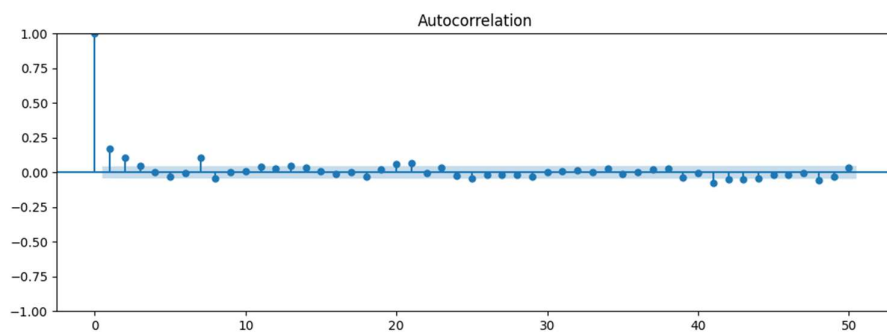
Grafik 12 Hasil Proyeksi Statistik Model ARIMA: Trafik *Overflying*

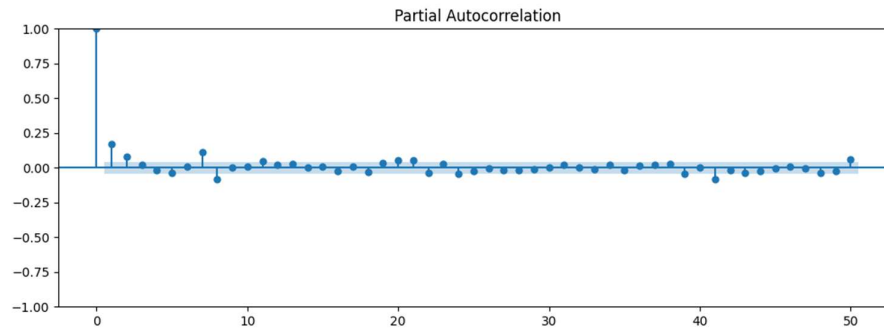
VI.4.4.4 Nilai Tukar USD

Dari analisis ini ditentukan bahwa model yang paling optimal adalah ARIMA(1,1) yaitu dengan satu lag autoregresif dan satu lag moving-average – paling sesuai untuk masing-masing variabel ($p=1$, $d=1$, $q=1$).

VI.4.5 Hasil Proyeksi

Berdasarkan model ARIMA di atas, diperoleh proyeksi bulanan untuk Januari–Desember 2026 pada ketiga skenario.





Grafik 13 Hasil Proyeksi Statistik Model ARIMA: Nilai Tukar USD

VI.4.5.1 Hasil Proyeksi

Berdasarkan model ARIMA di atas, diperoleh proyeksi bulanan untuk Januari–Desember 2026 pada ketiga skenario.

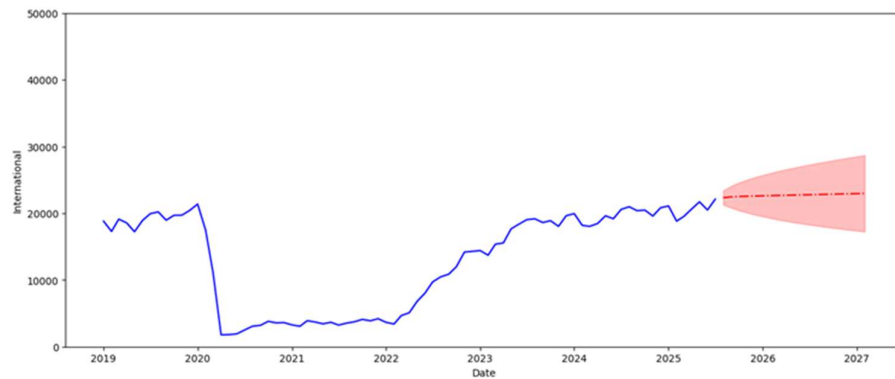
VI.4.5.2 Nilai Tukar USD

Nilai tukar USD cenderung meningkat sepanjang tahun 2026. Misalnya, nilai rata-rata kurs pada Januari 2026 adalah sekitar Rp16.816 (dengan rentang 16.462–17.170), dan naik menjadi sekitar Rp17.253 pada Desember (rentang 16.899–17.607). Ini menunjukkan tren penguatan nilai tukar (Rp melemah) sekitar +2–3% sepanjang tahun, di semua skenario (optimis menjangkau ~Rp17.600, dan pesimis ~Rp16.900 di Desember).

Month	High	Mean	Low
Jan 2026	17,170	16,816	16,462
Feb 2026	17,209	16,855	16,501
Mar 2026	17,248	16,894	16,540
Apr 2026	17,288	16,935	16,581
May 2026	17,329	16,975	16,621
Jun 2026	17,369	17,015	16,662
Jul 2026	17,410	17,056	16,702
Aug 2026	17,451	17,097	16,743
Sep 2026	17,491	17,137	16,783
Oct 2026	17,531	17,178	16,824
Nov 2026	17,572	17,218	16,864
Dec 2026	17,607	17,253	16,899

Tabel 87 Proyeksi Trafik Internasional Tahun 2026





Grafik 14 Permodelan ARIMA: Nilai Tukar USD

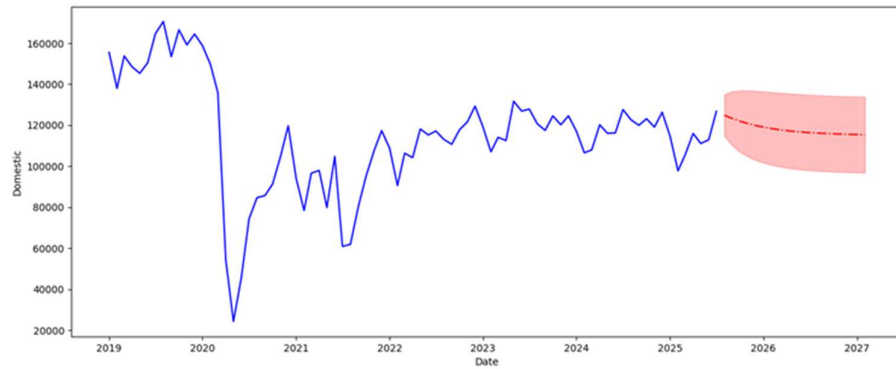
VI.4.5.3 Trafik Domestik

Trafik domestik menunjukkan tren sedikit menurun. Proyeksi rata-rata trafik domestik turun dari ~118.969 trafik/bulan di awal 2026 menjadi ~115.453 di akhir tahun. Skenario optimis tetap memimpin (dari ~136.319 ke 133.931 trafik), sedangkan skenario pesimis turun dari ~101.618 ke 96.974. Artinya, volume trafik domestik diperkirakan menurun beberapa persen pada tahun 2026 di semua skenario.

Month	High	Mean	Low
Jan 2026	136,319	118,969	101,618
Feb 2026	136,005	118,305	100,605
Mar 2026	135,690	117,748	99,806
Apr 2026	135,392	117,282	99,172
May 2026	135,118	116,891	98,664
Jun 2026	134,872	116,563	98,254
Jul 2026	134,654	116,288	97,922
Aug 2026	134,464	116,057	97,651
Sep 2026	134,299	115,864	97,430
Oct 2026	134,157	115,702	97,248
Nov 2026	134,035	115,566	97,098
Dec 2026	133,931	115,453	96,974

Tabel 88 Proyeksi Trafik Domestik Tahun 2026





Grafik 15 Permodelan ARIMA: Trafik Domestik

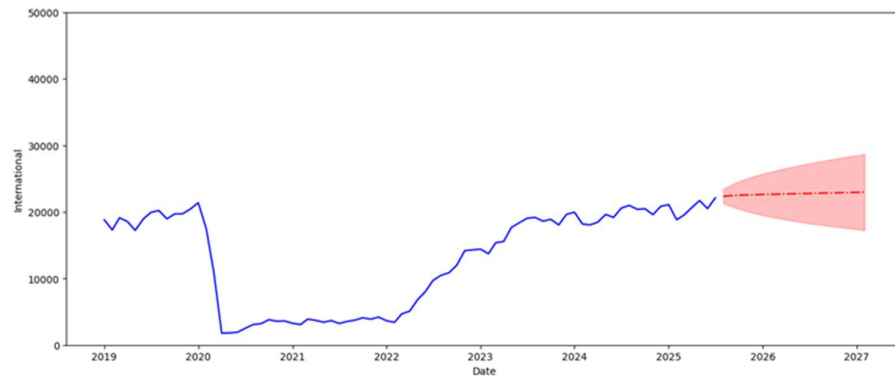
VI.4.5.4 Trafik Internasional

Trafik internasional menunjukkan perbedaan antar-skenario: pada skenario optimis diproyeksikan meningkat tajam (misalnya dari ~25.706 ke 28.313 trafik per bulan), sedangkan pada skenario pesimis diperkirakan menurun (dari ~19.512 ke 17.508). Skenario moderat relatif stabil atau sedikit naik (rata-rata dari ~22.609 ke 22.911). Hal ini mengindikasikan ketidakpastian lebih besar pada segmen internasional, tergantung pemulihan perjalanan internasional dan faktor eksternal.

Month	High	Mean	Low
Jan 2026	25,706	22,609	19,512
Feb 2026	26,009	22,637	19,265
Mar 2026	26,291	22,665	19,039
Apr 2026	26,557	22,692	18,828
May 2026	26,808	22,720	18,631
Jun 2026	27,048	22,747	18,446
Jul 2026	27,277	22,774	18,271
Aug 2026	27,498	22,802	18,105
Sep 2026	27,712	22,829	17,946
Oct 2026	27,918	22,856	17,794
Nov 2026	28,119	22,884	17,648
Dec 2026	28,313	22,911	17,508

Tabel 89 Proyeksi Trafik Internasional Tahun 2026





Grafik 16 Permodelan ARIMA: Trafik Internasional

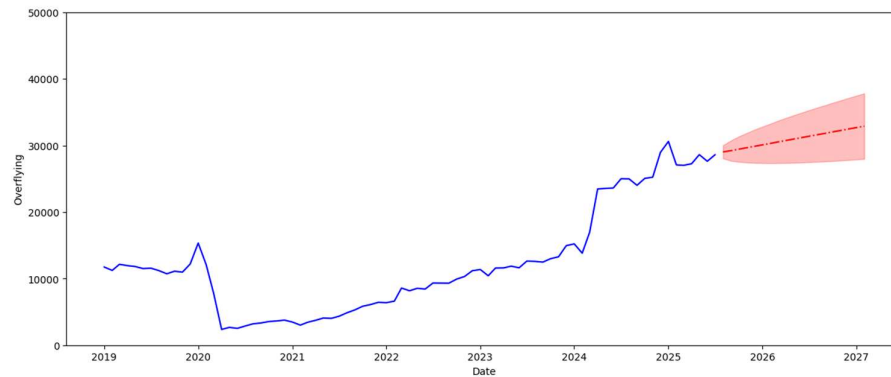
VI.4.5.5 Trafik Overflying

Trafik overflying diproyeksikan naik di semua skenario. Contoh, jumlah trafik overflying rata-rata pada Januari ~30.080 per bulan, meningkat menjadi ~32.457 pada Desember 2026 (optimis 37.112, pesimis 27.803). Tren ini konsisten naik sekitar 5–10%, mencerminkan peningkatan lalu lintas penerbangan yang melewati wilayah udara tanpa mendarat.

Month	High	Mean	Low
Jan 2026	32,814	30,080	27,346
Feb 2026	33,256	30,296	27,335
Mar 2026	33,683	30,512	27,341
Apr 2026	34,096	30,728	27,360
May 2026	34,499	30,944	27,390
Jun 2026	34,892	31,160	27,429
Jul 2026	35,277	31,377	27,476
Aug 2026	35,655	31,593	27,530
Sep 2026	36,027	31,809	27,591
Oct 2026	36,393	32,025	27,657
Nov 2026	36,755	32,241	27,728
Dec 2026	37,112	32,457	27,803

Tabel 90 Proyeksi Trafik Overflying Tahun 2026





Grafik 17 Permodelan ARIMA: Trafik Overflying

VI.5 IMPLIKASI TERHADAP PENDAPATAN

Proyeksi trafik (yang dikonversi ke dalam proyeksi produksi) dan kurs ini berpengaruh pada estimasi pendapatan perusahaan. Peningkatan jumlah trafik (domestik, internasional, overflying) menjelaskan bahwa jumlah produksi juga mengalami peningkatan, sehingga proyeksi pendapatan PJNP juga meningkat. Sebaliknya, penurunan trafik berpengaruh pada penurunan produksi dan pendapatan PJNP.

Selain itu, nilai tukar USD juga ikut mempengaruhi nilai pendapatan. Kenaikan kurs USD (Rp melemah) dapat memberikan tambahan pendapatan melalui keuntungan selisih kurs. Dengan demikian, proyeksi kurs USD yang menguat pada tahun 2026 (skenario optimis) dapat meningkatkan pendapatan PJNP internasional dan overflying saat dikonversi ke dalam rupiah.

Dalam permodelan ini, kombinasi proyeksi trafik dan kurs USD akan diterapkan ke perhitungan pendapatan untuk menghasilkan berbagai skenario proyeksi pendapatan. Misalnya, pada skenario optimis dengan kenaikan trafik dan penguatan USD, proyeksi pendapatan akan lebih tinggi; sebaliknya, skenario pesimis yaitu penurunan trafik dan pelemahan USD maka akan menurunkan proyeksi pendapatan.

Pemodelan ARIMA yang disusun dapat memberikan kerangka analisis yang sistematis dalam menafsirkan data historis trafik dan memproyeksikan kurs USD di tahun 2026 dalam menghitung proyeksi pendapatan. Dengan menggunakan data historis dari tahun 2020 dan perhitungan statistik (ACF/PACF), diperoleh proyeksi yang terperinci dalam tiga skenario yang telah dijelaskan di atas.

		PENYESUAIAN BIAYA PJNP TIDAK TEREALISASI			PENYESUAIAN BIAYA PJNP TEREALISASI DI JULI 2026		
		TRAJIK					
		OPTIMIS	MODERAT	PESIMIS	OPTIMIS	MODERAT	PESIMIS
KURS	OPTIMIS	5,810,163,547,756.07	5,133,876,037,507.72	4,350,416,962,719.05	6,474,803,446,216.86	5,703,072,833,186.35	4,824,170,655,615.53
	MODERAT	5,720,450,785,171.09	5,055,955,525,753.10	4,284,288,701,794.79	6,371,661,698,681.21	5,613,651,414,268.75	4,748,469,565,315.97
	PESIMIS	5,630,738,022,586.11	4,978,035,013,998.48	4,218,160,440,870.52	6,268,519,951,145.57	5,524,229,995,351.15	4,672,768,475,016.41

Tabel 91 Proyeksi Pendapatan Tahun 2026

VI.6 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis proyeksi dengan pendekatan statistik ARIMA terhadap variabel-variabel utama pembentuk pendapatan perusahaan, yaitu trafik (domestik, internasional, dan overflying) serta nilai tukar Rupiah terhadap USD, terdapat sejumlah informasi strategis yang perlu menjadi pertimbangan utama dalam penyusunan dan pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2026.

VI.6.1 Proyeksi Nilai Tukar Mengindikasikan Kecenderungan Penguatan USD

Nilai tukar USD diproyeksikan meningkat secara konsisten sepanjang tahun 2026 pada seluruh skenario. Hal ini memberikan indikasi potensi peningkatan pendapatan dalam Rupiah dari PJNP Internasional dan Overflying. Namun demikian, terdapat biaya operasional seperti pembelian sparepart yang bergantung pada mata uang asing, oleh karena itu maka Perusahaan mengantisipasi dengan menyusun strategi lindung nilai (hedging) terhadap kurs USD, hal ini dimaksudkan untuk menjaga stabilitas biaya operasional, meminimalkan risiko tekanan finansial akibat volatilitas kurs, serta memastikan kesinambungan operasional secara efisien dan berkelanjutan.

VI.6.2 Trafik Domestik Menunjukkan Tren Penurunan Bertahap

Penurunan trafik domestik, meskipun tidak signifikan, memberikan indikasi awal bahwa pertumbuhan trafik domestik berpotensi memasuki fase kejenuhan atau mengalami perlambatan. Menyikapi kondisi tersebut, Perusahaan telah mengambil langkah antisipatif melalui optimalisasi kapasitas dan peningkatan pelayanan agar pemanfaatan trafik dapat lebih efisien. Selain itu, Perusahaan juga memperkuat kolaborasi dengan para pemangku kepentingan terkait untuk



mendorong inisiatif-inisiatif yang mampu meningkatkan pertumbuhan penerbangan domestik secara berkelanjutan.

VI.6.3 Ketidakpastian pada Trafik Internasional Perlu Dimitigasi

Proyeksi trafik internasional menunjukkan tingkat sensitivitas yang tinggi terhadap dinamika ekonomi global dan kebijakan perjalanan lintas negara. Pertumbuhan trafik hanya tercatat pada skenario optimistis dan moderat, sedangkan pada skenario pesimistis diproyeksikan terjadi penurunan. Menyikapi kondisi tersebut, Perusahaan akan mengambil langkah antisipatif melalui penguatan kolaborasi dengan para pemangku kepentingan terkait untuk mendorong berbagai inisiatif strategis yang dapat meningkatkan citra global dan daya tarik layanan navigasi penerbangan Indonesia. Upaya ini diharapkan mampu mendorong peningkatan permintaan (demand) terhadap penerbangan internasional secara berkelanjutan.

VI.6.4 Trafik Overflying Memberikan Prospek Pendapatan Stabil

Tren kenaikan trafik overflying yang konsisten pada seluruh skenario memberikan sinyal positif terhadap peningkatan potensi pendapatan layanan navigasi penerbangan. Sehubungan dengan hal tersebut, Perum LPPNPI telah berkomitmen untuk memastikan keandalan infrastruktur dan kualitas layanan melalui penerapan standar pelayanan terbaik, pengembangan inovasi layanan navigasi udara, serta penguatan kolaborasi dengan seluruh pemangku kepentingan terkait. Upaya ini dimaksudkan untuk menjaga keunggulan kompetitif, meningkatkan kepercayaan pengguna jasa, dan memastikan keberlanjutan pertumbuhan sektor penerbangan.

VI.6.5 Implikasi Terhadap Perhitungan Pendapatan RKAP

Hasil proyeksi yang disusun menggunakan pendekatan metode statistik yang komprehensif memberikan dasar yang lebih akurat dalam penetapan target pendapatan RKAP 2026 berdasarkan rentang asumsi dari berbagai skenario. Selain itu, proyeksi tersebut juga memungkinkan identifikasi dini atas potensi risiko terhadap kinerja keuangan Perusahaan apabila terjadi realisasi skenario pesimistis, sehingga Perusahaan secara proaktif menyiapkan langkah-langkah antisipatif yang



tepat dan terukur dalam penyusunan rencana kerja, target, dan sasaran strategis Perusahaan.



VI.7 IMPLEMENTASI ICOFR

VI.7.1 Latar Belakang dan Urgensi Penerapan ICoFR

Dalam rangka memperkuat tata kelola perusahaan dan meningkatkan keandalan pelaporan keuangan, Perum LPPNPI telah melaksanakan sosialisasi Internal Control over Financial Reporting (ICoFR) sebagai tahap awal implementasi sistem pengendalian internal yang lebih terstruktur dan akuntabel. Dorongan penerapan ICoFR di Indonesia semakin menguat sejak 2024, khususnya bagi BUMN, sejalan dengan meningkatnya perhatian regulator terhadap transparansi dan integritas pelaporan keuangan.

Berbagai skandal akuntansi baik di tingkat internasional maupun nasional menunjukkan bahwa lemahnya pengendalian internal berpotensi menimbulkan salah saji laporan keuangan, baik akibat error maupun fraud. Hal ini menegaskan perlunya penerapan kerangka pengendalian internal yang kuat, terdokumentasi, dan terstandarisasi untuk menjaga akurasi, reliabilitas, dan kredibilitas pelaporan keuangan. Bagi Perum LPPNPI, implementasi ICoFR bukan sekadar kewajiban tata kelola, melainkan sarana untuk memperkuat integritas keuangan dan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan.

Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki peranan penting dalam aspek pengawasan, pengendalian keuangan, dan tata kelola entitasnya. Pemantauan kinerja BUMN dilakukan salah satunya dengan cara mengkaji kinerja keuangan yang tercermin dalam laporan keuangan. Keandalan laporan keuangan sangat penting bagi seluruh pemangku kepentingan BUMN untuk membuat keputusan. Kementerian BUMN menerbitkan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, yang pada Pasal 69 menyebutkan Sistem Pengendalian Internal dalam implementasi Manajemen Risiko mencakup di antaranya pengendalian atas pelaporan keuangan dan kegiatan operasi yang akurat dan tepat waktu.

Atas dasar Peraturan Menteri BUMN tersebut, pengendalian internal atas pelaporan keuangan/Internal Control over Financial Reporting (ICoFR) menjadi aspek penting yang bertujuan untuk memberikan keyakinan memadai (reasonable



assurance) bahwa laporan keuangan telah disusun secara andal dan bebas dari salah saji material sehingga dapat memberikan keyakinan yang memadai kepada pengguna Laporan Keuangan. BP BUMN mengambil inisiatif membuat pedoman pelaksanaan ICoFR di BUMN untuk memastikan pelaksanaan ICoFR yang terstandarisasi dan berkelanjutan. Langkah ini juga akan membantu Kementerian BUMN dalam melakukan pemantauan pelaksanaan ICoFR secara efektif.

Lebih jauh lagi, penerapan ICoFR pada Perum LPPNPI merupakan bagian dari pemenuhan kewajiban BUMN sebagaimana ditetapkan dalam Petunjuk Teknis Nomor SK-5/DKU.MBU/11/2024, di mana seluruh BUMN diminta menjalankan dan menyampaikan perkembangan implementasi ICoFR serta melaporkannya sebagai bagian dari laporan manajemen risiko yang terintegrasi dengan laporan triwulanan dan laporan tahunan BUMN. Dengan demikian, penguatan sistem pengendalian internal bukan hanya kebutuhan korporasi, tetapi juga kewajiban regulasi yang harus dipenuhi secara konsisten.

VI.7.2 Penentuan Ruang Lingkup ICOFR

Penentuan ruang lingkup ICOFR dilakukan dengan 2 (dua) pendekatan, yaitu top down approach dan risk-based approach dengan berfokus kepada risiko yang berdampak pada salah saji material laporan keuangan Perusahaan. Pendekatan tersebut dilakukan berdasarkan laporan keuangan Perusahaan dan harus dikaji secara berkala dengan tahapan sebagai berikut:



Gambar 18 Penentuan Ruang Lingkup ICOFR

VI.7.2.1 Penentuan Materialitas

Materialitas ditetapkan untuk menentukan ruang lingkup ICOFR dan mengevaluasi dampak defisiensi ICOFR. Penentuan materialitas menggunakan pendekatan materialitas yang secara umum sama dengan pendekatan materialitas yang digunakan untuk audit atas laporan keuangan. Dasar penetapan materialitas, serta pembaruan (bila ada), beserta dengan rasionalisasinya harus didokumentasikan.

Overall Materiality (OM) adalah materialitas yang berlaku di tingkat laporan keuangan secara keseluruhan

Tolok Ukur	Low	High
Laba/Rugi Sebelum Pajak	5%	10%
Jumlah Pendapatan	0,5%	2%
Jumlah EBITDA	2%	5%
Jumlah Beban	0,5%	2%
Jumlah Aset	0,5%	2%

Tabel 92 Tolok Ukur Materialitas

Berdasarkan hasil pembahasan dengan Fungsi Manajemen Risiko, Akuntansi, Rencana Strategis, SPI, Komite Audit, dan Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko terkait dengan penentuan tolok ukur, pendapatan tidak relevan lagi dijadikan basis tolok dikarenakan pendapatan tidak dinilai sebagai tolok ukur utama oleh Perusahaan, mengingat sebagai operator pelayanan navigasi penerbangan yang mendapatkan penugasan dari Pemerintah, Perusahaan tidak dalam posisi dapat mengendalikan pendapatannya, baik dari sisi tarif yang ditentukan oleh Pemerintah, maupun dari sisi volume transaksi pelayanan navigasi penerbangan yang diberikan. EBITDA merupakan yang paling relevan untuk digunakan, dengan pertimbangan sebagai berikut:

- 1) Sesuai dengan fokus pengguna laporan keuangan utama, yaitu Pemerintah selaku pemegang saham dan regulator, yang lebih menitikberatkan pada kemampuan entitas menghasilkan arus kas dari



aktivitas operasional dan menjadi salah satu faktor penentu dalam kelangsungan usaha Perusahaan;

- 2) EBITDA telah ditetapkan sebagai salah satu indikator kinerja utama pada Kontrak Manajemen (KPI Kolegial Direksi), yang menjadi target capaian Direksi;
- 3) EBITDA mencerminkan kinerja operasional murni, tanpa terpengaruh oleh faktor nonoperasional seperti beban depresiasi atas aset tetap peralatan navigasi yang nilainya signifikan;
- 4) EBITDA merupakan tolok ukur yang lebih stabil dan dapat menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan arus kas atas aktivitas inti Perum LPPNPI mengingat sebagian besar beban operasional Perusahaan bersifat tetap. Arus kas dari aktivitas operasional tersebut juga menjadi tolok ukur utama karena sangat dibutuhkan untuk kebutuhan peremajaan aset tetap peralatan navigasi; dan
- 5) EBITDA juga menggambarkan efektivitas pengelolaan biaya operasional serta kemampuan menghasilkan sumber daya keuangan untuk mendukung keberlanjutan layanan navigasi penerbangan nasional.

Terdapat beberapa hal yang menjadi pertimbangan dalam menentukan ambang batas persentase perhitungan OM, seperti yang ditampilkan pada tabel berikut ini:

Kriteria	Kondisi Perusahaan	Pemenuhan Kriteria Ambang Batas	
		Low	High
Jumlah pemegang saham	Ya	-	√
Memiliki utang yang diperdagangkan	Tidak	-	√
Kemungkinan akan <i>go public</i> dalam waktu dekat, misalnya dalam 2 tahun ke depan	Tidak	-	√
Perubahan dalam lingkungan bisnis	Tidak	-	√
Kelangsungan usaha (viabilitas bisnis)	Ya	-	√
Pembiayaan eksternal	Tidak	-	√

Tabel 93 Faktor Relevan Penentuan Ambang Batas OM



Dengan mempertimbangkan faktor-faktor di atas, disimpulkan bahwa Perum LPPNPI memenuhi keseluruhan kriteria untuk penggunaan ambang batas persentase tertinggi dalam perhitungan OM.

Berdasarkan hasil identifikasi aspek penetapan nilai OM, termasuk tolak ukur dan persentase ditentukan OM sesuai dengan Standar Audit 320 (REVISI 2021) mengenai Materialitas dalam Tahap Perencanaan dan Perancangan Audit yang diterbitkan oleh Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI) pada tingkatan 5% dari Total EBITDA, yaitu sebesar Rp58 Miliar.

Miliar rupiah

Materiality Basis	% OM	2024	
		Nilai	OM
EBITDA	5%	1.159	58

Tabel 94 Tingkat Overall Materiality (OM)

PM merupakan materialitas di tingkat akun dan ditentukan melalui pengurangan dari nilai OM (haircut), guna menurunkan risiko bahwa total salah saji yang tidak terkoreksi dapat melebihi OM. Faktor-faktor utama yang menjadi pertimbangan dalam menetapkan haircut antara lain:

- 1) Hasil identifikasi risiko salah saji laporan keuangan : Semakin material potensi kesalahan, maka semakin besar haircut.
- 2) Efektivitas pengendalian internal yang ada : Bila terdapat banyak defisiensi, terutama yang bersifat signifikan atau material weakness, maka risiko salah saji meningkat sehingga diperlukan haircut yang lebih besar.
- 3) Riwayat audit adjustment pada periode sebelumnya : Semakin sering dan semakin material penyesuaian yang dilakukan auditor terhadap laporan keuangan tahun-tahun sebelumnya, maka haircut yang digunakan cenderung lebih besar.

PM ditetapkan untuk mengurangi ke tingkat lebih rendah yang dapat diterima di mana kemungkinan bahwa kesalahan penyajian yang tidak terkoreksi dan tidak terdeteksi dalam laporan keuangan tidak melebihi

materialitas OM. Penentuan PM membutuhkan pengurangan nilai materialitas (haircut) dari OM.

Berdasarkan pertimbangan berdasarkan riwayat opini audit, restatement, reklasifikasi, dan adjustment berdasarkan trend laporan keuangan dari tahun 2020 sampai dengan 2024, faktor pertimbangan atas efektivitas pengendalian internal, dan faktor pendukung yang menjadi pertimbangan dalam penentuan Haircut, bahwa penggunaan haircut sebesar 50% tersebut dipandang memadai dan konservatif, karena meskipun Perum LPPNPI memenuhi kriteria untuk menggunakan haircut rendah, namun hal ini mencerminkan sikap kehati-hatian (prudence) dalam merespons risiko salah saji material.

Miliar rupiah

PM Basis	% <i>Haircut</i>	2024	
		Nilai OM	PM
OM	50%	58	29

Tabel 95 Tingkat Haircut dan Performance Materiality (PM)

VI.7.2.2 Penentuan Proses Bisnis Signifikan

Penentuan proses bisnis signifikan dilakukan untuk memahami alur transaksi yang berdampak terhadap akun dan pengungkapan signifikan dalam laporan keuangan. Proses ini mencakup identifikasi bagaimana suatu transaksi diinisiasi, diotorisasi, dicatat, diproses, dan dilaporkan dalam sistem pelaporan keuangan Perusahaan.

Dalam proses identifikasi, perhatian juga diberikan terhadap pihak dan unit yang bertanggung jawab atas proses bisnis tersebut, termasuk peran teknologi informasi dalam mendukung pelaksanaannya. Penentuan proses bisnis signifikan dilakukan melalui tahapan berikut:

- 1) Mengelompokkan akun dan pengungkapan signifikan ke dalam proses bisnis yang relevan. Setiap akun atau pengungkapan yang dikategorikan signifikan berdasarkan analisis awal akan dikelompokkan ke dalam

proses bisnis yang menjadi saluran utama terjadinya transaksi atau aktivitas terkait.

- 2) Mengidentifikasi sub-proses bisnis yang terkait dengan pelaporan keuangan. Untuk setiap proses bisnis utama, dilakukan pemetaan lebih lanjut terhadap sub-proses yang secara langsung memengaruhi pencatatan dan penyajian informasi keuangan, termasuk pengendalian-pengendalian yang melekat di dalamnya.

Dengan penetapan proses bisnis signifikan ini, implementasi ICOFR dapat difokuskan pada area yang paling berpengaruh terhadap kewajaran laporan keuangan dan memungkinkan dilakukan evaluasi atas efektivitas pengendalian internal secara terstruktur dan efisien.

Siklus	Proses	Sub-Proses	Sub-sub-Proses
Pendapatan	1. Pengajuan Rencana Terbang	-	
	2. Penyediaan Layanan Navigasi	-	
	3. Pembaruan Informasi Data Layanan	1. Pembaruan Master Data	
		2. Pembaruan Tarif Layanan Navigasi	
	4. Pengelolaan Data Produksi	-	
	5. Penagihan dan Pengakuan Pendapatan	1. One Movement One Invoice	
		2. Periodesasi	
		3. Invoice Extend/Advance	
		4. Penyesuaian Penagihan	
	6. Month end Monitoring	1. Monitoring Pendapatan Akrua	
		2. Penyelesaian & Rekonsiliasi Titipan PJNP	
		3. Pembentukan CKPN (Piutang dan Pendapatan Akrua)	
Perbendaharaan	1. Penerimaan Kas dan Bank	1. Penerimaan melalui Host to Host	
		2. Penerimaan melalui Non Host to Host	
	2. Pengeluaran Kas	1. Pengeluaran untuk Pembayaran Gaji dan Tunjangan (Host to Host)	
		2. Pengeluaran untuk Pembayaran Internal dan Eksternal (Non Host to Host)	

Siklus	Proses	Sub-Proses	Sub-sub-Proses
	3. Pengelolaan Dana	1. Deposito	1. Penempatan Deposito
			2. Pencairan Deposito
			3. Pencatatan Pendapatan Bunga Deposito
		2. Obligasi	1. Penempatan Obligasi
			2. Pencatatan Pendapatan Bunga/Kupon
			3. Amortisasi Obligasi
	4. Monitoring	1. Rekonsiliasi Bank	
		2. Cash Opname	
Aset Tetap	1. Perencanaan dan Anggaran Aset Tetap*	-	
	2. Pengadaan Aset Tetap	-	
	3. Pencatatan Aset Tetap	1. Penerimaan dan Pencatatan Asset under Construction (AUC)	
		2. Settlement AUC pada Aset Tetap	
	4. Depresiasi Aset Tetap	-	
	5. Monitoring	1. Monitoring Asset under Construction (AUC)	
		2. Verifikasi Fisik Aset Tetap	
		3. Analisis Penurunan Nilai Aset Tetap	
	6. Pemeliharaan Aset Tetap	1. Kalibrasi Alat Navigasi Penerbangan	
	7. Disposasi	1. Pengajuan Disposasi Aset Tetap	
		2. Penjualan Aset Tetap	
		3. Pemusnahan Aset Tetap	
Beban Pegawai	1. Inisiasi Perubahan Master Data Karyawan	-	
	2. Pengelolaan Data Karyawan & Manajemen	Perubahan Data Karyawan	
	3. Perhitungan Gaji dan Tunjangan	1. Perhitungan Gaji, Tunjangan dan Potongan	
		2. Perhitungan Tunjangan Rutin	
	4. Pencatatan dan Permintaan Pembayaran Gaji dan Tunjangan	1. Pencatatan dan Permintaan Pembayaran Gaji	
		2. Pencatatan dan Permintaan Pembayaran Tunjangan	
	5. Perhitungan Liabilitas Imbalan Kerja	-	
Perpajakan	1. PPh 21 Pegawai	1. Rekonsiliasi Utang PPh 21 Pegawai	



Siklus	Proses	Sub-Proses	Sub-sub-Proses
	2. PPh Unifikasi	2. Persiapan Pembayaran PPh 21	
		1. Rekonsiliasi Utang PPh Unifikasi	
	3. PPN	2. Persiapan Pembayaran PPh Unifikasi	
		1. Pemungutan PPN Masukan atas Pengadaan Barang dan Jasa	
		2. Pemungutan PPN Keluaran atas Penjualan Barang dan Jasa	
	4. PPh Badan	1. Rekonsiliasi Bukti Potong Kredit Pajak	
		2. Perhitungan Angsuran PPh 25	
		3. Perhitungan PPh Badan	
	5. Pelaporan SPT	1. Pelaporan SPT PPh Badan	
		2. Pelaporan SPT Masa PPh 21	
		3. Pelaporan SPT Masa Unifikasi	
		4. Pelaporan SPT Masa PPN	
Financial Closing and Reporting	1. Pra Closing	1. Monitoring Uang Muka	
		2. Akualisasi	
		3. Valuasi Kurs Mata Uang Asing	
	2. Closing Periodik (Bulanan/Tahunan)	-	
	3. Penyusunan Laporan Keuangan beserta CALK	-	
	4. Pengelolaan Master Data Akun (CoA)	-	
	5. Pembaruan Pedoman dan Kebijakan Akuntansi	-	
Persediaan	1. Pengadaan Persediaan	-	
	2. Penerimaan Persediaan	-	
	3. Penggunaan Persediaan	-	
	4. Stock Opname Persediaan	-	
	5. Penurunan Nilai Persediaan	1. Analisis Indikasi Penurunan Nilai	
		2. Perhitungan Penurunan Nilai	
	6. Penghabusbukuan Persediaan	-	

Tabel 96 Hasil identifikasi atas Proses Bisnis Signifikan



VI.7.2.3 Penentuan Akun dan Pengungkapan Laporan Keuangan Signifikan

Penentuan akun dan pengungkapan laporan keuangan signifikan dilakukan berdasarkan item yang terdapat pada Laporan Keuangan dari Laporan Posisi Keuangan dan Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lainnya. Suatu akun dianggap signifikan bila terdapat kemungkinan bahwa akun tersebut mengandung salah saji (misstatement) yang berdampak material pada laporan keuangan. Pengungkapan laporan keuangan signifikan dapat memengaruhi pengambilan keputusan dari pengguna laporan keuangan. Penentuan akun dan pengungkapan laporan keuangan signifikan ditentukan berdasarkan faktor kuantitatif dan faktor kualitatif dengan penjelasan sebagai berikut.

1) Berdasarkan Faktor Kuantitatif

- ◆ Penentuan akun dan pengungkapan laporan keuangan signifikan ditentukan atas setiap akun dan pengungkapan laporan keuangan yang memiliki nilai sama atau lebih besar dari PM.
- ◆ Hasil identifikasi dan penentuan akun signifikan berdasarkan faktor kuantitatif dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Financial Statement Line Item (Laporan Posisi Keuangan)	31-Dec-24	Akun Signifikan berdasarkan Faktor Kuantitatif (Apakah angka/nilai lebih besar dari PM?) (Ya/Tidak)	Akun Signifikan berdasarkan Faktor Kualitatif (Ya/Tidak)	Financial Statement Line Item (Laporan Posisi Keuangan)	31-Dec-24	Akun Signifikan berdasarkan Faktor Kuantitatif (Apakah angka/nilai lebih besar dari PM?) (Ya/Tidak)	Akun Signifikan berdasarkan Faktor Kualitatif (Ya/Tidak)	Financial Statement Line Item (Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lainnya)	31-Dec-24	Akun Signifikan berdasarkan Faktor Kuantitatif (Apakah angka/nilai lebih besar dari PM?) (Ya/Tidak)	Akun Signifikan berdasarkan Faktor Kualitatif (Ya/Tidak)
ASET				LIABILITAS				PENDAPATAN			
ASET LANCAR				LIABILITAS JANGKA PENDEK				Jasa Pelayaran Penerbangan	3.411	YA	YA
Kas dan Setara Kas	3.412	YA	YA	Utang Usaha	40	YA	YA	Jasa Pelayaran Terminal	352	YA	YA
Kas Dibatasi Penggunaannya	620	YA	YA	Utang Pajak	79	YA	YA	JUMLAH PENDAPATAN	3.763		
Piutang Usaha	398	YA	YA	Beban Akrual	165	YA	YA	BEBAN USAHA			
Pendapatan Akrual	145	YA	YA	Liabilitas Imbalan Kerja - Jangka Pendek	234	YA	YA	Beban Pegawai	-1.990	YA	YA
Persediaan	48	YA	YA	Pendapatan Ditrima Dimuka	17	TIDAK	YA	Beban Umum dan Administrasi	-479	YA	YA
Pajak Dibayar di Muka	2	TIDAK	YA	Liabilitas Sewa - Jangka Pendek	4	TIDAK	TIDAK	Beban Usaha Lainnya	-799	YA	YA
Biaya Dibayar di Muka dan Uang Muka	9	TIDAK	TIDAK	Liabilitas Lain-lain	268	YA	YA	JUMLAH BEBAN USAHA	-3.268		
Piutang Lain-lain	2	TIDAK	TIDAK	JUMLAH LIABILITAS JANGKA PENDEK	807			LABA TAHUN BERJALAN	494		
Investasi dalam Surat Berharga	251	YA	YA	LIABILITAS JANGKA PANJANG				PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN			
JUMLAH ASET LANCAR	4.887			Liabilitas Sewa - Jangka Panjang	11	TIDAK	TIDAK	Pendapatan Lain-lain	221	YA	YA
ASET TIDAK LANCAR				Liabilitas Imbalan Kerja	148	YA	YA	Beban Lain-lain	-22	TIDAK	TIDAK
Pajak Dibayar di Muka - Jangka Panjang	48	YA	YA	JUMLAH LIABILITAS JANGKA PANJANG	159			JUMLAH PENDAPATAN LAIN-LAIN - BERSIH	199		
Piutang Jangka Panjang	96	YA	YA	TOTAL LIABILITAS	967			Beban Pajak Penghasilan	-150	YA	YA
Investasi dalam Surat Berharga - Jangka Panjang	49	YA	YA					LABA TAHUN BERJALAN	544		
Aset Tetap	2.245	YA	YA	EKUITAS				PENGHASILAN (BEBAN) KOMPREHENSIF LAIN			
Aset Pajak Tangguhan	272	YA	YA	Modal Pemerintah Republik Indonesia	3.997	YA	TIDAK	Pos-pos yang Tidak Akan Direklasifikasi ke Laba Rugi	-14	TIDAK	TIDAK
JUMLAH ASET TIDAK LANCAR	2.712			Tambahan Modal Disetor	-516	YA	TIDAK	Pengukuran kembali atas Liabilitas Imbalan Kerja	3	TIDAK	TIDAK
TOTAL ASET	7.600			Saldo Laba Dicadangkan	1.000	YA	YA	JUMLAH PENGHASILAN (BEBAN) KOMPREHENSIF LAIN	-11		
				Saldo Laba Belum Dicadangkan	2.194	YA	YA	JUMLAH LABA KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	533		
				Saldo Laba Komponen Ekuitas Lainnya	-43	YA	YA				

Tabel 97 Hasil identifikasi dan penentuan akun signifikan berdasarkan faktor kuantitatif

Dengan mempertimbangkan faktor kualitatif, suatu akun maupun pengungkapan dalam laporan keuangan yang sebelumnya secara kuantitatif dikategorikan sebagai berikut:



- ◆ Akun yang secara nilai dikategorikan signifikan, namun tidak mengandung risiko penyajian yang tinggi, kompleksitas transaksi, atau karakteristik penyajian khusus, dapat dinilai tidak signifikan secara substansi; dan
 - ◆ Akun yang secara nilai tidak dikategorikan signifikan, dapat dinilai signifikan secara substansi apabila mengandung risiko penyajian tinggi, kompleksitas transaksi, atau karakteristik penyajian yang memerlukan perhatian khusus.
- 2) Penentuan akun dan pengungkapan laporan keuangan signifikan dilakukan berdasarkan analisis terhadap faktor risiko (risk factor) dengan pertimbangan sebagai berikut:
- a) Kerentanan akun terhadap salah pencatatan akibat kesalahan atau fraud/kecurangan;
 - b) Volume aktivitas;
 - c) Kompleksitas aktivitas terkait akun tersebut;
 - d) Karakteristik bawaan akun dan penyajian serta paparan terhadap kerugian;
 - e) Kerumitan akuntansi dan pelaporan;
 - f) Kemungkinan terjadinya kewajiban kontingensi signifikan;
 - g) Adanya transaksi dengan pihak berelasi di dalam akun; dan/atau
 - h) Adanya perubahan dalam komponen akun atau karakteristik penyajian.



Hasil identifikasi dan penentuan akun signifikan berdasarkan faktor kualitatif dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Financial Statement Line Item (Laporan Posisi Keuangan)	31-Dec-24	Nilai FSLI di atas PM?	Faktor Kualitatif	Akun Signifikan?
ASET				
ASET LANCAR				
Pajak Dibayar di Muka	2	TIDAK	Akun ini mempertimbangkan saldo total secara lancar dan tidak lancar secara kuantitatif adalah diatas PM.	YA
LIABILITAS				
LIABILITAS JANGKA PENDEK				
Pendapatan Diterima Dimuka	16	TIDAK	Akun ini berkaitan dengan pendapatan dan piutang dikarenakan mencatat penerimaan kas yang pendapatan dan piutangnya belum diakui atau belum dapat diidentifikasi saat penerimaan kas tersebut terjadi	YA
EKUITAS				
Modal Pemerintah Republik Indonesia	3.997	YA	Akun ini bersifat statis dan tidak mengalami perubahan material pada tahun berjalan. Proses pencatatannya didasarkan pada dokumen resmi dan legal, serta tidak melibatkan estimasi, asumsi manajemen, maupun <i>judgement</i> akuntansi yang kompleks. Tidak terdapat penambahan modal pemerintah namun hanya terdapat pergerakan atas realisasi PMN, Laporan Realisasi PMN dilaporkan setiap triwulan.	TIDAK
Tambahan Modal Disetor	-516	YA	Akun ini bersifat statis dan tidak mengalami perubahan material pada tahun berjalan. Proses pencatatannya didasarkan pada dokumen resmi dan legal serta tidak melibatkan estimasi, asumsi manajemen, maupun <i>judgement</i> akuntansi yang kompleks.	TIDAK

Tabel 98 Hasil identifikasi dan penentuan akun signifikan berdasarkan faktor kualitatif

VI.7.2.4 Penentuan Lokasi Signifikan

Penentuan lokasi yang masuk ke dalam cakupan implementasi ICOFR dilakukan dengan mempertimbangkan kontribusi signifikan dari perusahaan tersebut terhadap laporan keuangan konsolidasian Perusahaan, serta tingkat risiko salah saji material yang mungkin timbul dari perusahaan tersebut.

Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa fokus implementasi ICOFR diarahkan pada area yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kewajaran laporan keuangan dan potensi risiko yang paling tinggi. Penilaian dilakukan berdasarkan dua kriteria utama:

- 1) Signifikansi Kuantitatif
- 2) Lokasi atau perusahaan dinilai signifikan apabila memberikan kontribusi substansial terhadap elemen-elemen laporan keuangan seperti pendapatan, belanja, aset, atau kewajiban.
- 3) Signifikansi Kualitatif
- 4) Selain aspek kuantitatif, dipertimbangkan pula adanya risiko spesifik di suatu perusahaan/lokasi yang meskipun secara nilai tidak besar, namun berpotensi mengakibatkan salah saji material, misalnya proses

transaksi kompleks, area yang memiliki defisiensi pengendalian di masa lalu, kegiatan yang bersifat nonrutin atau judgmental tinggi.

Hasil identifikasi atas lokasi signifikan adalah berdasarkan penilaian kuantitatif dan kualitatif. Faktor utama pertimbangan cabang yang masuk lokasi signifikan adalah cabang yang memiliki pendapatan terbesar, dikarenakan proses pencatatan pendapatan dilakukan di cabang. Selain itu, juga dipertimbangkan berdasarkan nilai aset tetap dan persediaan pada lokasi-lokasi tersebut. Lokasi terbesar terdapat pada Kantor Pusat, JATSC, MATSC, Denpasar, Surabaya, dan lain-lain dengan detail sebagai berikut:

Milampun

Financial Statement Line Item (Laporan Posisi Keuangan)		Consolidated	Merupakan Aksi Signifikan Secara Kuantitatif dan Kualitatif?	Cabang												Cakupan		Cakupan data 2/3? (Ya/ Tidak)	
				2/3	JATSC	MATSC	Denpasar	Kantor Pusat	Palembang	Sentani	Surabaya	Medan	Merauke	Yogyakarta	Tanjung Pinang	Pekanbaru	Total		%
ASET	ASET LANCAR																		
	Persediaan	48	Ya	32	6	2	0,9	18	2	3	1	0,9	0,7	0,08	0,3	2	32	67%	Ya
	ASET TIDAK LANCAR																		
	Aset Tetap	2.245	Ya	1.497	243	221	60	345	159	146	29	101	23	112	85	63	1.498	67%	Ya
PENDAPATAN																			
	Jasa Pelayanan Penerbangan	3.411	Ya	2.274	1.514	879	457	-	23	31	128	54	3	37	21	30	2.850	84%	Ya
	Jasa Pelayanan Terminal	352	Ya	235	120	16	64	-	12	9	23	15	1	8	8	8	237	67%	Ya
	JUMLAH PENDAPATAN	3.763			1.634	895	521	-	35	41	151	68	5	44	29	39			

Tabel 99 Hasil identifikasi atas lokasi signifikan

VI.7.2.5 Penentuan Aplikasi Signifikan dan ITGC

Aplikasi signifikan merupakan sistem yang secara langsung berkontribusi dalam penyusunan laporan keuangan, baik sebagai sistem keuangan utama maupun sebagai sistem pendukung yang terintegrasi dengannya. Langkah awal dalam penentuan aplikasi signifikan adalah melakukan inventarisasi aplikasi untuk memperoleh gambaran terkini mengenai keterhubungan antar sistem aplikasi yang digunakan di Perusahaan. Inventarisasi ini mencakup identifikasi dan analisis alur data (data flow) antar sistem, dengan fokus utama pada alur data yang berkaitan dengan transaksi keuangan dan pelaporan keuangan.

Penilaian ini difokuskan pada data inflow, yaitu data yang masuk dari berbagai sistem sumber ke dalam sistem utama yang digunakan untuk pengelolaan dan pelaporan keuangan. Fokus pada data inflow bertujuan

untuk memastikan akurasi, integritas, dan kelengkapan pelaporan keuangan Perusahaan.

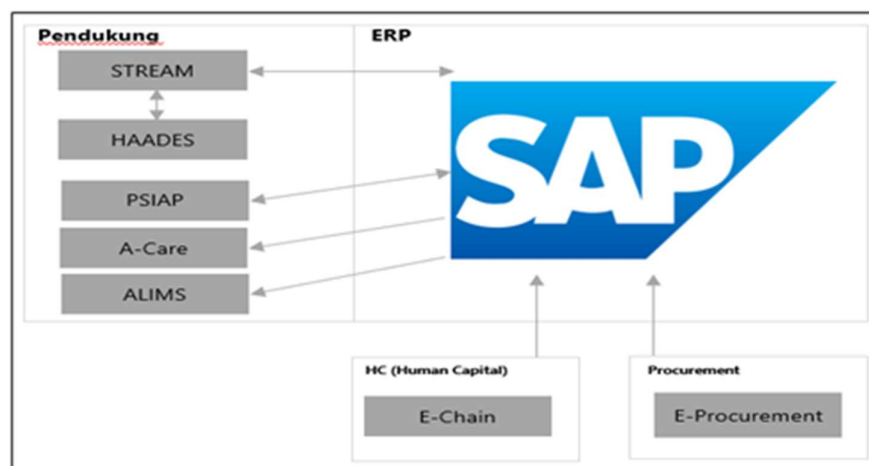
Penentuan aplikasi signifikan mengacu pada SK-5/DKU.MBU/11/2024 dan dilakukan dengan mempertimbangkan dua kriteria utama:

- 1) Volume dan nilai transaksi yang diproses pada aplikasi; dan
- 2) Sistem memproses transaksi untuk akun yang signifikan.

Sebagai bagian dari proses penilaian, telah dilakukan proses:

- 1) pemahaman arsitektur teknologi dan sistem aplikasi yang digunakan oleh Perusahaan, termasuk keterkaitan aplikasi dengan akun-akun signifikan serta alur data dari sistem sumber ke sistem utama atau pendukung;
- 2) identifikasi volume dan nilai transaksi yang diproses oleh masing-masing aplikasi sebagai indikator kuantitatif atas tingkat signifikansi; dan
- 3) pertimbangan faktor kualitatif, bila diperlukan, seperti :
 - a) Kompleksitas proses yang dijalankan aplikasi;
 - b) Tingkat intervensi manual dalam pemrosesan data; dan
- 4) Keterkaitan aplikasi dengan proses bisnis yang kritis atau berisiko tinggi.

Arsitektur Teknologi Informasi (TI) yang digunakan untuk penyusunan Laporan Keuangan:



Gambar 19 Arsitektur TI Perum LPPNPI Terkait Proses Laporan Keuangan

Berdasarkan hasil pemetaan arsitektur sistem pelaporan keuangan, telah diidentifikasi 3 (tiga) aplikasi utama yang secara langsung berperan dalam proses pelaporan serta sejumlah aplikasi pendukung yang berkontribusi melalui data inflow. Tiga aplikasi tersebut memiliki keterkaitan dengan akun-akun signifikan dalam laporan keuangan dan mendukung integritas alur data dari sistem sumber ke sistem utama, sebagai berikut:

No	Aplikasi	Kategori	Nilai Transaksi (Rp Juta / tahun)	Materialitas (> PM)
1	SAP	Utama	25.472.212	Ya
2	STREAM2	Pendukung	4,425,670	Ya
3	E-Chain	Pendukung	1,989,837	Ya

Tabel 100 Aplikasi Signifikan

Selanjutnya, terhadap tiga aplikasi utama dan pendukung yang memiliki data inflow terkait proses pelaporan keuangan, dilakukan pengumpulan data kuantitatif terkait volume dan nilai transaksi keuangan. Berdasarkan hasil tersebut, aplikasi-aplikasi yang dikategorikan sebagai signifikan adalah sebagai berikut:

Nama Aplikasi	Definisi
SAP	Sistem yang digunakan untuk mencatat, mengelola, dan melaporkan transaksi keuangan perusahaan secara terintegrasi dan real-time.
STREAM2	Fungsi utama untuk memproses data produksi penerbangan serta mengelola data billing cabang yang dikirimkan ke Kantor Pusat, termasuk validasi, konsolidasi, dan perubahan status penagihan. STREAM sudah terintegrasi dengan SAP
HAADES	HAADES untuk menampilkan jumlah produksi overflying secara real-time dan terpusat, sehingga mendukung pemantauan operasional
PSIAP	PSIAP untuk mengelola PPN Keluaran dan PPN Masukan yang dapat dikreditkan berdasarkan e-faktur.
A-Care	Fungsi utama sebagai sistem Customer Relationship Management (CRM) untuk mempublikasikan invoice dan faktur pajak secara terpusat agar dapat diakses langsung oleh customer sebagai sarana distribusi dan transparansi informasi penagihan
E-Chain	E-Chain untuk pengelolaan data pembayaran gaji dan tunjangan karyawan dengan menyediakan slip pembayaran secara terpusat
ALIMS	ALIMS sebagai sistem permintaan barang untuk memperoleh nomor permintaan dan nomor pengiriman yang akan digunakan dalam transaksi pada sistem SAP

Tabel 101 Daftar Aplikasi Signifikan

VI.7.3 Identifikasi Risiko dan Pengendalian Terkait Proses Bisnis ICOFR

Dalam rangka pelaksanaan implementasi ICoFR, telah dilakukan proses identifikasi awal atas risiko dan pengendalian yang relevan terhadap proses bisnis pelaporan keuangan. Proses ini dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahapan dan sumber informasi sebagai berikut:



VI.7.3.1 Identifikasi Risiko terkait Proses Bisnis IcoFR

Dalam rangka mengidentifikasi risiko awal yang dapat memengaruhi kewajaran penyusunan laporan keuangan, dilakukan penelaahan terhadap dokumen antara lain daftar penyesuaian audit atas laporan keuangan tahun-tahun sebelumnya, laporan PSA 62, management letter, serta berdasarkan hasil diskusi dan koordinasi dengan fungsi-fungsi terkait, seperti Manajemen Risiko, Akuntansi, dan SPI yang berkaitan dengan pelaporan keuangan. Setiap temuan yang berdampak pada penyusunan laporan keuangan yang diperoleh kemudian diringkas dan dianalisis untuk diterjemahkan ke dalam bentuk pernyataan risiko, diidentifikasi akun laporan keuangan yang terdampak, serta ditentukan asersi laporan keuangan yang relevan. Selain itu, juga memanfaatkan database risiko internal yang dimiliki sebagai referensi tambahan dalam memastikan kelengkapan risiko yang relevan dengan proses pelaporan keuangan.

Pengendalian merupakan setiap tindakan yang dirancang dan diimplementasikan untuk memitigasi risiko terjadinya kesalahan (error) maupun kecurangan (fraud) yang dapat berdampak material terhadap penyajian laporan keuangan. Dalam rangka menjaga keandalan informasi keuangan, diperlukan perancangan aktivitas pengendalian yang memadai dan terintegrasi pada setiap proses dan subproses bisnis. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam merancang aktivitas pengendalian secara sistematis adalah kerangka Information Processing Objective (IPO). Kerangka ini menyediakan panduan dalam menetapkan pengendalian yang tepat berdasarkan empat tujuan utama pemrosesan informasi, yaitu:

IPO	Deskripsi
<i>Completeness</i>	Seluruh transaksi yang terjadi telah tercatat
<i>Accuracy</i>	Transaksi-transaksi dicatat dengan nilai, akun dan periode yang tepat. Dalam hal ini juga termasuk ketepatan atas data-data yang dimasukkan ke dalam sistem yang digunakan dalam pemrosesan transaksi.
<i>Validity</i>	Hanya transaksi yang terotorisasi yang benar-benar tercatat.
<i>Restricted Access</i>	Data terproteksi untuk mencegah perubahan yang tidak terotorisasi dan akses ke data konfidensial dan aset entitas hanya dapat diakses oleh orang yang diotorisasi.

Tabel 102 Kerangka IPO



Aktivitas pengendalian dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori berdasarkan karakteristik dan tujuan penerapannya. Secara umum, pengelompokan aktivitas pengendalian dilakukan dengan mempertimbangkan tiga dimensi utama, yaitu:

- 1) Pengendalian Berdasarkan Tujuan dan Rancangannya
 - a) Preventif/Preventive merupakan jenis aktivitas pengendalian yang dirancang untuk mencegah terjadinya kesalahan (error) atau kecurangan (fraud) sebelum hal tersebut terjadi. Pengendalian ini bertujuan untuk memastikan bahwa proses berjalan sesuai kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan serta untuk meminimalkan kemungkinan terjadinya penyimpangan yang dapat berdampak pada keandalan informasi keuangan.
 - b) Detektif/Detective merupakan jenis aktivitas pengendalian yang dirancang untuk mendeteksi terjadinya kesalahan (error) atau kecurangan (fraud) setelah keterjadian. Agar efektif, pengendalian ini harus diimplementasikan secara berkala dan tepat waktu, sehingga penyimpangan yang terjadi dapat segera diidentifikasi dan ditindaklanjuti sebelum menimbulkan dampak yang lebih luas terhadap pelaporan keuangan atau operasional entitas.
- 2) Pengendalian Berdasarkan Sifat Pelaksanaannya
 - a) Pengendalian Manual/Manual Control merupakan jenis aktivitas pengendalian yang dilaksanakan secara langsung oleh individu (control owner) tanpa ketergantungan terhadap sistem atau aplikasi. Pengendalian ini sepenuhnya bergantung pada intervensi manusia, baik dalam pelaksanaan maupun pengambilan keputusan, dan umumnya diterapkan dalam bentuk verifikasi dokumen fisik, persetujuan manual, atau pemeriksaan administratif. Bentuk aktivitas pengendalian manual yaitu: Persetujuan, Verifikasi, Pengendalian atas Fisik, Pengendalian Master Data, Perbandingan/Rekonsiliasi, Mengecek, dan Monitoring.



- b) Pengendalian Otomatis/Automated Control merupakan aktivitas pengendalian yang melekat dalam sistem atau aplikasi, yang dirancang untuk membantu memastikan bahwa data dan transaksi keuangan diinisiasi, diotorisasi, dicatat, diproses, dan dilaporkan secara tepat dan akurat. Pengendalian ini beroperasi secara otomatis tanpa intervensi manual, sehingga mampu meningkatkan efisiensi, konsistensi, serta mengurangi risiko kesalahan dan kecurangan dalam pemrosesan transaksi. Tipe-tipe pengendalian otomatis yaitu: Pengendalian Otomatis/Automated Control, Perhitungan Otomatis/Automated Calculation, Akses Terbatas/Restricted Access; dan Antarmuka/Interface.
- c) Management Review Control (MRC) merupakan review terkait kewajaran dan keakuratan aktivitas pengendalian yang mengandung pertimbangan signifikan dan asumsi yang dilakukan oleh control owner. Fokus utama atas pengendalian ini di antaranya: Kewajaran ekspektasi, asumsi kunci, dan/atau justifikasi control owner, Kriteria/ Batasan untuk menyelidiki deviasi atau anomali, Tindak lanjut atas deviasi atau anomali, Prosedur evaluasi reliabilitas informasi yang digunakan; dan Dokumentasi atas setiap bukti pendukung.
- d) IT Dependent Manual Control (ITDM) merupakan jenis pengendalian yang dilaksanakan secara manual oleh control owner, namun pelaksanaannya bergantung pada informasi atau laporan yang dihasilkan oleh sistem/aplikasi, spreadsheet, atau end-user computing tools.
 - End User Computing (EUC) merupakan spreadsheet atau tools lainnya yang digunakan untuk data keuangan dalam proses-proses yang signifikan dan digunakan dalam pengendalian manual utama; dan
 - Information Produced by Entity (IPE) merupakan dokumen (misalnya: Excel, Word, PDF, dan lain-lain) yang dihasilkan dari



tarikan sistem dan digunakan untuk mendukung entri atau keputusan akuntansi, serta pelaksanaan pengendalian oleh manajemen.

- e) Pengendalian yang Melibatkan Spesialis yaitu Suatu entitas dapat memanfaatkan jasa individu atau pihak ketiga yang memiliki keahlian dan pengetahuan khusus (“Spesialis”) untuk mendukung pelaksanaan aktivitas pengendalian, khususnya yang berkaitan dengan pelaporan keuangan. Spesialis ini ditugaskan untuk memberikan kontribusi profesional dalam bidang yang memerlukan kompetensi teknis tertentu, guna memastikan bahwa pengendalian yang diterapkan efektif dalam mengidentifikasi, memitigasi, dan mengelola risiko yang dapat berdampak material terhadap keandalan laporan keuangan.
- f) Pengendalian yang Dialihkan kepada Pihak Ketiga yaitu Pengendalian atas aktivitas tertentu dalam suatu entitas dapat dialihkan kepada pihak ketiga melalui penggunaan jasa dari perusahaan penyedia jasa (Service Organisation atau SO). SO merupakan perusahaan penyedia (atau segmen dari perusahaan penyedia) yang menyediakan layanan kepada perusahaan pengguna jasa dan berperan dalam mendukung pelaksanaan proses bisnis yang dapat memengaruhi pelaporan keuangan.

3) Pengendalian Berdasarkan Level Control

Pengendalian yang ada di perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) jenis pengendalian:

- a) Pengendalian Tingkat Perusahaan/Entity Level Control (ELC)
ELC merupakan kerangka dasar sistem pengendalian internal pada tingkat entitas yang berdampak luas terhadap keseluruhan sistem pengendalian. Dalam konteks ICoFR, ELC mencakup pengendalian yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi pelaporan keuangan. Implementasinya mengacu



pada kerangka COSO 2013, yang menekankan pentingnya perancangan dan penerapan pengendalian berdasarkan lima komponen dan

prinsip pengendalian internal. Terdapat tiga jenis ELC yaitu:

- Pengendalian Tingkat Perusahaan Langsung/Direct ELC merupakan pengendalian yang dapat mencegah, mendeteksi, atau memperbaiki kesalahan material pada FSLI laporan keuangan secara tepat waktu pada tingkat asersi;
- Pengendalian Tingkat Perusahaan Tidak Langsung/Indirect ELC merupakan pengendalian yang mendukung efektivitas pengendalian internal atas pelaporan keuangan, namun tidak secara langsung memengaruhi kemungkinan kesalahan pada FSLI laporan keuangan pada tingkat asersi; dan
- Pengendalian Pemantauan Tingkat Perusahaan merupakan aktivitas yang mencakup evaluasi oleh Audit Internal atau pihak lain, serta pemantauan berkelanjutan oleh perusahaan untuk menilai efektivitas pengendalian dan mengidentifikasi kemungkinan penyimpangan.

b) Pengendalian Tingkat Transaksi/Transaction Level Control (TLC)

TLC merupakan pengendalian pada tingkat operasional yang melekat dalam proses pencatatan transaksi harian. TLC bertujuan memastikan transaksi dicatat secara lengkap, akurat, sah, dan tepat waktu, serta secara langsung memengaruhi saldo akun dan pelaporan keuangan.

c) Information Technology General Controls (ITGC)

ITGC adalah pengendalian atas lingkungan TI yang mendukung efektivitas pengendalian aplikasi. ITGC memastikan sistem informasi beroperasi secara berkelanjutan, tepat waktu, andal, dan akurat. ITGC yang terdapat pada entitas terbagi menjadi beberapa area dan masing-masing area memiliki tujuan pengendalian, yaitu:



- Access to Program and Data – Pengendalian terhadap penyediaan hak akses ke lingkungan TI hanya kepada pengguna yang berwenang (contoh: aplikasi, basis data, sistem operasi, jaringan dan alat)
- Program Development – Pengendalian untuk memastikan bahwa setiap pengembangan/akuisisi sistem/aplikasi telah melalui setidaknya proses permintaan, pengembangan/akuisisi, pengujian, dan implementasi yang telah disetujui oleh seluruh pihak yang berwenang untuk mencapai tujuan pengendalian dan kebutuhan pengguna;
- Program Changes – Pengendalian untuk memastikan bahwa setiap perubahan terhadap sistem/aplikasi, data, dan komponen infrastruktur terkait telah melalui setidaknya proses permintaan, pengujian, dan implementasi yang telah disetujui oleh seluruh pihak yang berwenang untuk mencapai tujuan pengendalian dan kebutuhan pengguna; dan
- Computer Operations – Pengendalian untuk memastikan bahwa sistem/aplikasi memproses data secara lengkap dan akurat sesuai dengan tujuan pengendalian dan kebutuhan pengguna, serta memastikan bahwa insiden dan masalah yang teridentifikasi telah diselesaikan secara lengkap dan akurat untuk menjaga integritas data.

Dalam menyusun pengendalian ITGC, entitas perlu mempertimbangkan risiko keamanan siber dan menyusun pengendalian untuk memitigasi risiko tersebut yang mencakup namun tidak terbatas pada menjaga, mendeteksi ancaman siber, merespon insiden siber, dan memulihkan dari serangan siber. Pengendalian tersebut perlu dipetakan ke area ITGC yang relevan. Area ITGC di atas ditentukan berdasarkan proses-proses dalam kerangka kerja COBIT 2019 yang relevan dengan kondisi dan proses TI di entitas. Dalam merancang pengendalian ITGC, entitas dapat mempertimbangkan penerapan kombinasi pengendalian sesuai dengan sifat pengendalian untuk mencapai tujuan aktivitas pengendalian.



VI.7.3.2 Dokumentasi Business Process Mapping (BPM) dan Risk Control Matrices (RCM)

- 1) Dokumentasi Business Process Mapping (BPM)
 - a) Identifikasi kemungkinan/risiko terjadinya salah saji pada laporan keuangan dan pengendalian terkait proses bisnis ICOFR dilakukan melalui prosedur walkthrough. Prosedur walkthrough yaitu suatu prosedur untuk memahami alur transaksi dan pengendalian dalam suatu aktivitas keseluruhan (end-to end) proses bisnis. Dalam pelaksanaannya, prosedur walkthrough dilakukan menggunakan gabungan dari beberapa metode, seperti permintaan keterangan/inquiry, inspeksi ke dokumen pendukung, dan observasi atas aktivitas yang dilakukan oleh pemilik proses bisnis.
 - b) Dalam penyusunan BPM sebagai bagian dari tahapan awal implementasi ICOFR tim pelaksana menggunakan pendekatan triangulasi data yang melibatkan tiga metode utama, yaitu: Focus Group Discussion (FGD), dokumentasi proses bisnis (walkthrough); dan observasi langsung.
 - c) Hasil dari prosedur di atas, didokumentasikan pada BPM. BPM merupakan bentuk dokumentasi visual yang digambarkan dalam diagram alur kerja suatu proses secara sistematis, serta menyoroti aktivitas-aktivitas utama, pelaku proses, dan titik pengendalian yang relevan dalam rangka mendukung keandalan pelaporan keuangan. Penyusunan diagram ini bertujuan untuk mempermudah pemahaman terhadap proses bisnis yang berlangsung, sekaligus mengidentifikasi area yang memerlukan pengendalian internal.
 - d) Dalam penyusunan BPM, terdapat sejumlah elemen kunci yang membentuk struktur dasar guna memastikan kejelasan, keterhubungan, dan efektivitas proses bisnis. Elemen-elemen ini berfungsi untuk menggambarkan aspek-aspek kritis dalam pelaksanaan proses bisnis, termasuk penanggung jawab



(responsibility), aktivitas yang dilakukan (activity), serta alur proses (flow) yang menggambarkan urutan dan keterkaitan antar langkah secara sistematis.

e) Adapun elemen-elemen utama dalam penyusunan BPM meliputi:

Komponen	Deskripsi
Aktivitas	Langkah kerja spesifik dalam proses bisnis yang dilakukan oleh pihak tertentu untuk menghasilkan <i>output</i> dan menggerakkan proses ke tahap selanjutnya secara terukur.
Pelaku atau <i>Role</i>	Pihak atau unit kerja yang bertanggung jawab menjalankan suatu aktivitas dan memastikan akuntabilitas pada setiap langkah proses.
Input	Data, dokumen, atau barang yang diperlukan untuk menjalankan suatu aktivitas.
<i>Output</i>	Hasil dari suatu aktivitas, berupa dokumen, informasi, data, keputusan, atau barang yang digunakan dalam tahap proses selanjutnya.
Alat atau Sistem	Sarana, aplikasi, platform digital, atau peralatan fisik yang digunakan untuk membantu menyelesaikan aktivitas, serta berfungsi mempercepat, mempermudah, atau mencatat hasil aktivitas.
Alur atau <i>Sequence</i>	Urutan logis antar aktivitas dalam proses bisnis, termasuk percabangan berdasarkan keputusan, yang menunjukkan keterkaitan aktivitas untuk mencapai tujuan akhir proses.

Tabel 103 Elemen Penyusunan BPM

2) Dokumentasi Risk Control Matrice (RCM)

RCM yang berkaitan dengan pelaporan keuangan adalah dokumen yang menghubungkan informasi risiko dengan detail aktivitas pengendalian. Dokumen ini bertujuan membantu dalam mengevaluasi apakah pengendalian yang ada sudah cukup efektif untuk mengurangi risiko error dan fraud yang dapat menyebabkan kesalahan penyajian material dalam laporan keuangan. RCM sehubungan pelaporan keuangan dapat dibedakan menjadi dokumentasi untuk ELC, TLC dan ITGC.

3) Hasil Dokumentasi BPM dan RCM

- ◆ Berdasarkan hasil identifikasi ruang lingkup ICoFR Perum LPPNPI yang meliputi tingkat pengendalian Entity Level Control (ELC), Transaction Level Control (TLC), dan IT General Control (ITGC). Pada tingkat pengendalian TLC dan ITGC telah ditentukan proses bisnis signifikan yang meliputi 10 (sepuluh) siklus di antaranya

yaitu Siklus Pendapatan, Siklus Perbendaharaan, Siklus Aset Tetap, Siklus Beban Kepegawaian, Siklus Perpajakan, Siklus Financial Closing and Reporting, Siklus Persediaan, Perencanaan dan Pengembangan Aplikasi, Manajemen Layanan TI, Manajemen Akses.

- ◆ Dalam berjalannya proses, dokumentasi atas BPM dan RCM untuk Siklus Persediaan belum dapat dilakukan. Hal ini dikarenakan adanya perubahan per Januari 2025 berdasarkan Peraturan Direksi No. 017/LPPNPI/XII/2024 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Jabatan Struktural Perum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia Kantor Pusat dan Airnav Management & Facility (AMF), dimana proses pengadaan hingga pengelolaan persediaan telah dialihkan ke Cabang Airnav Management & Facility (AMF). Namun demikian, dokumen pendukung berupa Standar Operasional Prosedur (SOP) atau kebijakan terkait belum diperbarui untuk menyesuaikan dengan kondisi organisasi yang berlaku saat ini. Berdasarkan diskusi yang telah dilakukan dengan DEPO, proses bisnis persediaan akan terus mengalami perubahan. Meskipun demikian, proses bisnis persediaan di Perusahaan tetap berjalan sebagaimana mestinya.

4) Hasil Evaluasi Dokumentasi BPM dan RCM

Sebagai hasil evaluasi atas efektivitas pengendalian internal, disusun rekomendasi pengendalian (control to-be) dan atribut pengendalian (attribute to-be). Dalam konteks penerapan ICoFR di Perum LPPNPI, control to-be merupakan pengendalian baru atau penyempurnaan atas pengendalian yang telah ada untuk menutup kesenjangan pengendalian yang belum tercakup secara memadai. Sementara itu, attribute to-be merupakan penambahan atau penyempurnaan kriteria pelaksanaan, dokumentasi, dan bukti pendukung agar pengendalian dapat dinyatakan efektif.



- 5) Hasil Evaluasi Dokumentasi BPM dan RCM Tingkat Pengendalian ELC
- Berdasarkan hasil konfirmasi RCM atas pengendalian tingkat ELC, diidentifikasi 34 aktivitas pengendalian yang terdiri dari 9 pengendalian eksisting dan 25 pengendalian control-to-be. Dari 25 pengendalian yang perlu diperkuat tersebut, sebagian besar 16 pengendalian terkait dengan penyempurnaan proses implementasi ICoFR, sementara 1 pengendalian memerlukan penguatan pada aspek kebijakan anti-fraud dan pelaksanaan fraud risk assessment, serta 1 pengendalian terkait penetapan dan pemutakhiran SOP sebagai referensi dalam BPM. Selain itu, terdapat 7 pengendalian yang memerlukan penguatan di area Teknologi Informasi, khususnya pada penentuan kritikalitas sistem/aplikasi, manajemen data perusahaan, serta pengendalian atas layanan pihak ketiga/vendor.

Komponen COSO	Principle	Aktivitas Pengendalian	Existing	Control To Be*
Lingkungan Pengendalian	5	7	4	3
Penilaian Risiko	4	4	0	4
Aktivitas Pengendalian	3	6	2	4
Informasi dan Komunikasi	3	12	3	9
Aktivitas Pemantauan	2	5	0	5
Total	17	34	9	25

Tabel 104 Tabulasi atau pemetaan risiko dan kontrol



Komponen COSO (Kode Referensi)	Hasil Identifikasi	Rekomendasi
1. Lingkungan Pengendalian (EC-2.01 dan EC-5.01) 2. Penilaian Risiko (EC-6.01, EC-7.01, EC-8.01, EC-9.01) 3. Aktivitas Pengendalian (EC-10.01 dan EC-11.01) 4. Informasi dan Komunikasi (EC-14.01, EC-14.03, EC-14.05, dan EC-15.01) 5. Aktivitas Pemantauan (EC-16.01, EC-16.02, EC-17.01, dan EC-17.02)	Saat ini, Perum LPPNPI belum memiliki Pedoman dan SOP Implementasi ICOFR yang berfungsi sebagai acuan formal dalam pelaksanaan pengendalian internal atas pelaporan keuangan.	Perum LPPNPI perlu menyusun dan menetapkan Pedoman dan SOP Implementasi ICOFR, serta kertas kerja terkait agar penerapan ICOFR dapat berlangsung secara terstruktur, terdokumentasi, dan sesuai ketentuan yang berlaku.
Aktivitas Pemantauan (EC-17.01 dan EC-17.02)	Perum LPPNPI belum menyusun dan menetapkan Laporan Implementasi ICOFR (Laporan Efektivitas dan Surat Pernyataan/Assessment Manajemen) sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pelaksanaan pengendalian internal.	Perum LPPNPI perlu melakukan tahap evaluasi dan pelaporan implementasi ICOFR secara periodik dan formal sesuai ketentuan SK-5 BUMN untuk memastikan efektivitas dan akuntabilitas pelaksanaan ICOFR.
Lingkungan Pengendalian (EC-5.01)	Perum LPPNPI belum memiliki dan menetapkan Job Description atau Peraturan Direksi terkait tugas dan tanggung jawab lini pertama, lini kedua, dan lini ketiga atas pelaksanaan ICOFR.	Perum LPPNPI perlu menyusun dan menetapkan Job Description serta menetapkan fungsi yang bertanggung jawab atas pelaksanaan ICOFR sesuai dengan prinsip model tiga lini.
Lingkungan Pengendalian (EC-5.02)	Indikator kinerja belum mempertimbangkan aspek kinerja atas implementasi ICOFR , sehingga kontribusi unit terhadap efektivitas pengendalian tidak tercermin dalam sistem pengukuran kinerja organisasi.	Perum LPPNPI perlu mengintegrasikan indikator implementasi ICOFR ke dalam KPI untuk mendorong budaya kinerja yang selaras dengan tujuan pengendalian internal.
Penilaian Risiko (EC-8.01)	Perum LPPNPI belum memiliki Kebijakan Anti-Fraud dan belum melaksanakan Fraud Risk Assessment , sehingga risiko kecurangan belum teridentifikasi, dianalisis, dan dimitigasi secara	Perum LPPNPI perlu menyusun dan menetapkan Kebijakan Anti-Fraud serta melaksanakan Fraud Risk Assessment secara berkala untuk mengidentifikasi, menilai, dan memitigasi risiko fraud guna

Komponen COSO (Kode Referensi)	Hasil Identifikasi	Rekomendasi
	sistematis sebagai bagian dari sistem pengendalian internal.	memperkuat integritas dan keandalan pelaporan keuangan.
Aktivitas Pengendalian (EC-11.02)	Perum LPPNPI belum menyusun Business Impact Analysis (BIA) untuk mengidentifikasi proses kritis dan konsekuensi gangguan operasional, yang penting bagi ketahanan operasional dan keberlangsungan layanan navigasi penerbangan.	Perum LPPNPI perlu menyusun Business Impact Analysis (BIA) untuk memetakan dampak finansial dan operasional, menetapkan prioritas pemulihan, serta menyelaraskan strategi mitigasi untuk mendukung kelangsungan usaha dan efektivitas pengendalian.
Aktivitas Pengendalian (EC-12.01)	Dokumen SOP yang menjadi referensi Business Process Mapping (BPM) belum disusun dan diperbarui, sehingga proses bisnis belum ditopang oleh prosedur yang seragam, terdokumentasi, dan sesuai kebutuhan pengendalian.	Perum LPPNPI perlu melakukan penyusunan dan pembaruan dokumen SOP sebagai referensi BPM guna memastikan standarisasi proses, konsistensi pelaksanaan, dan efektivitas pengendalian di seluruh unit kerja.
Informasi dan Komunikasi (EC-13.01 dan EC-13.02)	Perum LPPNPI belum memiliki Pedoman Manajemen Data dan Laporan Penilaian Kualitas Data sehingga tata kelola data belum berjalan secara komprehensif dan terukur untuk memastikan integritas pemrosesan data.	Perum LPPNPI perlu menyusun dan menetapkan Pedoman Manajemen Data serta Mekanisme Penilaian Kualitas Data sebagai acuan formal dalam mengelola data yang digunakan dalam proses bisnis dan penyusunan laporan keuangan.
Informasi dan Komunikasi (EC-13.03 dan EC-13.04)	Perum LPPNPI belum memiliki mekanisme Pengendalian atas EUC, IPE, serta Distribusi dan Penyimpanan Data , sehingga pengelolaan dan keandalan informasi yang digunakan dalam pelaporan keuangan belum terjaga secara konsisten.	Perum LPPNPI perlu menyusun dan menetapkan pengaturan Pengendalian atas EUC, IPE, serta Distribusi dan Penyimpanan Data untuk memastikan keandalan informasi, keamanan dan integritas data yang digunakan dalam penyusunan laporan keuangan.
Informasi dan Komunikasi	1. Perum LPPNPI belum memiliki kebijakan yang secara	1. Perum LPPNPI perlu memperbarui kebijakan



Komponen COSO (Kode Referensi)	Hasil Identifikasi	Rekomendasi
(EC-15.02)	memadai mengatur penilaian kecukupan pengendalian internal penyedia barang dan/atau jasa, baik pada tahap seleksi maupun pengawasan, khususnya terhadap pihak ketiga yang berdampak signifikan terhadap operasional, sistem informasi, pelaporan keuangan, dan/atau kepatuhan Perum. 2. Perum LPPNPI belum secara konsisten mencantumkan kewajiban penyampaian laporan atau sertifikasi independen atas pengendalian internal pihak ketiga dalam kontrak dan/atau perjanjian kerja sama, sehingga Perusahaan belum memperoleh keyakinan yang memadai atas efektivitas pengendalian internal pihak ketiga sesuai dengan tingkat risiko dan materialitas layanan yang diberikan.	pengaturan kewajiban penilaian kecukupan pengendalian internal penyedia barang dan/atau jasa, baik pada tahap seleksi maupun pengawasan, khususnya untuk pihak ketiga yang berdampak signifikan terhadap operasional, sistem informasi, pelaporan keuangan, dan/atau kepatuhan Perum. 2. Perum LPPNPI perlu memperbarui kontrak dan/atau perjanjian kerja sama dengan pihak ketiga untuk mencantumkan kewajiban penyampaian laporan atau sertifikasi independen atas pengendalian internal, seperti SOC Report Tipe 2 atau dokumen yang setara, sesuai dengan tingkat risiko dan materialitas layanan yang diberikan, sebagai dasar bagi Perum LPPNPI dalam memperoleh keyakinan yang memadai atas efektivitas pengendalian pihak ketiga.
Aktivitas Pemantauan (EC-16.03)	Perum LPPNPI belum memiliki mekanisme formal untuk melakukan serta evaluasi pengendalian internal atas layanan pihak ketiga, termasuk permintaan laporan assurance independen dari penyedia jasa sebagai bagian dari proses seleksi dan evaluasi kinerja.	Dalam rangka memastikan pengelolaan risiko atas pihak ketiga, Perum LPPNPI perlu menerapkan mekanisme evaluasi atas efektivitas pengendalian internal penyedia barang dan/atau jasa, khususnya yang memiliki dampak signifikan terhadap operasional, sistem informasi, pelaporan keuangan, dan/atau kepatuhan Perusahaan, melalui penelaahan laporan atau sertifikasi independen, seperti SOC Report Tipe 2 atau dokumen yang setara, guna memperoleh keyakinan yang memadai, sesuai dengan tingkat risiko

Komponen COSO (Kode Referensi)	Hasil Identifikasi	Rekomendasi
		dan materialitas layanan yang diberikan.

Tabel 105 Ringkasan rekomendasi Rancangan Pengendalian ELC

- 6) Hasil Evaluasi Dokumentasi BPM dan RCM Tingkat Pengendalian TLC
- Berdasarkan hasil konfirmasi BPM dan RCM untuk pengendalian tingkat TLC teridentifikasi 132 pengendalian utama dari total 267 pengendalian, terdapat 102 pengendalian utama existing yang akan diujikan. CSA dilakukan berdasarkan titik pengendalian utama (Kantor Pusat dan Cabang) dengan jumlah 243, atas hasil pengujian CSA yang telah dilakukan BPO terdapat 223 yang dinyatakan Efektif, 3 yang dinyatakan Tidak Efektif, dan 17 yang dinyatakan Tidak Ada Transaksi sedangkan berdasarkan hasil validasi CSA yang telah dilakukan BPO terdapat 192 yang dinyatakan Efektif, 34 yang dinyatakan Tidak Efektif, dan 17 yang dinyatakan Tidak Ada Transaksi.

Siklus	Total Pengendalian		Pengendalian Utama		Hasil Pengujian CSA Berdasarkan Titik Pengendalian Utama			Hasil Validasi CSA Berdasarkan Titik Pengendalian Utama		
	Existing	To Be	Existing	To-Be	Efektif	Tidak Efektif	Tidak Ada Transaksi	Efektif	Tidak Efektif	Tidak Ada Transaksi
Pendapatan	34	1	14	-	57	2	-	54	5	-
Perbendaharaan	47	17	18	10	85	-	1	60	25	1
Aset Tetap	41	4	22	3	41	1	10	40	2	10
Beban Kepegawaian	37	-	20	-	15	-	3	14	1	3
Perpajakan	38	13	8	13	17	-	3	17	-	3
Financial Closing and Reporting	30	5	20	4	8	-	-	7	1	-
Persediaan*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal	227	40	102	30	223	3	17	192	34	17
Total	267		132		243			243		

Tabel 106 Tabulasi beserta hasil pengujian pengendalian TLC



Siklus	Hasil Identifikasi	Rekomendasi
Perbendaharaan	Pengendalian terkait verifikasi atas perhitungan dan/atau pencatatan jurnal berikut belum dilakukan: 1. Penempatan dan pencairan deposito, akrual dan penerimaan bunga deposito; dan 2. Penempatan dan pelunasan obligasi, penerimaan kupon obligasi.	Menambahkan kontrol reviu dan persetujuan untuk memastikan nilai, periode, dan akun debit kredit atas jurnal sesuai dengan memo jurnal dan dokumen pendukung sebelum jurnal diposting.
	Pengendalian atas identifikasi penerimaan pendapatan belum dilakukan secara tepat waktu.	Menambahkan kontrol otomatis pada sistem untuk memberikan notifikasi/ pengiriman email apabila terdapat transaksi penerimaan kas yang belum ter-clearing setelah melewati batas waktu tertentu (misalnya 3 hari).
	Belum terdapat pengendalian terkait penentuan klasifikasi penempatan obligasi sesuai Standar Akuntansi yang berlaku.	Melakukan reviu dan analisis yang terdokumentasi atas penentuan klasifikasi obligasi berdasarkan model bisnis sesuai dengan PSAK 109.
FCR	Belum terdapat pengendalian untuk memastikan kelengkapan atas: 1. Pencatatan akrual; dan 2. Pengungkapan atas Laporan Keuangan.	Melakukan reviu secara bulanan atas dokumentasi berikut: 1. Checklist atas kelengkapan pencatatan akrual terutama pendapatan dan beban; dan 2. Checklist atas kelengkapan Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK) sesuai dengan PSAK.
	Belum dilakukan peninjauan ulang secara berkala atas Kebijakan dan Pedoman Akuntansi Perusahaan.	Melakukan reviu dan kajian yang terdokumentasi atas Kebijakan dan Pedoman Akuntansi Perusahaan secara berkala menyesuaikan dengan Standar Akuntansi terkini.
Pendapatan	Pengendalian untuk memastikan akurasi atas pendapatan jasa layanan navigasi penerbangan masih perlu disempurnakan.	Menambahkan fitur validasi dan penolakan otomatis pada sistem agar data layanan navigasi penerbangan yang masih berstatus "Not Clear" tidak dapat disubmit ke Kantor Pusat.
Aset Tetap	Belum terdapat pengendalian yang terdokumentasi terkait indikasi penurunan nilai aset tetap. Belum terdapat pengendalian yang terdokumentasi atas perhitungan taksiran jumlah cadangan penurunan nilai aset tetap jika terdapat indikasi atas penurunan nilai. Belum terdapat pengendalian yang memastikan kuantitas dan nilai aset pada pembuatan PO.	Melakukan reviu analisis yang terdokumentasi pada Kertas Kerja Analisis Indikasi Penurunan Nilai Aset Tetap, baik faktor internal dan eksternal, sesuai dengan PSAK 236. Melakukan reviu perhitungan yang terdokumentasi pada Kertas Kerja Kajian Penurunan Nilai sesuai dengan PSAK 236. Menambahkan kontrol verifikasi serta fitur approval dengan user yang berbeda pada sistem untuk modul Material Management (MM).
Perpajakan	Belum terdapat pengendalian yang dilakukan secara berjenjang atas kurs KMK yang diinput kedalam aplikasi STREAM. Belum terdapat pengendalian yang terdokumentasi atas: 1. Berita Acara Rekonsiliasi PPh Unifikasi Cabang dan Pusat secara keseluruhan; 2. Berita Acara Rekonsiliasi PPh Masukan Cabang dan Pusat secara keseluruhan; 3. Kertas Kerja Perhitungan PPh; 4. Rekapitulasi bukti potong kredit pajak PPh 23; 5. Kertas Kerja PPh Tahunan Badan; 6. Kertas Kerja ekualisasi biaya dengan SPT Masa PPh Unifikasi;	Melakukan kontrol verifikasi yang terdokumentasi terkait kurs KMK yang diinput ke sistem STREAM telah sesuai dengan KMK yang berlaku. Menambahkan bukti terdokumentasi atas verifikasi dan/atau reviu atas seluruh BA Rekonsiliasi PPh/PPN, kertas kerja perhitungan PPh/PPN, rekapitulasi bukti potong kredit pajak, kertas kerja ekualisasi dan rekonsiliasi, berupa lembar persetujuan dan/atau dokumentasi ringkas proses reviu (email).



Siklus	Hasil Identifikasi	Rekomendasi
	7. Kertas kerja rekonsiliasi utang dengan SPT Masa PPh Unifikasi; 8. Kertas kerja ekualisasi pendapatan dengan SPT Masa PPN; dan 9. Kertas kerja rekonsiliasi utang dengan SPT Masa PPN. Belum terdapat pengendalian detektif yang dilakukan atas: a. Nilai biaya terkait objek PPh 21 dibandingkan dengan SPT Masa PPh 21 yang dilaporkan b. Nilai utang PPh 21 dibandingkan dengan SPT Masa PPh 21 yang dilaporkan	Melakukan reviu dan mendokumentasikan proses ekualisasi atas biaya terkait objek PPh 21 dan rekonsiliasi utang PPh 21, dengan telah dilakukan reviu terdokumentasi atas seluruh kertas kerja terkait sebelum dilakukan proses tutup buku tahun berjalan.

Tabel 107 Ringkasan Rekomendasi Rancangan Pengendalian TLC

- 7) Hasil Evaluasi Dokumentasi BPM dan RCM Tingkat Pengendalian ITGC
- Berdasarkan hasil konfirmasi BPM dan RCM untuk pengendalian tingkat ITGC teridentifikasi 46 pengendalian utama dari total 88 pengendalian, terdapat 21 pengendalian utama existing yang akan diujikan. Berdasarkan hasil pengujian CSA yang telah dilakukan BPO dan hasil validasi terdapat 19 yang dinyatakan Efektif dan 2 yang dinyatakan Tidak Ada Transaksi.

Siklus	Total Pengendalian		Pengendalian Utama		Hasil Pengujian CSA			Hasil Validasi CSA		
	Existing	To Be	Existing	To-Be	Efektif	Tidak Efektif	Tidak Ada Transaksi	Efektif	Tidak Efektif	Tidak Ada Transaksi
Perencanaan dan Pengembangan Aplikasi	24	10	13	6	11	-	2	11	-	2
Manajemen Layanan TI	8	29	3	16	3	-	-	3	-	-
Manajemen Akses	13	4	5	3	5	-	-	5	-	-
Subtotal	45	43	21	25	19	-	2	19	-	2
Total	88		46		21			21		

Tabel 108 Tabulasi beserta hasil pengujian pengendalian



Siklus	Hasil Identifikasi	Rekomendasi
Manajemen Pengembangan dan Perubahan	1. Pengendalian atas proses penyusunan spesifikasi fungsional dan teknis (FSD/TSD) , pemantauan progres pengembangan dan perubahan TI , serta reviu dan persetujuan hasil pengujian SIT belum terdokumentasi dengan memadai.	1. Memperkuat penerapan pengendalian dengan memastikan bahwa persetujuan pemangku kepentingan atas FSD/TSD, pemantauan progres pengembangan dan perubahan TI , serta reviu dan persetujuan hasil SIT terdokumentasi secara memadai, guna memastikan optimalisasi investasi TI tetap selaras dengan tujuan bisnis.
	2. Tidak terdapat prosedur dan bukti pelaksanaan yang memadai atas pengendalian konfigurasi , termasuk inventarisasi dan reviu berkala , analisis dampak perubahan, serta reviu dan pengujian independen .	2. Menetapkan dan menerapkan prosedur pengendalian konfigurasi yang mencakup inventarisasi dan reviu berkala , analisis dampak perubahan, serta reviu dan pengujian independen untuk memastikan konfigurasi aplikasi signifikan dikelola secara konsisten.
Manajemen Layanan TI	1. Prosedur penanganan insiden belum mengatur secara memadai proses validasi use case keamanan, reviu insiden berulang , serta verifikasi laporan kinerja layanan TI , sehingga kualitas deteksi dan pelaporan insiden berpotensi tidak akurat.	1. Memperkuat prosedur penanganan insiden dengan menetapkan mekanisme validasi use case keamanan, analisis insiden berulang , serta verifikasi laporan kinerja layanan TI , guna memastikan informasi insiden yang lebih andal.
	2. Belum terdapat pengendalian otomatis pada proses permintaan layanan dan penanganan insiden , termasuk pengaturan eskalasi berdasarkan tingkat severity dan mekanisme penutupan otomatis tiket	2. Menerapkan pengendalian otomatis melalui pengembangan sistem eskalasi tiket permintaan layanan dan insiden berdasarkan tingkat severity guna meningkatkan ketepatan penanganan layanan kritikal
	3. Tidak terdapat penerapan pengendalian yang memadai dalam proses problem management sehingga meningkatkan risiko ketidaktepatan analisis dan solusi serta berulangnya insiden.	3. Menyusun dan menetapkan prosedur problem management yang mencakup penentuan klasifikasi urgensi dan dampak, investigasi dan analisis akar masalah, penilaian efektivitas rencana perbaikan, serta dokumentasi resolusi permanen
	4. Belum terdapat prosedur yang mengatur pengendalian data secara menyeluruh mencakup: ▪ kepemilikan dan kepengurusan data (responsibility matrix dan data glossary), ▪ penilaian kualitas data ▪ pengaturan retensi data ▪ otorisasi distribusi dan cleansing data	4. Menetapkan prosedur pengendalian data yang bersifat lintas fungsi , mencakup penetapan kepemilikan dan kepengurusan data (data ownership dan data stewardship), penilaian kualitas data secara berkala, pengaturan retensi dan distribusi data, serta penguatan mekanisme pemulihan melalui backout plan, untuk memastikan konsistensi dan integritas data di seluruh unit pemilik data.



Siklus	Hasil Identifikasi	Rekomendasi
	verifikasi backout plan	
Manajemen Akses	1. Pelaksanaan pengendalian akses belum terdokumentasi dengan memadai, khususnya dalam proses provisioning/pemberian, pengawasan, dan peninjauan hak akses	1. Menerapkan pengendalian akses yang menyeluruh atas proses provisioning/pemberian, pengawasan, dan peninjauan hak akses berkala , untuk memitigasi risiko penyalahgunaan akses atau akses berlebih terhadap sistem signifikan dalam proses pelaporan keuangan

Tabel 109 Ringkasan Rekomendasi Rancangan Pengendalian ITGC

VI.7.4 Hasil Implementasi Control Self Assessment (CSA)

CSA adalah proses yang dilakukan secara berkelanjutan oleh Lini Pertama untuk secara mandiri memastikan bahwa desain dan pelaksanaan pengendalian atas pelaporan keuangan sudah sesuai dan berjalan efektif. Proses ini mencakup:

- Kesesuaian rancangan pengendalian dalam mengurangi risiko pelaporan keuangan;
- Kesesuaian serta konsistensi pelaksanaan aktivitas pengendalian dengan desain pengendalian yang telah ditetapkan.

Tujuan utama dari CSA adalah untuk meningkatkan kesadaran Lini Pertama terkait risiko dan pengendalian atas pelaporan keuangan, memahami tanggung jawab mereka dalam menjalankan pengendalian, serta terus mendorong peningkatan efektivitas pengendalian yang menjadi tanggung jawab mereka.

Hasil dari pelaksanaan CSA akan memberikan kesimpulan mengenai efektivitas pengendalian, dengan kriteria, sebagai berikut:

- Pengendalian disimpulkan efektif

Pengendalian disimpulkan efektif ketika pengendalian tersebut dinilai dapat memitigasi risiko terkait pelaporan keuangan, masih relevan dengan kondisi terkini atas proses bisnis entitas, dan pengendalian telah sesuai dengan rancangannya selama cakupan periode CSA.

- Pengendalian disimpulkan tidak efektif

Pengendalian disimpulkan tidak efektif ketika pengendalian tersebut dinilai tidak dapat memitigasi risiko terkait pelaporan keuangan, tidak lagi relevan



dengan kondisi terkini proses bisnis, atau pengendalian tidak dilaksanakan sesuai dengan rancangannya selama cakupan periode CSA.

c. Tidak terdapat transaksi terkait pengendalian

Pengendalian disimpulkan tidak terdapat transaksi ketika sampai pada saat pelaksanaan CSA tidak terdapat transaksi terkait dengan aktivitas pengendalian tersebut atau belum adanya transaksi berdasarkan frekuensi yang berlaku bagi pengendalian selama cakupan periode CSA.

Lini Pertama melaksanakan CSA untuk setiap sifat pelaksanaan pengendalian yang merupakan pengendalian utama (key control). Prosedur yang dilakukan oleh Lini Pertama dalam pelaksanaan CSA adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi apakah terdapat perubahan pada proses bisnis dan/atau pengendalian;
- b. Memilih dan menyediakan dokumen pendukung atas 1 (satu) transaksi terkait pengendalian utama yang menjadi cakupan CSA;
- c. Memastikan kesesuaian pelaksanaan aktivitas pengendalian dengan atribut pengendalian;
- d. Melakukan pengisian atas dokumentasi pelaksanaan pengendalian berdasarkan 1 (satu) sampel transaksi yang dipilih; dan
- e. Menyatakan kesimpulan CSA atas pengendalian Efektif, Tidak Efektif atau Tidak ada Transaksi.

Atas pengendalian yang disimpulkan tidak efektif, Lini Pertama berkoordinasi dengan Lini Kedua untuk melakukan perbaikan yang diperlukan, baik atas proses bisnis dan/atau rancangan pengendalian tersebut, maupun efektivitas operasional pelaksanaan pengendalian oleh pihak terkait. Kemudian, atas pengendalian yang disimpulkan tidak efektif, akan digunakan oleh Lini Kedua sebagai salah satu dasar dalam identifikasi dan penilaian risiko serta menentukan dan memantau tindak lanjut perbaikan yang diperlukan terkait proses bisnis dan/atau pengendalian maupun efektivitas operasional pelaksanaan pengendalian.

Pelaksanaan CSA dilaksanakan secara terbatas pada pengendalian yang berjalan pada periode pengujian (existing) dan dikategorikan sebagai pengendalian utama (key control) pada tingkat TLC dan ITGC, dengan tujuan untuk menilai efektivitas desain dan pelaksanaannya dalam mendukung keandalan proses



pelaporan keuangan, pada tingkat ELC tidak dilakukan CSA. Pengendalian yang telah berjalan yang dilakukan CSA untuk memastikan bahwa mekanisme pengendalian yang diterapkan mampu memitigasi risiko salah saji secara memadai. Sedangkan, pengendalian dan/atau atribut pengendalian yang direkomendasikan (control to be dan/atau attribute control to be) tidak dapat dilakukan pengujian pada tahap pekerjaan ini (Januari-November 2025) karena pengendalian tersebut masih dalam tahap perencanaan, pengembangan, atau penyempurnaan desain.

Total pengendalian yang dilakukan CSA adalah sebanyak 123 pengendalian, yang terdiri dari 102 pengendalian TLC dan 21 pengendalian ITGC. Lokasi signifikan pada tingkat pengendalian TLC yang menjadi lokasi pengujian efektivitas pengendalian meliputi Kantor Pusat, JATSC, MATSC, Denpasar, Palembang, Sentani, Surabaya, Medan, Merauke, Yogyakarta, Tanjungpinang, dan Pekanbaru. Sementara itu, pengujian pengendalian ITGC hanya dilakukan di Kantor Pusat. Sejalan dengan jumlah lokasi penerapan pengendalian tersebut, pengujian dilakukan terhadap 264 titik pengendalian utama, yang terdiri dari 243 titik pengendalian TLC dan 21 titik pengendalian ITGC.

VI.7.4.1 Dokumentasi Business Process Mapping (BPM) dan Risk Control Matrices (RCM)

Berdasarkan kesimpulan hasil CSA yang disampaikan oleh Lini Pertama, berikut adalah aktivitas evaluasi yang dilakukan oleh Lini Kedua:

a. Kesimpulan CSA oleh Lini Pertama Kerja Efektif

Lini Kedua melakukan validasi atas pelaksanaan CSA yang didokumentasikan dalam kertas kerja CSA oleh Lini Pertama dengan melakukan aktivitas berikut:

- 1) Mengevaluasi dokumen pendukung atas aktivitas pengendalian;
- 2) Memastikan kesesuaian pelaksanaan aktivitas pengendalian berdasarkan hasil pengisian atribut pengendalian dengan dokumen pendukung yang diperoleh;
- 3) Menilai rancangan pengendalian berdasarkan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam merancang pengendalian; dan



4) Menyatakan kesimpulan validasi CSA atas pengendalian.

b. Kesimpulan CSA oleh Lini Pertama Tidak Efektif

Lini Kedua tidak melakukan validasi atas rancangan pengendalian namun melakukan koordinasi dengan Lini Pertama untuk mengidentifikasi penyebab pengendalian tersebut tidak efektif, melakukan perbaikan pada proses bisnis dan/atau pengendalian dan melakukan pemantauan atas tindak lanjut perbaikan tersebut.

c. Kesimpulan CSA oleh Lini Pertama Tidak ada Transaksi

Lini Kedua melakukan validasi atas populasi terkait dengan pengendalian tersebut dalam CSA terkait. Lini Kedua perlu mengambil kesimpulan ada atau tidak terdapatnya transaksi terkait pengendalian. Jika kesimpulan yang diambil adalah terdapat transaksi, maka Lini Pertama Kerja perlu untuk menyampaikan hasil pengisian CSA.

Secara keseluruhan, CSA dilakukan atas 264 pengendalian, yang terdiri dari 243 pengendalian siklus ELC (TLC) dan 21 pengendalian siklus ITGC. Hasil pelaksanaan CSA menunjukkan 242 pengendalian efektif, 3 pengendalian tidak efektif, dan 19 pengendalian tidak memiliki transaksi. Adapun hasil validasi CSA menunjukkan 211 pengendalian efektif, 34 pengendalian tidak efektif, dan 19 pengendalian tidak memiliki transaksi, dengan pengendalian tidak efektif terutama terdapat pada siklus Perbendaharaan dan Pendapatan.

Berdasarkan lokasi, pengujian CSA mencakup Kantor Pusat dan sejumlah Kantor Cabang. Pada siklus Pendapatan, sebagian besar lokasi menunjukkan hasil efektif, meskipun masih terdapat beberapa pengendalian tidak efektif pada tahap validasi. Pada siklus Perbendaharaan, hasil validasi menunjukkan pengendalian tidak efektif di hampir seluruh cabang yang diuji, sementara siklus Aset Tetap, Beban Kepegawaian, Financial Closing and Reporting, serta Perpajakan umumnya diuji di Kantor Pusat dengan hasil dominan efektif, meskipun terdapat kondisi tidak adanya transaksi pada beberapa pengendalian.



Siklus	Total Pengendalian yang Diuji	Hasil Pelaksanaan CSA			Hasil Validasi CSA		
		Efektif	Tidak Efektif	Tidak Ada Transaksi	Efektif	Tidak Efektif	Tidak Ada Transaksi
ELC*							
TLC							
Pendapatan	59	57	2	-	54	5	-
Perbendaharaan	86	85	-	1	60	25	1
Aset Tetap	52	41	1	10	40	2	10
Beban Kepegawaian	18	15	-	3	14	1	3
Financial Closing and Reporting	20	17	-	3	17	-	3
Perpajakan	8	8	-	-	7	1	-
Subtotal	243	223	3	17	192	34	17
ITGC							
Perencanaan dan Pengembangan Aplikasi	13	11	-	2	11	-	2
Manajemen Layanan TI	3	3	-	-	3	-	-
Manajemen Akses	5	5	-	-	5	-	-
Subtotal	21	19	-	2	19	-	2
Total	264	242	3	19	211	34	19

Tabel 110 Tabulasi hasil pelaksanaan CSA dan Validasi CSA

*Tidak dilakukan pelaksanaan dan validasi CSA pada tingkat pengendalian ELC



Siklus	Lokasi Pengujian	Hasil Pelaksanaan CSA			Hasil Validasi CSA		
		Efektif	Tidak Efektif	Tidak Ada Transaksi	Efektif	Tidak Efektif	Tidak Ada Transaksi
Pendapatan	Kantor Pusat	9	-	-	9	-	-
	Cabang Denpasar	5	-	-	4	1	-
	Cabang JATSC	5	-	-	5	-	-
	Cabang MATSC	5	-	-	5	-	-
	Cabang Medan	5	-	-	5	-	-
	Cabang Merauke	4	1	-	4	1	-
	Cabang Palembang	4	1	-	4	1	-
	Cabang Pekanbaru	5	-	-	4	1	-
	Cabang Sentani	5	-	-	4	1	-
	Cabang Surabaya	5	-	-	5	-	-
	Cabang Tanjungpinang	5	-	-	5	-	-
	Cabang Yogyakarta	9	-	-	9	-	-
Perbendaharaan	Kantor Pusat	19	-	1	17	2	1
	Cabang Denpasar	6	-	-	4	2	-
	Cabang JATSC	6	-	-	4	2	-
	Cabang MATSC	6	-	-	4	2	-
	Cabang Medan	6	-	-	3	3	-
	Cabang Merauke	6	-	-	4	2	-
	Cabang Palembang	6	-	-	4	2	-
	Cabang Pekanbaru	6	-	-	4	2	-
	Cabang Sentani	6	-	-	4	2	-
	Cabang Surabaya	6	-	-	4	2	-
	Cabang Tanjungpinang	6	-	-	4	2	-
	Cabang Yogyakarta	6	-	-	4	2	-
Aset Tetap	Kantor Pusat	19	-	-	19	-	-
	Cabang Denpasar	1	-	2	1	-	2
	Cabang JATSC	2	1	-	2	1	-
	Cabang MATSC	3	-	-	3	-	-
	Cabang Medan	3	-	-	3	-	-
	Cabang Merauke	1	-	2	1	-	2
	Cabang Palembang	3	-	-	2	1	-
	Cabang Pekanbaru	1	-	2	1	-	2
	Cabang Sentani	1	-	2	1	-	2
	Cabang Surabaya	1	-	2	1	-	2
	Cabang Tanjungpinang	3	-	-	3	-	-
	Cabang Yogyakarta	3	-	-	3	-	-
Beban Kepegawaian	Kantor Pusat	15	-	3	14	1	3
Financial Closing and Reporting	Kantor Pusat	17	-	3	17	-	3
Perpajakan	Kantor Pusat	8	-	-	7	1	-
Subtotal		223	3	17	192	34	17
Perencanaan dan Pengembangan Aplikasi	Kantor Pusat	11	-	2	11	-	2
Manajemen Layanan TI	Kantor Pusat	3	-	-	3	-	-
Manajemen Akses	Kantor Pusat	5	-	-	5	-	-
Subtotal		19	-	2	19	-	2
Total		242	3	19	211	34	19

Tabel 111 Tabulasi Hasil Pelaksanaan dan Validasi CSA Berdasarkan Lokasi Tingkat TLC

VI.7.4.2 Rekomendasi Perbaikan atas Evaluasi Control Self Assessment (CSA)

Berdasarkan hasil pelaksanaan Control Self-Assessment (CSA) yang dilakukan oleh Lini Pertama serta proses validasi yang dilakukan oleh Lini Kedua, teridentifikasi sejumlah pengendalian yang dinilai Tidak Efektif dan memerlukan tindakan perbaikan. Hasil CSA menunjukkan bahwa pengendalian yang dinilai tidak efektif hanya terdapat pada tingkat Transaction Level Controls (TLC), sedangkan pada tingkat IT General Controls (ITGC) tidak ditemukan pengendalian yang dinilai tidak efektif.

Selanjutnya, berdasarkan hasil validasi CSA, terdapat 34 pengendalian pada tingkat TLC yang dinilai tidak efektif, yang disajikan secara rinci dalam tabel sebagai dasar penyusunan rekomendasi perbaikan dan rencana remediasi. Setiap



pengendalian yang dinilai tidak efektif wajib ditindaklanjuti melalui proses remediasi, yang menjadi tanggung jawab Lini Pertama sebagai pemilik kontrol, diverifikasi oleh Lini Kedua, serta dimonitor penyelesaiannya hingga pengendalian dimaksud dapat kembali berfungsi secara efektif sesuai dengan rancangan kontrol yang ditetapkan.

Tujuan penyusunan rencana remediasi ini adalah untuk:

- Mengidentifikasi akar penyebab (root cause) atas ketidakefektifan pengendalian berdasarkan hasil CSA dan temuan validasi.
- Merumuskan langkah perbaikan yang spesifik, terukur, dan dapat diimplementasikan oleh Lini Pertama dalam jangka waktu yang telah ditetapkan.
- Memastikan pengendalian internal atas pelaporan keuangan (ICoFR) dapat beroperasi kembali secara efektif sesuai dengan desain dan tujuan pengendalian yang telah divalidasi.
- Mengurangi risiko salah saji material, baik yang disebabkan oleh human error, kelemahan proses, ketidaksesuaian dokumentasi, maupun kelemahan sistem pendukung.
- Menjadi dasar pemantauan tindak lanjut (follow-up monitoring) oleh Lini Kedua hingga seluruh tindakan remediasi dinyatakan selesai dan efektif.

Siklus	Lokasi	Hasil Pengujian Pengendalian	Rekomendasi	Divisi/Departemen Terkait	Target Penyelesaian Rencana Remediasi	Rencana Remediasi
Pendapatan	Kantor Cabang (Cabang yang tercakup signifikan pada penentuan ruang lingkup)	Verifikasi atas data penerbangan hasil rekap data advance/extend pada seluruh Kantor Cabang tidak efektif. Hal ini ditunjukkan dengan ditemukannya ketidak konsistenan dalam proses verifikasi dan pendokumentasian bukti verifikasi pada seluruh Kantor Cabang.	Perusahaan perlu menetapkan kebijakan dan/atau SOP yang seragam, dilengkapi dengan checklist verifikasi wajib, format bukti pemeriksaan, serta mekanisme monitoring berkala oleh kantor pusat terhadap seluruh cabang.	1. Financial Operations and Customer Accounts Department 2. Unit ATFM & ATS System Kantor Cabang	TW I 2026	Financial Operations and Customer Accounts Department akan menetapkan kertas Kerja dilengkapi dengan checklist verifikasi wajib, format bukti pemeriksaan, serta mekanisme monitoring berkala oleh kantor pusat



Siklus	Lokasi	Hasil Pengujian Pengendalian	Rekomendasi	Divisi/Departemen Terkait	Target Penyelesaian Rencana Remediasi	Rencana Remediasi
Perbendaharaan	Kantor Pusat	Verifikasi atas data settlement piutang tidak efektif. Hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya dokumentasi atas hasil verifikasi pada buku pembantu piutang, hanya terdapat email persetujuan dan periodenya telah melewati waktu settlement piutang.	Pelaku pengendalian perlu melakukan verifikasi secara konsisten atas nilai settlement piutang pada buku pembantu piutang dan mendokumentasikannya.	Financial Operations and Customer Accounts Department	TW I 2026	Penyampaian bukti revidan dan persetujuan di dalam buku pembantu piutang sesuai periode settlement bulan berjalan oleh AVP of Collection
		Verifikasi atas transaksi penggunaan kas kecil tidak efektif. Hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya dokumentasi atas hasil verifikasi pada kertas kerja rekap penggunaan kas kecil.	Pelaku pengendalian perlu mendokumentasi telah dilakukannya verifikasi pada Kertas Kerja Rekap Penggunaan Kas Kecil.	1.Treasury Department 2.Manager Administrasi dan Keuangan	Februari 2026	Treasury Department akan menetapkan kertas Kerja rekap penggunaan kas kecil berikut atribut pengendalian verifikasi
	Kantor Cabang (Cabang yang tercakup signifikan pada penentuan ruang lingkup)	Verifikasi atas rekonsiliasi bank tidak efektif. Hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya dokumentasi atas proses rekonsiliasi bank dilakukan.	Kertas Kerja Rekonsiliasi Bank perlu dilengkapi sebelum dilakukan verifikasi oleh pelaku pengendalian.	1.Treasury Department 2.Manager Administrasi dan Keuangan	Februari 2026	Treasury Department akan menetapkan kertas Kerja rekonsiliasi bank berikut atribut pengendalian verifikasi
	Kantor Cabang Medan	Verifikasi atas transaksi penggunaan kas kecil tidak efektif. Hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya dokumentasi atas penggunaan kas kecil.	Kertas kerja rekap penggunaan kas kecil perlu dilengkapi sebelum dilakukan verifikasi oleh pelaku pengendalian.	1.Treasury Department 2.Manager Administrasi dan Keuangan Cabang Medan	TW I 2026	Manager Administrasi dan Keuangan Cabang Medan akan melengkapi bukti verifikasi atas kertas Kerja rekap penggunaan kas kecil
Aset Tetap	Kantor Cabang JATSC	Verifikasi atas aset tetap tidak efektif. Lampiran Berita Acara Verifikasi Aset tidak	Pelaku pengendalian secara konsisten perlu memastikan pelaksanaan inventarisasi aset	1.Unit Administrasi dan Keuangan	TW IV 2026	1.Manager Adm dan Keuangan Cabang JATSC



Siklus	Lokasi	Hasil Pengujian Pengendalian	Rekomendasi	Divisi/Departemen Terkait	Target Penyelesaian Rencana Remediasi	Rencana Remediasi
		mendokumentasikan kondisi fisik aset tetap dan penjelasan atas yang tidak ditemukan.	dilakukan secara konsisten di seluruh cabang dengan menetapkan standar prosedur verifikasi aset yang seragam, termasuk format dan kelengkapan dokumen pendukung (foto kondisi aset, listing aset terbaru, Berita Acara Mutasi, Berita Acara Verifikasi Aset, dll).	2. Unit Teknik Kantor Cabang 3. Fungsi Asset Management		2. Fungsi Asset Management akan menetapkan standar prosedur verifikasi serta monitoring berkala yang seragam
	Kantor Cabang Palembang	Verifikasi atas nilai penjualan aset tetap yang terbentuk didalam sistem dan dengan dokumen pendukung tidak efektif. Hal ini ditunjukkan terdapat perbedaan nilai penjualan aset tetap antara Berita Acara Inventarisasi Aset Tetap dan sistem SAP yang tidak teridentifikasi.	Pelaku pengendalian perlu melakukan verifikasi secara konsisten atas kesesuaian nilai, periode penjualan, serta kelengkapan dokumen pendukung atas penjualan aset tetap.	Manager Adm & TW IV 2026 Keuangan Cabang Palembang	Manager Adm & Keuangan Cabang Palembang	akan verifikasi secara konsisten atas kesesuaian nilai dengan dokumen pendukung penjualan aset tetap
Beban Kepegawaian	Kantor Pusat	Verifikasi atas kesesuaian rincian tunjangan pada nota dinas pembayaran tunjangan dengan rekapitulasi tidak efektif. Hal ini ditunjukkan dengan tidak sesuai rincian jenis tunjangan P2 (Karyawan) dan P3 (Magang/PKWT/Penugasan) pada nota dinas pembayaran tunjangan dengan Rekapitulasi yang tidak teridentifikasi.	Rincian tunjangan pada nota dinas pembayaran tunjangan perlu dilengkapi sebelum dilakukan verifikasi oleh pelaku pengendalian.	HC Operations and Services 2025 November Department	Sudah dilakukan perbaikan pada Nota Dinas pembayaran Tunjangan Karyawan mulai Bulan November 2025 dengan membuat rincian rekap pembayaran Tunjangan yang dilakukan melalui H2H dan Manual beserta rincian per bank sesuai tindak lanjut hasil pembahasan pada saat Penyusunan CSA	



Siklus	Lokasi	Hasil Pengujian Pengendalian	Rekomendasi	Divisi/Departemen Terkait	Target Penyelesaian Rencana Remediasi	Rencana Remediasi
Perpajakan	Kantor Pusat	Verifikasi atas utang PPh 21 dengan hasil perhitungan pada coretax tidak efektif. Hal ini ditunjukkan dengan adanya nilai selisih pada pencatatan, dan pelaksana pengendalian tidak dapat memastikan bahwa atas selisih tersebut sudah dilakukan follow up (penyampaian hanya melalui media whatsapp).	Pelaku pengendalian perlu memastikan rumus perhitungan pajak yang dilakukan melalui aplikasi internal telah sesuai dengan perhitungan dan pembulatan sistem coretax, dan melakukan pendokumentasian verifikasi atau reviu berjenjang atas nilai Utang Pajak.	HC Operations and Services Department	November 2025	Sudah dilakukan perbaikan dengan cara mengirimkan data setiap ada selisih perhitungan atau pencatatan atas utang pajak PPh 21 antara HCM-SAP dengan Coretax melalui Email Coorporate dari AVP Payroll kepada AVP Accounting Management untuk dilakukan jurnal penyesuaian di SAP sesuai tindak lanjut hasil pembahasan pada saat Penyusunan Control Self Assessment (CSA) dalam Rangka Penerapan ICoFR (dokumen terlampir). Kemudian dari Divisi Akuntansi dan Aset akan melakukan konfirmasi balasan melalui email bahwa atas permintaan jurnal koreksi Utang PPh 21 tersebut sudah dilakukan posting di SAP dengan menunjukan Nomor Dokumen SAP jurnal koreksinya

Tabel 112 Ringkasan Hasil Pengujian (CSA) teridentifikasi Tidak Efektif pada tingkat Pengendalian TLC



VI.7.5 Rencana Table Waktu Peta Jalan Implementasi ICOFR Tahun 2026

No	Description	Deliverables	Tahun 2026											
			Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
	Siklus ICOFR Tahun 2026													
a. Monitoring Hasil Implementasi 2025														
1	Diskusi pembahasan hasil implementasi ICOFR 2025 (Control to be Rancangan & Hasil CSA Tidak Efektif) bersama Konsultan													
b. Penentuan Ruang Lingkup (Scope)														
1	Pengumpulan Informasi dan Dokumen Pendukung													
2	Identifikasi dan Penentuan Ruang Lingkup (scooping) Materialitas, Akun dan Pengungkapan Laporan Keuangan Signifikan, Proses Bisnis, Lokasi/Entitas dan Aplikasi Signifikan berdasarkan Laporan Keuangan Inhouse Tahun 2025 & Kertas kerja penentuan ruang lingkup (Scope) Tahun 2025													
3	Melakukan diskusi dengan Fungsi Akuntansi & SPI													
4	Melakukan diskusi dengan auditor eksternal													
5	Melakukan diskusi dengan Komite Audit terkait dengan penentuan pendekatan materialitas yang digunakan													
6	Melakukan reviu dan persetujuan hasil penetapan ruang lingkup ICoFR oleh Lini Kedua (Manajemen Risiko)													



No	Description	Deliverables	Tahun 2026											
			Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
7	Melakukan pemaparan kepada Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko atas penentuan ruang lingkup	Kertas Kerja Scoping												
c. Pemutakhiran BPM dan RCM														
1	Melakukan konfirmasi (kuesioner) kepada Lini Pertama atas adanya perubahan proses bisnis beserta dokumentasinya	Feedback kuesioner oleh Lini 1 (BPO)												
2	Melakukan pemutakhiran BPM dan RCM didokumentasikan melalui change management log jika terdapat perubahan berdasarkan konfirmasi dari Lini Pertama dan Lini Kedua	Hasil pemutakhiran BPM dan RCM yang didokumentasikan dalam change management log (jika ada)												
3	Validasi Updating BPM dan RCM pada tingkat ELC, TLC dan ITGC oleh Lini Pertama dan Lini Kedua (jika ada)	Hasil validasi rancangan pengendalian												
d. Menyusun dokumentasi Business Proses Mapping (BPM) dan Risk Control Matrices (RCM) Siklus Persediaan														
1	Melakukan identifikasi risiko dan rancangan proses bisnis, risiko, dan pengendalian Siklus Persediaan													
2	Menyusun BPM dan RCM siklus persediaan													
3	Persetujuan draf penyusunan atas update (jika ada) BPM dan RCM ELC, TLC dan ITGC dengan Lini Pertama	Rancangan proses bisnis dan pengendalian yang didokumentasikan dalam bentuk BPM dan RCM												
4	Validasi atas update (jika ada) BPM dan RCM pada tingkat ELC, TLC dan ITGC oleh Lini Pertama dan Lini Kedua	Hasil validasi rancangan pengendalian dan rekomendasi perbaikan												



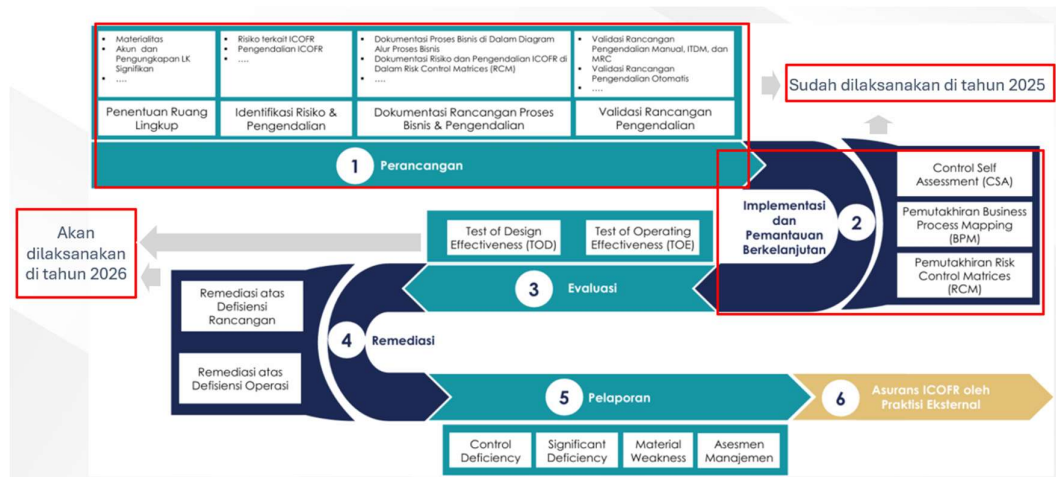
No	Description	Deliverables	Tahun 2026											
			Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
e. Remediasi atas Gap Diagnostik Tahun 2024, Control to be Pengendalian & Hasil CSA Tidak Efektif Tahun 2025														
1	Konfirmasi Tindak lanjut penyelesaian Gap Diagnostik Tahun 2024, Control to be Pengendalian & Hasil CSA Tidak Efektif Tahun 2025 kepada Lini 1 (BPO)	Hasil konfirmasi Tindak lanjut penyelesaian												
f. Pelaksanaan Control Self Assessment (CSA)														
1	Refreshment pelatihan CSA kepada BPO Lini Pertama	Materi Pelatihan CSA												
2	Pelaksanaan dan pelaporan penyusunan CSA oleh Lini Pertama	Kertas Kerja beserta Prosedur Untuk Pengisian CSA												
3	Evaluasi Pelaksanaan CSA oleh Lini Kedua-Fungsi ICOFR	Kertas kerja CSA												
4	Penyusunan Hasil Pelaksanaan Evaluasi CSA oleh Lini Kedua – Fungsi ICOFR	Laporan hasil pelaksanaan evaluasi CSA												
g. Evaluasi/Pengujian Efektivitas ICOFR														
1	Pengumpulan data sampel untuk Evaluasi/Pengujian Efektivitas ICOFR													
2	Pengujian Efektivitas Rancangan Pengendalian/Test of Design (TOD) oleh Lini Ketiga	Kertas Kerja evaluasi/pengujian efektifitas ICOFR												
3	Pengujian Efektivitas atas Operasi Pengendalian oleh Lini Ketiga	Kertas Kerja evaluasi/pengujian efektifitas ICOFR												
4	Pelaporan Hasil Evaluasi/Pengujian Efektivitas ICOFR	Hasil Evaluasi/Pengujian Efektivitas ICOFR & Format Daftar Temuan												
h. Remediasi atas hasil Evaluasi/Pengujian Efektifitas ICOFR														
1	Remediasi atas defisiensi rancangan	Kertas Kerja Rencana dan Target Penvelesaian												



No	Description	Deliverables	Tahun 2026											
			Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
2	Remediasi atas defisiensi operasi	Kertas Kerja Rencana dan Target Penyelesaian												
3	Pengujian atas Hasil Remediasi pengendalian	Kertas kerja evaluasi/pengujian efektifitas ICOFR												
i. Laporan Monitoring														
1	Laporan hasil CSA oleh Lini Pertama	Laporan hasil pelaksanaan evaluasi CSA												
2	Laporan hasil evaluasi/pengujian efektifitas	Hasil Evaluasi/Pengujian Efektivitas ICOFR & Daftar Temuan												



Sehubungan dengan Peta jalan atas implementasi ICOFR BUMN tersebut dan pembagian tier BUMN telah ditetapkan sesuai Surat Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko No. S-6/DKU.MBU/02/2025 tanggal 5 Februari 2025, bahwa Perum LPPNPI pada tahun 2025 telah melakukan Tahapan Perancangan dan Tahapan Implementasi.



Gambar 20 Tahapan ICOFR

Untuk selanjutnya pada tahun 2026, Perum LPPNPI akan melaksanakan Tahapan Evaluasi, dimana Tahapan tersebut juga akan melakukan pemuktahiran pada Penentuan Ruang Lingkup, pemuktahiran BPM dan RCM dengan tetap mempertimbangkan hasil Rancangan pengendalian dan hasil evaluasi CSA di tahun 2025.

Sebagaimana pada Rencana Tabel Waktu Tahapan ICOFR Tahun 2026, Perum LPPNPI pada Triwulan Pertama tahun 2026 akan mengevaluasi hasil rekomendasi pengendalian (Control to be) dan hasil CSA Tidak Efektif Tahun 2025 termasuk hasil Gap Diagnostik Tahun 2024. Selanjutnya pada triwulan kedua akan melakukan pemuktahiran terhadap BPM dan RCM apabila terdapat serta akan melakukan penyusunan dokumentasi BPM dan RCM tingkat pengendalian TLC pada siklus Persediaan, dimana pada tahun 2025 belum dapat teridentifikasi sehubungan dengan perubahan per Januari 2025 bahwa proses pengadaan hingga pengelolaan persediaan telah dialihkan ke Cabang Airnav Management & Facility (AMF). Namun, Kebijakan/ Standar Operasional Prosedur (SOP) terkait belum diperbarui dan prosedur operasional yang ada saat ini masih akan dilakukan penyempurnaan.

Pada Triwulan Kedua dan Ketiga pelaksanaan pemuktahiran atas Penentuan ruang lingkup dan pemuktahiran dokumentasi BPM dan RCM akan dilakukan secara paralel, serta pengujian CSA atas pengendalian utama akan dilakukan pada triwulan tersebut. Konfirmasi remediasi atas hasil rekomendasi pengendalian (Control to be) dan hasil CSA Tidak Efektif Tahun 2025 termasuk hasil Gap Diagnostik Tahun 2024 tersebut akan dilakukan sepanjang waktu pada tahun 2026.

Pelaksanaan Tahap Evaluasi oleh Lini Ketiga akan dilakukan pada Triwulan ketiga, dimana metode pengujian efektifitas atas rancangan pengendalian/Test of Design Effectiveness (TOD) selanjutnya atas hasil validasi dinyatakan efektif akan dilanjutkan pengujian efektifitas atas Operasi Pengendalian /Test of Operating Effectiveness (TOE). Atas Rancangan pengendalian yang disimpulkan tidak efektif akan dilakukan remediasi, dimana prosedur pengujian dilakukan berdasarkan pada Evaluasi/Pengujian Efektifitas ICOFR.



BAB VII RENCANA STRATEGIS TEKNOLOGI

VII.1 PERAN IT TERHADAP PENGEMBANGAN BISNIS & TRANSFORMASI DIGITAL

Perum LPPNPI melalui RSTI tahun 2025–2029 menempatkan peran Teknologi Informasi (TI) bukan lagi sebatas fungsi pendukung, melainkan sebagai penggerak utama transformasi bisnis. Pergeseran ini didasari oleh kebutuhan untuk mengejar ketertinggalan digital sekaligus memanfaatkan momentum strategis dari RJPP Perum LPPNPI tahun 2025–2029 dan inisiatif awal RSTI Perum LPPNPI tahun 2025–2029. Dengan mengambil langkah akselerasi yang berkesinambungan, TI diharapkan mampu melakukan jump-start terhadap inovasi teknologi yang secara langsung meningkatkan kualitas layanan, memperkuat posisi strategis organisasi, dan membuka peluang baru di ekosistem navigasi penerbangan.

Sebagai wujud komitmen dalam mendukung pencapaian sasaran strategis perusahaan, RSTI menetapkan program prioritas yang menjadi arah utama pengembangan dan implementasi TI di lingkungan Perusahaan. Program prioritas ini disusun berdasarkan analisis kebutuhan bisnis, evaluasi kapabilitas TI saat ini, serta tren teknologi yang relevan dengan tantangan dan peluang masa depan.

a. Modernisasi dan Transformasi Pengembangan Teknologi Informasi

- 1) Dalam upaya meningkatkan efisiensi, keandalan, dan keamanan dalam pengembangan sistem, Perum LPPNPI terus mendorong modernisasi dan transformasi proses pengembangan teknologi informasi melalui penerapan DevOps dan Secure Software Development Life Cycle (Secure SDLC).
- 2) DevOps merupakan pendekatan kolaboratif yang mengintegrasikan tim pengembang (development) dan tim operasional (operations) untuk mempercepat siklus rilis aplikasi, meningkatkan kualitas, serta memastikan layanan TI dapat beradaptasi secara cepat terhadap kebutuhan bisnis. Sementara itu, Secure SDLC menekankan pentingnya penerapan aspek keamanan sejak tahap awal pengembangan, mulai dari perancangan, pengujian, hingga implementasi, sehingga risiko kerentanan dapat diminimalisir sebelum sistem digunakan.



b. Tata Kelola TI dan Tata Kelola Data

- 1) Dalam era transformasi digital, Tata Kelola Data dan Tata Kelola Teknologi Informasi (TI) menjadi pondasi penting dalam memastikan pemanfaatan teknologi dan data secara efektif, efisien, dan berkesinambungan. Tata Kelola TI berfokus pada bagaimana organisasi mengarahkan dan mengendalikan pemanfaatan teknologi informasi agar selaras dengan strategi bisnis, memastikan nilai yang dihasilkan, serta mengelola risiko dan sumber daya TI secara optimal. Sementara itu, Tata Kelola Data menitikberatkan pada pengelolaan siklus hidup data, mulai dari perolehan, penyimpanan, penggunaan, hingga pemusnahan agar data yang digunakan selalu akurat, aman, dan dapat dipercaya sebagai dasar pengambilan keputusan.
- 2) Sebagai langkah konkret, organisasi akan melakukan penguatan kerangka tata kelola TI dan data melalui penyusunan kebijakan, standar, dan prosedur yang terintegrasi, pengembangan data governance framework, peningkatan data quality management, serta implementasi mekanisme monitoring dan evaluasi kinerja TI secara berkelanjutan. Target yang ingin dicapai adalah terwujudnya pengelolaan data dan TI yang transparan, terukur, dan akuntabel, tersedianya data yang andal sebagai dasar pengambilan keputusan, serta meningkatnya tingkat kematangan (maturity level) tata kelola TI dan data di lingkungan Perusahaan.

c. Implementasi Jaringan Komunikasi Penerbangan Nasional di Wilayah Kerja PERUM LPPNPI dan Integrasi dengan Regional serta Stakeholders

- 1) Dalam rangka memastikan keselamatan, efisiensi, dan keteraturan lalu lintas penerbangan di wilayah udara Indonesia, ketersediaan jaringan komunikasi penerbangan yang handal, aman, dan terintegrasi merupakan elemen kritis dalam penyelenggaraan pelayanan navigasi penerbangan. Sebagai penyedia layanan navigasi penerbangan nasional, Perum LPPNPI (Perum LPPNPI) berkomitmen untuk terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas infrastruktur komunikasi



penerbangan yang mendukung layanan Air Traffic Management (ATM) secara menyeluruh.

- 2) Strategi pengembangan jaringan komunikasi penerbangan nasional diarahkan untuk memperkuat keandalan dan ketersediaannya melalui penerapan teknologi dan arsitektur jaringan yang modern seperti Software-Defined Networking (SD-WAN), Next-Generation MPLS, dan jaringan IP tersegmentasi untuk komunikasi kritis. Peningkatan redundansi, disaster recovery, serta proteksi terhadap ancaman siber juga menjadi prioritas, guna memastikan kelangsungan layanan tanpa gangguan pada seluruh layanan operasional di wilayah kerja Perum LPPNPI. Kerja sama dan integrasi sistem komunikasi dengan para stakeholder seperti TNI-AU, operator bandara, maskapai penerbangan, regulator (Kementerian Perhubungan), meteorologi (BMKG), SAR (BASARNAS), penyedia jaringan global (CRV), negara tetangga, dan mitra teknologi menjadi bagian penting dalam memperkuat rantai komunikasi penerbangan secara menyeluruh. Dengan pendekatan kolaboratif dan tata kelola yang terstandarisasi, sistem komunikasi penerbangan nasional telah mendukung peningkatan efektivitas dalam pengawasan lalu lintas udara dan respon situasi kritis.

d. Proteksi System, Network & Endpoint

- 1) Dalam menghadapi peningkatan ancaman siber yang semakin kompleks, Program Proteksi System, Network & Endpoint menjadi salah satu inisiatif prioritas dalam upaya memperkuat ketahanan dan keamanan infrastruktur teknologi informasi Perusahaan. Pelaksanaan program ini dilakukan secara bertahap untuk memastikan efektivitas dan kesinambungan penguatan keamanan.
- 2) Tahun 2026 fokus pada peremajaan perangkat firewall di Kantor Pusat, sebagai langkah awal dalam memperkuat pertahanan jaringan utama. Selanjutnya, akan dilanjutkan dengan peningkatan sistem deteksi ancaman, pengamanan endpoint berbasis kebijakan zero trust, serta optimalisasi sistem pemantauan keamanan (Security Monitoring) secara terpusat. Melalui implementasi ini, organisasi menargetkan



tercapainya infrastruktur keamanan TI yang lebih tangguh dan proaktif, menurunkan potensi insiden siber yang berdampak pada operasional.

e. Program Investasi

- 1) Dalam rangka mendukung transformasi digital dan peningkatan kapabilitas sistem informasi perusahaan, penerapan Artificial Intelligence (AI) menjadi salah satu fokus strategis dalam pengembangan teknologi informasi. AI telah terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat keamanan, mendukung otomatisasi proses, dan mempercepat analisis data berbasis real-time untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat.
- 2) Pengadaan Graphics Processing Units (GPU) yang direncanakan merupakan bagian dari strategi peningkatan kapasitas Data Center untuk mendukung pengembangan aplikasi AI internal, seperti sistem prediksi, automasi layanan, cyber security analytics, dan data-driven operation. Selain itu, investasi ini akan memperkuat kesiapan organisasi untuk mengadopsi teknologi masa depan seperti Digital Twin, Computer Vision, Natural Language Processing, dan Intelligent Automation. Dengan dukungan perangkat GPU di lingkungan Data Center, perusahaan akan memiliki kemampuan dan kemandirian dalam mengembangkan pengembangan sistem AI dengan tetap menjaga aspek keamanan data perusahaan dan kepatuhan terhadap kebijakan perlindungan data pribadi.

Untuk mendukung rencana pengembangan TI, perusahaan akan fokus pada peningkatan kapasitas sumber daya manusia di bidang teknologi. Beberapa langkah yang akan diambil antara lain:

- a. Pengembangan SDM TI : Rencana peningkatan kompetensi SDM melalui program sertifikasi, pelatihan intensif terkait teknologi baru, serta pembangunan budaya kerja berbasis teknologi.
- b. Optimasi Struktur Organisasi TI: Penyesuaian struktur organisasi untuk meningkatkan kolaborasi lintas departemen dengan unit bisnis lainnya, serta penguatan leadership di bidang teknologi.



Perusahaan juga akan memperkuat kolaborasi dengan pihak ketiga, termasuk penyedia teknologi dan universitas, untuk mendorong inovasi, riset, dan pengembangan teknologi baru yang mendukung visi jangka panjang perusahaan.

Langkah – langkah dan upaya yang akan dilakukan :

- a. Kolaborasi dengan Pihak Ketiga: Rencana untuk membangun kemitraan strategis dengan penyedia teknologi atau universitas untuk mendukung inovasi, riset, dan pengembangan teknologi.
- b. Ekosistem Teknologi: Pengembangan ekosistem digital yang terintegrasi dengan mitra bisnis dan pelanggan, melalui platform digital dan interoperabilitas sistem.
- c.

VII.2 ORGANISASI TI

Struktur organisasi fungsi Teknologi Informasi di lingkungan Perum LPPNPI dirancang untuk memastikan terselenggaranya tata kelola teknologi informasi yang terintegrasi, efektif, serta selaras dengan strategi korporasi. Struktur ini melibatkan beberapa direktorat yang memiliki peran saling terkait dalam perencanaan strategis, pengembangan teknis, pengoperasian sistem, penguatan keamanan siber, serta pengawasan kepatuhan dan audit.

Fungsi perencanaan strategis berada di bawah koordinasi Direktorat Keuangan melalui Corporate Strategic Division, yang bertanggung jawab dalam penyusunan arah kebijakan strategis dan inisiatif pengembangan teknologi informasi perusahaan. Divisi ini berperan memastikan bahwa setiap pengembangan dan investasi di bidang teknologi informasi sejalan dengan visi, misi, serta sasaran jangka panjang perusahaan.

Selanjutnya, fungsi perencanaan teknis dan pengelolaan operasional TI dilaksanakan oleh Direktorat Teknik, yang menaungi dua divisi utama, yaitu:

- a. Technology Solution Division, yang berfokus pada perencanaan dan pengembangan solusi teknologi, termasuk inovasi sistem, modernisasi infrastruktur, serta integrasi teknologi pendukung layanan navigasi penerbangan.
- b. Information Technology Division, yang bertanggung jawab atas pengoperasian dan pemeliharaan infrastruktur teknologi informasi,

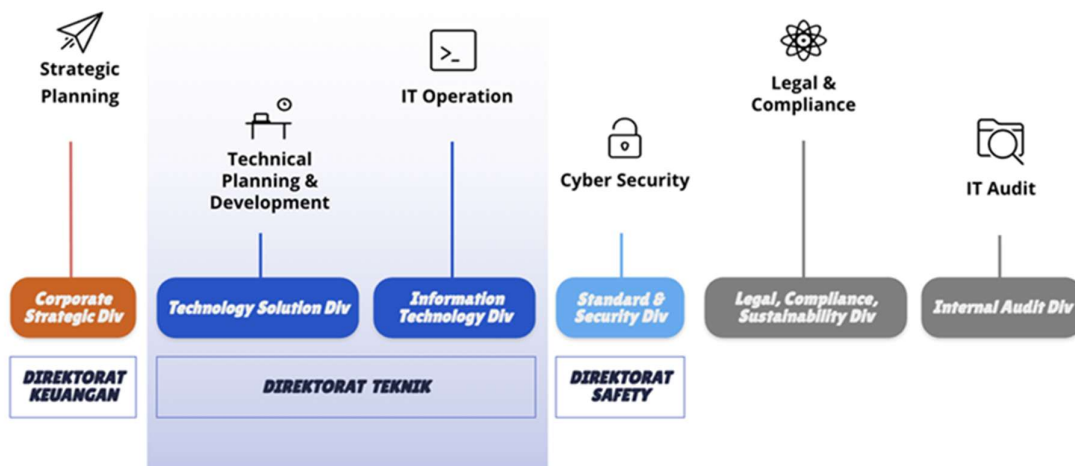


termasuk pengelolaan sistem aplikasi, jaringan, serta dukungan layanan digital untuk seluruh unit operasional.

Fungsi keamanan siber dan standar keselamatan informasi berada di bawah Direktorat Safety melalui Standard & Security Division, yang berperan dalam penguatan aspek Cyber Security serta penerapan kebijakan dan prosedur keamanan teknologi informasi untuk melindungi data dan sistem perusahaan dari potensi ancaman siber.

Sementara itu, aspek tata kelola, kepatuhan, dan keberlanjutan diwadhahi oleh Direktorat Legal & Compliance melalui Legal, Compliance, and Sustainability Division, yang bertanggung jawab memastikan seluruh proses dan aktivitas pengelolaan teknologi informasi sesuai dengan ketentuan hukum, standar internal, serta prinsip-prinsip keberlanjutan korporasi.

Penguatan Internal Audit Division difokuskan pada peningkatan kapabilitas audit berbasis risiko dan teknologi, penguatan kompetensi auditor di bidang sistem informasi dan keamanan siber, serta penerapan audit TI yang berorientasi pada continuous improvement. Fungsi ini diarahkan tidak hanya sebagai pengawas kepatuhan, tetapi juga sebagai strategic partner manajemen dalam memberikan rekomendasi perbaikan dan nilai tambah bagi efektivitas pengelolaan TI. Dengan penguatan ini, Internal Audit Division diharapkan mampu memastikan tata kelola TI yang transparan, akuntabel, dan berstandar tinggi.



Gambar 21 Struktur Organisasi Fungsi Teknologi Infomasi

Untuk memperkuat tata kelola dan meningkatkan efektivitas pelayanan teknologi informasi, struktur organisasi fungsi TI dirancang dengan adanya kejelasan peran masing-masing Divisi, integrasi lintas Direktorat, dan kesinambungan antara perencanaan strategis, pengembangan teknis, operasional, keamanan, kepatuhan, dan pengawasan. Struktur organisasi ini mencerminkan komitmen Perum LPPNPI untuk memberikan layanan TI yang andal, aman, dan sejalan dengan kebutuhan transformasi korporasi, terutama dalam mendukung operasional pelayanan navigasi penerbangan yang selamat, efisien, aman dan seamless.

Gambar 18 menggambarkan keterkaitan fungsi dalam pengelolaan teknologi informasi yang komprehensif. Dimulai dari proses dan fungsi Strategic Planning, yang berada di bawah Divisi Corporate Strategic pada Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko, unit ini menyusun arah kebijakan dan sasaran strategis TI agar selaras dengan RJPP dan prioritas korporasi lainnya. Perencanaan strategis ini menjadi landasan bagi pengembangan dan penguatan kapabilitas teknologi perusahaan di masa mendatang.

Arah strategis tersebut diterjemahkan lebih rinci pada fungsi selanjutnya yaitu Technical Planning & Development, yang berada di bawah Direktorat Teknik pada Divisi Technology Solution Division dan Divisi Information Technology. Divisi Technology Solution bertanggung jawab atas perencanaan teknis, arsitektur sistem, desain solusi, serta penyusunan spesifikasi dan roadmap pengembangan. Sementara itu, Divisi Information Technology berperan sebagai unit eksekusi mengimplementasikan solusi yang dirancang, melakukan konfigurasi, deployment, dan pemeliharaan operasional sistem. Pemisahan ini memastikan bahwa perencanaan dan desain yang matang dapat dieksekusi secara konsisten dan terkelola pada tahap implementasi.

Aspek keamanan dikelola pada fungsi Cyber Security, yang dilakukan oleh Divisi Standard & Security di bawah Direktorat Keselamatan, Keamanan, dan Standardisasi. Fungsi ini menekan risiko ancaman siber melalui penyusunan standar keamanan, implementasi pengendalian internal, serta perlindungan aset informasi dan infrastruktur yang berhubungan dengan keselamatan penerbangan.



Peran ini tidak hanya bersifat responsif, tetapi juga proaktif dalam membangun ketahanan teknologi perusahaan.

Sementara itu, fungsi Legal & Compliance pada Divisi Legal, Compliance, Sustainability memastikan bahwa seluruh proses dan implementasi teknologi informasi mematuhi kebijakan internal, standar tata kelola, serta ketentuan hukum eksternal. Fungsi ini berperan penting dalam menjaga transparansi, akuntabilitas, serta keberlanjutan pelaksanaan TI di lingkungan perusahaan.

Sebagai mekanisme pengawasan IT Audit akan dilaksanakan oleh Internal Audit Division yaitu menilai efektivitas kontrol, manajemen risiko, dan penerapan kebijakan dalam pengelolaan TI. Fungsi audit memberikan assurance bahwa proses yang berjalan telah sesuai dengan prinsip kepatuhan dan mendukung tujuan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

VII.3 RENCANA PEMBIAYAAN TI

Untuk mendukung inisiatif strategis yang telah direncanakan, perusahaan telah mengalokasikan anggaran sebesar Rp280 Miliar yang mencakup pengembangan teknologi baru (contoh pembaruan sistem, pengembangan aplikasi), peningkatan layanan serta penguatan keamanan siber.

Strategi pengelolaan biaya operasional TI juga akan dilakukan dengan memaksimalkan efisiensi melalui alternatif penggunaan outsourcing, penggunaan teknologi cloud, dan optimalisasi layanan managed services.



No	Usulan Nama RKM 2026
1	Dukungan Pengembangan TBO FFICE
2	Manajemen Tata Kelola TI Terintegrasi
3	Penyediaan Fasilitas Layanan TI
4	Penyediaan Operasional ERP
5	Penyediaan Operasional Layanan TI
6	Post Implementation Review Layanan TI
7	Program Pendukung Penyediaan Layanan Jaringan
8	Program Penyediaan Layanan Infrastruktur
9	Program Penyediaan Layanan Jaringan
10	Penyediaan Aplikasi Pendukung Operasi

Tabel 113 Usulan Nama RKM 2026

VII.4 PETA JALAN TI

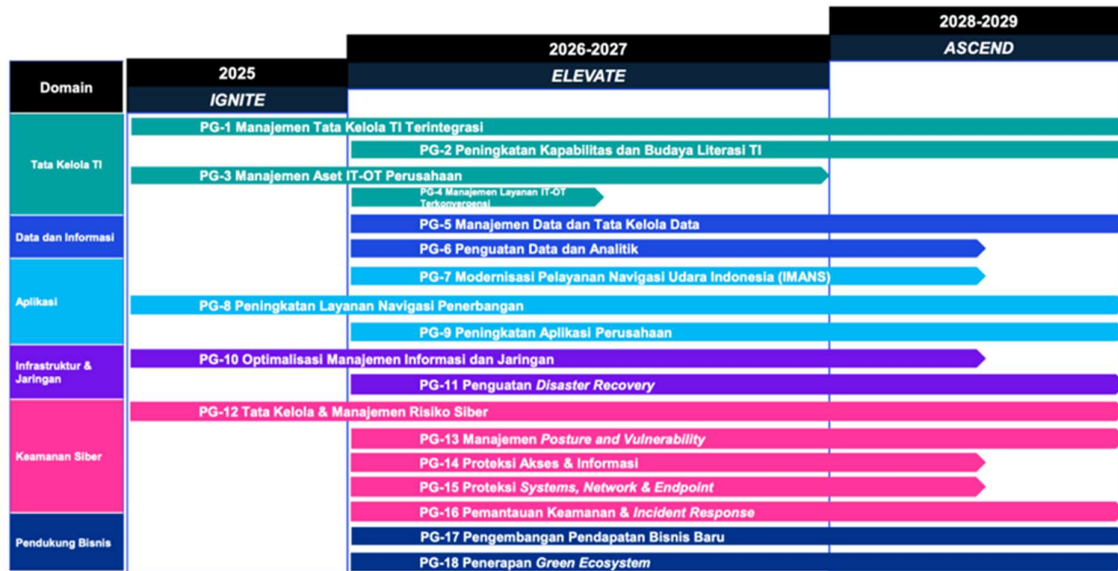
Peta Jalan TI disusun untuk memastikan urutan program/proyek lintas domain berjalan terkoordinasi, berorientasi nilai bisnis, dan selaras dengan RJPP Perum LPPNPI. Penetapan prioritas mempertimbangkan manfaat terhadap keselamatan, kapasitas/efisiensi, kepatuhan, dan keberlanjutan, sekaligus kesiapan organisasi, dependensi antar-inisiatif, risiko implementasi. Rencana pembiayaan disajikan dalam perspektif portofolio (run-grow-transform) dengan prinsip GCG dan value for money, sementara angka tahunannya akan dikukuhkan melalui siklus RKAP. Peta jalan TI 2025–2029 disusun sebagai portofolio enam domain:

- a. Tata Kelola TI;
- b. Data & Informasi;
- c. Aplikasi ;
- d. Infrastruktur & Jaringan;
- e. Keamanan Siber;
- f. Pendukung Bisnis.

Di samping pengelompokan domain, setiap inisiatif juga dipetakan pada horizon implementasi, yaitu multi-years (program bertahap lintas tahun) serta recurring/renewal expenditure (aktivitas berulang atau pembaruan berkala) untuk memastikan kesinambungan operasi. Program RSTI 2025-2029 Perum LPPNPI

mencakup 18 program dan turunan 85 proyek inisiatif lintas domain dari penguatan bisnis, data, aplikasi, infrastruktur, jaringan, keamanan siber, hingga tata kelola TI untuk mendorong transformasi digital yang berkelanjutan, aman, dan terintegrasi.

Gambar peta jalan berikut menampilkan urutan, ketergantungan, dan penjadwalan inisiatif lintas tiga fase tahunan Ignite (2025), Elevate (2026–2027), dan Ascend (2028–2029) sebagai dasar orkestrasi eksekusi, penganggaran, dan pengendalian manfaat



Tabel 114 Peta Jalan TI 2026-2029

BAB VIII PROGRAM KERJA DEWAN PENGAWAS DAN ORGAN PENDUKUNG DEWAN PENGAWAS

VIII.1 PENJELASAN UMUM

Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 77 Tahun 2012, Perum LPPNPI yang selanjutnya disebut dengan Perum LPPNPI, merupakan satu-satunya lembaga yang diberi mandat oleh Pemerintah untuk memberikan pelayanan navigasi penerbangan di seluruh ruang udara yang dilayani Indonesia. Tindakan yang berkaitan dengan mandat tersebut dilaksanakan oleh Direksi dibawah pengawasan Dewan Pengawas sebagai perpanjangan tangan Pemilik Modal. Disamping melaksanakan fungsi pengawasan terhadap jalannya Perum, Dewan Pengawas juga berkewajiban memberikan nasihat kepada Direksi termasuk dalam pengembangan Perum, RJPP dan RKAP sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan, arahan Pemilik Modal serta hal-hal yang diatur dalam Board Manual.

Dengan akan berakhirnya tahun anggaran 2025 dan untuk memastikan berjalannya tugas-tugas Dewan Pengawas pada tahun 2026, maka dilakukan penyusunan program kerja Dewan Pengawas.

VIII.2 MAKSUD DAN TUJUAN

Maksud disusunnya program kerja dewan Pengawas tahun 2026 ini adalah untuk dijadikan pedoman bagi Dewan Pengawas dan Organ. Adapun tujuannya adalah untuk memastikan semua tindakan yang dilakukan Dewan Pengawas sesuai dengan arah, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai Perum.

VIII.3 DASAR PERATURAN

- a. UU Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN.
- b. PP Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran BUMN.
- c. PP Nomor 77 Tahun 2012 tentang Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia.



- d. Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-02/MBU/03/2023 tanggal 03 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara.
- e. Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tahun 2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara.

VIII.4 TUGAS, WEWENANG DAN KEWAJIBAN DEWAN PENGAWAS

Dengan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, kedudukan Dewan Pengawas telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 77 Tahun 2012 tentang Perum LPPNPI sebagaimana berikut:

- a. Tugas
 - 1) Sesuai PP Nomor 77 tahun 2012 Pasal 59, Dewan Pengawas bertugas:
 - 2) Melakukan Pengawasan terhadap kebijakan Pengurusan dan jalannya Pengurusan pada umumnya baik mengenai Perum maupun usaha Perum yang dilakukan oleh Direksi; dan
 - 3) Memberikan nasihat kepada Direksi termasuk Pengawasan terhadap pelaksanaan Rencana Jangka Panjang (RJP), RKAP, Anggaran Dasar, Keputusan Menteri, dan ketentuan peraturan perundang-undangan untuk kepentingan Perum sesuai dengan maksud dan tujuan Perum.
- b. Wewenang

Sesuai PP Nomor 77 Tahun 2012 Pasal 60, Dewan Pengawas berwenang untuk:

 - 1) Melihat buku, surat serta dokumen lainnya, memeriksa kas untuk keperluan verifikasi dan lain-lain surat berharga, dan memeriksa kekayaan Perum;
 - 2) Memasuki pekarangan, gedung, dan kantor yang dipergunakan oleh Perum;
 - 3) Meminta penjelasan dari Direksi dan/atau pejabat lainnya mengenai segala persoalan yang menyangkut pengelolaan Perum;
 - 4) Mengetahui segala kebijakan dan tindakan yang telah dan akan dijalankan oleh Direksi;



- 5) Meminta Direksi dan/atau pejabat lainnya di bawah Direksi dengan sepengetahuan Direksi untuk menghadiri rapat Dewan Pengawas;
- 6) Mengangkat dan memberhentikan sekretaris Dewan Pengawas, jika dianggap perlu;
- 7) Memberhentikan sementara anggota Direksi sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah ini;
- 8) Membentuk komite lain selain Komite Audit, jika dianggap perlu dengan memperhatikan kemampuan Perum;
- 9) Menggunakan tenaga ahli untuk hal tertentu dan dalam jangka waktu tertentu atas beban Perum, jika dianggap perlu.

c. Kewajiban

Sesuai PP Nomor 77 Tahun 2012 Pasal 61, Dewan Pengawas wajib untuk:

- 1) Memberi nasihat kepada Direksi dalam melaksanakan Pengurusan Perum;
- 2) Meneliti dan menelaah serta menandatangani RJP serta RKAP yang disiapkan Direksi sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah ini;
- 3) memberikan pendapat dan saran kepada Menteri mengenai RJP dan RKAP;
- 4) Mengikuti perkembangan kegiatan Perum, memberikan pendapat dan saran kepada Menteri mengenai setiap masalah yang dianggap penting bagi Pengurusan Perum;
- 5) Melaporkan dengan segera kepada Menteri apabila terjadi gejala menurunnya kinerja Perum;
- 6) Meneliti dan menelaah laporan berkala dan laporan tahunan yang disiapkan Direksi serta menandatangani laporan tahunan;
- 7) Memberikan penjelasan, pendapat, dan saran kepada Menteri mengenai laporan tahunan, apabila diminta;
- 8) Menyusun program kerja tahunan dan dimasukkan dalam RKAP;
- 9) Membentuk Komite Audit;
- 10) Mengusulkan auditor eksternal kepada Menteri;
- 11) Membuat risalah rapat Dewan Pengawas dan menyimpan salinannya;



- 12) Memberikan laporan tentang tugas Pengawasan yang telah dilakukan selama tahun buku yang baru lampau kepada Menteri; dan
- 13) Melaksanakan kewajiban lainnya dalam rangka tugas Pengawasan dan pemberian nasihat, sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar, dan/atau keputusan Menteri.

VIII.5 SUSUNAN DAN PEMBAGIAN TUGAS DEWAN PENGAWAS

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 77 Tahun 2012 Pasal 48 ayat (2), Dewan Pengawas terdiri dari 5 (lima) orang: Anggota Dewan Pengawas yang terdiri dari 1 (satu) orang Ketua yang secara *ex officio* dijabat oleh Direktur Jenderal Perhubungan Udara, 4 (empat) orang anggota yang terdiri dari 1 (satu) orang anggota yang menangani kenavigasian di bawah Menteri Teknis, 1 (satu) orang anggota di bawah Menteri, dan 1 (satu) orang anggota di bawah Menteri Keuangan serta 1 (satu) orang tenaga ahli di bidang penerbangan. Namun pada saat penyusunan Program Kerja Tahunan Dewan Pengawas tahun 2025, komposisi Dewan Pengawas berjumlah 4 (empat) orang, sesuai dengan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara sebagai berikut:

- a. SK-20/MBU/01/2025 tanggal 23 Januari 2025 Tentang Pemberhentian Dan Pengangkatan Anggota – Anggota Dewan Pengawas Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia;
- b. SK-14/MBU/01/2019 tanggal 8 Januari 2019 Tentang Pengangkatan Anggota-Anggota Dewan Pengawas Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia;
- c. SK-18/MBU/01/2024 tanggal 30 Januari 2024 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-Anggota Dewan Pengawas Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia.

Atas hal tersebut, maka dalam rangka meningkatkan efektivitas fungsi pengawasan yang lebih baik, disepakati pembagian tugas Dewan Pengawas sebagaimana tabel berikut:



NO	NAMA	JABATAN	TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB
1	Lukman F. Laisa	Ketua Dewan Pengawas	- Melakukan koordinasi seluruh pelaksanaan tugas Dewan Pengawas; - Ketua Komite Nominasi dan Remunerasi.
2	Daryatmo	Anggota Dewan Pengawas	- Koordinator Bidang Pembinaan SDM - Ketua Komite Audit. - Wakil Ketua Komite Nominasi dan Remunerasi. - Melakukan pengawasan serta memberikan saran dan rekomendasi atas kinerja Perum LPPNPI.
3	Syamsu Rizal	Anggota Dewan Pengawas	- Koordinator Bidang Teknis, Keselamatan & Operasional. - Ketua Komite Pemantau Risiko. - Ketua Komite Nominasi dan Remunerasi. - Melakukan pengawasan serta memberikan saran dan rekomendasi atas kinerja Perum LPPNPI.
4	Chalimah Pujihastuti	Anggota Dewan Pengawas	- Koordinator Bidang Risiko & Kepatuhan. - Wakil Ketua Komite Pemantau Risiko - Anggota Komite Nominasi dan Remunerasi. - Melakukan pengawasan serta memberikan saran dan rekomendasi atas kinerja Perum LPPNPI.

Tabel 115 Pembagian Tugas Dewan Pengawas

Selain sesuai dengan pembagian tugas di atas, Dewan Pengawas juga memberikan arahan, masukan maupun pengawasan pada bidang lainnya yang menyangkut pelaksanaan tugas pengawasan atas kebijakan yang dilakukan oleh Direksi dalam pengelolaan Perum.

VIII.6 ORGAN PENDUKUNG DEWAN PENGAWAS

Komite Dewan Pengawas dan Sekretariat Dewan Pengawas merupakan organ Dewan Pengawas yang berfungsi untuk membantu Dewan Pengawas dalam melaksanakan tugas pengawasan berdasarkan Anggaran Dasar Perusahaan dan ketentuan perundang-undangan. Adapun organ-organ Dewan Pengawas meliputi:

a. Komite Audit

- 1) Ketua Komite Audit diangkat berdasarkan Keputusan Dewan Pengawas Perum LPPNPI Nomor KEP-03/DW/V/2022 tanggal 31 Mei 2022 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Ketua serta Wakil Ketua Komite Audit Dewan Pengawas Perum LPPNPI, serta anggota Komite Audit yang



diangkat berdasarkan Surat Keputusan Dewan Pengawas Perum LPPNPI Nomor KEP-09/DW/XI/2023 tanggal 27 November 2023 tentang Pengangkatan Kembali Anggota Komite Audit Dewan Pengawas Perum LPPNPI dan Surat Keputusan Dewan Pengawas Perum LPPNPI Nomor KEP-02/DW/VI/2024 tanggal 26 Juni 2024 tentang Pemberhentian Dan Pengangkatan Anggota Komite Audit Dewan Pengawas Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia.

2) Sesuai Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-3/MBU/03/2023 tanggal 20 Maret 2023 tentang Organ Dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Komite Audit:

- a) Pasal 133: Komite Audit bekerja secara kolektif dalam melaksanakan tugasnya membantu Dewan Pengawas dan bersifat independen baik dalam pelaksanaan tugasnya maupun dalam pelaporan, dan bertanggung jawab langsung kepada Dewan Pengawas Perum LPPNPI.
- b) Pasal 134: Komite Audit bertugas untuk:
 - Membantu Dewan Pengawas Perum LPPNPI untuk memastikan efektivitas sistem pengendalian intern dan efektivitas pelaksanaan tugas auditor internal dan auditor eksternal;
 - Menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilaksanakan oleh auditor internal maupun auditor eksternal;
 - Memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian manajemen serta pelaksanaannya;
 - Memastikan telah terdapat prosedur evaluasi yang memuaskan terhadap segala informasi yang dikeluarkan Perum LPPNPI;
 - Melakukan identifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Pengawas serta tugas-tugas Dewan Pengawas Perum LPPNPI bersangkutan lainnya; dan
 - Melakukan tugas terkait pengelolaan risiko sebagaimana diatur dalam peraturan perundang - undangan.



3) Sesuai Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-02/MBU/03/2023 tanggal 3 Maret 2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 59 : Komite Audit sebagai organ pengelola Risiko di bawah Dewan Pengawas memiliki fungsi Audit Intern dengan wewenang, tugas, dan tanggung jawab :

a) Mengakses seluruh informasi yang relevan tentang BUMN terkait dengan tugas dan fungsi komite audit;

- ☐ Memantau dan mengkaji efektivitas pelaksanaan Audit Intern dan Audit Ekstern;
- ☐ Memastikan objektivitas dan independensi auditor internal dan Auditor Eksternal;
- ☐ Memastikan kredibilitas dan objektivitas laporan keuangan BUMN yang akan diterbitkan untuk pihak eksternal dan badan pengawas, termasuk penindaklanjutan keluhan dan/atau catatan ketidakwajaran terhadap laporan selama periode pengkajian komite audit;
- ☐ Memantau dan mengkaji proses pelaporan keuangan yang diaudit oleh Auditor Eksternal;
- ☐ Memastikan SPI melakukan komunikasi dengan Direksi, Dewan Pengawas, dan Auditor Eksternal;
- ☐ Memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas terkait penyusunan rencana audit, ruang lingkup, dan anggaran SPI;
- ☐ Mengevaluasi laporan auditor internal berkala dan merekomendasikan tindakan perbaikan untuk mengatasi kelemahan pengendalian, kecurangan (fraud), masalah kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan perundang-undangan atau masalah lain yang diidentifikasi dan dilaporkan oleh SPI;
- ☐ Mengevaluasi kinerja SPI;
- ☐ Memastikan SPI menjunjung tinggi integritas dalam pelaksanaan tugas;



- Memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas terkait pemberian remunerasi tahunan SPI secara keseluruhan serta penghargaan kinerja;
 - Melakukan pemantauan dan evaluasi atas kesesuaian penerapan kebijakan keuangan dan Audit Intern BUMN Induk maupun Anak Perusahaan BUMN;
 - Memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas atas hal yang mendukung efektivitas dan akurasi proses pelaporan keuangan dan kesesuaian antara kebijakan Audit Intern BUMN Induk dan Audit Intern Anak Perusahaan BUMN;
 - Melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan fungsi Audit Intern lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri; dan
 - Menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya
- 4) Selain tugas sebagaimana dimaksud diatas, Dewan Pengawas dapat memberikan penugasan lain sesuai dengan peraturan perundang - undangan kepada Komite Audit yang ditetapkan dalam piagam Komite Audit.

b. Komite Pemantau Risiko

- 1) Ketua Komite Pemantau Risiko diangkat berdasarkan Keputusan Dewan Pengawas Perum LPPNPI Nomor KEP-06/DW/VI/2023 tanggal 7 Juni 2023 tentang Pemberhentian Dan Pengangkatan Ketua Komite Pemantau Risiko Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia, serta anggota Komite Pemantau Risiko yang diangkat berdasarkan Keputusan Dewan Pengawas Perum LPPNPI Nomor KEP-03/DW/VI/2024 tanggal 26 Juni 2024 tentang Pemberhentian Dan Pengangkatan Anggota Komite Pemantau Risiko Dewan Pengawas Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia.



1) Sesuai Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-3/MBU/03/2022 tertanggal 20 Maret 2023 tentang Organ Dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Komite Pemantau Risiko:

- a) Pasal 145: Komite Pemantau Risiko bekerja secara kolektif dalam melaksanakan tugasnya membantu Dewan Pengawas dan bersifat independen baik dalam pelaksanaan tugasnya maupun dalam pelaporan, dan bertanggung jawab langsung kepada Dewan Pengawas Perum LPPNPI.
- b) Pasal 146: Tugas Komite Pemantau Risiko ditetapkan Dewan Pengawas dalam piagam komite sesuai dengan kebutuhan Dewan Pengawas Perum LPPNPI.

2) Sesuai Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-02/MBU/03/2023 Tanggal 3 Maret 2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara,

- a) Pasal 60:
 - Mengakses seluruh informasi yang relevan tentang BUMN terkait dengan tugas dan fungsi komite pemantau risiko;
 - Melakukan komunikasi dengan kepala unit kerja dan pihak lain dalam BUMN untuk memperoleh informasi, klarifikasi serta meminta dokumen dan laporan yang diperlukan;
 - Melakukan pemantauan dan penelaahan terhadap laporan Manajemen Risiko dan laporan lainnya terkait penerapan Manajemen Risiko baik BUMN Induk maupun Anak Perusahaan BUMN;
 - Melakukan pemantauan dan evaluasi atas kesesuaian penerapan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN;
 - Memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas atas hal yang mendukung efektivitas penerapan Manajemen Risiko dan kesesuaian antara kebijakan Manajemen Risiko BUMN Induk dan Manajemen Risiko Anak Perusahaan BUMN;



- Melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri; dan
- Menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya.

c. Komite Nominasi dan Remunerasi (KNR)

- 1) Ketua Komite Nominasi dan Remunerasi, Wakil Ketua Komite Nominasi dan Remunerasi serta Anggota ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Dewan Pengawas Perum LPPNPI Nomor KEP-04/DW/VI/2024 tanggal 26 Juni 2024 tentang Pemberhentian Staf Komite, Pengangkatan Anggota Komite Serta Perubahan Susunan Keanggotaan Komite Nominasi Dan Remunerasi (KNR) Dewan Pengawas Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia.
- 2) Sesuai Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-3/MBU/03/2023 tanggal 20 Maret 2023 tentang Organ Dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Komite Nominasi dan Remunerasi:
 - a) Pasal 139: Komite Nominasi dan Remunerasi bekerja secara kolektif dalam melaksanakan tugasnya membantu Dewan Pengawas dan bersifat independen baik dalam pelaksanaan tugasnya maupun dalam pelaporan, dan bertanggung jawab langsung kepada Dewan Pengawas Perum LPPNPI.
 - b) Pasal 140: Komite Nominasi dan Remunerasi bertugas untuk:
 - Melakukan tinjauan secara berkala atas sistem Manajemen Talenta Perum LPPNPI serta pengawasan dan evaluasi atas pelaksanaannya;
 - Melakukan evaluasi terhadap sistem dan prosedur pengklasifikasian Talenta yang dilakukan oleh Direksi Perum LPPNPI;



- Melakukan validasi dan kalibrasi atas Talenta Terseleksi (selected talent), untuk menghasilkan daftar Talenta Ternominasi (nominated talent) yang dinominasikan oleh Dewan Pengawas Perum LPPNPI kepada Rapat Pembahasan Bersama (RPB)/Menteri;
 - Melakukan evaluasi atas usulan KPI individu anggota Direksi Perum LPPNPI;
 - Menyiapkan usulan sistem evaluasi kinerja individu bagi anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Pengawas Perum LPPNPI;
 - Menyiapkan usulan program pengembangan bagi anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Pengawas Perum LPPNPI;
 - Melakukan evaluasi atas kebijakan remunerasi bagi karyawan yang membutuhkan persetujuan/tanggapan dari Dewan Pengawas Perum LPPNPI; dan
 - Melakukan evaluasi atas usulan Direksi Perum LPPNPI mengenai struktur organisasi Perum LPPNPI.
- 3) Selain tugas sebagaimana dimaksud diatas, Dewan Pengawas dapat memberikan penugasan lain sesuai dengan peraturan perundang - undangan kepada Komite Nominasi dan Remunerasi yang ditetapkan dalam piagam Komite Nominasi dan Remunerasi.

d. Sekretaris Dewan Pengawas

- 1) Sekretaris Dewan Pengawas yang diangkat berdasarkan Keputusan Dewan Pengawas Nomor KEP-06/DW/IX/2022 tertanggal 30 September 2022 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Sekretaris Dewan Pengawas Perusahaan, yang bertugas dan berkewajiban untuk membantu Dewan Pengawas sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 125 Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-3/MBU/03/2022 tertanggal 3 Maret 2023 tentang Organ Dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, yaitu sebagai berikut:
 - a) Mempersiapkan rapat, termasuk bahan rapat (briefing sheet) Dewan Pengawas Perum LPPNPI;



- b) Membuat risalah rapat Dewan Pengawas Perum LPPNPI sesuai ketentuan anggaran dasar Perum LPPNPI yang bersangkutan;
 - c) Mengadministrasikan dokumen Dewan Pengawas Perum LPPNPI, baik surat masuk, surat keluar, risalah rapat maupun dokumen lainnya;
 - d) Menyusun rancangan rencana kerja dan anggaran Dewan Pengawas Perum LPPNPI;
 - e) Menyusun rancangan laporan-laporan Dewan Pengawas Perum LPPNPI; dan
 - f) Melaksanakan tugas lain dari Dewan Pengawas Perum LPPNPI.
- 2) Selain melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud diatas, Sekretaris Dewan Pengawas Perum LPPNPI selaku pimpinan Sekretariat Dewan Pengawas Perum LPPNPI melaksanakan tugas lain berupa:
- a) Memastikan bahwa Dewan Pengawas Perum LPPNPI mematuhi peraturan perundang - undangan serta menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik;
 - b) Memberikan informasi yang dibutuhkan oleh Dewan Pengawas Perum LPPNPI secara berkala dan/atau sewaktu-waktu apabila diminta;
 - c) Mengkoordinasikan anggota komite, jika diperlukan, dalam rangka memperlancar tugas Dewan Pengawas Perum LPPNPI; dan
 - d) Sebagai penghubung (liaison officer) Dewan Pengawas Perum LPPNPI dengan pihak lain.
- 3) Dalam rangka tertib administrasi dan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik, Sekretariat Dewan Pengawas Perum LPPNPI harus memastikan dokumen penyelenggaraan kegiatan Dewan Pengawas tersimpan dengan baik di Perum LPPNPI.



VIII.7 PROGRAM KERJA DAN KEGIATAN DEWAN PENGAWAS

VIII.7.1 Materi Pengawasan

Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) Dewan Pengawas tahun 2025 selain berdasarkan aturan perundangan yang berlaku sebagaimana telah diuraikan diatas, juga secara khusus mengacu kepada sasaran korporasi, Strategi Perusahaan, Strategi Bisnis, dan Kebijakan Perusahaan yang disajikan dalam RKAP tahun 2025.

Dewan Pengawas dalam melakukan pengawasan pada hakekatnya adalah melaksanakan amanat Pemilik Modal untuk mengawasi dan mengarahkan pelaksanaan dan kebijakan Direksi dalam pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan, Rencana Kerja dan Anggaran Perum, ketentuan Anggaran Dasar dan keputusan Rapat Umum Pemilik Modal serta peraturan perundangan yang berlaku, untuk kepentingan Perusahaan Umum dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perusahaan Umum.

VIII.7.2 Bidang Pengawasan

Untuk mewujudkan Visi dan Misi Perusahaan serta Sasaran Umum yang didasarkan kepada asumsi yang ditetapkan oleh Pemilik Modal, maka sektor pengawasan yang dilakukan Dewan Pengawas, meliputi:

- a. Pengawasan implementasi Blue Print/RJPP dan RIJP;
- b. Pengawasan implementasi RKAP;
- c. Pengawasan pelaksanaan program investasi;
- d. Pengawasan penyelenggaraan pelayanan navigasi penerbangan;
- e. Pengawasan sistem pengendalian internal perusahaan;
- f. Pengawasan manajemen risiko perusahaan;
- g. Pengawasan sistem teknologi informasi perusahaan;
- h. Pengawasan kebijakan dan pelaksanaan Organisasi dan SDM (termasuk diklat dan remunerasi);
- i. Pengawasan kebijakan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan (termasuk usulan KAP);
- j. Pengawasan kebijakan pengadaan;
- k. Pengawasan kebijakan mutu dan layanan (termasuk riset);



- l. Pengawasan terhadap peraturan perundangan dan perjanjian dengan pihak ketiga;
- m. Pengawasan Tata Kelola Perusahaan (Good Corporate Governance).

Aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk melaksanakan kegiatan rutin tersebut bertujuan untuk menjaga agar Dewan Pengawas sesuai dengan tugas dan fungsinya melakukan pengawasan dan pemberian nasehat dapat memberikan saran, masukan, rekomendasi kepada Direksi agar kebijakan yang diambil tetap sejalan dengan Visi dan Misi Perusahaan, serta mampu mengantisipasi sejak dini hal-hal yang berpotensi menyebabkan tidak tercapainya target kinerja yang telah dituangkan dalam RKAP Perum LPPNPI tahun 2025 serta mendukung setiap kebijakan Pemerintah.

VIII.7.3 Pembagian Tugas Pengawasan

Adapun dalam pelaksanaan program-program Pengawasan sebagaimana dimaksud di atas, pelaksanaan Pengawasan terbagi menjadi bidang-bidang kerja sebagai berikut:

- a. Bidang Keuangan
 - 1) Melakukan reviu serta evaluasi terhadap kebijakan pada Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko;
 - 2) Melakukan reviu serta evaluasi terhadap penghapusan dari pembukuan piutang macet dan aset tidak beroperasi;
 - 3) Melakukan reviu serta evaluasi terkait pelepasan aset tetap bergerak dengan umur ekonomis yang lazim berlaku dalam industri pada umumnya sampai dengan 5 (lima) tahun;
 - 4) Melakukan reviu atas sistem pengendalian intern perusahaan;
 - 5) Mereviu pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilaksanakan oleh SPI maupun auditor eksternal melalui Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT);
 - 6) Memastikan bahwa Direksi telah menindaklanjuti temuan Audit Intern, Audit Ekstern, audit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), audit Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), dan/atau hasil



lembaga pengawasan otoritas lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

- 7) Melakukan reviu atas rancangan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);
- 8) Melakukan reviu atas pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP);
- 9) Melakukan reviu atas kebijakan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan, pengadaan barang dan jasa, serta kebijakan mutu dan pelayanan;
- 10) Melakukan reviu atas usulan dalam penunjukan Kantor Akuntan Publik dan anggaran biaya audit eksternal;
- 11) Melakukan reviu tentang kebijakan sistem teknologi informasi Perusahaan dan pelaksanaannya.
- 12) Melakukan reviu serta evaluasi atas transaksi atau tindakan dalam lingkup kewenangan Dewan Pengawas.
- 13) Melakukan reviu mengenai perubahan lingkungan bisnis yang diperkirakan akan berdampak besar pada usaha dan kinerja Perum.
- 14) Pemantauan upaya-upaya peningkatan pencegahan korupsi, kolusi dan nepotisme secara sistematis dan berkesinambungan.
- 15) Melakukan pengawasan pelaksanaan program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Perum LPPNPI.

b. Bidang Risiko & Kepatuhan

- 1) Melakukan reviu serta evaluasi terhadap kebijakan pada Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko;
- 2) Melakukan evaluasi terhadap kerjasama dengan badan usaha atau pihak lain seperti kerjasama lisensi, kontrak manajemen, penyewaan aset, Kerja Sama Operasi (KSO), bangun guna serah, bangun milik serah dan kerjasama lainnya dengan nilai atau jangka waktu tertentu yang ditetapkan oleh Menteri;
- 3) Pemantauan konsistensi terhadap prinsip-prinsip dan praktek GCG;
- 4) Pemantauan efektivitas praktik GCG;



- 5) Memastikan bahwa telah terdapat revidi prosedur yang memuaskan terhadap informasi yang dilakukan oleh perusahaan;
 - 6) Penelaahan atas pengaduan yang berkaitan dengan perusahaan;
 - 7) Pengawasan atas kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan penanganan pengaduan yang diterima oleh Dewan Pengawas;
 - 8) Pengawasan dan pemberian nasehat tentang kebijakan dan pelaksanaan manajemen risiko perusahaan secara keseluruhan.
 - 9) Memantau proses keterbukaan dan efektivitas komunikasi dalam Perum;
 - 10) Melakukan pengawasan atas kewajaran data, kelengkapan, ketepatan waktu dan informasi Perum, namun tidak terbatas pada laporan keuangan dan laporan tahunan;
 - 11) Melakukan pengawasan atas informasi yang disampaikan ke publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- c. Bidang Teknis, Keselamatan & Operasional
- 1) Melakukan penelaahan serta evaluasi terhadap kebijakan pada Direktorat Operasi, Direktorat Teknik, serta Direktorat Keselamatan, Keamanan dan Standarisasi;
 - 2) Melakukan penelaahan serta evaluasi terhadap perencanaan, pengembangan, pelaksanaan dan pengendalian operasional pelayanan navigasi penerbangan;
 - 3) Melakukan penelaahan serta evaluasi terhadap perencanaan, pengembangan dan pembangunan fasilitas navigasi penerbangan dan penunjang;
 - 4) Melakukan penelaahan dan evaluasi perencanaan, pengadaan, pemeliharaan dan pengoperasian fasilitas navigasi penerbangan;
 - 5) Melakukan penelaahan dan evaluasi penyediaan logistik dan suku cadang;
 - 6) Melakukan penelaahan dan evaluasi perencanaan, pelaksanaan dan capaian program investasi, baik yang dibiayai oleh dana internal Perusahaan maupun dari Penyertaan Modal Negara (PMN);



- 7) Pengawasan dan pemberian nasihat tentang kebijakan dan pelaksanaan teknis operasional pelayanan navigasi penerbangan secara umum.

d. Bidang Pembinaan SDM

- 1) Melakukan reviu terhadap kebijakan pada Direktorat SDM dan Umum;
- 2) Melakukan reviu terhadap struktur organisasi;
- 3) Melakukan reviu terhadap sistem rekrutmen pegawai di lingkungan perusahaan;
- 4) Melakukan reviu terhadap sistem remunerasi di lingkungan perusahaan;
- 5) Melakukan reviu terhadap career system;
- 6) Melakukan reviu terhadap pendidikan, pelatihan, sertifikasi, dan kesiapan SDM;
- 7) Melakukan penilaian kinerja Direksi secara individual dan pelaporan kepada Menteri BUMN;
- 8) Melakukan monitoring Key Performance Indicator (KPI) secara berkala;
- 9) Monitoring dan pengawasan hubungan industrial.

e. Lain-lain

- 1) Disamping kegiatan-kegiatan di atas, Dewan Pengawas dalam menjalankan fungsi pengawasan melakukan kegiatan lain: Melakukan benchmarking dalam rangka meningkatkan kinerja pengawasan sejalan dengan perkembangan bisnis perusahaan, Peningkatan SDM Dewan Pengawas dengan mengikuti diskusi/lokakarya/seminar di dalam dan luar negeri serta melakukan berbagai kunjungan ke lapangan.
- 2) Masing-masing anggota Dewan Pengawas yang bertanggung jawab atas bidang-bidang pengawasan tersebut diatas dibantu oleh seluruh Organ Dewan Pengawas sesuai dengan tugas kewenangannya, sehingga pelaksanaan pengawasan tersebut dapat berjalan baik dan sasaran atas tugas pengawasan serta pemberian nasehat dapat menghasilkan saran, masukan, dan rekomendasi yang tepat dalam rangka pencapaian target kinerja perusahaan yang sesuai dengan Visi dan Misi Perusahaan.
- 3) Pelaksanaan dukungan dari masing-masing Komite dimaksud dijalankan sesuai dengan prosedur dan mekanisme yang telah



ditentukan, dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh Sekretaris Dewan Pengawas.

VIII.7.4 Kegiatan Rutin Dewan Pengawas

a. Rapat Internal Dewan Pengawas bersama Organ Dewan Pengawas

1) Penjelasan

- a) Rapat yang dilaksanakan hanya untuk internal Dewan Pengawas bersama Organ Pendukung Dewan Pengawas, yaitu Komite Dewan Pengawas dan Sekretariat Dewan Pengawas.
- b) Tujuan dari rapat ini adalah untuk melakukan koordinasi antara Dewan Pengawas dan organ pendukungnya dalam rangka meningkatkan efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan dan pemberian nasihat Dewan Pengawas terhadap kegiatan operasional yang dijalankan oleh Direksi, melalui:
 - Evaluasi bersama atas Laporan Komite Dewan Pengawas terhadap bidang pengawasan Dewan Pengawas, yaitu: implementasi Blue Print/RJPP, implementasi RKAP, program investasi, penyelenggaraan pelayanan navigasi penerbangan sistem, pengendalian internal perusahaan, manajemen risiko perusahaan, sistem teknologi informasi perusahaan, kebijakan dan pelaksanaan Organisasi & SDM (termasuk diklat dan remunerasi), kebijakan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan (termasuk usulan KAP), kebijakan pengadaan, kebijakan mutu dan layanan (termasuk riset), serta peraturan perundangan dan perjanjian dengan pihak ketiga;
 - Koordinasi dalam rangka pengambilan keputusan/kebijakan yang dituangkan dalam bentuk Keputusan Dewan Pengawas maupun Surat Dewan Pengawas kepada Direksi.

2) Sasaran

- a) Memperoleh data, informasi dan hasil analisis serta evaluasi yang lengkap dan memadai dari Organ Dewan Pengawas, yaitu Komite



Audit, Komite Manajemen Risiko & GCG, Komite Nominasi & Remunerasi, dan Sekretariat Dewan Pengawas atas permasalahan tertentu maupun kondisi perusahaan terkini;

- b) Meningkatkan kualitas pengambilan Keputusan Dewan Pengawas atas permasalahan tertentu yang dihadapi oleh perusahaan dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan, serta pemberian nasihat oleh Dewan Pengawas;
 - c) Meningkatkan kualitas pengambilan Keputusan Dewan Pengawas atas hal-hal di lingkungan organisasi Dewan Pengawas;
 - d) Meningkatkan kualitas pengambilan Keputusan Dewan Pengawas atas hal-hal di lingkungan organisasi Dewan Pengawas.
- 3) Pelaksanaan Rapat
- a) Rapat dapat dilaksanakan minimal 1 (satu) kali setiap bulan pada minggu ketiga atau keempat;
 - b) Apabila diperlukan rapat dapat dilaksanakan sewaktu-waktu diluar dari jadwal yang telah disepakati, untuk membahas hal-hal yang bersifat penting dan/atau mendesak;
 - c) Rapat dapat dilaksanakan sebelum Rapat Dewan Pengawas dengan Direksi.
- 4) Output
- a) Risalah rapat Internal Dewan Pengawas;
 - b) Keputusan Dewan Pengawas;
 - c) Surat Dewan Pengawas.

b. Rapat Dewan Pengawas bersama Direksi

1) Penjelasan

- a) Rapat yang dilaksanakan antara Dewan Pengawas bersama Direksi (dan dapat mengundang Regulator (Direktorat Navigasi Penerbangan)), dengan melibatkan Sekretaris Perusahaan, Sekretaris Dewan Pengawas, dan Organ Pendukung lainnya apabila dibutuhkan.
- b) Tujuan dari rapat ini adalah:



- Evaluasi terhadap kinerja keuangan dan operasional perusahaan periode sebelumnya, serta rencana tindak lanjut dari Direksi dan jajarannya;
- Evaluasi terhadap keputusan, kebijakan, dan pelaksanaan arahan Dewan Pengawas dalam rapat sebelumnya;
- Pengambilan keputusan, pemberian arahan Dewan Pengawas atas hal-hal strategis yang diusulkan oleh Direksi dan jajarannya yang sesuai dengan Anggaran Dasar memerlukan keputusan, arahan atau tanggapan Dewan Pengawas;
- Menciptakan hubungan kerja dan koordinasi yang baik antara Dewan Pengawas dengan Direksi dan juga Regulator.

2) Sasaran

- a) Terlaksananya fungsi pengawasan Dewan Pengawasan terhadap Perum;
- b) Memperoleh data, informasi dan hasil analisis, serta evaluasi yang lengkap dan memadai dari Direksi atas permasalahan tertentu maupun kondisi perusahaan terkini sehingga dapat dilaksanakan pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat;
- c) Meningkatkan kualitas pengambilan Keputusan Dewan Pengawas atas permasalahan tertentu yang dihadapi oleh perusahaan, meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian nasihat oleh Dewan Pengawas;
- d) Tercapainya tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance);
- e) Menciptakan hubungan kerja yang baik antara Dewan Pengawas dengan Direksi.

3) Pelaksanaan Rapat

- a) Rapat dapat dilaksanakan minimal 1 (satu) kali setiap bulan pada minggu ketiga atau keempat;



- b) Apabila diperlukan rapat dapat dilaksanakan sewaktu-waktu diluar dari jadwal yang telah disepakati, untuk membahas hal-hal yang bersifat penting dan atau mendesak;
- c) Pelaksanaan rapat Dewan Pengawas dan Direksi mengacu kepada ketentuan yang berlaku di Perusahaan.

4) Output

- a) Risalah rapat Internal Dewan Pengawas;
- b) Keputusan Dewan Pengawas;
- c) Surat Dewan Pengawas.

Melakukan pengawasan, memberikan nasihat, tanggapan dan monitoring pelaksanaan program kerja dan pengurusan Perum, serta meneliti, menelaah dan/atau menandatangani dokumen perencanaan, program kerja, laporan dan dokumen lainnya yang disiapkan Direksi sesuai dengan ketentuan.

5) Penjelasan

- a) Melakukan pengawasan dan memberi nasihat kepada Direksi dalam melaksanakan Pengurusan Perum;
- b) Memberi nasihat dan monitoring terkait pelaksanaan program utama Perum LPPNPI, antara lain meliputi:
 - Dukungan implementasi Realignment FIR Jakarta – Singapura;
 - Peningkatan pelayanan navigasi penerbangan;
 - Transformasi organisasi dan SDM;
 - Transformasi digital;
 - Optimalisasi pendapatan Perusahaan;
 - Peningkatan praktik Environmental, Social dan Governance (ESG).
- c) Meneliti dan menelaah serta menandatangani Rencana Jangka Panjang serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang disiapkan Direksi sesuai dengan ketentuan ;
- d) Meneliti dan menelaah laporan berkala dan laporan tahunan yang disiapkan Direksi serta menandatangani laporan tahunan;



- e) Meneliti, menelaah, memberi nasihat dan/atau persetujuan atas usulan yang memerlukan persetujuan Dewan Pengas atau permohonan arahan yang disampaikan oleh Direksi kepada Dewan Pengawas sesuai dengan ketentuan;
- f) Memberikan tanggapan dan rekomendasi mengenai penetapan Key Performance Indicator (KPI) Direksi (kolegal dan individu).

6) Sasaran

- a) Terlaksananya fungsi pengawasan Dewan Pengawas terhadap Perum;
- b) Peningkatan kinerja Perusahaan;
- c) Memperoleh data, informasi dan hasil analisis serta evaluasi yang lengkap dan memadai dari Direksi atas dokumen perencanaan, program kerja, laporan dan dokumen lainnya yang disiapkan Direksi sesuai dengan ketentuan;
- d) Meningkatkan kualitas pengambilan Keputusan Dewan Pengawas atas dokumen perencanaan, program kerja, laporan dan dokumen lainnya yang disiapkan Direksi sesuai dengan ketentuan;
- e) Tercapainya tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance);
- f) Menciptakan hubungan kerja yang baik antara Dewan Pengawas dengan Direksi.

7) Pelaksanaan : Situasional

8) Output

- a) Surat Dewan Pengawas;
- b) Risalah Rapat;
- c) Surat Keputusan Dewan Pengawas;
- d) Dokumen-dokumen Perusahaan yang memerlukan persetujuan Dewan Pengawas.



- c. Memberikan penjelasan, pendapat, saran, laporan dan/atau usulan kepada Rapat Pembahasan Bersama (RPB)/Menteri.

1) Penjelasan :

- a) Memberikan pendapat dan saran kepada Menteri mengenai Rencana Jangka Panjang serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan;
- b) Mengikuti perkembangan kegiatan Perum, memberikan pendapat dan saran kepada Menteri mengenai setiap masalah yang dianggap penting bagi Pengurusan Perum;
- c) Melaporkan dengan segera kepada Menteri apabila terjadi gejala menurunnya kinerja Perum;
- d) Memberikan penjelasan, pendapat, dan saran kepada Menteri mengenai laporan tahunan, apabila diminta;
- e) Mengusulkan auditor eksternal kepada Menteri;
- f) Mengusulkan penghasilan Direksi dan Dewan Pengawas;
- g) Mengusulkan Talenta Ternominasi (nominated talent) yang dinominasikan oleh Dewan Pengawas Perum LPPNPI kepada Rapat Pembahasan Bersama (RPB)/Menteri.

2) Sasaran

- a) Terlaksananya fungsi pengawasan dan pelaporan Dewan Pengawas;
- b) Meningkatkan kualitas pengambilan Keputusan Dewan Pengawas atas dokumen perencanaan, program kerja, laporan dan dokumen lainnya yang disiapkan Direksi sesuai dengan ketentuan;
- c) Tercapainya tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance);
- d) Menciptakan hubungan kerja yang baik antara Dewan Pengawas dengan dengan Pemilik Modal

3) Pelaksanaan : Situasional

4) Output:

- a) Surat Dewan Pengawas;
- b) Surat Keputusan Dewan Pengawas;



d. Kegiatan evaluasi, asesmen dan pelaporan Key Performance Indicators (KPI) Dewan Pengawas.

1) Penjelasan

- a) Evaluasi atas capaian Key Performance Indicators (KPI) Dewan Pengawas baik secara kolegal maupun individual yang dilakukan secara self-assessment;
- b) Pencapaian Rating Tingkat Kesehatan Perusahaan;
- c) Opini Laporan Keuangan Audited;
- d) Melakukan pelaporan hasil evaluasi atas capaian kinerja kolegal dan individual anggota Dewan Pengawas kepada Rapat Pembahasan Bersama (RPB)/Menteri.

2) Sasaran

- a) Terlaksananya fungsi pelaporan Dewan Pengawas;
- b) Memperoleh data, informasi dan identifikasi kemajuan kinerja, serta evaluasi yang lengkap dan memadai mengenai capaian kinerja Dewan Pengawas baik secara kolegal maupun individual;
- c) Sebagai bahan evaluasi dan analisis untuk menyusun rencana kerja dan guna peningkatan kinerja Dewan Pengawas;
- d) Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara.

3) Pelaksanaan

- a) Kegiatan evaluasi dan pelaporan Key Performance Indicators (KPI) Kolegal Dewan Pengawas dilaksanakan paling sedikit 4 (empat) kali dalam setahun yang disampaikan dalam tanggapan Dewan Pengawas atas laporan manajemen triwulan, semester dan tahunan.
- b) Kegiatan evaluasi dan pelaporan Key Performance Indicators (KPI) individual Dewan Pengawas dilaksanakan paling sedikit 1 (satu) tahun sekali yang disampaikan dalam laporan tugas pengawasan Dewan Pengawas;



- c) Kegiatan Pencapaian Rating Tingkat Kesehatan Perusahaan dan Opini Laporan Keuangan Audited Perum LPPNPI yang dilaksanakan 1 (satu) kali dalam setahun.
- 4) Output
 - a) Surat Dewan Pengawas;
 - b) Surat Keputusan Dewan Pengawas

VIII.7.5 Kegiatan non rutin Dewan Pengawas

a. Sarasehan Dewan Pengawas Perum LPPNPI

- 1) Tujuan
 - a) Penyamaan visi dan misi antara Dewan Pengawas, Direksi dan Pegawai;
 - b) Sharing session pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian nasihat Dewan Pengawas;
 - c) Evaluasi pelaksanaan kegiatan Perum LPPNPI;
 - d) Penyusunan rencana tindak lanjut pelaksanaan pengawasan dan pemberian nasihat Dewan Pengawas.
- 2) Pelaksanaan : Dilaksanakan minimal 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun.
- 3) Output
 - a) Laporan Pelaksanaan Kegiatan;
 - b) Rekomendasi Dewan Pengawas kepada Direksi.

b. Perjalanan Dinas Dalam Negeri

- 1) Perjalanan dinas dalam negeri adalah perjalanan dalam rangka tugas kedinasan yang dilakukan Dewan Pengawas atas perintah pejabat Perusahaan dari kedudukan tempat kerja ke tempat tujuan lain dalam wilayah Republik Indonesia dengan atau tanpa menginap.
- 2) Tujuan
 - a) Melakukan pemeriksaan dan pengecekan baik fisik maupun nonfisik terhadap kegiatan yang dilakukan oleh Perum LPPNPI



Kantor Pusat ataupun Kantor Cabang/Unit Pelayanan di dalam wilayah Republik Indonesia;

- b) Melakukan kegiatan lainnya antara lain: pendidikan dan pelatihan, benchmarking maupun penugasan dari Pemerintah yang terkait dengan pelaksanaan tugas Dewan Pengawas dalam rangka peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian nasihat Dewan pengawas.

3) Pelaksanaan : Situasional

4) Output

- a) Laporan Pelaksanaan Perjalanan Dinas Dewan Pengawas;
- b) Rekomendasi Dewan Pengawas kepada Direksi.

c. Perjalanan Dinas Luar Negeri

Perjalanan dinas luar negeri adalah perjalanan dalam rangka tugas kedinasan yang dilakukan Dewan Pengawas atas perintah pejabat Perusahaan dari kedudukan tempat kerja ke tempat tujuan lain diluar wilayah Republik Indonesia.

1) Tujuan

Melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan, benchmarking maupun penugasan dari Pemerintah yang terkait dengan pelaksanaan tugas Dewan Pengawas dalam rangka peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian nasihat Dewan pengawas.

2) Pelaksanaan : Situasional

3) Output

- a) Laporan Pelaksanaan Perjalanan Dinas Dewan Pengawas;
- b) Rekomendasi Dewan Pengawas kepada Direksi.

d. Pendidikan dan Pelatihan Dewan Pengawas

- 1) Pendidikan dan Pelatihan Dewan Pengawas adalah kegiatan yang dilaksanakan oleh Dewan Pengawas dalam rangka meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan kompetensi Dewan Pengawas untuk menunjang peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan



dan pemberian nasihat Dewan Pengawas. Kegiatan yang termasuk dalam kategori Pendidikan dan Pelatihan Dewan Pengawas adalah:

- a) Seminar;
- b) Workshop;
- c) Kursus dan Sertifikasi;
- d) Keanggotaan Profesi.

2) Sasaran

Meningkatkan kemampuan dan kompetensi Dewan Pengawas sehingga mendukung peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian nasihat Dewan Pengawas;

3) Pelaksanaan

- a) Sesuai dengan kebutuhan dan disesuaikan dengan beban pekerjaan yang sedang ditangani.
- b) Ikut serta dalam Program Dukungan Peningkatan Image Perusahaan kepada pengguna jasa dan masyarakat yang dilakukan oleh Manajemen:
- c) Dewan Pengawas berkontribusi dalam program dukungan peningkatan image perusahaan kepada pengguna jasa yang dilaksanakan oleh Manajemen melalui berbagai kegiatan yaitu sponsorship dalam beberapa kegiatan yang berkaitan dengan pembangunan image perusahaan dengan pengguna jasa dan masyarakat;
- d) Dalam pelaksanaannya, Sekretaris Dewan Pengawas akan melaksanakan sesuai dengan disposisi dari Dewan Pengawas dan berkoordinasi dengan Sekretaris Perusahaan.
- e)

VIII.8 PROGRAM KERJA DAN KEGIATAN KOMITE AUDIT

Kegiatan Komite Audit Dewan Pengawas Perum LPPNPI secara umum dibagi menjadi 2 (dua), yaitu Kegiatan Rutin dan Kegiatan Non Rutin.



VIII.8.1 Kegiatan Rutin Komite Audit, meliputi:

- a. Membantu Dewan Pengawas untuk melakukan pengawasan terhadap implementasi Blue Print/RJPP, implementasi RKAP, program investasi, sistem pengendalian internal perusahaan, manajemen risiko perusahaan, sistem teknologi informasi perusahaan, kebijakan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan (termasuk usulan KAP dan Perusahaan Pemeringkat), kebijakan pengadaan, kebijakan mutu dan layanan (termasuk riset), peraturan perundangan dan perjanjian dengan pihak ketiga.

- 1) Tujuan

- a) Melakukan pembahasan dengan manajemen yang terkait dengan implementasi Blue Print/RJPP), implementasi RKAP, program investasi, sistem, pengendalian internal perusahaan, manajemen risiko perusahaan, sistem teknologi informasi perusahaan, kebijakan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan (termasuk usulan KAP dan Perusahaan Pemeringkat), kebijakan pengadaan, kebijakan mutu dan layanan (termasuk riset), peraturan perundangan dan perjanjian dengan pihak ketiga;
- b) Mempersiapkan materi-materi yang penting yang perlu dibahas dalam Rapat Dewan Pengawas dan Direksi;
- c) Memperoleh klarifikasi maupun penjelasan dari manajemen terkait dengan kegiatan operasi perusahaan dan permasalahan-permasalahan yang sedang dihadapi Perum;
- d) Mempersiapkan laporan rutin bulanan dan triwulanan atas bidang fungsi pengawasan Dewan Pengawas.

- 2) Sasaran

- a) Terlaksananya tugas-tugas Komite Audit sebagaimana tertuang dalam Peraturan dan Piagam Komite Audit;
- b) Terlaksananya fungsi pengawasan Perum oleh Dewan Pengawas secara baik;
- c) Diperoleh informasi yang akurat dan komprehensif terhadap kegiatan operasional perusahaan;



- d) Tersedianya materi-materi penting untuk dibahas dalam rapat Dewan Pengawas dengan Direksi;
 - e) Memperbaiki kinerja perusahaan dengan memberikan masukan dan saran-saran perbaikan kepada manajemen yang disampaikan melalui Dewan Pengawas;
 - 3) Pelaksanaan
 - a) Minimal 1 (satu) kali dalam satu bulan;
 - b) Apabila diperlukan dapat dilaksanakan sewaktu-waktu untuk membahas hal-hal yang bersifat penting dan atau mendesak;
 - c) Penyusunan laporan hasil penelaahan maupun laporan hasil rapat Komite Audit dengan SPI mengacu kepada ketentuan yang berlaku.
 - 4) Output
 - a) Laporan berkala Komite Audit kepada Dewan Pengawas;
 - b) Risalah rapat Komite Audit dengan Manajemen.
- b. Kegiatan penelaahan Laporan Hasil Pemeriksaan Satuan Pengawas Intern yang ditindaklanjuti dengan Rapat Koordinasi Komite Audit dan SPI.
- 1) Tujuan
 - a) Melakukan pembahasan dan penilaian terhadap kegiatan dan hasil audit yang dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI) dari Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP);
 - b) Melakukan pembahasan terhadap RJPP, RKAP, Laporan Semester, Laporan Triwulan dan laporan rutin lainnya dalam rangka memberikan masukan kepada Dewan Pengawas;
 - c) Mempersiapkan materi-materi yang penting yang perlu dibahas dalam Rapat Dewan Pengawas dengan Direksi;
 - d) Memperoleh klarifikasi maupun penjelasan dari manajemen terkait dengan kegiatan operasi perusahaan dan permasalahan-permasalahan yang sedang dihadapi Perum;



- e) Mempersiapkan laporan rutin pelaksanaan tugas Komite Audit secara berkala sesuai dengan Peraturan Bapepam, Peraturan Menteri Negara BUMN, serta Piagam Komite Audit.

2) Sasaran

- a) Terlaksananya tugas-tugas Komite Audit sebagaimana tertuang dalam Peraturan dan Piagam Komite Audit;
- b) Terlaksananya fungsi pengawasan Perum oleh Dewan Pengawas secara baik;
- c) Tercapainya pelaksanaan maupun pelaporan kegiatan SPI sesuai dengan standar yang berlaku;
- d) Diperoleh informasi yang akurat dan komprehensif terhadap kegiatan operasional Perusahaan;
- e) Tersedianya materi-materi penting untuk dibahas dalam rapat Dewan Pengawas dengan Direksi;
- f) Memperbaiki kinerja perusahaan dengan memberikan masukan dan saran-saran perbaikan kepada manajemen yang disampaikan melalui Dewan Pengawas;

3) Pelaksanaan

- a) Minimal 1 (satu) kali dalam satu bulan;
- b) Apabila diperlukan Apabila diperlukan dapat dilaksanakan sewaktu-waktu untuk membahas hal-hal yang bersifat penting dan atau mendesak;
- c) Penyusunan laporan hasil penelaahan maupun laporan hasil rapat Komite Audit dengan SPI mengacu kepada ketentuan yang berlaku.

4) Output

- a) Laporan Hasil Penelaahan atas LHP SPI;
- b) Laporan berkala Komite Audit kepada Dewan Pengawas;
- c) Risalah rapat Komite Audit dengan SPI.



- c. Kegiatan pengawasan atas capaian kinerja auditor eksternal (KAP) dan Perusahaan Pemeringkat yang ditindaklanjuti dengan Rapat Koordinasi Komite Audit dengan Manajemen, SPI, KAP dan Perusahaan Pemeringkat.

1) Tujuan

- a) Memastikan bahwa Auditor Eksternal dan Perusahaan Pemeringkat bekerja dengan standar profesional yang bersangkutan, khususnya pada aspek independensi dan obyektivitas;
- b) Pemantauan, tinjauan dan analisis atas proses pemeriksaan yang dilakukan oleh Auditor Eksternal dan Perusahaan Pemeringkat meliputi perencanaan, pelaksanaan, penerapan standar akuntansi, diskusi hasil pemeriksaan, pembahasan konsep laporan keuangan dan penilaian tingkat kesehatan perusahaan;
- c) Berkomunikasi dan diskusi dengan Manajemen, Auditor Internal, Auditor eksternal dan Perusahaan Pemeringkat tentang permasalahan material yang timbul selama masa audit sebagai dasar dalam memberikan pendapat profesional yang independen kepada Dewan Pengawas sebelum laporan dipublikasi.

2) Sasaran

- a) Terlaksananya fungsi pengawasan Komite Audit terhadap pelaksanaan pekerjaan KAP dan Perusahaan Pemeringkat sesuai kontrak;
- b) terselesaikannya permasalahan-permasalahan yang timbul selama masa audit secara baik dan cepat;
- c) Tersajinya draft laporan keuangan perusahaan sesuai dengan jadwal yang direncanakan.
- d) Tersajinya penilaian tingkat kesehatan perusahaan sesuai dengan jadwal yang direncanakan.

3) Pelaksanaan

- a) Pelaksanaan rapat Komite Audit dengan KAP sesuai kesepakatan Kick-off Meeting baik untuk saat penelaahan terbatas pada laporan keuangan Semester I tahun 2025 maupun saat audit



laporan keuangan akhir pada bulan Desember 2025 Perum LPPNPI;

- b) Apabila diperlukan dapat dilaksanakan sewaktu-waktu untuk membahas hal-hal yang bersifat penting dan atau mendesak.

4) Output :

Risalah rapat Komite Audit, Manajemen, SPI, KAP dan Perusahaan Pemeringkat.

- d. Kegiatan penelaahan hasil capaian kinerja Perum yang ditindaklanjuti dengan Rapat Internal Komite Audit dan kontribusi Komite Audit dalam Rapat Internal Dewan Pengawas atau Rapat Gabungan Dewan Pengawas dan Direksi.

1) Tujuan

Berkomunikasi antara Ketua dan Anggota Komite Audit dalam rangka meningkatkan fungsi pengawasan internal untuk mencapai efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya Perum untuk memperoleh hasil yang optimal.

2) Sasaran

- a) Meningkatkan keterbukaan, akuntabilitas dan kualitas laporan keuangan sesuai standar akuntansi yang berlaku;
- b) Melakukan tinjauan, analisis dan rekomendasi atas RKAP, RJPP, serta laporan-laporan manajemen dan informasi lainnya;
- c) Mengkaji ruang lingkup dan ketepatan penugasan auditor eksternal yang berkaitan dengan kewajaran biaya audit, pengalaman, independensi dan obyektivitasnya, serta memberikan rekomendasi tentang pengangkatan dan/atau penggantian auditor eksternal;
- d) Tersajinya hasil tinjauan, analisis dan rekomendasi Komite Audit tentang kondisi perusahaan dari rangkuman Laporan Manajemen periodik sebagai bahan Dewan Pengawas dalam rangka penyelesaian permasalahan-permasalahan yang terkait dengan fungsi pengawasan perusahaan.



- 3) Pelaksanaan
 - a) Minimal 1 kali perbulan;
 - b) Apabila diperlukan dapat dilaksanakan sewaktu-waktu untuk membahas hal-hal yang bersifat penting dan atau mendesak;
 - c) Dapat dilaksanakan dalam bentuk Rapat Koordinasi Komite Audit sebelum Rapat Dewan Pengawas dengan Direksi.
 - 4) Output
 - a) Hasil tinjauan, analisis dan rekomendasinya terkait dari rangkuman data laporan manajemen periodik;
 - b) Risalah rapat koordinasi Komite Audit.
- e. Kegiatan evaluasi dan pelaporan hasil kerja Komite Audit Dewan Pengawas.
- 1) Penjelasan
 - a) Evaluasi atas capaian kinerja audit yang dilakukan secara self-assessment dengan cara membandingkan antara rencana kerja yang telah disusun dengan realisasinya;
 - b) Melakukan pelaporan hasil evaluasi capaian kinerja Komite Audit kepada Dewan Pengawas.
 - 2) Sasaran
 - a) Memperoleh data, informasi dan identifikasi kemajuan kinerja, serta evaluasi yang lengkap dan memadai mengenai capaian kinerja Komite;
 - b) Sebagai bahan evaluasi dan analisis untuk menyusun rencana kerja dan guna peningkatan kinerja Komite.
 - 3) Pelaksanaan
 - a) Kegiatan evaluasi dan pelaporan hasil kerja dilaksanakan paling sedikit 1 (satu) tahun sekali atau sesuai dengan kebutuhan Komite Audit;
 - 4) Output
 - a) Surat atau Memo Komite Audit Dewan Pengawas.



f. Perjalanan Dinas Komite Audit Perjalanan Dinas Dalam Negeri

Perjalanan dinas dalam negeri adalah perjalanan dalam rangka tugas kedinasan yang dilakukan Komite Audit dari kedudukan tempat kerja ke tempat tujuan lain dalam wilayah Republik Indonesia dengan atau tanpa menginap.

1) Tujuan

Melakukan pemeriksaan dan pengecekan baik fisik maupun non fisik terhadap kegiatan yang dilakukan oleh Perum LPPNPI Kantor Pusat ataupun Kantor Cabang/Unit Pelayanan di dalam wilayah Republik Indonesia. Melakukan kegiatan lainnya dalam rangka mendukung proses pengawasan terhadap Perum.

2) Sasaran,

diperolehnya data dan informasi mengenai perkembangan pelaksanaan kegiatan Perum LPPNPI Kantor Pusat ataupun Kantor Cabang/Unit Pelayanan. Mendukung terlaksananya kegiatan Komite Audit Perum LPPNPI secara optimal.

3) Pelaksanaan: Situasional mengacu kepada kriteria skala prioritas kegiatan yang perlu ditinjau atau kegiatan lainnya dalam rangka mendukung proses pengawasan terhadap Perum.

4) Output: Laporan kunjungan, rekomendasi Komite Audit kepada Dewan Pengawas.

g. Perjalanan Dinas Komite Audit Perjalanan Dinas Luar Negeri

Perjalanan dinas luar negeri adalah perjalanan dalam rangka tugas kedinasan yang dilakukan Komite Audit atas perintah pejabat perusahaan dari kedudukan tempat kerja ke tempat tujuan lain diluar wilayah Republik Indonesia dengan atau tanpa menginap. Perjalanan Dinas luar negeri sifatnya insidental dan hanya dilaksanakan jika diperlukan seperti kunjungan dalam rangka seminar, pendidikan dan pelatihan, maupun ditugaskan oleh Dewan Pengawas.



h. Pendidikan dan Pelatihan Komite Audit

Diperuntukan bagi Komite Audit untuk menunjang pelaksanaan tugas Komite Audit.

- 1) Tujuan : Meningkatkan kemampuan dan kompetensi Komite Audit atau Anggotanya dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas dan fungsinya masing-masing.
- 2) Sasaran : Meningkatnya kemampuan dan kompetensi Komite Audit atau Anggotanya sehingga mendukung kelancaran tugas dan fungsinya masing-masing.
- 3) Pelaksanaan : Sesuai dengan kebutuhan dan disesuaikan dengan beban pekerjaan yang sedang ditangani. Rencana Pendidikan dan Pelatihan: Seminar, Workshop, Kursus dan Sertifikasi, serta Pendidikan Keanggotaan Profesi yang terkait bidang tugas Komite Audit dan pelatihan.

VIII.9 PROGRAM KERJA DAN KEGIATAN KOMITE PEMANTAUAN RISIKO

Kegiatan Komite Pemantauan Risiko Dewan Pengawas Perum LPPNPI secara umum dibagi menjadi 2 (dua), yaitu Kegiatan Rutin dan Kegiatan Non Rutin.

VIII.9.1 Kegiatan Rutin Komite Pemantauan Risiko meliputi:

- a. Membantu Dewan Pengawas untuk melakukan pengawasan terhadap penerapan Manajemen Risiko dan Good Corporate Governance (GCG) pada : penyusunan dan pelaksanaan Blue Print/RJPP), RKAP, program investasi, penyelenggaraan pelayanan navigasi penerbangan sistem, manajemen risiko perusahaan, sistem teknologi informasi perusahaan, kebijakan pengadaan, kebijakan mutu dan layanan (termasuk riset), peraturan perundangan dan perjanjian dengan pihak ketiga.
 - 1) Tujuan
 - a) Melakukan pembahasan dengan manajemen yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko dan Good Corporate Governance



(GCG) pada : penyusunan dan pelaksanaan Blue Print/RJPP), RKAP, program investasi, penyelenggaraan pelayanan navigasi penerbangan sistem, manajemen risiko perusahaan, sistem teknologi informasi perusahaan, kebijakan pengadaan, kebijakan mutu dan layanan (termasuk riset), peraturan perundangan dan perjanjian dengan pihak ketiga;

- b) Mempersiapkan materi-materi yang penting yang perlu dibahas dalam Rapat Dewan Pengawas dan Direksi, khususnya yang terkait dengan Manajemen Risiko dan GCG;
- c) Memperoleh klarifikasi maupun penjelasan dari manajemen terkait dengan manajemen risiko dan GCG;
- d) Mempersiapkan laporan kepada Dewan Pengawas.

2) Sasaran

- a) Terlaksananya tugas-tugas Komite Pemantauan Risiko sebagaimana tertuang dalam Peraturan dan Piagam Pemantauan Risiko;
- b) Membantu terlaksananya fungsi pengawasan Perum oleh Dewan Pengawas secara baik;
- c) Tersedianya materi-materi penting untuk dibahas dalam rapat Dewan Pengawas dengan Direksi;
- d) Memperbaiki kinerja perusahaan dengan memberikan masukan dan saran-saran perbaikan kepada manajemen yang disampaikan melalui Dewan Pengawas.

3) Pelaksanaan

- a) Minimal 1 (satu) kali dalam satu bulan;
- b) Apabila diperlukan dapat dilaksanakan sewaktu-waktu untuk membahas hal-hal yang bersifat penting dan atau mendesak;
- c) Penyusunan laporan hasil penelaahan maupun laporan hasil rapat Komite Pemantauan Risiko dan Good Corporate Governance (GCG) dengan Manajemen mengacu kepada ketentuan yang berlaku.



- 4) Output
 - a) Laporan berkala Komite Pemantauan Risiko kepada Dewan Pengawas;
 - b) Risalah rapat Komite Pemantauan Risiko dengan Manajemen.

- b. Kegiatan koordinasi Komite Pemantauan Risiko dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsinya, yaitu berupa Rapat Internal Komite Pemantauan Risiko Dewan Pengawas:
 - 1) Penjelasan
 - a) Rapat yang dilaksanakan hanya untuk internal Pemantauan Risiko yaitu Ketua dan Anggota Komite Pemantauan Risiko;
 - b) Tujuan dari rapat ini adalah untuk melakukan koordinasi antara ketua dan anggota Komite Pemantauan Risiko Dewan Pengawas dalam rangka meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas komite MRGCG, melalui:
 - a. Evaluasi bersama atas Kegiatan Komite Pemantauan Risiko dan Dewan Pengawas;
 - b. Koordinasi dalam rangka pemberian masukan dan rekomendasi yang dituangkan dalam bentuk surat atau memo Komite Pemantau Risiko kepada Dewan Pengawas maupun pihak lain yang terkait dengan tetap memperhatikan prosedur dan ketentuan yang berlaku.
 - 2) Sasaran
 - a) Meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas Komite Pemantau Risiko;
 - b) Meningkatkan kualitas pelaksanaan pengawasan dan pemberian nasihat Dewan Pengawas.
 - 3) Pelaksanaan
 - a) Rapat dapat dilaksanakan minimal 1 (satu) kali setiap 2 (dua) bulan atau sesuai dengan kebutuhan Komite Pemantauan Risiko Dewan Pengawas;
 - b) Apabila diperlukan dapat dilaksanakan sewaktu-waktu untuk membahas hal-hal yang bersifat penting dan atau mendesak;



- 4) Output
 - a) Risalah rapat internal Pemantauan Risiko Dewan Pengawas.
 - b) Surat atau Memo Pemantauan Risiko Dewan Pengawas.
- c. Kegiatan monitoring atas kegiatan perusahaan agar compliance terhadap prinsip-prinsip GCG, yaitu berupa pemberian masukan, dan rekomendasi kepada Dewan Pengawas atas permohonan persetujuan dari Direksi:
 - 1) Penjelasan
 - a) Pemberian masukan dan rekomendasi kepada Dewan Pengawas terkait permohonan persetujuan dari Direksi kepada Dewan Pengawas khususnya yang menyangkut aspek manajemen risiko dan aspek ketaatan pada ketentuan peraturan baik internal dan eksternal Perum LPPNPI;
 - b) Tujuan kegiatan ini adalah untuk memberikan referensi dan pertimbangan kepada Dewan Pengawas dalam mengambil keputusan untuk memberikan persetujuan atau tidak terkait permohonan dari Direksi.
 - 2) Sasaran
 - a) Memperoleh data, informasi dan hasil analisis serta evaluasi yang lengkap dan memadai mengenai permohonan persetujuan dari Direksi kepada Dewan Pengawas;
 - b) Meningkatkan kualitas pemberian nasehat, masukan, rekomendasi, atau saran kepada Dewan Pengawas atas permasalahan tertentu yang dihadapi oleh perusahaan, serta meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian nasihat oleh Dewan Pengawas;
 - c) Meningkatkan kualitas pengambilan Keputusan Dewan Pengawas atas hal-hal di lingkungan organisasi Dewan Pengawas;
 - 3) Pelaksanaan: Situasional sesuai permohonan persetujuan dari Direksi kepada Dewan Pengawas yang memerlukan pembahasan terlebih dahulu.
 - 4) Output: Surat atau Memo Komite Pemantauan Risiko Dewan Pengawas.



d. Kegiatan evaluasi atas kinerja perusahaan yang menekankan pada compliance pada Keputusan RKAP tahun 2025;

1) Penjelasan

- a) Dalam rangka pelaksanaan evaluasi laporan hasil usaha setiap bulannya yang merupakan agenda rutin dalam Rapat Koordinasi antara Dewan Pengawas dan Direksi, Komite Pemantau Risiko Dewan Pengawas akan melakukan evaluasi atas capaian kinerja tersebut baik dari sisi capaian kinerja keuangan maupun dari ketaatan perusahaan dalam merealisasikan RKAP tahun 2025 yang telah ditetapkan oleh Dewan Pengawas;
- b) Kegiatan ini merupakan kegiatan rutin bulanan dari Komite Pemantau Risiko Dewan Pengawas dan akan dilaporkan setiap triwulanan kepada Dewan Pengawas sebagai bentuk pertanggungjawaban tugas dan fungsi Komite Pemantau Risiko;
- c) Tujuan kegiatan ini adalah untuk memberikan referensi dan pertimbangan kepada Dewan Pengawas dalam rangka melakukan evaluasi atas pelaksanaan pengurusan Perum oleh Direksi setiap bulannya.

2) Sasaran

- a) Memperoleh data, informasi dan hasil analisis serta evaluasi yang lengkap dan memadai mengenai laporan kegiatan Perum setiap bulannya;
- b) Meningkatkan kualitas pemberian masukan dan rekomendasi kepada Dewan Pengawas khususnya berkaitan dengan kegiatan Perum setiap bulannya;
- c) Meningkatkan kualitas pengambilan Keputusan Dewan Pengawas atas hal-hal di lingkungan organisasi Dewan Pengawas;

3) Pelaksanaan: Setiap bulan sebelum dilaksanakan Rapat Koordinasi Dewan Pengawas.

4) Output

- a) Evaluasi atas kegiatan perusahaan;
- b) Laporan kegiatan Komite Pemantau Risiko.



- e. Kegiatan evaluasi dan pelaporan hasil kerja Komite Pemantau Risiko Dewan Pengawas.
 - 1) Penjelasan
 - a) Evaluasi atas capaian kinerja Manajemen Risiko dan Good Corporate Governance (GCG) yang dilakukan secara self-assessment dengan cara membandingkan antara rencana kerja yang telah disusun dengan realisasinya;
 - b) Melakukan pelaporan hasil evaluasi capaian kinerja Komite Pemantau Risiko kepada Dewan Pengawas.
 - 2) Sasaran
 - a) Memperoleh data, informasi dan identifikasi kemajuan kinerja, serta evaluasi yang lengkap dan memadai mengenai capaian kinerja Komite;
 - b) Sebagai bahan evaluasi dan analisis untuk menyusun rencana kerja dan guna peningkatan kinerja Komite.
 - 3) Pelaksanaan: Kegiatan evaluasi dan pelaporan hasil kerja dilaksanakan paling sedikit 1 (satu) tahun sekali atau sesuai dengan kebutuhan Komite Pemantau Risiko;
 - 4) Output: Surat atau Memo Komite Manajemen Risiko & GCG Dewan Pengawas.

VIII.9.2 Kegiatan Non Rutin Komite Pemantauan Risiko

- a. Kegiatan reviu terhadap ketentuan internal Perum LPPNPI seperti standard procedure operational (SOP), pedoman pelaksanaan kegiatan, dan lain-lain.
 - 1) Penjelasan
 - a) Implementasi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik salah satunya diwujudkan dengan adanya aturan internal yang mengatur suatu mekanisme kegiatan usaha agar selalu memenuhi compliance terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap mempertahankan kinerja perusahaan yang baik;



- b) Kegiatan ini akan mereviu ketentuan internal seperti SOP atau pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan untuk selalu dapat update sesuai kondisi yang ada dan perkembangan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.
 - c) Tujuan kegiatan ini adalah untuk perbaikan proses bisnis internal perusahaan agar lebih governance terhadap ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.
 - 2) Sasaran: Memperoleh data, informasi dan hasil analisis serta evaluasi yang lengkap dan memadai mengenai SOP atau pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan yang memerlukan up dating sesuai ketentuan yang berlaku.
 - 3) Pelaksanaan : Situasional sesuai dengan kondisi perkembangan kegiatan usaha perusahaan selama tahun 2025;
 - 4) Output
 - a) Surat atau Memo Komite Pemantauan Risiko;
 - b) Evaluasi atau reviu atas suatu SOP atau pedoman;
 - c) Laporan kegiatan Komite Pemantauan Risiko.
- b. Kegiatan Peningkatan Kompetensi Komite Pemantauan Risiko melalui diklat, workshop atau seminar terkait implementasi GCG.
- 1) Penjelasan : Pendidikan dan Pelatihan Komite Pemantau Risiko adalah kegiatan yang dilaksanakan oleh Komite Pemantau Risiko dalam rangka meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan kompetensi Komite Pemantau Risiko untuk menunjang peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian masukan kepada Dewan Pengawas. Kegiatan yang termasuk dalam kategori Pendidikan dan Pelatihan Komite Pemantau Risiko antara lain: Seminar, Workshop, Kursus dan Sertifikasi, serta Keanggotaan Profesi.
 - 2) Sasaran : Meningkatnya kemampuan dan kompetensi Komite Pemantau Risiko sehingga mendukung peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian masukan kepada Dewan Pengawas.



- 3) Pelaksanaan : Sesuai dengan kebutuhan dan disesuaikan dengan beban pekerjaan yang sedang ditangani.

c. Kegiatan Penyusunan Laporan Manajemen Perusahaan dan Penyusunan Laporan Manajemen Risiko.

1) Penjelasan

- a) Dalam penyampaian, draft laporan yang perlu pengesahan dari Dewan Pengawas disampaikan adalah berupa draft final yang terkadang datanya masih perlu dikonfirmasi atau dikoreksi.
- b) Kegiatan ini akan melibatkan Komite Dewan Pengawas sejak dari proses penyusunan laporan tersebut.
- c) Tujuan kegiatan ini adalah agar draft final laporan yang perlu pengesahan dari Dewan Pengawas tidak banyak data yang dikonfirmasi atau dikoreksi.

- 2) Sasaran : Mengkonfirmasi lebih awal terhadap data-data yang akan dituangkan dalam penyusunan laporan yang perlu pengesahan dari Dewan Pengawas.

- 3) Pelaksanaan : Situasional sesuai dengan jadwal dan tahapan penyusunan laporan yang perlu pengesahan dari Dewan Pengawas.

- 4) Output : Laporan kegiatan keikutsertaan dalam penyusunan laporan yang perlu pengesahan dari Dewan Pengawas.

d. Kegiatan Pengawasan Keselamatan Internal Perum LPPNPI.

1) Penjelasan

- a) Salah satu Safety Performance Indicator (SPI) Perum LPPNPI pada tahun 2024-2025 adalah pelaksanaan Pengawasan Keselamatan Internal yang diharapkan dapat meningkatkan kesiapan kantor cabang dalam menghadapi Pengawasan Keselamatan oleh Eksternal.
- b) Kegiatan ini akan melibatkan Komite Dewan Pengawas dalam kegiatan Pengawasan Keselamatan Internal di beberapa lokasi.



- c) Tujuan kegiatan ini adalah untuk mengetahui mekanisme pelaksanaan kegiatan Pengawasan Keselamatan Internal.
 - 2) Sasaran : Memastikan pelaksanaan kegiatan Pengawasan Keselamatan Internal sudah optimal dalam meningkatkan kesiapan kantor cabang dalam menghadapi Pengawasan Keselamatan oleh Eksternal.
 - 3) Pelaksanaan : Situasional sesuai dengan jadwal dan lokasi pelaksanaan kegiatan Pengawasan Keselamatan Internal.
 - 4) Output : Laporan kegiatan keikutsertaan dalam kegiatan Pengawasan Keselamatan Internal.
- e. Perjalanan Dinas Komite Pemantau Risiko - Dalam Negeri
- 1) Perjalanan dinas dalam negeri adalah perjalanan dalam rangka tugas kedinasan yang dilakukan Komite Pemantau Risiko dari kedudukan tempat kerja ke tempat tujuan lain dalam wilayah Republik Indonesia dengan atau tanpa menginap.
 - 2) Tujuan
 - a) Melakukan pemeriksaan dan pengecekan baik fisik maupun nonfisik terhadap kegiatan yang dilakukan oleh Perum LPPNPI Kantor Pusat ataupun Kantor Cabang/Unit Pelayanan di dalam wilayah Republik Indonesia;
 - b) Melakukan kegiatan lainnya dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas Komite Pemantau Risiko.
 - 3) Sasaran
 - a) Diperolehnya data dan informasi mengenai perkembangan pelaksanaan kegiatan Perum LPPNPI Kantor Pusat ataupun Kantor Cabang/Unit Pelayanan;
 - b) Mendukung terlaksananya kegiatan Komite Pemantau Risiko Perum LPPNPI secara optimal.



- 4) Pelaksanaan : Situasional mengacu kepada kriteria skala prioritas kegiatan yang perlu ditinjau atau kegiatan lainnya dalam rangka mendukung proses pengawasan terhadap Perum.
 - 5) Output : Laporan kunjungan, rekomendasi Komite Pemantauan Risiko kepada Dewan Pengawas.
- f. Perjalanan Dinas Komite Pemantau Risiko - Luar Negeri
- 1) Perjalanan dinas luar negeri adalah perjalanan dalam rangka tugas kedinasan yang dilakukan Komite Pemantauan Risiko atas perintah pejabat perusahaan dari kedudukan tempat kerja ke tempat tujuan lain diluar wilayah Republik Indonesia dengan atau tanpa menginap.
 - 2) Perjalanan Dinas luar negeri sifatnya insidental dan hanya dilaksanakan jika diperlukan seperti kunjungan dalam rangka seminar, pendidikan dan pelatihan, maupun ditugaskan oleh Dewan Pengawas.

VIII.10 PROGRAM KERJA DAN KEGIATAN KOMITE NOMINASI & REMUNERASI

Kegiatan Komite Nominasi & Remunerasi Dewan Pengawas Perum LPPNPI secara umum dibagi menjadi 2 (dua), yaitu Kegiatan Rutin dan Kegiatan Non Rutin.

Kegiatan Rutin Komite Nominasi & Remunerasi, meliputi:

- a. Kegiatan koordinasi Komite Nominasi & Remunerasi dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsinya, yaitu berupa Rapat Internal Komite Nominasi & Remunerasi Dewan Pengawas:
 - 1) Penjelasan
 - a) Rapat yang dilaksanakan hanya untuk internal Komite Nominasi & Remunerasi yaitu Ketua, Sekretaris, Anggota dan Staf Komite Nominasi & Remunerasi maupun dengan mengundang manajemen.
 - b) Tujuan dari Rapat ini adalah untuk melakukan koordinasi antara Ketua, Sekretaris dan anggota Komite Nominasi dan Remunerasi Dewan Pengawas maupun dengan jajaran manajemen Perum LPPNPI dalam rangka meningkatkan efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan dan pemberian nasihat Dewan Pengawas



terhadap kegiatan operasional Perusahaan khususnya dibidang Nominasi dan Remunerasi yang dijalankan oleh Direksi, melalui:

- Evaluasi bersama atas Kegiatan Nominasi & Remunerasi Dewan Pengawas;
- Koordinasi dalam rangka pemberian masukan dan rekomendasi, yang dituangkan dalam bentuk surat atau memo Komite Nominasi dan Remunerasi kepada Dewan Pengawas maupun pihak lain yang terkait dengan tetap memperhatikan prosedur dan ketentuan yang berlaku.

2) Sasaran

- a) Memperoleh data, informasi dan hasil analisis serta evaluasi yang lengkap dan memadai mengenai permasalahan tertentu maupun kondisi perusahaan terkini;
- b) Meningkatkan kualitas pemberian nasehat, masukan, rekomendasi, atau saran kepada Dewan Pengawas atas permasalahan tertentu yang dihadapi oleh perusahaan, serta meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian nasihat oleh Dewan Pengawas;
- c) Meningkatkan kualitas pengambilan Keputusan Dewan Pengawas atas hal-hal di lingkungan organisasi Dewan Pengawas;

3) Pelaksanaan

- a) Rapat dapat dilaksanakan minimal 1 (satu) kali setiap 4 (empat) bulan atau sesuai dengan kebutuhan Komite Nominasi & Remunerasi Dewan Pengawas;
- b) Apabila diperlukan dapat dilaksanakan sewaktu-waktu untuk membahas hal-hal yang bersifat penting dan atau mendesak;

4) Output

- a) Risalah rapat internal Komite Nominasi & Remunerasi Dewan Pengawas;
- b) Surat atau Memo Komite Nominasi & Remunerasi Dewan Pengawas.



- b. Kegiatan terkait dengan fungsi nominasi yaitu membantu Dewan Pengawas untuk memastikan efektivitas pelaksanaan kebijakan nominasi.

1) Penjelasan

- a) Melakukan tinjauan secara berkala atas sistem Manajemen Talenta Perum LPPNPI serta pengawasan dan evaluasi atas pelaksanaannya;
- b) Melakukan evaluasi terhadap sistem dan prosedur pengklasifikasian talenta yang dilakukan oleh Direksi Perum LPPNPI;
- c) Melakukan validasi dan kalibrasi atas talenta terseleksi (selected talent), untuk menghasilkan daftar talenta ternominasi (nominated talent) yang dinominasikan oleh Dewan Pengawas Perum LPPNPI kepada Rapat Pembahasan Bersama (RPB)/Menteri;
- d) Melakukan evaluasi atas usulan KPI individu anggota Direksi Perum LPPNPI;
- e) Menyiapkan usulan sistem evaluasi kinerja individu bagi anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Pengawas Perum LPPNPI;
- f) Menyiapkan usulan program pengembangan bagi anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Pengawas Perum LPPNPI.

2) Sasaran

- a) Memperoleh data, informasi dan hasil analisis serta evaluasi yang lengkap dan memadai mengenai fungsi-fungsi nominasi;
- b) Meningkatkan kualitas pemberian nasehat, masukan, rekomendasi, atau saran kepada Dewan Pengawas atas permasalahan tertentu yang dihadapi oleh perusahaan dibidang nominasi dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian nasihat oleh Dewan Pengawas;
- c) Meningkatkan kualitas pengambilan Keputusan Dewan Pengawas atas hal-hal di lingkungan organisasi Dewan Pengawas;



- d) Meningkatkan kualitas usulan, tanggapan, laporan yang disampaikan Dewan Pengawas kepada Rapat Pembahasan Bersama (RPB)/Menteri.
 - 3) Pelaksanaan: Situasional mengacu kepada kriteria skala prioritas kegiatan yang perlu ditinjau atau kegiatan lainnya dalam rangka mendukung proses pengawasan terhadap Perum;
 - 4) Output: Surat atau Memo Komite Nominasi dan Remunerasi Dewan Pengawas.
- c. Kegiatan terkait dengan fungsi Remunerasi yaitu membantu Dewan Pengawas untuk memastikan efektivitas pelaksanaan kebijakan remunerasi.
- 1) Penjelasan
 - a) Melakukan evaluasi atas kebijakan remunerasi bagi karyawan yang membutuhkan persetujuan/ tanggapan dari Dewan Pengawas Perum LPPNPI;
 - b) Memastikan bahwa pelaksanaan kebijakan remunerasi telah direncanakan, dilaksanakan, dimonitor, dievaluasi dan diperbaiki secara berkesinambungan;
 - c) Melakukan reviu dan evaluasi atas struktur, kebijakan dan besaran remunerasi bagi anggota Direksi dan Dewan Pengawas, dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
 - a. Remunerasi yang berlaku pada industri dan skala usaha yang sejenis;
 - b. Tugas, tanggung jawab, serta wewenang anggota Direksi dan Dewan Pengawas dikaitkan dengan pencapaian tujuan dan kinerja perusahaan;
 - c. Target kinerja atau kinerja masing-masing anggota Direksi dan Dewan Pengawas;
 - d. Keseimbangan tunjangan antara yang bersifat tetap dan variabel.
 - Struktur remunerasi dapat berupa gaji, honorarium, insentif, tantiem dan/atau tunjangan yang bersifat tetap dan/atau variabel;



- Melakukan evaluasi terhadap struktur, kebijakan dan besaran remunerasi anggota Direksi dan/atau Dewan Pengawas paling kurang 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.

2) Sasaran

- a) Memperoleh data, informasi dan hasil analisis serta evaluasi yang lengkap dan memadai mengenai fungsi-fungsi remunerasi;
- b) Meningkatkan kualitas pemberian nasehat, masukan, rekomendasi, atau saran kepada Dewan Pengawas atas permasalahan tertentu yang dihadapi oleh perusahaan dibidang remunerasi dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian nasihat oleh Dewan Pengawas;
- c) Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan Dewan Pengawas atas hal-hal di lingkungan organisasi Dewan Pengawas;
- d) Meningkatkan kualitas usulan, tanggapan, laporan yang disampaikan Dewan Pengawas kepada Rapat Pembahasan Bersama (RPB)/Menteri.

3) Pelaksanaan :

- a) Situasional mengacu kepada kriteria skala prioritas kegiatan yang perlu ditinjau atau kegiatan lainnya dalam rangka mendukung proses pengawasan terhadap Perum;
- b) Melakukan evaluasi terhadap struktur, kebijakan dan besaran remunerasi anggota Direksi dan/atau Dewan Pengawas paling kurang 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.

4) Output : Surat atau Memo Komite Nominasi dan Remunerasi Dewan Pengawas.

d. Kegiatan terkait dengan fungsi pembinaan dan pengawasan bidang Organisasi dan Sumber Daya Manusia serta tugas khusus yang diberikan oleh Dewan Pengawas.

1) Penjelasan

- a) Melakukan evaluasi atas usulan Direksi Perum LPPNPI mengenai struktur organisasi Perum LPPNPI;



- b) Melakukan evaluasi atas usulan KPI individu anggota Direksi untuk menjadi bahan pertimbangan Dewan Pengawas untuk memberikan masukan/persetujuan atas usulan tersebut;
- c) Menyiapkan usulan sistem evaluasi kinerja individu bagi anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Pengawas;
- d) Melakukan evaluasi atas kebijakan pegawai yang telah diusulkan oleh Direksi, untuk dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan Dewan Pengawas dalam pemberian tanggapan/persetujuan kepada Direksi;
- e) Menyiapkan usulan program pengembangan bagi Anggota Direksi dan/atau Anggota Dewan Pengawas;
- f) Melakukan pembahasan dengan unit kerja yang menangani nominasi dan remunerasi secara periodik, untuk membahas program kerja, pelaksanaan, pelaporan, dan tindak lanjut penyelesaian permasalahan di bidang nominasi dan remunerasi;
- g) Pelaksanaan tugas khusus yang diberikan oleh Dewan Pengawas.

2) Sasaran

- a) Memperoleh data, informasi dan hasil analisis serta evaluasi yang lengkap dan memadai mengenai fungsi-fungsi pembinaan dan pengawasan Sumber Daya Manusia;
- b) Meningkatkan kualitas pemberian nasehat, masukan, rekomendasi, atau saran kepada Dewan Pengawas atas permasalahan tertentu yang dihadapi oleh perusahaan dibidang nominasi, serta meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian nasihat oleh Dewan Pengawas;
- c) Meningkatkan kualitas pengambilan Keputusan Dewan Pengawas atas hal-hal di lingkungan organisasi Dewan Pengawas;
- d) Meningkatkan kualitas usulan, tanggapan, laporan yang disampaikan Dewan Pengawas kepada Rapat Pembahasan Bersama (RPB)/Menteri.



- 3) Pelaksanaan : Situasional mengacu kepada kriteria skala prioritas kegiatan yang perlu ditinjau atau kegiatan lainnya dalam rangka mendukung proses pengawasan terhadap Perum;
 - 4) Output: Surat atau Memo Komite Nominasi dan Remunerasi Dewan Pengawas.
- e. Kegiatan evaluasi dan pelaporan hasil kerja Komite Nominasi & Remunerasi Dewan Pengawas.
- 1) Penjelasan :
 - a) Evaluasi atas capaian kinerja Komite Nominasi & Remunerasi yang dilakukan secara self-assessment dengan cara membandingkan antara rencana kerja yang telah disusun dengan realisasinya;
 - b) Melakukan pelaporan hasil evaluasi capaian kinerja Komite Nominasi & Remunerasi kepada Dewan Pengawas.
 - 2) Sasaran :
 - a) Memperoleh data, informasi dan identifikasi kemajuan kinerja, serta evaluasi yang lengkap dan memadai mengenai capaian kinerja Komite;
 - b) Sebagai bahan evaluasi dan analisis untuk menyusun rencana kerja dan guna peningkatan kinerja Komite.
 - 3) Pelaksanaan : Kegiatan evaluasi dan pelaporan hasil kerja dilaksanakan paling sedikit 1 (satu) tahun sekali atau sesuai dengan kebutuhan Komite Nominasi & Remunerasi Dewan Pengawas;
 - 4) Output : Surat atau Memo Komite Nominasi & Remunerasi Dewan Pengawas.

Kegiatan Non Rutin Komite Nominasi & Remunerasi, meliputi:

- a. Kegiatan peningkatan kompetensi Komite Nominasi & Remunerasi melalui diklat, workshop atau seminar terkait implementasi GCG.
 - 1) Penjelasan :



- a) Pendidikan dan pelatihan Komite Nominasi & Remunerasi adalah kegiatan yang dilaksanakan oleh Komite Nominasi & Remunerasi dalam rangka meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan kompetensi Komite Nominasi & Remunerasi untuk menunjang peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian masukan kepada Dewan Pengawas.
 - b) Kegiatan yang termasuk dalam kategori pendidikan dan pelatihan Komite Nominasi & Remunerasi antara lain seminar, workshop, kursus dan sertifikasi, serta keanggotaan profesi.
- 2) Sasaran: Meningkatnya kemampuan dan kompetensi Komite Nominasi & Remunerasi sehingga mendukung peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian masukan kepada Dewan Pengawas.
- 3) Pelaksanaan : Sesuai dengan kebutuhan dan disesuaikan dengan beban pekerjaan yang sedang ditangani.

b. Perjalanan Dinas Komite Nominasi & Remunerasi - Perjalanan Dinas Dalam Negeri

Perjalanan dinas dalam negeri adalah perjalanan dalam rangka tugas kedinasan yang dilakukan Komite Nominasi & Remunerasi dari kedudukan tempat kerja ke tempat tujuan lain dalam wilayah Republik Indonesia dengan atau tanpa menginap.

- 1) Tujuan :
 - a) Melakukan pemeriksaan dan pengecekan baik fisik maupun non fisik terhadap kegiatan yang dilakukan oleh Perum LPPNPI Kantor Pusat ataupun Kantor Cabang/Unit Pelayanan di dalam wilayah Republik Indonesia;
 - b) Melakukan kegiatan lainnya dalam rangka mendukung proses pengawasan terhadap Perum.



- 2) Sasaran :
 - a) Diperolehnya data dan informasi mengenai perkembangan pelaksanaan kegiatan Perum LPPNPI Kantor Pusat ataupun Kantor Cabang/Unit Pelayanan;
 - b) Mendukung terlaksananya kegiatan Komite Audit Perum LPPNPI secara optimal.
 - 3) Pelaksanaan : Situasional mengacu kepada kriteria skala prioritas kegiatan yang perlu ditinjau atau kegiatan lainnya dalam rangka mendukung proses pengawasan terhadap Perum.
 - 4) Output : Laporan kunjungan serta rekomendasi Komite Nominasi & Remunerasi kepada Dewan Pengawas.
- c. Perjalanan Dinas Komite Nominasi & Remunerasi - Perjalanan Dinas Luar Negeri
- 1) Perjalanan dinas luar negeri adalah perjalanan dalam rangka tugas kedinasan yang dilakukan Komite Nominasi & Remunerasi atas perintah pejabat perusahaan dari kedudukan tempat kerja ke tempat tujuan lain diluar wilayah Republik Indonesia dengan atau tanpa menginap.
 - 2) Perjalanan Dinas luar negeri sifatnya insidental dan hanya dilaksanakan jika diperlukan seperti kunjungan dalam rangka seminar, pendidikan dan pelatihan, maupun ditugaskan oleh Dewan Pengawas.

VIII.11 PROGRAM KERJA DAN KEGIATAN SEKRETARIAT DEWAS PENGAWAS

Sesuai dengan tugas dan fungsinya untuk memberikan dukungan dalam berbagai kegiatan Dewan Pengawas dan Komite Dewan Pengawas, maka kegiatan Sekretariat Dewan Pengawas secara umum dibagi menjadi 2 (dua), yaitu sebagai berikut.

a. Kegiatan Rutin Sekretariat Dewan Pengawas

Kegiatan rutin Sekretariat Dewan Pengawas antara lain penyiapan dan dukungan atas kegiatan Dewan Pengawas dan Komite Dewan Pengawas.

Tabel VIII-2 Program Kerja Rutin Sekretariat Dewan Pengawas



NO	PROGRAM KERJA	TARGET PENYELESAIAN
1	Mempersiapkan rapat, termasuk bahan rapat (briefing sheet) Dewan Pengawas Perum LPPNPI	Mempersiapkan rapat (surat undangan rapat, tempat, sarana dan prasarana rapat termasuk bahan rapat (briefing sheet)), dengan undangan dan bahan rapat disampaikan dalam jangka waktu paling lambat 3 (tiga) hari sebelum rapat diadakan atau dalam waktu yang lebih singkat apabila dalam keadaan mendesak, dengan tidak memperhitungkan tanggal panggilan dan tanggal rapat.
2	Membuat risalah rapat Dewan Pengawas Perum LPPNPI sesuai ketentuan Anggaran Dasar Perum LPPNPI yang bersangkutan	Penyusunan risalah rapat disampaikan kepada Dewan Pengawas selambat-lambatnya 3 (tiga) hari kerja setelah tanggal pelaksanaan rapat.
3	Mengadministrasikan dokumen Dewan Pengawas Perum LPPNPI, baik surat masuk, surat keluar, risalah rapat maupun dokumen lainnya	Dokumen Dewan Pengawas diadministrasikan secara baik dan harus disimpan sebagaimana layaknya dokumen Perum.
4	Menyusun rancangan rencana Rencana Kerja dan Anggaran Dewan Pengawas Perum LPPNPI	Draft rancangan Rencana Kerja dan Anggaran Dewan Pengawas Perum LPPNPI disampaikan terlebih dahulu kepada Dewan Pengawas untuk memperoleh arahan dan masukan, selanjutnya disampaikan kepada Direksi untuk dijadikan satu dengan RKAP dan disampaikan paling lama 60 (enam puluh) hari sebelum tahun anggaran dimulai untuk memperoleh pengesahan.
5	Menyusun rancangan laporan-laporan Dewan Pengawas Perum LPPNPI	Sesuai dengan arahan dan kebutuhan Dewan Pengawas.
6	Melaksanakan tugas lain dari Dewan Pengawas Perum LPPNPI	Sesuai dengan arahan dan kebutuhan Dewan Pengawas.



NO	PROGRAM KERJA	TARGET PENYELESAIAN
7	Selain melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud diatas, Sekretaris Dewan Pengawas Perum LPPNPI selaku pimpinan Sekretariat Dewan Pengawas Perum LPPNPI melaksanakan tugas lain berupa: - memastikan bahwa Dewan Pengawas Perum LPPNPI mematuhi peraturan perundang-undangan serta menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik; - memberikan informasi yang dibutuhkan oleh Dewan Pengawas Perum LPPNPI secara berkala dan/atau sewaktu-waktu apabila diminta; - mengkoordinasikan anggota Komite, jika diperlukan, dalam rangka memperlancar tugas Dewan Pengawas Perum LPPNPI; dan - sebagai penghubung (liaison officer) Dewan Pengawas Perum LPPNPI dengan pihak lain.	Sesuai dengan arahan dan kebutuhan Dewan Pengawas
8	Penyiapan seluruh kegiatan Dewan Pengawas dan Komite Dewan Pengawas, meliputi: - Penyiapan bahan rapat Dewan Pengawas dan Komite Dewan Pengawas; - Penyiapan surat-surat Dewan Pengawas dan dokumentasi lainnya yang akan disampaikan kepada Direksi dan Rapat Pembahasan Bersama (RPB)/ Menteri; - Penyiapan dukungan kegiatan Perjalanan Dinas Dewan Pengawas dan Komite Dewan Pengawas; - Penyiapan dukungan kegiatan pendidikan dan pelatihan Dewan Pengawas dan Komite Dewan Pengawas; - Pengumpulan data-data teknis yang berasal dari Komite-Komite di lingkungan Dewan Pengawas dan Tenaga Ahli Dewan Pengawas.	Dilaksanakan sesuai dengan arahan dan kebutuhan Dewan Pengawas dan Komite Dewan Pengawas.

Tabel 116 Program Kerja Sekretariat Dewan Pengawas

b. Kegiatan Non Rutin Sekretariat Dewan Pengawas

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta kegiatan lainnya yang diberikan sesuai arahan dan kebutuhan Dewan Pengawas.

- 1) **Program Kerja** : Masing-masing personel Sekretariat Dewan Pengawas mengikuti seminar/workshop/pelatihan atau sejenis terkait dengan bidang tugas sekretariat Dewan Pengawas atau yang berkaitan.



- 2) **Tujuan** : Meningkatkan kompetensi pengetahuan personel Sekretariat Dewan Pengawas.
- 3) **Output** : Laporan Hasil Pelatihan



BAB IX HAL LAIN YANG PERLU MENJADI PERHATIAN

IX.1 AUDIT LAPORAN KEUANGAN TAHUN 2025

Perum LPPNPI akan menyampaikan Audit Laporan Keuangan tahun 2025 dengan target opini Laporan yaitu Wajar Tanpa Pengecualian atau Wajar dalam semua hal yang material kepada Menteri BUMN selambat-lambatnya pada tanggal 15 April 2026 sebagai pemenuhan ketentuan yang tertuang pada Peraturan Menteri Nomor: PER-2/MBU/03/2024.

IX.2 PEMERINGKATAN (CORPORATE RATING) 2025

Perum LPPNPI juga akan menyampaikan hasil pemeringkatan (corporate rating) dalam rangka penilaian Tingkat Kesehatan BUMN, serta menyampaikan hasilnya kepada BP BUMN selambat-lambatnya bulan Mei 2026.

IX.3 PENGHAPUSAN PIUTANG USAHA

Merencanakan penghapusbukuan piutang atas Pelayanan Jasa Navigasi Penerbangan atas 9 (Sembilan) maskapai yang sudah tidak beroperasi dengan nilai total Rp19,93 Miliar dan USD220.435,75 yang sebelumnya sudah diusulkan untuk dihapusbukukan di tahun 2025, serta usulan baru atas 20 maskapai yang sudah tidak beroperasi dengan nilai total Rp2,68 Miliar.

IX.4 PENGHAPUSAN ASET TETAP

Penghapusan aset tetap dengan umur ekonomis > 5 tahun sebanyak 1.088 item dengan nilai perolehan Rp70.539.060.904 dan nilai buku tahun 2025 Rp29,

IX.5 IMPAIRMENT ASET BMN

Impairment tahun 2026 direncanakan sebesar Rp. 21,2M.

IX.6 PENGHASILAN DIREKSI DAN KOMISARIS/DEWAN PENGAWAS

Besaran Gaji Direksi dan Dewan Pengawas diusulkan untuk dilakukan penyesuaian dari besaran gaji tahun 2025. Adapun komponen penghasilan lain-lain bagi Direksi dan Dewan Pengawas Tahun 2025 (Aspurjab, Tunjangan Perumahan, Tunjangan Transportasi, dsb) berdasarkan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-3/MBU/03/2023 tentang Organ dan SDM BUMN.



IX.7 KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) DIREKSI SECARA KOLEGIAL DAN DEWAN PENGAWAS

IX.7.1 KPI Direksi Kolegial

Key Performance Indicator (KPI) Direksi secara kolegial disusun sebagai instrumen utama dalam pengukuran dan pengendalian kinerja strategis Perum LPPNPI Tahun 2026. KPI ini dirancang untuk memastikan bahwa pelaksanaan fungsi pengelolaan perusahaan oleh Direksi dilakukan secara terpadu, akuntabel, dan selaras dengan arah kebijakan perusahaan, Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal, serta mandat pelayanan publik di bidang navigasi penerbangan nasional.

Penyusunan KPI Direksi Kolegial tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja keuangan, tetapi juga memperhatikan aspek operasional, keselamatan penerbangan, tata kelola, keberlanjutan, serta penguatan kapabilitas organisasi. Pendekatan ini sejalan dengan upaya perusahaan dalam menjaga keseimbangan antara penciptaan nilai ekonomi dan sosial bagi Indonesia, sekaligus memastikan keberlangsungan layanan navigasi penerbangan yang aman, andal, dan berstandar internasional.

Lebih lanjut, KPI Direksi Kolegial dirumuskan dengan mengacu pada prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG) serta sasaran strategis perusahaan sebagaimana tertuang dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2026. Setiap indikator kinerja ditetapkan secara spesifik, terukur, dan memiliki bobot penilaian yang mencerminkan tingkat prioritas strategis, sehingga mampu menjadi alat evaluasi kinerja Direksi yang objektif sekaligus mendorong peningkatan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

Pada perspektif finansial, perusahaan menargetkan EBITDA sebesar Rp1,55 triliun, yang mencerminkan upaya peningkatan profitabilitas dan efisiensi operasional. Kinerja pengembalian investasi diukur melalui indikator ROIC-WACC sebesar 15,03%, guna memastikan bahwa setiap investasi memberikan nilai tambah di atas biaya modal. Dari sisi likuiditas dan kualitas piutang, Average Collection Period (ACP) ditargetkan membaik menjadi 45 hari, sebagai bentuk penguatan manajemen arus kas.

Pada aspek operasional, perusahaan menempatkan keselamatan sebagai prioritas utama dengan target Safety Performance Target (SPT) 100%, sejalan



dengan standar keselamatan penerbangan internasional. Kualitas layanan operasional juga diperkuat melalui target ketepatan waktu keberangkatan dan kedatangan sebesar 95%, serta peningkatan Customer Satisfaction Index hingga skor 4,4, yang mencerminkan fokus pada keandalan layanan.

Pada pilar inovasi model bisnis, perusahaan menargetkan 100% penyesuaian biaya PJNP Enroute International dan Overflying, sebagai langkah strategis untuk mengoptimalkan pendapatan jasa navigasi penerbangan internasional. Dalam rangka memperkuat posisi sebagai penyelenggara layanan navigasi penerbangan yang andal dan modern, perusahaan menetapkan target IT Cyber Security Maturity dengan skor 4,40, guna memastikan ketahanan sistem informasi terhadap risiko siber. Selain itu, perusahaan menargetkan pencapaian First Priority dalam ICAO APAC Seamless Plan, khususnya pada implementasi data-link di FIR Jakarta, ATFM, dan AIM, sebagai wujud kepemimpinan teknologi dan kontribusi aktif Indonesia dalam ekosistem navigasi penerbangan regional.

Pada pilar investasi, perusahaan menargetkan realisasi PMN sebesar 100% serta realisasi investasi non-PMN sebesar 100%, yang mencerminkan komitmen kuat dalam percepatan pembangunan infrastruktur navigasi penerbangan serta optimalisasi belanja modal yang berdampak langsung pada peningkatan keselamatan dan kapasitas layanan.

Penguatan kapabilitas sumber daya manusia menjadi pilar penting dalam mendukung keberlanjutan operasional. Perusahaan menargetkan operasional ATC Simulator di tiga lokasi (KNO, BPN, dan PNK) sebesar 100%, sebagai upaya peningkatan kompetensi personel pengatur lalu lintas udara. Selain itu, perusahaan juga mendorong keberagaman talenta melalui target Talent Diversity sebesar 17%, guna menciptakan organisasi yang inklusif, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

Lebih rinci KPI Direksi Kolegial ditunjukkan dengan rincian sebagai berikut:



No	Perspektif	ESG	Satuan	Target 2026	Polaritas	Bobot	
						Sub	Total
A	Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia						
Finansial							
1	EBITDA	C	R p Miliar	1.550,96	Maximize	8	22
2	ROIC - WACC	C	%	15,03	Maximize	7	
3	Average Collection Periods (ACP)	C	Hari	45	Minimize	7	
Operasional							
4	Safety Performance Target (SPT)	G	%	100	Maximize	8	22
5	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	C	%	95	Maximize	7	
6	Customer Satisfaction Index	G	Skor	4,4	Maximize	7	
Sosial							
7	Penilaian ESG	S	Skor	33	Maximize	7	7
B	Inovasi Model Bisnis						
8	Penyesuaian Biaya PJNP Enroute International dan Overflying	C	%	100	Maximize	7	7
C Kepemimpinan Teknologi							
9	IT Cyber Security Maturity	G	Skor	4,40	Maximize	7	14
10	First Priority in ICAO APAC Seamless Plan: Data-Link di FIR JKT, ATFM, dan AIM	G	%	100	Maximize	7	
D Peningkatan Investasi							
11	Realisasi PMN	S	%	100	Maximize	7	14
12	Realisasi Investasi Non-PMN	G	%	100	Maximize	7	
E	Pengembangan Talenta						
13	Operasional ATC Simulator di 3 lokasi (KNO, BPN, PNK)	S	%	100	Maximize	7	14
14	Talent Diversity	S	%	17	Maximize	7	

Tabel 117 KPI Direksi Kolegial Tahun 2026

IX.7.2 KPI Dewan Pengawas

Key Performance Indicator (KPI) Dewan Pengawas disusun sebagai instrumen untuk mengukur efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan dan pemberian nasihat kepada Direksi dalam rangka memastikan pengelolaan Perum LPPNPI berjalan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, prinsip tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance), serta Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal. KPI ini menjadi acuan dalam menilai kinerja Dewan Pengawas secara objektif dan terstruktur pada Tahun 2026.

Penyusunan KPI Dewan Pengawas Tahun 2026 diarahkan untuk memperkuat peran Dewan Pengawas dalam memberikan pengawasan strategis dan pengendalian kinerja perusahaan. Indikator kinerja dirumuskan dengan memperhatikan aspek pengawasan dan pengarahan, kualitas pelaporan, serta dinamika dan pengembangan kompetensi, sehingga Dewan Pengawas mampu menjalankan fungsi pengawasan secara efektif, independen, dan akuntabel.



Lebih lanjut, KPI Dewan Pengawas disusun untuk memastikan terselenggaranya mekanisme pengawasan yang proaktif dan berkelanjutan, termasuk dalam mendukung pengambilan keputusan strategis, pengelolaan risiko, serta peningkatan kualitas tata kelola perusahaan. Melalui penetapan indikator yang terukur dan berbobot sesuai tingkat prioritas, KPI ini diharapkan dapat mendorong peningkatan kualitas pengawasan dan memberikan nilai tambah bagi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

No	Indicator	Periode	Output	Target Output	Bobot
A Aspek Pengawasan dan Pengarahan					60%
1	Memberikan tanggapan/rekomendasi kepada Pemilik Modal:				
a	RKAP	Tahunan	Surat	1	10%
b	Laporan Tahunan	Tahunan	Surat	1	
c	Laporan Triwulanan	Triwulanan	Surat	4	
2	Memberikan nasehat/ saran/ masukan kepada Direksi sesuai tugas dan fungsi Dewan Pengawas	2 Bulan Sekali	Surat	6	15%
3	Rapat Dewan Pengawas				
a	Jumlah Rapat	Bulanan	Rapat	12 Kali	10%
b	Kehadiran Rapat		Prosentase	100%	
c	Jumlah Risalah		Dokumen	12	
4	Rapat Komite Dewan Pengawas	Triwulanan	Risalah	12	10%
5	Kunjungan Kerja Dewan Pengawas	Tahunan	Laporan Kunjungan	3	15%
B Aspek Pelaporan					25%
1	Menyampaikan Program Kerja (RKA) Dewan Pengawas Tahunan	Tahunan	Laporan	1	9%
2	Menyampaikan laporan Realisasi KPI Dewan Pengawas	Triwulanan	Laporan	4	8%
3	Menyampaikan laporan tugas dan Fungsi Pengawasan Dewan Pengawas kepada Pemilik Modal	Tahunan	Laporan	1	8%
C Aspek Dinamis					15%
1	Mengusulkan Auditor Eksternal (KAP) kepada Pemilik Modal	Tahunan	Surat Usulan	1	4%
2	Penunjukan Pemeringkatan Perusahaan	Tahunan	Surat	1	2%
3	Peningkatan Kompetensi (melalui partisipasi dalam <i>Workshop</i> , <i>Seminar</i> , <i>Focus Group Discussion</i>)	Tahunan	Seminar, Training, Lokakarya	2	3%
4	Menyampaikan Tanggapan terhadap RMI (<i>Risk Maturity Index</i>) Perusahaan	Tahunan	Surat Tanggapan	1	3%
5	Menyampaikan Usulan Penghasilan Direksi dan Dewan Pengawas Kepada Pemilik Modal	Tahunan	Surat Usulan	1	3%
Total Bobot					100%

Tabel 118 KPI Dewan Pengawas Tahun 2026

Dalam kerangka tersebut, KPI Dewan Pengawas juga dirancang untuk mendorong penguatan peran Dewan Pengawas dalam memastikan keselarasan antara kebijakan strategis perusahaan dengan rencana kerja, kinerja operasional, serta proyeksi keuangan yang telah ditetapkan. Melalui pelaksanaan fungsi pengawasan yang efektif, Dewan Pengawas diharapkan mampu mengidentifikasi secara dini potensi risiko dan permasalahan strategis, serta memberikan arahan

dan rekomendasi yang konstruktif kepada Direksi guna menjaga keberlanjutan kinerja perusahaan. Selain itu, KPI Dewan Pengawas diarahkan untuk memperkuat kualitas tata kelola perusahaan melalui peningkatan disiplin pelaporan, intensitas dan kualitas rapat pengawasan, serta pengembangan kompetensi anggota Dewan Pengawas. Pendekatan ini diharapkan dapat memastikan bahwa proses pengawasan tidak hanya bersifat kepatuhan (compliance), tetapi juga memberikan nilai tambah (value added) dalam mendukung transformasi perusahaan dan pencapaian sasaran strategis Perum LPPNPI Tahun 2026. KPI Dewan Pengawas pada tahun 2026 dapat dilihat pada tabel di atas.



PENUTUP

KESIMPULAN

- a. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2026 akan menjadi pedoman bagi seluruh entitas perusahaan dalam melaksanakan program kerja dan RKA yang telah disusun untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan serta merealisasikan tujuan dan sasaran Perusahaan.
- b. Sesuai dengan dokumen Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) tahun 2025 – 2029, Tahun 2026 merupakan fase implementasi dan realisasi inisiatif fundamental perusahaan dalam mengimplementasikan strategic initiatives 2025-2029 yang bertemakan “Establishing Fundamental Uplift”. Pada fase ini akan diterapkan sembilan (9) program strategis utama yang berfokus pada peningkatan pelayanan pelanggan, peningkatan kapabilitas SDM, dan pembaruan aset - aset kritis. Penerapan program strategis utama ini diharapkan dapat memberikan momentum bagi Perusahaan untuk memperhatikan implementasi inisiatif - inisiatif strategis lainnya. Adapun kesembilan program strategis utama yang dimaksud adalah:
 - 1) Penguatan kendali dan kualitas operasional pelayanan navigasi terpadu.
 - 2) Transformasi digital dan penguatan infrastruktur penerbangan.
 - 3) Kepemimpinan regional dalam implementasi ICAO ASBU Asia Pasifik serta penguatan peran Global Perum LPPNPI.
 - 4) Peningkatan manajemen keamanan siber.
 - 5) Transformasi sistem pemeliharaan dan keandalan fasilitas navigasi.
 - 6) Penguatan manajemen risiko dan ketahanan organisasi.
 - 7) Transformasi organisasi yang responsif terhadap dinamika dan kebutuhan organisasi kedepannya.
 - 8) Optimisasi aset dan fasilitas melalui Implementasi sistem manajemen aset.
 - 9) Penguatan Financial Resilience dan Sustainability perusahaan.
- c. Pendapatan Usaha tahun 2026 diproyeksikan sebesar Rp4.754,39 miliar, yaitu tumbuh 13,04% dari Unaudited tahun 2025 dan tumbuh 14,60% dari RKAP tahun 2025. Target peningkatan pendapatan usaha dipengaruhi oleh proyeksi kenaikan



produksi, asumsi adanya penyesuaian Biaya PJNP Jelajah internasional dan lintas yang ditargetkan terealisasi pada Juli 2026 dari nilai sebesar USD0,65 menjadi USD0,85.

- d. Beban usaha tahun 2026 diproyeksikan sebesar Rp3.817,12 miliar atau lebih tinggi 13,63% dibandingkan Unaudited tahun 2025 dan lebih tinggi 16,77% dari RKAP 2025.
- e. Proyeksi Laba Komprehensif tahun 2026 sebesar Rp879,92 miliar, yaitu lebih tinggi 13,20% dibandingkan Unaudited tahun 2025 dan lebih tinggi 65,04% dari RKAP 2025.
- f. Saldo Kas Akhir tahun 2025 diproyeksikan sebesar Rp5.686,82 miliar atau naik 15,55% dari Unaudited 2025.



LAMPIRAN



	Pekerjaan	Nilai Pagu	Bobot terhadap seluruh nilai		2026											
					Jan	Feb	Mar	Aprl	Mei	Jun	Jul	Agst	Sep	Okt	Nov	Des
CO	Building (6 Program)	149.365.146.730,87	4,88%	Progres	0,50%	0,44%	0,43%	0,40%	0,32%	0,11%	0,00%	0,00%	0,00%	0,03%	0,06%	0,03%
				Rencana Biaya	15.158.013.591,56	13.396.375.330,78	13.285.015.330,78	12.386.695.765,59	9.857.037.070,00	3.238.442.760,00	109.620.000,00	109.620.000,00	109.620.000,00	1.025.919.565,20	1.850.200.000,00	782.205.690,00
CO	Communication (19 Program)	22.270.000.000,00	0,73%	Progres							0,03%	0,05%	0,06%	0,05%	0,11%	0,11%
				Rencana Biaya							778.650.000,00	1.630.960.000,00	1.684.900.000,00	1.566.580.000,00	3.388.360.000,00	3.314.700.000,00
CO	Surveillance (6 Program)	270.662.863.567,15	8,84%	Progres						0,03%	0,05%	0,01%	0,01%	0,05%	0,01%	0,03%
				Rencana Biaya						784.922.304,34	1.569.844.608,69	156.984.460,87	156.984.460,87	1.569.844.608,69	156.984.460,87	784.922.304,34
CO	Data Processing (1 Program)	12.594.407.775,85	0,41%	Progres	0,03%	0,10%	0,11%									
				Rencana Biaya	768.921.737,89	3.075.686.951,58	3.460.147.820,52									
CO	Mechanical Electrical (8 Program)	14.130.000.000,00	0,46%	Progres	0,01%	0,02%	0,05%	0,05%	0,02%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%			
				Rencana Biaya	156.600.000,00	701.220.000,00	1.604.280.000,00	1.618.200.000,00	643.800.000,00	861.300.000,00	870.000.000,00	870.000.000,00	870.000.000,00			
CO	Penunjang (2 Program)	4.781.000.000,00	0,16%	Progres		0,04%	0,06%									
				Rencana Biaya		1.073.580.000,00	1.699.400.000,00									
CO	Navigation (8 Program)	143.500.000.000,00	4,69%	Progres							0,19%	0,22%	0,54%	0,41%	0,27%	0,41%
				Rencana Biaya							5.826.100.000,00	6.658.400.000,00	16.646.000.000,00	12.484.500.000,00	8.323.000.000,00	12.484.500.000,00
2026	Mechanical Electrical (17 Program)	40.900.000.000,00	1,34%	Progres							0,03%	0,03%	0,04%	0,07%	0,10%	0,11%
				Rencana Biaya							903.640.000,00	994.990.000,00	1.177.690.000,00	2.172.680.000,00	2.984.970.000,00	3.340.510.000,00
2026	Building (6 Program)	60.750.000.000,00	1,98%	Progres						0,01%	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%	0,01%	0,02%
				Rencana Biaya						178.038.888,00	600.190.264,00	686.983.552,00	572.816.352,00	567.685.440,00	384.898.904,00	728.620.360,00
2026	Surveillance (34 Program)	961.100.000.000,00	31,39%	Progres						0,03%	0,11%	0,39%	0,07%	1,00%		0,84%
				Rencana Biaya						870.000.000,00	3.480.000.000,00	11.891.160.000,00	2.056.680.000,00	30.770.160.000,00		25.734.600.000,00
2026	Data Processing (4 Program)	370.500.000.000,00	12,10%	Progres						0,25%	0,07%	0,83%		0,81%		
				Rencana Biaya						7.764.460.000,00	2.117.580.000,00	25.410.960.000,00		24.705.100.000,00		
2026	Navigation (40 Program)	674.400.000.000,00	22,03%	Progres							0,43%	0,49%	1,11%	0,81%	0,61%	0,92%
				Rencana Biaya							13.166.580.000,00	15.047.520.000,00	34.101.754.059,89	24.697.054.059,89	18.809.400.000,00	28.214.100.000,00
2026	Communication (199 Program)	295.680.000.000,00	9,66%	Progres						0,06%	0,11%	0,14%	0,14%	0,35%	0,27%	0,07%
				Rencana Biaya						1.751.310.000,00	3.502.620.000,00	4.210.220.000,00	4.210.220.000,00	10.670.260.000,00	8.193.660.000,00	2.215.310.000,00
2026	IT (2 progrram)	15.382.000.000,00	0,50%	Progres										0,10%	0,10%	
				Rencana Biaya										3.146.500.000,00	3.146.500.000,00	
2026	Tools (4 program)	25.753.000.000,00	0,84%	Progres											0,11%	0,38%
				Rencana Biaya											3.248.000.000,00	11.688.740.000,00
	Jumlah Total	3.061.768.418.073,87	100,00%													
Kumulatif Biaya					16.083.535.329,46	34.330.397.611,81	54.379.240.763,12	68.384.136.528,70	78.884.973.598,70	94.333.447.551,05	127.258.272.423,74	194.926.070.436,61	256.512.735.309,36	369.889.018.983,14	420.374.992.348,01	509.663.200.702,35

LAMPIRAN II

DAFTAR USULAN PROGRAM INVESTASI PERUM LPPNPI TAHUN 2026

No.	Jenis Fasilitas	Nama Program	Nilai Pagu (Rp.Miliar)
1	Communication	Pengadaan Fasilitas ATIS	20,08
2	Communication	Pengadaan Fasilitas Lampu Signal (Signal Lamp)	0,30
3	Communication	Pengadaan Fasilitas VHF ACC	35,50
4	Communication	Pengadaan Fasilitas VHF APP	72,00
5	Communication	Pengadaan Fasilitas VHF Emergency	11,50
6	Communication	Pengadaan Fasilitas VHF Portable	6,00
7	Communication	Pengadaan Fasilitas VHF TWR	60,60
8	Communication	Pengadaan Fasilitas Voice Recorder	40,70
9	Communication	Pengadaan Fasilitas VSCS	27,40
10	Communication	Pengadaan Fasilitas Tower Set	18,80
11	Navigation	Pengadaan Fasilitas DVOR/DME	396,00
12	Navigation	Pengadaan Fasilitas ILS	278,40
13	Surveillance	Pengadaan Fasilitas ADS-B	115,90
14	Surveillance	Pengadaan Fasilitas ADS-B Filter	17,80
15	Surveillance	Pengadaan Fasilitas MSSR Mode-S	827,40
16	Data Processing	Pengadaan Fasilitas A-SMGCS	296,90
17	Data Processing	Pengadaan Fasilitas ATM System	73,60
18	Mechanical Electrical	Pengadaan Fasilitas Generator Set (Genset)	4,03
19	Mechanical Electrical	Pengadaan Fasilitas Lift/Elevator	8,18
20	Mechanical Electrical	Pengadaan Fasilitas Uninterruptible Power Supply (UPS)	28,69
21	Building	Pembangunan ATC Tower Beserta Sarana Penunjangnya	32,00
22	Building	Pembangunan Fasilitas Gedung Perkantoran Beserta Sarana Penunjangnya	28,18
23	Building	Pembangunan Fasilitas Kanopi Parkir	0,31
24	Building	Pengadaan Fasilitas CCTV	0,26
25	Penunjang	Pengadaan Fasilitas Master Clock	0,50
26	Penunjang	Pengadaan Fasilitas Tools	26,85
27	IT	Pengadaan Fasilitas Graphics Processing Unit (GPU)	6,18
28	IT	Pengadaan Perangkat Application Delivery and Security	9,20
Total			2.443,27

LAMPIRAN III

DAFTAR PROGRAM INVESTASI CARRY OVER PERUM LPPNPI KE TAHUN 2026

No.	Jenis Fasilitas	Nama Program	Nilai Pagu (Rp.Miliar)
1	Communication	Penggantian dan Pemasangan Transmitter dan Reproduser ATIS di Pekanbaru	1,95
2	Communication	Penggantian dan Pemasangan VHF Primary TWR dan VHF Primary APP di Padang	3,00
3	Communication	Pengadaan dan Pemasangan VHF Primary TWR di Banda Aceh	1,35
4	Communication	Penggantian dan Pemasangan Voice Recorder 16 Channel di Banda Aceh	0,50
5	Communication	Pengadaan dan Pemasangan VHF Primary TWR di Sentani	1,35
6	Communication	Penggantian dan Pemasangan Voice Recorder 16 Channel di Biak	0,50
7	Communication	Pengadaan 4 (Empat) Signal Light Gun di Sentani	0,68
8	Communication	Penggantian dan Pemasangan Voice Recorder 16 Channel di Bengkulu	0,50
9	Communication	Penggantian dan Pemasangan VHF Primary APP di Bengkulu	1,65
10	Communication	Penggantian dan Pemasangan Voice Recorder 8 Channel di Pangandaran	0,26
11	Communication	Pengadaan dan Pemasangan VHF ER Primary APP Bandung di Pangandaran	1,65
12	Communication	Penggantian dan Pemasangan Reproduser ATIS di Lombok	0,90
13	Communication	Penggantian dan Pemasangan VHF Primary TWR di Kendari	1,35
14	Communication	Penggantian dan Pemasangan VHF Primary APP di Kendari	1,65

No.	Jenis Fasilitas	Nama Program	Nilai Pagu (Rp.Miliar)
15	Communication	Pengadaan dan Pemasangan Voice Recorder 8 Channel di Sugimanuru dan Morowali	0,52
16	Communication	Pengadaan dan Pemasangan VHF Primary TWR di Tarakan	1,35
17	Communication	Penggantian dan Pemasangan Voice Recorder 8 Channel di Mamuju	0,26
18	Communication	Penggantian dan Pemasangan Reproduser ATIS di Palangkaraya	0,90
19	Communication	Penggantian dan Pemasangan Transmitter dan Reproduser ATIS di Surabaya	1,95
20	Navigation	Penggantian dan Pemasangan Instrument Landing System (ILS) di Padang	18,50
21	Navigation	Penggantian dan Pemasangan DVOR/DME di Sorong	17,00
22	Navigation	Penggantian dan Pemasangan Instrument Landing System (ILS) di Banda Aceh	18,50
23	Navigation	Penggantian dan Pemasangan DVOR/DME di Makawembeng	17,00
24	Navigation	Penggantian dan Pemasangan Instrument Landing System (ILS) Beserta Pendukungnya di Manado	18,50
25	Navigation	Penggantian dan Pemasangan Instrument Landing System (ILS) di Banjarmasin	18,50
26	Navigation	Penggantian dan Pemasangan DVOR/DME di Labuan Bajo	17,00
27	Navigation	Penggantian dan Pemasangan Instrument Landing System (ILS) di Palangkaraya	18,50
28	Surveillance	Penggantian dan Pemasangan Monopulse Secondary Surveillance Radar (MSSR) di Banda Aceh	45,00
29	Surveillance	Penggantian dan Pemasangan Monopulse Secondary Surveillance Radar (MSSR) di Denpasar	45,00

No.	Jenis Fasilitas	Nama Program	Nilai Pagu (Rp.Miliar)
30	Surveillance	Penggantian dan Pemasangan Monopulse Secondary Surveillance Radar (MSSR) di Surabaya	45,00
31	Surveillance	Penggantian dan Pemasangan Monopulse Secondary Surveillance Radar (MSSR) di MATSC	45,00
32	Surveillance	Penggantian dan Pemasangan Monopulse Secondary Surveillance Radar (MSSR) di Balikpapan	45,00
33	Surveillance	Penggantian dan Pemasangan Monopulse Secondary Surveillance Radar (MSSR) di Banjarmasin	45,00
34	Mekanikal Elektrikal	Penggantian Dan Pemasangan Lift/Elevator Gedung Tower di Manokwari	1,20
35	Mekanikal Elektrikal	Penggantian Dan Pemasangan Lift/Elevator Gedung Tower di Sorong	1,20
36	Mekanikal Elektrikal	Penggantian dan Pemasangan Uninterruptible Power Supply (UPS) 15 KVA di Sentani	0,48
37	Mekanikal Elektrikal	Penggantian dan Pemasangan Sistem Catu Daya Gedung Radar di Pontianak	1,80
38	Mekanikal Elektrikal	Pengadaan dan Pemasangan Jaringan Fiber Optic Tx-Tower di Palembang	0,75
39	Mekanikal Elektrikal	Penggantian dan Pemasangan Panel MVMDB Substation Localizer di Denpasar	1,80
40	Mekanikal Elektrikal	Pengadaan dan Pemasangan Genset 100KVA Gedung Radar di Balikpapan	1,20
41	Mekanikal Elektrikal	Penggantian dan Pemasangan Uniteruptable Power Supply (UPS) MER 60kVA beserta penunjangnya di Surabaya	1,60
42	Mekanikal Elektrikal	Pengadaan dan Pemasangan UPS 2X100 KVA di Medan	5,70
43	Building	Penggantian dan Pemasangan Pagar Perimeter DVOR di Palu	1,26
44	Building	Penggantian dan Pemasangan Pagar Gedung Telekomunikasi di Gunung Nona Ambon	0,64

No.	Jenis Fasilitas	Nama Program	Nilai Pagu (Rp.Miliar)
45	Penunjang	Pengadaan Alat Ukur Portable di Airnav Repair Center	2,93
46	Penunjang	Pengadaan Alat Ukur Radio Comm Tester di Airnav Repair Center	1,85
47	Automation	Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) di Wilayah Ruang Udara Barat RI (FIR Jakarta) / Program New JATSC	428,35
48	Automation	Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) untuk Modernisasi Fasilitas Pelayanan APP di Balikpapan	230,85
49	Automation	Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) untuk Modernisasi Fasilitas Pelayanan APP di Medan	
50	Automation	Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) untuk Modernisasi Fasilitas Pelayanan APP di Pontianak	
51	Automation	Jasa Konsultan Pengawasan Pekerjaan Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC SYSTEM) NEW JATSC, APP Balikpapan, APP Medan dan APP Pontianak.	20,95
52	Building	Pembangunan ATC Tower dan Sarana Penunjangnya di Palu	27,60
53	Automation	Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) Wilayah Ruang Udara Timur RI (FIR Ujung Pandang) di Denpasar, Surabaya, Yogyakarta dan MATSC	1.316,07
54	Building	Pembangunan ATC Tower beserta Penunjangnya di Luwuk	28,33
55	Building	Pembangunan ATC Tower beserta Penunjangnya di Bengkulu	31,70
56	Building	Pembangunan Gedung Baru Kantor Pusat Perum LPPNPI (lanjutan)	66,04
Total			2.608,06

Perum LPPNPI

No.	Uraian	APS untuk RKAP 2026	Masuk kedalam RKAP/Kontrak Manajemen 2026 (Ya/Tidak/N.A)	Halaman pada RKAP	Keterangan (Mohon disertakan alasan apabila memilih "tidak"/"N.A")
1. Asumsi Makro Ekonomi (berdasarkan RAPBN 2026)					
a.	Pertumbuhan Ekonomi (%)	5,4	Ya	82	
b.	Inflasi (%)	2,5	Ya	82	
c.	Suku Bunga (%)	6,9	Ya	82	
d.	Nilai Tukar Kurs (Rp/USD)	16500	Ya	82	
e.	Harga Minyak Mentah Indonesia (USD/Barel)	70	Tidak		Tidak menjadi variabel dalam perhitungan RKAP 2026
f.	Lifting Minyak (ribu barel/hari)	610	Tidak		Tidak menjadi variabel dalam perhitungan RKAP 2026
g.	Lifting Gas (ribu barel setara minyak per hari)	984	Tidak		Tidak menjadi variabel dalam perhitungan RKAP 2026
2. Fungsi Keuangan					
a.	Audit Laporan Keuangan tahun 2025	Diselesaikan dan diunggah melalui Sistem Informasi Manajemen BP BUMN selambat-lambatnya tanggal 15 April 2026	Ya	405	
b.	Ketentuan minimum opini Laporan Keuangan	Wajar Tanpa Pengecualian atau Wajar Dalam Semua Hal yang Material.	Ya	405	
c.	Target Keuangan				
	1) Ekspansi yang Berkesinambungan	a) Ekspansi EBITDA dan/atau <i>Cash Flow from Operation</i> (CFO) b) <i>Net Profit</i> dan <i>Dividend</i>	Ya	182	
		BUMN dapat mengusulkan target ekspansi yang berkesinambungan dengan menggunakan parameter lain di luar target keuangan di atas untuk menjadi bagian dari indikator KPI yang diperjanjikan dalam Kontrak Manajemen BUMN.	Ya	408	a) EBITDA b) Average Collection Periods (ACP)
	2) Penciptaan Nilai Ekonomis	ROIC (<i>Return on Invested Capital</i>) di atas WACC (<i>Weighted Average Cost of Capital</i>) atau selisih ROIC-WACC masuk ke dalam bagian dari indikator KPI	Ya	408	15,03
d.	Posisi Keuangan yang Berkesinambungan	Mempertahankan rasio-rasio utang pendanaan pada level rasio dengan peringkat rating <i>investment grade</i> yang tercermin dalam penilaian tingkat kesehatan perusahaan. Namun demikian, BUMN dalam kondisi tertentu dapat memasukan rasio utang pendanaan untuk menjadi bagian dari indikator KPI yang diperjanjikan dalam Kontrak Manajemen BUMN.	Tidak	-	Tidak memiliki utang pendanaan
e.	RDI/SLA, Eks BPPN, dan PMN yang belum dimanfaatkan dituangkan dalam RKAP (jika ada)	Harus menuangkan posisi/nilai, skema rencana penyelesaian, serta informasi yang relevan lainnya dalam RKAP. Adapun daftar BUMN sebagaimana dimaksud adalah PT Barata Indonesia (Persero), PT Djakarta Lloyd (Persero), dan Perum Perhutani.	Tidak	-	
f.	Daftar Aksi Korporasi dan Proyeksi Kontribusi Negara	1) Daftar Aksi Korporasi yang membutuhkan persetujuan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)/Kepala Badan dan belanja modal (<i>Capital Expenditure</i> atau CAPEX) termasuk sumber pembiayaannya dalam lampiran Kontrak Manajemen Tahunan; dan 2) Proyeksi kontribusi kepada Negara, meliputi pajak, dividen, dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Lainnya.	Ya	190	
g.	<i>Corporate Rating</i>	Dewan Komisaris/Dewan Pengawas berdasarkan evaluasi Komite Audit menunjuk Perusahaan Pemeringkat untuk melakukan pemeringkatan (<i>corporate rating</i>) dalam rangka penilaian Tingkat Kesehatan BUMN. BUMN diharapkan memperoleh hasil <i>standalone</i> dan final rating minimal BBB, serta menyampaikan hasilnya kepada BP BUMN selambat-lambatnya bulan Mei 2026.	Ya	405	
h.	Program restrukturisasi	BUMN yang menghadapi permasalahan keuangan struktural diminta untuk mengajukan usulan restrukturisasi yang dilengkapi dengan kajian. Apabila BUMN sudah mendapatkan persetujuan dari Kepala Badan, maka selanjutnya BUMN dapat melakukan penyesuaian atas RKAP yang telah disusun sesuai dengan program restrukturisasi yang telah ditetapkan.	Tidak	-	Tidak menghadapi permasalahan keuangan struktural
i.	Dana Pensiun	BUMN yang memiliki dana pensiun dengan program manfaat pasti yang dikelola oleh BUMN lain wajib/diharapkan memiliki ketentuan intern terkait kewajiban dilakukannya pengkajian yang memadai untuk penempatan dan pelepasan investasi sebagaimana diamanahkan dalam PMK Nomor 199/PMK.010.2008 yang terakhir kali diperbaharui dengan POJK Nomor 27 Tahun 2023.	Tidak	-	Tidak memiliki program manfaat pasti yang dikelola oleh BUMN lain.
3. Fungsi Pengembangan dan Investasi					

	a.	Usulan Penugasan Khusus	BUMN yang diusulkan mendapatkan Penugasan Khusus diminta berkoordinasi dengan Kementerian/Lembaga pemberi Penugasan Khusus untuk menyampaikan usulan penugasan tersebut kepada Kepala BP BUMN disertai dengan kajian Penugasan Khusus. Dalam usulan dan kajian yang disampaikan terdapat usulan dukungan pemerintah yang diharapkan baik dalam bentuk PMN, pinjaman, penjaminan pemerintah atau bentuk dukungan lainnya.	Tidak	-	Pada usulan RKAP 2026 tidak mengusulkan adanya PMN, pinjaman, penjamin pemerintah atau bentuk dukungan lainnya.
	b.	Evaluasi atas Penugasan Khusus	BUMN harus melakukan evaluasi atas kinerja Penugasan Khusus secara berkala dan memastikan pelaksanaan Penugasan Khusus terlaksana sesuai dengan target-target yang ditetapkan pemerintah Pemerintah dengan memperhatikan keberlanjutan perusahaan.	Ya	52	
	c.	Usulan PMN	Usulan Penyertaan Modal Negara (PMN) agar dilengkapi dengan kajian yang memuat uji kelayakan, timeline, dan target Key Performance Indicator (KPI).	Tidak	-	Pada usulan RKAP 2026 tidak mengusulkan adanya PMN
	d.	Laporan Tambahan PMN	BUMN yang mendapat tambahan PMN diminta melakukan upaya-upaya untuk mendorong realisasi penyerapan PMN sesuai kajian dan menyampaikan laporan realisasi penggunaan dana PMN secara berkala dalam Laporan Triwulanan dan/atau Laporan Tahunan.	Tidak	-	Tidak terdapat penambahan PMN
	e.		BUMN yang memperoleh PMN agar memastikan pemanfaatan dana PMN berdampak optimal dalam peningkatan kapasitas usaha, pertumbuhan ekonomi dan sejalan dengan arahan Presiden RI, serta mempercepat penyerapan dan pemanfaatan sisa dana PMN dengan terlebih dahulu melakukan konsultasi dan koordinasi dengan Kementerian/Lembaga untuk memastikan rencana penggunaannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.	Ya	52	
	f.		BUMN yang mendapatkan PMN sebelum tahun 2021 namun belum 100% terealisasi, agar mengupayakan percepatan penyelesaian penggunaan dana PMN. Adapun daftar BUMN sebagaimana dimaksud adalah Perum Bulog dan PT Barata Indonesia (Persero).	Tidak	-	Mendapatkan PMN pada tahun 2023
	g.	BUMN calon penerima Penyertaan Modal Pemerintah Pusat (PMPP) (baik yang sudah atau belum memanfaatkan Barang Milik Negara)	BUMN calon penerima Penyertaan Modal Pemerintah Pusat (PMPP) (baik yang sudah atau belum memanfaatkan Barang Milik Negara) wajib melakukan verifikasi atas aset yang akan diterima, dan sebelum diterbitkan Peraturan Pemerintah (PP) agar memastikan:	Tidak		Tidak menjadi variabel dalam perhitungan RKAP 2026
			1) Aset yang akan dialihkan memiliki manfaat ekonomis di masa yang akan datang dan meminta Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) melakukan verifikasi atas kelayakan aset; 2) Aset yang dialihkan secara hukum berstatus <i>clean and clear</i> dan dapat diverifikasi oleh Konsultan Hukum Independen dan/atau Jaksa Agung Muda Perdata Tata Usaha Negara (Jamdatun); 3) Valuasi aset yang akan dialihkan wajib mencerminkan nilai wajar dan diverifikasi oleh Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) independen dengan metodologi yang dapat diterima oleh auditor eksternal masing-masing BUMN calon penerima aset; dan 4) Agar dilakukan koordinasi dengan Kementerian/Lembaga terkait untuk mendapatkan usulan penugasan yang disampaikan ke BP BUMN dan ditetapkan oleh Presiden.			
	h.		Setiap rencana pengembangan usaha dan investasi BUMN agar selaras dengan RJPP, RKAP, Program Strategis Pemerintah, dan Kebijakan Nasional (RPJPN 2025-2045, RPJMN 2025-2029, dan Arahan Presiden) dengan tetap memperhatikan kelayakan usaha dan prinsip GCG.	Ya	65	
	i.		Seluruh investasi agar dapat dilengkapi dengan kajian kelayakan (feasibility study) yang komprehensif dengan memperhatikan minimal aspek finansial, legal, risiko, serta dampak lingkungan dan sosial.	Tidak	-	Kajian kelayakan yang komprehensif memiliki Dokumen tersendiri dan terpisah dari dokumen usulan RKAP 2026.
	j.		Pengembangan dan investasi harus fokus pada sektor strategis yang memberikan nilai tambah tinggi, memperkuat daya saing, serta berdampak positif bagi perekonomian nasional.	Tidak	-	

	k.		Mendorong pertumbuhan berkelanjutan yang didukung dengan digitalisasi, kemitraan strategis, ekspansi bisnis serta strategi pembiayaan inovatif dan kolaboratif.	Tidak	-	
	l.		BUMN diminta melaporkan progres investasi pada Proyek Strategis Nasional/Penugasan Pemerintah lainnya yang masuk ke dalam Daftar Proyek Prioritas Strategis (Major Project) secara triwulanan dan tahunan.			
	m.		Pengelolaan aset investasi dilakukan secara hati-hati, mengoptimalkan pengelolaan Asset and Liability Management (ALMA) yang baik, memberikan imbal hasil investasi dan likuiditas yang optimal untuk mendukung peningkatan kinerja dan kesehatan keuangan perusahaan.	Ya	189	Penjelasan terkait pengelolaan investasi guna mendapatkan manfaat dalam bentuk pendapatan di luar usaha tidak tertuang dalam buku RKAP 2026.
4. APS untuk KPI						
	a.	Prioritisasi Usulan KPI	BUMN agar dapat melakukan prioritisasi target KPI sehingga jumlah KPI untuk setiap BUMN tidak melebihi 15 (lima belas) KPI, dengan memperhatikan langkah penentuan KPI prioritas melalui proses benchmark.	Ya	406	
	b.	KPI PMN	Pada Kontrak Manajemen, BUMN agar menambahkan KPI PMN yang bertujuan untuk dapat mengukur dan mengevaluasi pelaksanaan PMN. KPI PMN agar diaplikasikan pada: 1. BUMN yang mendapatkan tambahan PMN mulai tahun 2021 dan belum dinyatakan selesai sesuai ketentuan; dan 2. BUMN yang mendapatkan tambahan PMN sebelum tahun 2021 yang realisasi fisik dan/atau realisasi penyerapan dananya belum selesai.	Ya	406	
	c.	KPI Penugasan	BUMN yang menjalankan penugasan khusus dari Pemerintah/kebijakan Pemerintah agar mencantumkan satu KPI yang terkait dengan pelaksanaan penugasan khusus/kebijakan Pemerintah terkait.	Ya	406	
	d.	KPI Penyampaian Laporan Keuangan	Berdasarkan PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, BUMN diminta menyampaikan Laporan Keuangan secara Triwulanan dan Tahunan pada waktu yang sudah ditentukan. BUMN yang pada tahun buku 2024 terlambat menyelesaikan laporan keuangan auditnya, diminta menjadikan penyampaian Laporan Keuangan sebagai salah satu indikator KPI	Ya	406	
	e.	Target kinerja untuk BUMN "Tidak Sehat" atau "Sangat Tidak Sehat"	BUMN yang tidak dapat memenuhi perhitungan target aspirasi fungsi keuangan karena sedang dalam proses restrukturisasi atau BUMN yang tingkat kesehatannya tergolong "Tidak Sehat" atau "Sangat Tidak Sehat", target/sasaran kinerja BUMN dapat dikecualikan tergantung persetujuan dari Wakil Kepala BP BUMN yang menangani atau BUMN penerima Kuasa Khusus BP BUMN.	Ya	406	
	f.	KPI BUMN Perum	KPI BUMN Perum agar lebih mengutamakan terkait pelaksanaan penugasan yang diberikan agar selaras dengan tujuannya dalam hal kemanfaatan umum sesuai visi dan misi perusahaan.	Ya	406	

No.	Uraian	APS untuk RKAP 2026	Masuk kedalam RKAP/Kontrak Manajemen 2026 (Ya/Tidak/N.A)	Halaman pada RKAP	Keterangan (Mohon disertakan alasan apabila memilih "tidak"/"N.A")
1. Fungsi Manajemen Risiko dan Kepatuhan					
a.	Kebijakan Strategi Risiko Kementerian BUMN	1) Kebijakan strategi risiko BUMN wajib menyesuaikan dengan kebijakan strategi risiko portofolio BP BUMN berdasarkan pengambilan sikap risiko yang tepat dalam konteks masing-masing BUMN	Ya	Hal.102	
		2) Kebijakan strategi risiko BUMN ditempatkan pada urutan sebelum menetapkan sasaran dan strategi usaha.	Ya	Hal. 102-104	
	Strategi Risiko	3) Strategi risiko BUMN wajib disusun mengikuti ketentuan Petunjuk Teknis Nomor SK-6/DKU.MBU/10/2023 dengan catatan sebagai berikut: a. Kebijakan strategi risiko BUMN ditetapkan sebelum penetapan sasaran dan strategi usaha; b. Metrik strategi risiko BUMN merupakan metrik penerimaan risiko yang dirancang sebagai dasar penyusunan RKAP Tahun 2026. Penyusunannya dilakukan berdasarkan pemodelan risiko (risk modeling) untuk mengidentifikasi parameter yang terukur dalam menetapkan batasan risiko (risk limit) sesuai dengan pengambilan sikap risiko dalam RAS; c. Nilai batasan risiko (risk limit) disusun dengan mempertimbangkan kapabilitas internal (internal capabilities) dan tantangan eksternal (external challenges) yang akan disinkronkan dengan peluang (opportunity) untuk mendukung keberlangsungan usaha secara sehat;	Ya	Hal. 230	
	Penyusunan/Pembaharuan <i>Contingency Plan</i> untuk BUMN Sistemik B	4) Bagi BUMN dengan klasifikasi risiko Sistemik B agar menyusun rencana darurat (<i>contingency plan</i>) dan rencana aksi (<i>recovery plan</i>). Bagi BUMN yang telah menyusun <i>contingency plan</i> dan <i>recovery plan</i> pada Tahun 2025, agar memperbaharui dokumen tersebut dengan kondisi terkini dan menyampaikan kepada BP BUMN paling lambat akhir bulan Juli 2026, dengan terlebih dahulu mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.	Ya	Hal.103-104	
		5) Pembaruan dokumen <i>contingency plan</i> tersebut termasuk menyertakan hasil pengujian atas seluruh indikator yang telah ditetapkan dalam <i>contingency plan</i> dan menyampaikan perbandingan kondisi Perusahaan terkini dengan indikator <i>contingency plan</i> tersebut dalam Laporan Manajemen secara triwulanan.	Ya	Hal.104	
		6) Dokumen <i>contingency plan</i> yang disampaikan kepada BP BUMN sekurang-kurangnya mencakup informasi tentang: a. Ringkasan eksekutif; b. Gambaran umum perusahaan paling sedikit meliputi: i. Kondisi dan profil perusahaan paling sedikit mengenai: [i] profil legalitas perusahaan, [ii] visi misi, [iii] kepemilikan, [iv] struktur kepengurusan dan organisasi, [v] aktivitas bisnis utama dan penunjang serta jaringan kantor baik dalam dan luar negeri, [vi] rencana bisnis, [vii] strategi pengelolaan risiko, [viii] anak perusahaan; ii. Jaringan kantor dan anak perusahaan yang dicantumkan adalah yang memiliki salah satu kriteria: [i] berkontribusi dalam aktivitas pencapaian laba, [ii] menanggung risiko besar dalam skenario terburuk yang dapat membahayakan kelangsungan usaha perusahaan secara konsolidasi, [iii] tidak dapat dibubarkan atau ditutup tanpa memicu risiko yang besar terhadap perusahaan, [iv] berperan penting bagi stabilitas sektor industri BUMN berada, [v] melakukan aktivitas operasional dan aktivitas pengelolaan risiko yang mendukung langsung pelaksanaan fungsi bisnis perusahaan; iii. Struktur korporasi anak perusahaan menguraikan struktur usaha termasuk kepemilikan sampai dengan ultimate shareholders dan perusahaan terelasi (sister company); iv. Keterkaitan usaha di dalam perusahaan baik secara intra-group (yang menguraikan hubungan keuangan, penyertaan modal dan kesepakatan dukungan keuangan intra-group) maupun secara eksternal (yang menguraikan eksposur, kewajiban produk dan/atau jasa, yang signifikan kepada mitra bisnis utama); v. Analisis skenario dampak kondisi stress yang terjadi baik secara individu (idiosyncratic) dan secara eksternal yang bersifat domestik maupun internasional (market-wide shock) terhadap kondisi bisnis dan kualitas aset perusahaan. c. Strategi rencana aksi (<i>recovery plan</i>) dan opsi pemulihan (<i>recovery options</i>) serta opsi resolusi (<i>resolution plan</i>) terhadap kedaruratan (<i>contingency</i>) yang meliputi: i. Penyusunan indikator yang digunakan dalam rencana aksi (<i>recovery plan</i>) meliputi indikator operasional, indikator keuangan, dan indikator lainnya baik bersifat kuantitatif atau kualitatif yang dapat menimbulkan permasalahan terhadap kondisi perusahaan secara signifikan; ii. Pemicu terjadinya tingkat kedaruratan (<i>trigger level</i>) dari setiap indikator yang digunakan dalam rencana aksi (<i>recovery plan</i>) untuk tujuan: [i] pencegahan sehingga perusahaan tetap dapat menjaga ukuran atau rasio yang sama atau lebih baik, [ii] pemulihan sehingga perusahaan tidak lagi melanggar ukuran atau rasio dari indikator sesuai dengan ketentuan atau ketetapan, [iii] perbaikan dari kondisi yang membahayakan kelangsungan usaha; iii. Kajian opsi pemulihan (<i>recovery options</i>) dilakukan berdasarkan: [i] urutan pilihan, [ii] penilaian kelayakan dari setiap opsi pemulihan, [iii] penilaian terhadap dampak dari setiap opsi pemulihan, dan [iv] penilaian terhadap jangka waktu yang diharapkan untuk pelaksanaan opsi pemulihan, serta [v] efektivitas dari setiap opsi pemulihan; iv. Penilaian kelayakan dari setiap opsi pemulihan meliputi: [i] penilaian risiko yang didasarkan atas pengalaman atau ukuran lain yang relevan, [ii] analisis mengenai hambatan dalam penerapan opsi pemulihan secara tepat waktu dan cara mengatasi hambatan, [iii] penilaian kecukupan dukungan operasional pada setiap opsi pemulihan; v. Penetapan opsi resolusi untuk penanganan atau penyelesaian perusahaan yang ditetapkan sebagai perusahaan gagal (<i>default</i>) atau pailit, wajib menetapkan antara lain: [i] <i>trigger level</i> terjadinya resolusi, [ii] opsi resolusi dengan cara mengalihkan sebagian atau seluruh aset dan/atau kewajiban perusahaan kepada BUMN lain atau anak perusahaan BUMN lain, [iii] opsi resolusi lain untuk menjaga keberlangsungan usaha yang memuat identifikasi atas aspek operasional dan akses terhadap infrastruktur dasar yang kritis dalam menjalankan operasionalnya; vi. Setiap opsi pemulihan dan opsi resolusi dilengkapi dengan potensi hambatan pelaksanaan opsi yang memuat paling sedikit: [i] analisis mengenai potensi hambatan, [ii] penjelasan rencana untuk mengatasi potensi hambatan pelaksanaan opsi pemulihan dan opsi resolusi.	Ya	Hal.103	
		d. Strategi pengungkapan rencana aksi (<i>recovery plan</i>) terhadap kedaruratan (<i>contingency</i>) kepada pihak internal dan pihak eksternal dengan menetapkan tata kelola fungsi penyediaan informasi, sistem informasi manajemen, dan kerangka komunikasi.	Ya	Hal. 103 -104	
	Roadmap Implementasi ICOFR	7) BUMN diminta menjalankan dan menyampaikan perkembangan implementasi Internal Control Over Financial Reporting (ICOFR) mengikuti ketentuan dalam Petunjuk Teknis Nomor SK-5/DKU.MBU/11/2024. Laporan implementasi ICOFR tersebut dilaporkan sebagai bagian dari laporan manajemen risiko yang menjadi satu kesatuan dalam laporan triwulanan dan laporan tahunan BUMN.	Ya	Hal.291-292	
b.	APS Fungsi Manajemen Risiko dan Kepatuhan	1) BUMN diminta menyusun RKAP 2026 berbasis manajemen risiko, dengan penetapan sasaran dan target tahun 2026 disusun sesuai pengambilan sikap risiko sebagaimana ditetapkan dalam kebijakan strategi risiko BUMN.	Ya	Hal.74	
	RPJPN 2025-2045 dan RPJMN 2025-2029	2) Dalam rangka mendukung program pemerintah RPJPN 2025-2045, RPJMN 2025-2029, maupun Arahana Presiden, BUMN dalam melakukan perencanaan korporasi, pemantauan, dan evaluasi korporasi diminta agar mengikuti proses manajemen risiko sebagaimana tertuang dalam Petunjuk Teknis Nomor SK-6/DKU.MBU/10/2023.	Ya	Hal.232	
	Tagging MRPN	3) Dalam rangka mendukung implementasi Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN), BUMN agar memberikan tagging (berupa tanda "MRPN") terhadap setiap kegiatan usaha BUMN yang mendukung, baik langsung (direct) maupun tidak langsung (indirect) atas program pembangunan nasional sebagaimana tercantum dalam RPJPN 2025-2045, RPJMN 2025-2029, dan Arahana Presiden.	Tidak		

PERUM LPPNPI

No.	Uraian	APS untuk RKAP 2026	Masuk kedalam RKAP/Kontrak Manajemen 2026 (Ya/Tidak/N.A)	Halaman pada RKAP	Keterangan (Mohon disertakan alasan apabila memilih "tidak"/"N.A")
	Pemenuhan komposisi dan kualifikasi organ pengelola risiko pada BUMN dan seluruh anak perusahaan	4) Direktur yang membidangi pengelolaan risiko di BUMN bertanggung jawab mengawasi pemenuhan komposisi dan kualifikasi organ pengelola risiko pada BUMN dan seluruh anak perusahaan sesuai ketentuan dalam Petunjuk Teknis Nomor SK-3/DKU.MBU/05/2023 serta mengambil tindakan yang diperlukan termasuk mengkoordinasikan dengan Direktur lain dan pihak eksternal lainnya apabila terjadi ketidaksesuaian.	Ya	Hal. 356	
	Pelaporan Manajemen Risiko BUMN	5) Pelaporan manajemen risiko BUMN mengikuti ketentuan dalam Petunjuk Teknis Nomor SK-7/DKU.MBU/10/2023 dan Petunjuk Teknis Nomor SK8/DKU.MBU/12/2023 atas laporan pemantauan tindak lanjut rekomendasi hasil penilaian <i>risk maturity index</i> .	Ya	Hal. 208	
	Pemutakhiran kategori dan klasifikasi risiko BUMN	6) BUMN menerapkan tata kelola risiko secara efektif sesuai dengan ketentuan PER-2/MBU/03/2023 berdasarkan kategori dan klasifikasi risiko Sistemik A, Sistemik B, Netral, dan Signifikan. Pemutakhiran kategori dan klasifikasi risiko BUMN Persero dilakukan oleh Dewan Komisaris dan BUMN Perum dilakukan Dewan Pengawas. Pemutakhiran kategori dan klasifikasi risiko BUMN tersebut disampaikan kepada BP BUMN selambat-lambatnya 31 Desember 2025.	Ya	Hal. 103-104	
	Pengelolaan risiko intragroup	7) Dalam rangka memperkuat tata kelola dan manajemen risiko, BP BUMN meminta Dewan Komisaris/Dewan Pengawas untuk memastikan pengelolaan risiko intragroup termasuk di dalamnya meliputi perencanaan audit internal terintegrasi dan perencanaan tata kelola terintegrasi yang dilakukan oleh Direksi telah berjalan dengan baik dan optimal serta menyampaikan laporan perkembangannya secara periodik kepada BP BUMN.	Ya	Hal. 208	
	Penilaian aspek <i>Good Corporate Governance</i>	8) Penerapan pengaturan terkait dengan pelaksanaan penilaian aspek <i>Good Corporate Governance</i> akan diatur dalam peraturan tersendiri yang akan disampaikan pada kesempatan pertama. Dalam rangka pemenuhan penilaian aspek <i>Good Corporate Governance</i> pada tahun sebelumnya agar dapat mengacu pada surat Nomor S-52/DKU.MBU/10/2024 tanggal 15 Oktober 2024.	Ya	Hal. 89 - 90, 124 - 125, 234	
	Profil Risiko	9) Dalam rangka penilaian tingkat ketahanan BUMN, setiap BUMN agar melakukan pengujian setiap semester atas Profil Risiko (Risiko Inheren dan Kualitas Penerapan Manajemen Risiko), Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik, Tingkat Rentabilitas, dan Kecukupan Permodalan serta menyampaikan laporan tersebut kepada BP BUMN.	Ya	Hal. 134	
2. Fungsi Sumber Daya Manusia					
a.		Menjaga integritas, menjadi role model, dan membangun karakter insan BUMN yang berwawasan kebangsaan, dimulai sejak rekrutasi/seleksi calon pegawai, pengembangan, hingga promosi setiap level jabatan, di antaranya melalui pembekalan/pembinaan ideologi Pancasila, menjaga persatuan/kesatuan, dan kerukunan, serta mewujudkan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara yang harmonis, aman, dan kondusif.	Ya	Hal. 17 - 20, 48, 169, 366	
b.		Melakukan reskilling, upskilling, dan pengembangan keterampilan masa depan (<i>future skills</i>) pegawai yang relevan dengan arah strategis perusahaan, serta mengoptimalkan pelatihan bersertifikasi, agar SDM BUMN semakin kompeten, profesional, dan berdaya saing global.	Ya	Hal. 65	
c.		Meningkatkan produktivitas pegawai, mengoptimalkan digitalisasi dan model kerja <i>hybrid</i> , berorientasi pada <i>customer</i> , mengedepankan efektivitas dan efisiensi, serta menerapkan <i>Governance, Risk, & Compliance</i> secara konsisten dan konsekuen.	Ya	Hal. 17-18	
d.		Membangun budaya kerja yang inklusif, adaptif, inovatif, dan mengoptimalkan kolaborasi lintas generasi, menerapkan <i>Respectful Workplace Policy</i> dan <i>Employee Well-being Policy</i> , termasuk memberikan dukungan kepada tenaga kerja penyandang disabilitas secara sistematis dan kontinyu/berkelanjutan.	Ya	Hal. 170	
3. Fungsi Teknologi dan Informasi					
a.	Rencana Strategis Teknologi Informasi (RSTI)	BUMN agar menjalankan Rencana Strategis Teknologi Informasi (RSTI) yang telah ditetapkan selaras dengan RJPP, serta memastikan program RSTI Tahun 2026 tertuang dalam RKAP Tahun 2026 dengan ketentuan sebagai berikut: 1) Memperhatikan prioritas program RSTI sesuai dengan kebutuhan arah strategi bisnis perusahaan. 2) Menyampaikan penjelasan terkait dampak dari program RSTI dalam RKAP yang dapat mencakup satu atau lebih kategori (<i>Business, Process Improvement, System Improvement, Regulatory, Others</i>).	Ya	Hal. 340	
b.	Pengamanan siber	BUMN agar melaksanakan pengamanan siber di lingkungan perusahaan dengan memastikan tidak terjadinya insiden siber yang menyebabkan berhentinya seluruh layanan dan/atau kebocoran data pribadi pada aplikasi kritikal serta memastikan terpenuhinya minimal 15 Prioritas Penerapan Keamanan Siber di Lingkungan BUMN sebagaimana Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor SK-275/MBU/11/2024 tentang Prioritas Penerapan Keamanan Siber di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara dan terus mengupayakan peningkatan keamanan siber pada aspek lainnya.	Ya	Hal. 123	
c.	Pengembangan talenta digital	BUMN agar mendorong pengembangan talenta digital secara berkelanjutan yang selaras dengan kebutuhan kompetensi dan tren teknologi global, serta memastikan program tersebut tercantum dalam RKAP 2026 untuk memperkuat kapabilitas SDM yang mendukung tata kelola dan eksekusi transformasi digital.	Ya	Hal. 70	
d.	Audit dan/atau penilaian penyelenggaraan TI	BUMN agar menindaklanjuti audit dan/atau penilaian penyelenggaraan TI dengan ketentuan sebagai berikut: 1) BUMN agar melakukan audit penyelenggaraan teknologi informasi baik secara mandiri maupun oleh pihak independen (menjadi bagian audit KAP) yang paling sedikit mencakup kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku dan kebijakan penyelenggaraan TI yang berlaku di masing-masing BUMN. 2) BUMN agar menindaklanjuti hasil audit dan/atau penilaian penyelenggaraan teknologi informasi yang disampaikan rencana tindak lanjutnya dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2026.	Ya	Hal. 344 - 347	
4. Fungsi Hukum dan Peraturan Perundang-Undangan					
a.	Penyesuaian dan penetapan prosedur operasional standar (<i>Standar Operational Procedure</i>)	BUMN wajib melakukan penyesuaian dan penetapan prosedur operasional standar sesuai Undang-Undang tentang Badan Usaha Milik Negara dan peraturan pelaksanaannya.	Ya	Hal 346 - 347	
b.	Tindak lanjut implementasi catatan/temuan pemeriksaan	BUMN yang menjalankan diagnostik ICOFR/mendapatkan catatan/temuan atas Pemeriksaan Dengan Tujuan Tertentu (PDTT) dari BPKP dan/atau Laporan Hasil Pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (LHP BPK), temuan Audit Laporan Keuangan, temuan audit kepatuhan, serta temuan yang perlu tindakan perbaikan kembali (<i>remedial</i>), baik yang melibatkan pendisiplinan internal melalui SPI masing-masing BUMN dan/atau penerusan penindakan pada APH agar melaporkan tindak lanjut implementasi tersebut secara periodik. Selanjutnya, jika terdapat potensi sengketa hukum agar dimitigasi sesuai dengan peraturan yang berlaku.	Ya	Hal 305 - 399	
c.	Upaya penanganan permasalahan hukum	BUMN wajib melakukan upaya penanganan permasalahan hukum antar/terkait BUMN/anak perusahaan BUMN/perusahaan yang terafiliasi dengan mengedepankan proses mediasi sesuai mekanisme yang telah diatur dalam peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara.	Ya	Hal 249 & 275	

PERUM LPPNPI

No.	Uraian	APS untuk RKAP 2026	Masuk kedalam RKAP/Kontrak Manajemen 2026 (Ya/Tidak/N.A)	Halaman pada RKAP	Keterangan (Mohon disertakan alasan apabila memilih "tidak"/"N.A")
d.	Penyelesaian permasalahan hukum	BUMN agar menentukan sendiri parameter pencapaian atas penyelesaian permasalahan hukum antar/terkait BUMN/anak perusahaan BUMN/ perusahaan yang terafiliasi baik yang masih berproses di tahun berjalan maupun yang ditargetkan penyelesaiannya di tahun berikutnya. Dalam hal penyelesaiannya tidak sesuai dengan target yang ditetapkan, BUMN agar melaporkan perkembangannya kepada pemegang saham beserta target baru penyelesaian masalah tersebut.	Ya	Hal 249 & 275	
e.	Percepatan program sertifikasi hak atas tanah dan bangunan	BUMN agar melakukan percepatan program sertifikasi hak atas tanah dan bangunan yang belum bersertifikat serta melakukan pengamanan aset milik BUMN dan dalam pelaksanaannya agar berkoordinasi dengan instansi terkait yang memiliki kewenangan terhadap aset milik BUMN.	Ya	Hal 153	
f.	Review terhadap perjanjian	BUMN agar melakukan review terhadap perjanjian guna memitigasi risiko dan melakukan standarisasi dokumen perjanjian dalam rangka memperkuat posisi BUMN serta pengendalian risiko.	Ya	318	
g.	Peningkatan kompetensi insan hukum BUMN	BUMN agar melakukan peningkatan kompetensi insan hukum BUMN sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan BP BUMN, guna mendukung pemerataan dan peningkatan kompetensi insan hukum BUMN untuk melaksanakan perannya dalam pengelolaan risiko hukum dan implementasi prinsip GCG.	Ya	Hal 22, 367, 390	
h.	Penguatan fungsi legal	BUMN diminta melakukan penguatan fungsi legal dan pemasaran khususnya berkaitan dengan penyusunan perjanjian atau kontrak yang memenuhi prinsip keadilan dan fairness (keseimbangan hak dan kewajiban) serta kemampuan negosiasi dalam mengutamakan kepentingan perusahaan.	Ya	Ha. 347	
2. Fungsi Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan					
a.	Perumusan strategi TJSL	Memperhatikan arah pengembangan Perusahaan dan identifikasi risiko perusahaan sebagai landasan utama perumusan strategi TJSL dan menentukan fokus prioritas sasaran Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) yang ingin dicapai.	Ya	Hal. 198-199	
b.	Transformasi program TJSL	Melaksanakan transformasi program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan dengan fokus pada pencapaian dampak program yang terukur, peningkatan tata kelola, peningkatan kolaborasi, pemanfaatan teknologi informasi dan digitalisasi, serta peningkatan <i>engagement</i> karyawan.	Ya	Hal. 199	
c.	Prinsip Governance, Risk, and Compliance (GRC)	Implementasi prinsip <i>Governance, Risk, and Compliance</i> (GRC) pada setiap proses bisnis TJSL, guna memastikan program dilaksanakan secara transparan, akuntabel, terukur, serta sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.	Ya	Hal. 206	
d.	<i>Creating Shared Value</i> (CSV)	Melaksanakan program TJSL yang mengacu pada konsep <i>Creating Shared Value</i> (CSV) dengan mengintegrasikan nilai sosial ke dalam strategi bisnis inti sehingga program TJSL memberikan manfaat bagi masyarakat dan menciptakan nilai ekonomi bagi perusahaan secara berkesinambungan.	Ya	Hal. 201	
e.	Program Pengentasan Kemiskinan dan Penghapusan Kemiskinan Ekstrem	BUMN yang terkait agar berpartisipasi dalam program Pengentasan Kemiskinan dan Penghapusan Kemiskinan Ekstrem.	Ya	Hal. 199	
f.	ISO 26000:2010	Menerapkan praktik TJSL dengan memperhatikan SNI ISO 26000:2010 tentang Panduan Tanggung Jawab Sosial.	Ya	Hal. 206	
6. Fungsi Operasional dan Pengadaan Barang dan/atau Jasa					
a.	<i>ExcellenceOperational</i>	Seluruh kegiatan operasional perusahaan dilakukan dengan prinsip <i>operational excellence</i> yang mengutamakan keberlanjutan, peningkatan kualitas, dan efisiensi operasional melalui digitalisasi, otomasi, dan penerapan praktik <i>lean operation</i> dengan tanpa mengurangi standar kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, serta memberikan nilai tambah kepada stakeholders.	Ya	Hal. 67 - 70	
b.	Penggunaan Produk Dalam Negeri	Pengadaan barang dan jasa BUMN dilaksanakan secara transparan, efisien, efektif, adil, akuntabel, berbasis e-procurement, mengutamakan TKDN sesuai dengan Instruksi Presiden Nomor 2 Tahun 2022 tentang Percepatan Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri dan Produk Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Koperasi, mendukung UMKM/Koperasi, serta menjunjung tinggi integritas dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik.	Ya	Hal. 146-147	
c.	Tingkat Komponen Dalam Negeri	BUMN agar memperhatikan Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 35 Tahun 2025 tentang Ketentuan dan Tata Cara Sertifikasi Tingkat Komponen Dalam Negeri dan Bobot Manfaat Perusahaan yang berlaku per 12 Desember 2025.	Ya	Hal. 146-147	
d.	Pengadaan barang dan jasa grup holding	Terhadap pengadaan barang dan jasa yang dilaksanakan oleh satu grup holding, agar melakukan integrasi/konsolidasi dan menggunakan skema <i>shared service</i> dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengadaan.	Tidak		
e.	Fungsi pengawasan dan evaluasi atas operasional serta pengadaan barang dan jasa	Memperkuat fungsi pengawasan dan evaluasi atas operasional serta pengadaan barang dan jasa guna memastikan kesesuaian dengan strategi, kebutuhan, dan keberlanjutan perusahaan.	Tidak		
f.	Manajemen proyek dan quality control	BUMN agar menjalankan manajemen proyek dan <i>quality control</i> yang handal guna menghasilkan mutu produk yang berkualitas dan memastikan ketepatan waktu <i>delivery</i> kepada <i>customer</i> sehingga menghindari risiko <i>cost overrun</i> dan pengenaan denda/sanksi keterlambatan.	Ya	Hal. 167	
g.	Percepatan Pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih	BUMN (yang terkait) agar mendukung penguatan ekosistem sektor pangan dan pertanian, kesehatan, logistik sesuai dengan Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih.	Tidak		