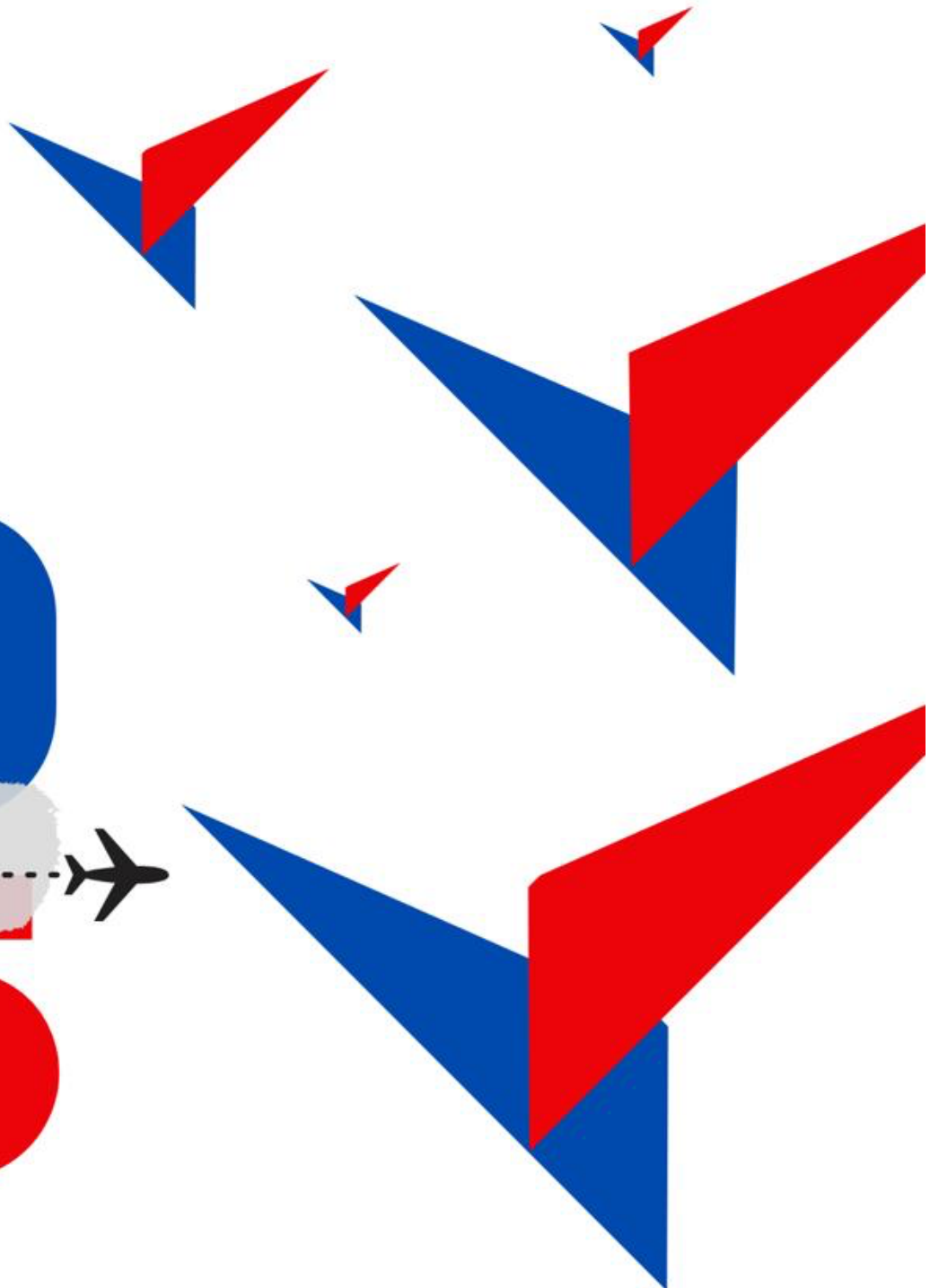


LAPORAN MANAJEMEN PERUM LPPNPI

20
AUDITED
25



LEMBAR PENGESAHAN

Dengan ini kami sampaikan bahwa Laporan Manajemen Perum LPPNPI Tahun 2025 *Audited* telah sesuai dengan kondisi perusahaan selama tahun 2025, yang telah melalui reviu dan bebas salah saji material.

Tangerang, **29** Mei 2026

DEWAN PENGAWAS

Ketua


LUKMAN F. LAISA

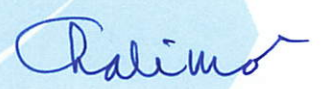
Anggota


SYAMSU RIZAL

Anggota


DARYATMO

Anggota


CHALIMAH PUJIHASTUTI

DIREKSI

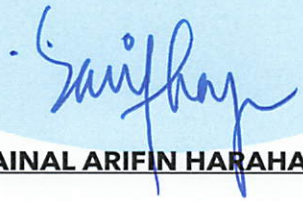
Direktur Utama


AVIRIANTO SURATNO

Direktur Operasi


SETIO ANGGORO

Direktur Teknik


ZAINAL ARIFIN HARA HAP

Direktur Keselamatan,
Keamanan dan Standardisasi


NURCAHYO UTOMO

PT. Direktur Keuangan dan
Manajemen Risiko


DIDIET KUS SAM RADITYO

Direktur SDM dan Umum


DIDIET KUS SAM RADITYO

KATA PENGANTAR

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

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

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

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

Demikian kami sampaikan guna menjadi evaluasi lebih lanjut.

Tangerang, **29** Mei 2026

Direktur Utama,



Avirianto Suratno

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	II
KATA PENGANTAR	III
DAFTAR ISI	IV
DAFTAR TABEL	VII
DAFTAR GAMBAR	IX
DAFTAR GRAFIK	X
DAFTAR LAMPIRAN	XI
EXECUTIVE SUMMARY	XII
BAB I - PENDAHULUAN	14
1.1 KONDISI UMUM	14
1.1.1 PROFIL PERUSAHAAN	14
1.1.2 SEJARAH PERUSAHAAN	15
1.1.3 LOGO PERUSAHAAN	15
1.1.4 VISI, MISI DAN TATA NILAI	16
1.1.5 WILAYAH KERJA DAN MANAJEMEN PENGELOLAAN	17
1.1.6 DEWAN PENGAWAS DAN DIREKSI PERUSAHAAN	18
1.1.7 STRUKTUR ORGANISASI	19
1.2 GAMBARAN SINGKAT KINERJA PERUSAHAAN	21
BAB II - KINERJA PERUSAHAAN	24
2.1 TINJAUAN OPERASI	24
2.1.1 PERGERAKAN TRAFIK	24
2.1.2 PRODUKSI PJNP	30
2.1.3 PENDAPATAN USAHA	33
2.1.4 ALAT PRODUKSI	35
2.2 TEKNOLOGI	36
2.2.1 REALISASI PROGRAM PENYELENGGARAAN TEKNOLOGI INFORMASI (TI)	36
2.2.2 REALISASI PROGRAM ASPIRASI PEMEGANG SAHAM	42
2.2.3 TINDAK LANJUT HASIL AUDIT ATAU PENILAIAN TI	44
2.2.4 REALISASI PEMBIAYAAN TI	45
2.3 KEGIATAN RISET, PENGEMBANGAN, DAN INOVASI	45
2.4 HUKUM	47

2.4.1 PERCEPATAN PROSES BALIK NAMA SERTIFIKASI HAK ATAS TANAH YANG BERASAL DARI PENGALIHAN PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) DAN PT. ANGKASA PURA II (PERSERO)	47
2.4.2 RENCANA PENGHAPUSBUKUAN ASET TETAP	48
2.4.3 PEMUTAKHIRAN PERATURAN DIREKSI DAN/ATAU SOP	49
2.5 SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)	50
2.5.1 KEKUATAN SDM	50
2.5.2 PENGEMBANGAN DAN SERTIFIKASI SDM	55
2.5.3 PENGELOLAAN DANA PENSIUN	63
2.5.4 IMPLEMENTASI AKHLAK	65
2.5.5 PEMENUHAN PROGRAM DISABILITAS BUMN	68
2.6 INVESTASI	70
2.6.1 DASAR USULAN INVESTASI TAHUN 2025	70
2.6.2 USULAN INVESTASI TAHUN 2025	70
2.7 LAPORAN KEUANGAN	73
2.7.1 LAPORAN POSISI KEUANGAN	73
2.7.2 LAPORAN LABA RUGI	76
2.7.3 LAPORAN ARUS KAS	80
2.8 KONTRIBUSI KEPADA NEGARA	82
2.8.1 PAJAK	82
2.8.2 PENERIMAAN NEGARA BUKAN PAJAK (PNBP)	84

BAB III - LAPORAN PENCAPAIAN KPI, KINERJA KESELAMATAN, PEMERINGKATAN PERUSAHAAN, DAN HASIL ASESMEN GCG **86**

3.1 KPI KOLEGIAL	86
3.2 KPI DIREKTUR	87
3.2.1 DIREKTUR OPERASI	87
3.2.2 DIREKTUR KESELAMATAN, KEAMANAN DAN STANDARDISASI	90
3.2.3 DIREKTUR TEKNIK	94
3.2.4 DIREKTUR KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO	98
3.2.5 DIREKTUR SDM DAN UMUM	103
3.3 CAPAIAN KINERJA KESELAMATAN	108
3.4 HASIL PEMERINGKATAN PERUSAHAAN TAHUN 2025	110
3.5 HASIL ASESMEN GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) TAHUN 2024	112

BAB IV - LAPORAN MANAJEMEN RISIKO & AUDIT INTERN **114**

4.1. LAPORAN PEMANTAUAN RISIKO	114
4.1.1. REALISASI PERHITUNGAN RISIKO RESIDUAL YANG DIBANDINGKAN DENGAN RENCANA TARGET RISIKO RESIDUAL SESUAI PERIODE PELAPORAN	114
4.1.2. REALISASI PELAKSANAAN PERLAKUAN RISIKO DAN BIAYA	116
4.1.3. PETA RISIKO	171
4.1.4. IKHTISAR PERUBAHAN PROFIL DAN STRATEGI RISIKO	173
4.1.5. CATATAN KEJADIAN KERUGIAN (<i>LOSS EVENT DATABASE</i>)	174
4.1.6. PERHITUNGAN PERINGKAT KOMPOSIT RISIKO	178
4.2. LAPORAN AUDIT INTERN	179

4.2.1 AUDIT OPERASIONAL	179
4.2.2 REVIU PENYERTAAN MODAL NEGARA (PMN)	180
4.2.3 PELAKSANAAN PERMINTAAN AUDIT TERTENTU/INVESTIGATIF, REVIU DAN/ATAU KONSULTATIF	181
4.2.4 EVALUASI PELAKSANAAN <i>WHISTLEBLOWING SYSTEM</i>	182
4.2.5 AUDIT AIRNAV <i>TRAINING CENTER</i> LANJUTAN	184
4.2.6 REKAPITULASI TINDAK LANJUT TEMUAN AUDITOR INTERNAL TAHUN BUKU 2024	184
BAB V - PELAKSANAAN PROGRAM TJSL	186
5.1 PROGRAM TJSL	186
5.2 PROGRAM PUMK	188
5.3 KPI PELAKSANAAN PROGRAM TJSL	189
BAB VI - LAPORAN PENGGUNAAN TAMBAHAN PMN	193
6.1 PMN TUNAI	193
6.1.1 DASAR USULAN PMN	193
6.1.2 JUMLAH RINCIAN TAMBAHAN PMN	193
6.1.3 PROGRES PENGADAAN PROGRAM INVESTASI YANG DIBIYAI PMN	194
6.2 PMN NON-TUNAI	198
6.2.1 DASAR HUKUM USULAN PMN NON-TUNAI	199
6.2.2 RINCIAN BMN YANG DISERAHKAN	200
6.2.3 PROGRES PENGALIHAN BMN MELALUI PMN NON-TUNAI	201
BAB VII - STATISTIK TEMUAN AUDITOR	203
7.1 STATISTIK TEMUAN AUDITOR	203
BAB VIII - PENUTUP	205
LAMPIRAN	208

DAFTAR TABEL

Tabel I.1 <i>Executive Summary</i> Kinerja Perusahaan Tahun 2025	22
Tabel II.1 Realisasi Produksi PJNP Tahun 2025	30
Tabel II.2 Realisasi Pendapatan Usaha Tahun 2025	34
Tabel II.3 Realisasi Alat Produksi Tahun 2025	35
Tabel II.4 Rekap Progres Tindak Lanjut Hasil Audit dan Penilaian TI	45
Tabel II.5 Realisasi Pembiayaan TI Tahun 2025	45
Tabel II.6 Realisasi Jumlah SDM Tahun 2025	50
Tabel II.7 Realisasi Jumlah SDM Tahun 2025 Berdasarkan Kategori Karyawan	52
Tabel II.8 Rekapitulasi Progres Pemutakhiran Dokumen <i>FRMS</i> di Akhir Tahun 2025	53
Tabel II.9 <i>Readiness</i> Karyawan Tahun 2025 Berdasarkan Fungsi	54
Tabel II.10 Realisasi Penyerapan Anggaran Diklat dan Sertifikasi Beserta Kegiatannya Pada Tahun 2025	56
Tabel II.11 Saldo Dana Pensiun (JHT + PKP) Karyawan Perum LPPNPI per 31 Desember 2025	63
Tabel II.12 Premi Bulanan serta Pembayaran Manfaat Program JHT dan PKP Tahun 2025	64
Tabel II.13 Persetujuan Usulan Rencana Investasi Perum LPPNPI Tahun 2025	71
Tabel II.14 Progres Program Investasi Perum LPPNPI Tahun 2025	72
Tabel II.15 Pembayaran Atas Program Investasi Perum LPPNPI Tahun 2025	72
Tabel II.16 Posisi Keuangan 31 Desember 2025	73
Tabel II.17 Laba Rugi Tahun 2025	76
Tabel II.18 Laporan Arus Kas Tahun 2025	80
Tabel II.19 Realisasi Pembayaran Pajak Tahun 2025	82
Tabel II.20 Realisasi Pembayaran PNPB Tahun 2025	84
Tabel III.1 Realisasi <i>KPI</i> Kolegial Tahun 2025	86
Tabel III.2 Realisasi <i>KPI</i> Direktur Operasi Tahun 2025	87
Tabel III.3 Realisasi <i>KPI</i> Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi Tahun 2025	90
Tabel III.4 Realisasi <i>KPI</i> Direktur Teknik Tahun 2025	94
Tabel III.5 Realisasi <i>KPI</i> Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko Tahun 2025	98
Tabel III.6 Realisasi <i>KPI</i> Direktur SDM dan Umum Tahun 2025	103
Tabel IV.1 Perhitungan <i>Inherent Risk</i> , <i>Target Residual Risk</i> Triwulan IV 2025 dan <i>Current Risk</i> Triwulan IV 2025	114
Tabel IV.2 Timeline Mitigasi Risiko	117
Tabel IV.3 Mitigasi Risiko Keterlambatan atau Potensi Gagal Bayar oleh Maskapai	119
Tabel IV.4 Mitigasi Risiko Menurunnya Pelayanan dan Penerapan Operasi Sesuai dengan Standar <i>Safety Management System (SMS)</i>	122
Tabel IV.5 Mitigasi Risiko Tidak Berjalannya Masa Transisi Restrukturisasi Organisasi Baru AirNav Sesuai dengan Skenario yang Telah Direncanakan	125
Tabel IV.6 Mitigasi Risiko Data <i>Safety Management System (SMS)</i> Tidak Memadai	132
Tabel IV.7 Mitigasi Risiko Tidak Tercapainya Akselerasi Investasi <i>CAPEX</i> Pada Fasilitas yang Kritis Sesuai yang Direncanakan	136
Tabel IV.8 Mitigasi Risiko Penurunan Tingkat Keselamatan Pasca Implementasi Program Pengembangan Pelayanan Navigasi Penerbangan	145
Tabel IV.9 Mitigasi Risiko Kerentanan Signifikan Layanan TI	153
Tabel IV.10 Mitigasi Risiko Terhambatnya Progres Fisik Pekerjaan <i>ATM System</i>	156
Tabel IV.11 Mitigasi Risiko Tidak Terlaksananya Penyesuaian Biaya PJNP	166
Tabel IV.12 <i>Loss Event Database</i> Tahun 2025	174
Tabel IV.13 Hasil Penilaian Kualitas Penerapan Manajemen Risiko	178

Tabel IV.14 Hasil Penilaian Atas Pencapaian Kinerja	178
Tabel IV.15 Kriteria Peringkat Komposit Risiko	179
Tabel IV.16 Rekapitulasi Pemantauan Penyelesaian Tindak Lanjut Atas Audit Operasional dan Audit ANTC Tahun Buku 2024	185
Tabel V.1 Realisasi RKA Program TJSL Tahun 2025	187
Tabel V.2 Capaian KPI Program TJSL Tahun 2025	189
Tabel VI.1 Saldo Akhir atas Dana PMN Tunai Tahun 2023 Tahun 2024	197
Tabel VI.2 Rincian Jenis BMN Beserta Nilai Wajarnya	200
Tabel VII.1 Progres Tindak Lanjut atas Hasil Pemeriksaan dan/atau Audit Eksternal per Akhir Tahun 2025	203

DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1 Logo Perum LPPNPI	16
Gambar I.2 Visi Misi Perum LPPNPI	16
Gambar I.3 AKHLAK Sebagai Nilai Dasar Perum LPPNPI	17
Gambar I.4 Peta Wilayah Operasi Perusahaan	18
Gambar I.5 Dewan Pengawas Perum LPPNPI	18
Gambar I.6 Dewan Direksi Perum LPPNPI	19
Gambar I.7 Struktur Organisasi Perum LPPNPI	20
Gambar II.1 Demografi SDM Per 31 Desember 2025	55
Gambar IV.1 Peta Inherent Risk 2025	172
Gambar IV.2 Peta Target Residual Risk Tahun 2025	172
Gambar IV.3 Peta Current Risk Tahun 2025	172

DAFTAR GRAFIK

Grafik II.1 Realisasi Pergerakan Trafik Tahun 2025	24
Grafik II.2 Perbandingan Pergerakan Trafik Triwulanan Tahun 2019-2025	29
Grafik II.3 Realisasi Produksi PJNP Tahun 2025	32
Grafik II.4 Tren Pendapatan Usaha Tahun 2019 - 2025	33
Grafik II.5 Realisasi Peserta Sertifikasi Tahun 2025	57
Grafik II.6 Metode dan Mekanisme Pelaksanaan Diklat Tahun 2025	61
Grafik II.7 Perbandingan Posisi Keuangan Tahun 2025 Terhadap Targetnya dan Realisasi Tahun 2024	73
Grafik II.8 Perbandingan Saldo Kas Akhir Tahun 2025 Terhadap Target dan Realisasi Tahun 2024	81

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. PROGRES PELAKSANAAN PROGRAM INVESTASI TAHUN 2025_____	208
LAMPIRAN 2. PELAKSANAAN PROGRAM TJSI TAHUN 2025_____	212
LAMPIRAN 3. CAPAIAN KPI BOD-1 KANTOR PUSAT TAHUN 2025_____	223
LAMPIRAN 4. CAPAIAN KPI BOD-1 KANTOR CABANG TAHUN 2025 _____	229

EXECUTIVE SUMMARY

Industri penerbangan global di tahun 2025 menunjukkan tren pemulihan yang berkelanjutan, dengan wilayah Asia-Pasifik sebagai kontributor utama akibat peningkatan aktivitas perdagangan, perjalanan bisnis, dan pariwisata. Pemulihan ini tercermin dari pertumbuhan jumlah trafik penerbangan internasional dan *overflying* yang dilayani oleh Perum LPPNPI. Selain itu, semakin luasnya ruang udara yang dilayani oleh perusahaan setelah resmi dilakukannya *Realignment FIR JKT-SIN* pada 21 Maret 2024 turut berkontribusi terhadap peningkatan jumlah trafik terutama untuk penerbangan *overflying*. Namun di sisi lain, trafik penerbangan domestik masih mengalami perlambatan pemulihan yang disebabkan oleh pergeseran preferensi penggunaan moda transportasi di masyarakat dari moda transportasi udara ke moda transportasi darat, serta masih terbatasnya jumlah armada domestik. Di tengah kondisi tersebut, Perum LPPNPI secara umum masih mencatat kinerja perusahaan yang positif, meskipun masih terdapat ketidaktercapaian atas sejumlah kinerja.

Total trafik penerbangan tahun 2025 terealisasi 2,01 Juta pergerakan atau lebih tinggi 2,94% dari targetnya dan tumbuh 4,08% dibandingkan realisasi tahun 2024. Peningkatan trafik ini terutama didorong oleh pertumbuhan penerbangan internasional dan *overflying*. Selanjutnya, total pendapatan usaha tahun 2025 tercatat sebesar Rp4.148,82 Miliar atau 1,35% lebih rendah dari target RKAP tahun 2025 dan meningkat 10,26% dibandingkan realisasi pada tahun sebelumnya. Total pendapatan usaha yang terealisasi di bawah targetnya disebabkan oleh jumlah penerbangan domestik yang tidak mencapai target serta belum terealisasinya penyesuaian biaya PJNP atas penerbangan *enroute* internasional dan *overflying* yang ditargetkan terealisasi di tahun 2025.

Total beban usaha tahun 2025 terealisasi Rp3.357,87 Miliar atau terealisasi 3,98% di bawah anggarannya dan meningkat 2,75% dibandingkan realisasi tahun 2024. Deviasi yang terjadi atas realisasi beban usaha terhadap targetnya tersebut secara umum disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Beban Pegawai: optimalisasi penggunaan anggaran pegawai dengan tetap mengacu pada ketentuan yang berlaku di perusahaan, di antaranya adalah pemenuhan kesejahteraan sesuai Perjanjian Kerja Bersama (PKB) Periode 2025 - 2027, serta kenaikan jenjang karir karyawan fungsional;
2. Beban Perlengkapan: pemenuhan kebutuhan perlengkapan kantor guna menunjang kinerja karyawan dan proses bisnis perusahaan, termasuk dukungan kesiapan program PMN tunai;
3. Beban Pemeliharaan: upaya efisiensi atas program pemeliharaan rutin non-tahunan dan optimalisasi pelaksanaan kegiatan kalibrasi;
4. Beban Utilitas: efisiensi konsumsi listrik;
5. Beban Penyusutan: belum terealisasinya pengalihan aset PMPP tahun 2024 serta pergeseran waktu atas persetujuan investasi tahun 2025 sehingga berdampak pada tertundanya realisasi sejumlah program investasi di tahun 2025;
6. Beban Umum: peningkatan jumlah perjalanan dinas terutama yang terkait dengan kegiatan pendampingan *stakeholders* dan/atau instansi pemerintah guna kegiatan audit, monitoring,

inspeksi, dan pertemuan internasional. Selain itu, terdapat peningkatan kegiatan rapat dinas selaras dengan semakin normalnya kegiatan perusahaan.

Laba komprehensif tahun 2025 terealisasi sebesar Rp783,68 Miliar atau lebih tinggi 18,10% dari targetnya serta meningkat 46,99% dibandingkan realisasi tahun 2024. Capaian laba komprehensif tersebut disebabkan oleh realisasi beban usaha yang masih di bawah anggaran sehingga menghasilkan laba usaha yang melebihi targetnya, serta turut dipengaruhi oleh peningkatan pendapatan lain-lain terutama yang berasal dari pendapatan bunga deposito, giro, serta obligasi.

Capaian skor KPI Kolegial tahun 2025 adalah 96,13. Mengacu pada capaian tersebut, terdapat 2 (dua) KPI dari 15 (lima belas) KPI Kolegial yang tidak mencapai target. Secara umum, ketidaktercapaian atas sejumlah kinerja Perum LPPNPI di tahun 2025 dapat dijelaskan secara komprehensif, objektif, dan berbasis data. Perum LPPNPI senantiasa melakukan pembelajaran (*lesson learned*) atas setiap capaian yang dihasilkan guna selanjutnya melakukan perbaikan serta penyempurnaan dalam proses perencanaan di periode mendatang sehingga dapat menghasilkan capaian yang lebih baik secara berkelanjutan.

BAB I - PENDAHULUAN



1.1 KONDISI UMUM

1.1.1 Profil Perusahaan

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

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

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

Bidang usaha Perum LPPNPI adalah Pelayanan Jasa Navigasi Penerbangan, meliputi:

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

1.1.2 Sejarah Perusahaan

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

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

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

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

1.1.3 Logo Perusahaan

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

1. Latar belakang berbentuk lingkaran solid ibarat bola dunia yang bermakna perusahaan berkelas dunia, dan warna biru melambangkan keluasaan cara berfikir serta bertindak;
2. Bentuk pesawat kertas berwarna merah putih yang mengudara melambangkan bahwa perusahaan siap membawa Indonesia menuju bangsa yang maju dan disegani oleh dunia internasional;

3. Tulisan "AirNav" adalah kependekan dari *Air Navigation* atau Navigasi Penerbangan yang menunjukkan identitas perusahaan yang menyelenggarakan pelayanan navigasi penerbangan. Terletak ditengah-tengah yang berarti harmoni;
4. Pita berwarna merah putih berbentuk huruf "A" dan "N" melambangkan bahwa perusahaan didirikan atas dasar persatuan dan kesatuan serta didedikasikan untuk Negara Kesatuan Republik Indonesia;
5. Garis lengkung berwarna putih yang melintang ibarat garis lintang yang mengelilingi bumi, melambangkan perusahaan siap bekerja sama dengan semua *stakeholder*.



Gambar I.1
Logo Perum LPPNPI

1.1.4 Visi, Misi dan Tata Nilai

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



Gambar I.2
Visi Misi Perum LPPNPI

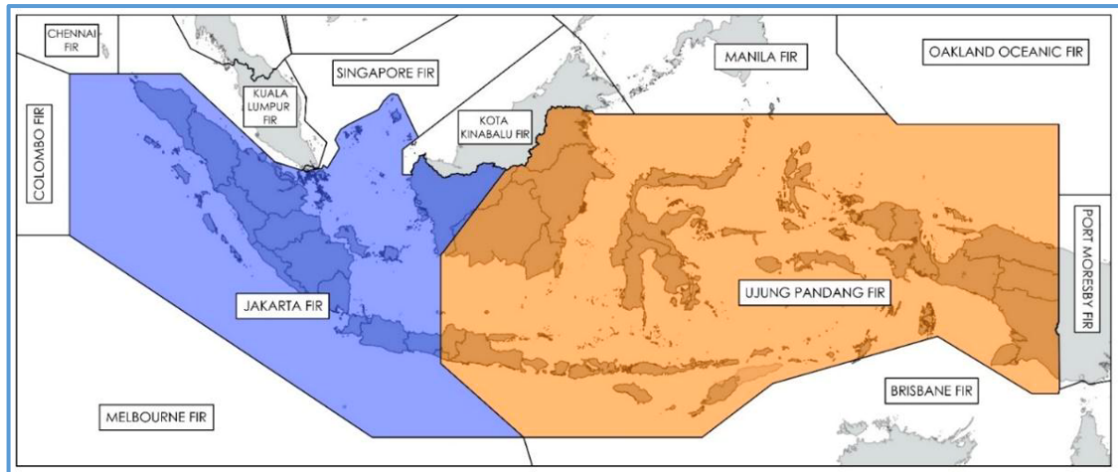
Dalam rangka mewujudkan Misi dan Visi Perusahaan, Perum LPPNPI menetapkan nilai-nilai dasar perusahaan. Sesuai pada Surat Edaran Kementerian BUMN No. SE-7/MBU/07/2020 tertanggal 1 Juli 2020 tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara yaitu **AKHLAK**, maka Perum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



Gambar I.3
AKHLAK Sebagai Nilai Dasar Perum LPPNPI

1.1.5 Wilayah Kerja dan Manajemen Pengelolaan

Wilayah operasi Perum LPPNPI mencakup seluruh wilayah udara Indonesia. Wilayah operasi tersebut berbatasan langsung dengan ruang udara beberapa negara, seperti Australia (*Flight Information Region (FIR) Melbourne Flight Information Region (FIR)* dan *Brisbane FIR*), Sri Lanka (*Colombo FIR*), Singapura (*Singapore FIR*), Malaysia (*Kuala Lumpur FIR* dan *Kinabalu FIR*), Filipina (*Manila FIR*), Amerika Serikat (*Oakland Oceanic FIR*), dan Papua Nugini (*Port Moresby FIR*), dan India (*Chennai FIR*). Adapun semenjak 21 Maret 2024, Perum LPPNPI memberikan layanan navigasi penerbangan di ruang udara seluas 7.789.268 km² yang terbagi dalam 2 (dua) *FIR*, yaitu *FIR* Jakarta dengan luas 2.842.725 km² dan *FIR* Ujung Pandang dengan luas 4.948.543 km².



Gambar I.4
Peta Wilayah Operasi Perusahaan

1.1.6 Dewan Pengawas dan Direksi Perusahaan

Terjadi pemutakhiran susunan Dewan Pengawas pada tahun 2025 mengacu pada Keputusan Menteri BUMN No. SK-20/MBU/01/2025 tertanggal 23 Januari 2025 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-Anggota Dewan Pengawas Perum LPPNPI, serta Keputusan Menteri BUMN No. SK-248/MBU/09/2025 tertanggal 11 September 2025 tentang Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas Perum LPPNPI dengan rincian sebagai berikut:

1. Pengangkatan Bapak Lukman F. Laisa sebagai Ketua Dewan Pengawas menggantikan posisi Ibu Maria Kristi Endah Murni;
2. Pengangkatan Bapak Syamsu Rizal sebagai Anggota Dewan Pengawas menggantikan posisi Bapak Sigit Hani Hadiyanto; dan
3. Pemberhentian Bapak Endra Gunawan sebagai Anggota Dewan Pengawas.

Mendasari pemutakhiran tersebut, susunan Dewan Pengawas Perum LPPNPI saat ini adalah sebagaimana gambar berikut.



Gambar I.5
Dewan Pengawas Perum LPPNPI

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri BUMN No. SK-19/MBU/01/2025 tertanggal 23 Januari 2025 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-Anggota Direksi Perum LPPNPI, pada tahun 2025 turut dilakukan pergantian direksi sebagai bentuk komitmen dalam memperkuat tata kelola perusahaan milik negara. Mengacu pergantian tersebut, susunan Dewan Direksi Perum LPPNPI saat ini adalah sebagai berikut:

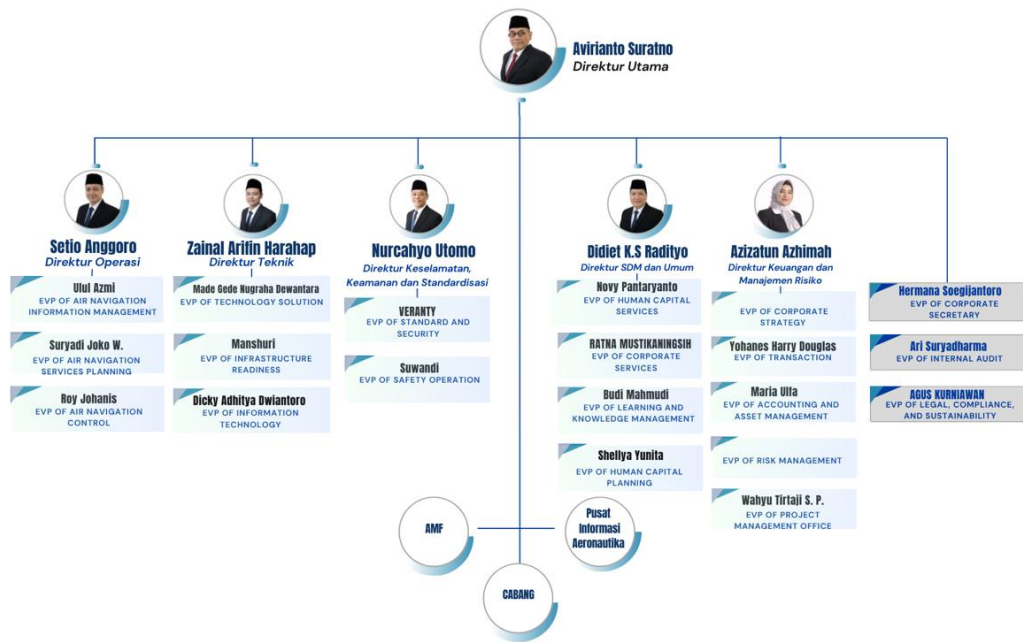
1. Posisi Ibu Polana B. Pramesti digantikan oleh Bapak Avirianto Suratno sebagai Direktur Utama;
2. Posisi Bapak Riza Fahmi digantikan oleh Bapak Setio Anggoro sebagai Direktur Operasi;
3. Posisi Bapak Ahmad Nurdin Aulia digantikan oleh Bapak Nurcahyo Utomo sebagai Direktur Keselamatan, Keamanan dan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



Gambar I.6
Dewan Direksi Perum LPPNPI

1.1.7 Struktur Organisasi

Selaras dengan terbitnya Peraturan Direksi No. PER.17/LPPNPI/XII/2024 tertanggal 27 Desember 2024 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Jabatan Struktural Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia Kantor Pusat dan *AirNav Maintenance Facility*, serta Keputusan Menteri BUMN No. SK-219/MBU/06/2021 tertanggal 30 Juni 2021 tentang Perubahan Nomenklatur Jabatan dan Pengalihan Tugas Anggota Direksi Perum LPPNPI, maka struktur jabatan dan formasi organisasi Perum LPPNPI sampai dengan 31 Desember 2025 adalah sebagaimana gambar di bawah ini.



Gambar I.7
Struktur Organisasi Perum LPPNPI

1. Direktur Utama

Direktur Utama mengkoordinasikan tugas setiap direktur, yang terdiri dari:

- Direktur Operasi;
- Direktur Teknik;
- Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi;
- Direktur SDM dan Umum; dan
- Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko.

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

Dalam melaksanakan tugasnya, Direktur Utama membawahi dan dibantu organ Direksi sebagai berikut:

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

2. Direktur Operasi

Dalam menjalankan tugas pokok dan tanggung jawabnya, Direktur Operasi membawahi dan dibantu organ Direksi sebagai berikut:

- a. *Executive Vice President of Air Navigation Services Planning;*
 - b. *Executive Vice President of Air Navigation Control; dan*
 - c. *Executive Vice President of Air Navigation Information Management.*
3. Direktur Teknik
 Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Direktur Teknik membawahi dan dibantu organ Direksi sebagai berikut:
 - a. *Executive Vice President of Technology Solution;*
 - b. *Executive Vice President of Infrastructure Readiness; dan*
 - c. *Executive Vice President of Information Technology.*
4. Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi
 Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi membawahi dan dibantu organ Direksi sebagai berikut:
 - a. *Executive Vice President of Standard and Security; dan*
 - b. *Executive Vice President of Safety Operation.*
5. Direktur SDM dan Umum
 Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Direktur SDM dan Umum membawahi dan dibantu organ Direksi sebagai berikut:
 - a. *Executive Vice President of Human Capital Planning;*
 - b. *Executive Vice President of Human Capital Services;*
 - c. *Executive Vice President of Corporate Services; dan*
 - d. *Executive Vice President of Learning and Knowledge Management.*
6. Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko
 Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko membawahi dan dibantu organ Direksi sebagai berikut:
 - a. *Executive Vice President of Corporate Strategy;*
 - b. *Executive Vice President of Accounting and Asset Management;*
 - c. *Executive Vice President of Transaction;*
 - d. *Executive Vice President of Risk Management; dan*
 - e. *Executive Vice President of Project Management Office.*

1.2 GAMBARAN SINGKAT KINERJA PERUSAHAAN

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

Tabel I.1
Executive Summary Kinerja Perusahaan Tahun 2025

Deskripsi	Unit	2024	2025		Rasio	Growth
		Realisasi	RKAP	Realisasi		
1	2	3	4	5	6 = (5:4)	7 = (5-3):3
1. Pergerakan Trafik	(Juta Pergerakan)	1,93	1,95	2,01	102,94%	4,08%
2. Produksi Enroute	(Juta Route Unit)	434,72	435,48	460,34	105,71%	5,89%
3. Produksi Terminal	(Juta Ton)	52,93	57,32	52,97	92,42%	0,08%
4. Pendapatan Usaha	(Rp. Juta)	3.762.774	4.205.792	4.148.815	98,65%	10,26%
5. Beban Usaha	(Rp. Juta)	3.268.054	3.497.217	3.357.873	96,02%	2,75%
6. Laba Usaha	(Rp. Juta)	494.720	708.575	790.942	111,62%	59,88%
7. Laba Komprehensif	(Rp. Juta)	533.159	663.565	783.682	118,10%	46,99%
8. Skor KPI	-	102,64	100,00	96,13	96,13%	-6,34%

Total pergerakan trafik tahun 2025 terealisasi 2.006,64 Ribu pergerakan atau lebih tinggi 2,94% dari targetnya sebesar 1.949,33 Ribu pergerakan dan mengalami pertumbuhan sebesar 4,08% dibandingkan realisasi pergerakan trafik pada tahun 2024 sebesar 1.927,98 Ribu pergerakan. Realisasi total pergerakan trafik yang lebih tinggi dari targetnya serta mengalami peningkatan dibandingkan realisasi pada periode yang sama tahun sebelumnya secara umum dipengaruhi oleh penambahan pergerakan trafik secara kontinu setelah resmi dilakukannya *Realignment FIR JKT-SIN* pada 21 Maret 2024 pukul 20.00 UTC, serta peningkatan *demand* transportasi udara baik penumpang maupun barang/kargo terutama di wilayah Asia-Pasifik.

Total produksi *enroute* tahun 2025 terealisasi sebesar 460,34 Juta *Route Unit (RU)* atau lebih tinggi 5,71% dari targetnya sebesar 435,48 Juta *RU* serta tumbuh 5,89% dari realisasi tahun 2024 sebesar 434,72 Juta *RU*. Peningkatan produksi *enroute* dipengaruhi oleh peningkatan pergerakan trafik, terutama untuk pergerakan trafik yang berasal dari penerbangan internasional dan penerbangan *overflying*. Total produksi *terminal* terealisasi sebesar 52,97 Juta *Ton* atau lebih rendah 7,58% dari targetnya sebesar 57,32 Juta *Ton* dan sedikit mengalami kenaikan 0,08% dari realisasi pada periode yang sama tahun 2024 sebesar 52,93 Juta *Ton*. Ketidaktercapaian target produksi *terminal* dikarenakan tidak tercapainya target produksi *terminal* untuk penerbangan domestik.

Total pendapatan usaha tahun 2025 terealisasi Rp4.148,82 Miliar atau 1,35% sedikit lebih rendah dari target tahun 2025 sebesar Rp4.205,79 Miliar dan meningkat 10,26% dibandingkan realisasi pada tahun 2024 sebesar Rp3.762,77 Miliar. Total pendapatan usaha tahun 2025 yang terealisasi sedikit di bawah targetnya secara umum dikarenakan tidak tercapainya target jumlah penerbangan domestik dan belum terimplementasinya penyesuaian biaya PJNP *enroute* internasional dan *overflying* yang pada penyusunan RKAP tahun 2025 diasumsikan terimplementasi pada 1 Juli 2025.

Beban usaha tahun 2025 terealisasi Rp3.357,87 Miliar atau lebih rendah 3,98% dari RKAP tahun 2025 sebesar Rp3.497,22 Miliar dan meningkat 2,75% dari realisasi tahun 2024 sebesar Rp3.268,05 Miliar. Mengacu pada realisasi pendapatan usaha dan beban usaha tahun 2025 tersebut, Perum LPPNPI mencatat laba usaha sebesar Rp790,94 Miliar atau lebih tinggi

11,62% dari nilai yang diproyeksikan di akhir tahun 2025 sebesar Rp708,57 Miliar serta meningkat 59,88% dari realisasi pada periode yang sama tahun 2024 sebesar Rp494,72 Miliar. Sedangkan untuk laba komprehensif tahun 2025 tercatat sebesar Rp783,68 Miliar atau lebih tinggi 18,10% dari targetnya sebesar Rp663,56 Miliar serta tumbuh 46,99% dibandingkan realisasi pada tahun 2024 sebesar Rp533,16 Miliar.

Ketercapaian laba komprehensif tahun 2025 yang lebih tinggi dari targetnya secara umum dikarenakan beban usaha yang terealisasi di bawah target sehingga menghasilkan laba usaha yang lebih tinggi dibandingkan nilai yang diproyeksikan dalam RKAP tahun 2025. Namun di sisi lain, perusahaan mencatat peningkatan atas pendapatan lain-lain dengan komponen terbesar yaitu pendapatan bunga yang diperoleh dari penempatan deposito sebagai salah satu bentuk optimalisasi pengelolaan ketersediaan kas dan bank. Selain itu, terdapat realisasi bunga di tahun 2025 atas penempatan obligasi. Diversifikasi investasi keuangan berupa obligasi mulai dilakukan pada tahun 2024.

Capaian kinerja secara menyeluruh atas kinerja perusahaan direpresentasikan oleh skor *KPI* Kolegial. Skor *KPI* Kolegial tahun 2025 terealisasi 96,13 atau sedikit lebih rendah dari skor yang ditargetkan di akhir tahun 2025 sebesar 100,00. Capaian ini menunjukkan bahwa secara umum indikator kunci yang menggambarkan kinerja perusahaan mencapai targetnya serta tetap selaras dengan arah pengembangan perusahaan. Perusahaan memiliki justifikasi yang kuat atas capaian *KPI* yang masih di bawah target dan melakukan upaya percepatan guna menghasilkan capaian yang lebih baik ke depannya.

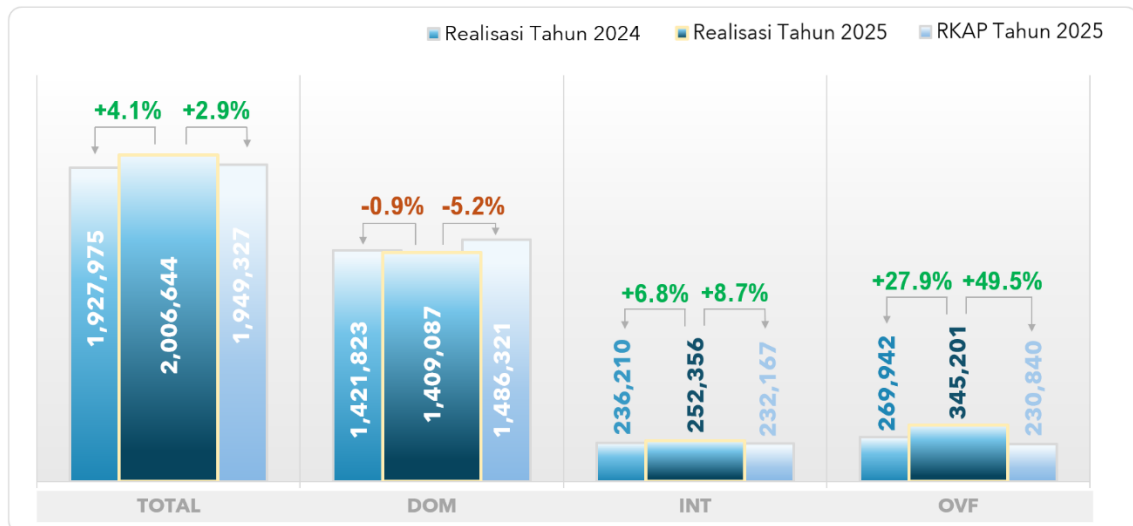
BAB II - KINERJA PERUSAHAAN



2.1 TINJAUAN OPERASI

2.1.1 Pergerakan Trafik

Grafik II.1
Realisasi Pergerakan Trafik Tahun 2025



Total pergerakan trafik tahun 2025 terealisasi 2,01 Juta pergerakan atau lebih tinggi 2,94% dari targetnya sebesar 1,95 Juta pergerakan serta meningkat 4,08% dibandingkan realisasi tahun 2024 sebesar 1,93 Juta pergerakan. Tercapainya target total pergerakan trafik tahun 2025 secara umum dikarenakan peningkatan kinerja pergerakan trafik penerbangan internasional dan lintas (*overflying*).

Pergerakan trafik tahun 2025 apabila ditinjau dari setiap jenis penerbangan, untuk pergerakan trafik yang dihasilkan dari penerbangan domestik terealisasi sebesar 1,41 Juta pergerakan atau lebih rendah 5,20% dari targetnya sebesar 1,49 Juta pergerakan dan mengalami penurunan sebesar 0,90% dibandingkan realisasi pada periode yang sama di tahun sebelumnya sebesar 1,42 Juta pergerakan. Tidak tercapainya target pergerakan trafik domestik serta penurunan yang terjadi di tahun 2025 dikarenakan masih terjadinya perlambatan pemulihan trafik domestik sebagai dampak dari sejumlah hal, yaitu:

1. Terjadinya pergeseran preferensi penggunaan moda transportasi di masyarakat, terutama dari moda transportasi udara menjadi moda transportasi darat untuk daerah-daerah yang bisa dijangkau dengan armada darat. Hal ini dipengaruhi oleh semakin membaiknya infrastruktur darat (dalam hal ini utamanya adalah jalan tol), serta semakin nyamannya armada darat dan fasilitas transportasi darat. Salah satu contoh dari fenomena ini di mana mengacu pada tren penerbangan, seharusnya terjadi peningkatan jumlah penerbangan pada periode lebaran (arus mudik dan arus balik).

Namun berdasarkan data internal perusahaan, peningkatan jumlah penerbangan domestik pada periode lebaran hanya terjadi di sejumlah bandara, di antaranya Bandara Soekarno-Hatta serta bandara-bandara yang berada di wilayah Kalimantan dan Sulawesi. Penggunaan kendaraan pribadi tetap menjadi pilihan utama, terutama dikalangan keluarga muda. Adanya diskon tarif tol hingga 20% pada periode lebaran semakin menguatkan minat masyarakat untuk melaksanakan mudik dengan menggunakan kendaraan pribadi¹. Selain itu pada periode nataru tahun 2026, tercatat adanya penurunan jumlah penumpang penerbangan domestik sebesar 2,2%² dan disaat bersamaan terjadi peningkatan jumlah penumpang kereta api yang didominasi oleh kereta api jarak jauh³;

2. Keterbatasan jumlah armada yang dimiliki oleh maskapai terutama setelah periode pandemi. Keterbatasan jumlah armada tersebut disertai dengan kenaikan biaya operasional di sisi maskapai yang utamanya dikarenakan tingginya harga avtur, masih tingginya nilai tukar Dollar terhadap Rupiah, serta masih terdapat bea masuk atas suku cadang pesawat. Kondisi ini tidak menjadikan penambahan jumlah armada sebagai prioritas utama bagi maskapai. Bahkan saat ini, maskapai memilih untuk mengurangi jumlah pesawat yang beroperasi guna menghindari peningkatan kerugian operasional. Mengacu pada Laporan Akhir Tahun 2025 dari *Indonesia National Air Carriers Association (INACA)*⁴ disebutkan bahwa sampai dengan akhir tahun 2025, jumlah pesawat yang terdaftar di Indonesia sebanyak 568 unit, namun yang *serviceable* hanya 368 unit. Jumlah pesawat yang *serviceable* tersebut hanya 74% dibandingkan tahun 2024 sebanyak 500 unit;
3. Peningkatan beban operasional di sisi maskapai berdampak pada rasionalisasi rute penerbangan oleh maskapai, baik berupa pengurangan frekuensi penerbangan atau bahkan penutupan sejumlah rute domestik yang dianggap kurang menguntungkan terutama di luar jalur utama. Beberapa contoh rute domestik yang mengalami rasionalisasi secara temporer atau permanen karena tingkat keterisian rendah namun menghasilkan biaya operasional tinggi, di antaranya:
 - a. Penutupan rute Jakarta – Malang (CGK-MLG) oleh Batik Air dan Citilink;
 - b. Penutupan rute Surabaya – Banyuwangi (SUB-BWX) oleh Wings Air;
 - c. Penutupan rute Makassar – Palopo (UPG-LLO) dan rute Makassar – Bau-Bau (UPG-BUW) oleh Wings Air;
 - d. Penutupan rute Yogyakarta – Pontianak (YIA-PNK) oleh Lion Air; dan

¹ <https://ahadtimes.id/arus-mudik-dan-balik-lebaran-2025-mengalami-penurunan-ini-penyebabnya/>

² <https://www.beritasatu.com/ekonomi/2954184/penerbangan-domestik-lesu-pada-periode-nataru-internasional-naik>

³ <https://nasional.kontan.co.id/news/kai-catat-417-juta-penumpang-nataru-20252026-kereta-jarak-jauh-jadi-jawara>

⁴ <https://inaca.or.id/laporan-akhir-tahun-2025-inaca/>

- e. Rute Balikpapan - Tarakan (BPN-TRK) dikurangi frekuensinya oleh Citilink dan Batik Air.
- 4. Terbitnya arahan pemerintah melalui Instruksi Presiden No. 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan APBN dan APBD Tahun Anggaran 2025 pada 22 Januari 2025. Tepat saat instruksi tersebut ditetapkan, kebijakan efisiensi anggaran tahun 2025 resmi diberlakukan, terutama pada jajaran Kementerian. Kondisi ini tentunya berdampak pada penyesuaian atas anggaran perjalanan dinas⁵; dan
- 5. Masih lemahnya daya beli masyarakat di akhir tahun 2025 sebagai dampak dari pelaksanaan PHK serta ketidakpastian ekonomi, di mana kondisi ini berdampak pada hal-hal sebagai berikut di antaranya:
 - a. Penurunan jumlah pemudik. Mengacu pada data Kementerian Perhubungan, jumlah pemudik pada periode lebaran tahun 2025 sebesar 146,48 Juta orang atau turun 24% dari jumlah pemudik tahun sebelumnya sebesar 193,60 Juta orang⁶. Penurunan daya beli masyarakat tersebut juga mempengaruhi kebijakan diskon tiket penerbangan domestik periode lebaran yang dianggap belum efektif/optimal. *Injourney Airports* mencatat pertumbuhan jumlah penumpang yang minimalis sebesar 0,8% dibandingkan periode lebaran tahun 2024⁷ pada periode diskon tiket penerbangan domestik;
 - b. Penurunan jumlah penerbangan pada periode libur sekolah. Bulan Juni 2025 merupakan awal libur sekolah yang disertai dengan *long weekend* akibat Hari Raya Idul Adha, di mana kondisi ini juga turut terjadi pada bulan Juni 2024. Berdasarkan data internal perusahaan, jumlah penerbangan pada bulan Juni 2025 mengalami penurunan sebesar 3,12% dibandingkan jumlah penerbangan pada periode yang sama tahun 2024. Penurunan jumlah penerbangan ini terjadi ditengah implementasi diskon harga tiket pesawat saat libur sekolah; dan
 - c. Jumlah penumpang penerbangan domestik pada periode Nataru tahun 2026 tercatat mengalami penurunan, meskipun Pemerintah telah menerapkan program diskon tiket pesawat pada periode tersebut. Kebijakan diskon tersebut menghasilkan harga tiket pesawat di pasaran yang masih dianggap tinggi, terutama bagi masyarakat kelas menengah ke bawah⁸.

Pergerakan trafik internasional tahun 2025 terealisasi 252,36 Ribu pergerakan atau lebih tinggi 8,70% dari targetnya sebesar 232,17 Ribu pergerakan serta mengalami pertumbuhan

⁵ <https://www.liputan6.com/lifestyle/read/5975887/inaca-efisiensi-anggaran-bikin-jumlah-penumpang-penerbangan-domestik-turun?page=2>

⁶ <https://kumparan.com/kumparanbisnis/jumlah-pemudik-2025-turun-imbis-daya-beli-merosot-hingga-phk-24mTatPZcLh>

⁷ <https://ekonomi.bisnis.com/read/20250410/98/1868261/diskon-tiket-pesawat-mudik-lebaran-tak-efektif-dongkrak-penumpang>

⁸ <https://www.suara.com/bisnis/2025/12/12/110231/harga-tiket-pesawat-meroket-meski-pemerintah-bilang-ada-diskon-nataru-apa-yang-terjadi>

sebesar 6,84% dibandingkan realisasi tahun 2024 sebesar 236,21 Ribu pergerakan. Peningkatan jumlah pergerakan trafik internasional tersebut dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut, di antaranya:

1. Peningkatan tren liburan ke luar negeri, terutama pada saat libur panjang ataupun libur lebaran. Sebagai contoh terjadi peningkatan tren liburan ke luar negeri pada saat libur lebaran yang disebabkan oleh jadwal libur lebaran tahun 2025 untuk ASN dan siswa yang lebih panjang dari yang diprediksi sebelumnya berdasarkan Surat Keputusan Bersama (SKB) 3 (tiga) Menteri, serta kebijakan terkait *working from anywhere* (WFA) untuk ASN. Fenomena ini didukung oleh data internal perusahaan yang menunjukkan terjadinya peningkatan pergerakan trafik internasional di sejumlah bandara besar pada periode libur lebaran, seperti Bandara Internasional Soekarno-Hatta, Bandara Internasional Ngurah Rai, Bandara Internasional Kualanamu, dan Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman Sepinggan. Selain itu, *Injourney Airports* turut mengungkapkan bahwa pergerakan penumpang internasional mengalami kenaikan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pergerakan penumpang domestik pada periode mudik lebaran tahun 2025⁹, dengan rute tujuan favorit yaitu Singapura, Kuala Lumpur, dan Melbourne¹⁰. Selain itu, tren liburan ke luar negeri semakin meningkat disepanjang tahun 2025 yang turut dipengaruhi oleh harga tiket penerbangan domestik yang cenderung lebih mahal dibandingkan harga tiket penerbangan internasional terutama ke negara di sekitaran wilayah Indonesia¹¹;
2. Peningkatan jumlah penerbangan umrah secara kontinu, di mana Badan Pusat Statistik (BPS) mengungkapkan bahwa peningkatan jumlah penerbangan internasional salah satunya disebabkan oleh momen keberangkatan jemaah umrah¹². Hal ini dibuktikan dengan data dari salah satu maskapai plat merah terbesar di Indonesia yang menunjukkan peningkatan jumlah penumpang umrah sebesar 37% di tahun 2025¹³;
3. Peningkatan penggunaan transportasi udara terutama di wilayah Asia-Pasifik, yang dikarenakan kenaikan permintaan perjalanan bisnis, perjalanan wisata, kegiatan ekspor-import, serta perluasan aktivitas e-commerce¹⁴;
4. Kontinuitas penambahan rute penerbangan baru internasional yang dilakukan oleh maskapai nasional dan internasional, seperti maskapai Indonesia AirAsia yang

⁹ <https://www.antaranews.com/berita/4727581/injourney-penerbangan-internasional-lebih-dominan-pada-mudik-lebaran>

¹⁰ <https://mediaindonesia.com/ekonomi/752951/36-juta-orang-bepergian-melalui-bandara-i-gusti-ngurah-rai-jakarta-dan-singapura-rute-favorit-dalam-dua-bulan-terakhir>

¹¹ <https://bisnisdaninvest.com/2025/11/13/wisata-dalam-negeri-kian-mahal-pelancong-indonesia-pilih-liburan-ke-luar-negeri/>

¹² <https://www.antaranews.com/berita/5079001/bps-umroh-sebabkan-peningkatan-angkutan-udara-internasional-di-juli>

¹³ <https://market.bisnis.com/read/20260124/192/1946790/garuda-giaa-siap-panen-cuan-awal-2026-bidik-segmen-umrah>

¹⁴ <https://www.travelandtourworld.id/news/article/association-of-asia-pacific-airlines-reports-growth-in-february-2025-with-boost-from-lunar-new-year-travel-boom/>

membuka rute penerbangan baru Jakarta-Darwin¹⁵, Pelita Air dengan rute baru Jakarta-Singapura¹⁶, Thai Lion Air dengan rute baru Denpasar-Bangkok¹⁷ dan Surabaya-Bangkok¹⁸, serta Trans Nusa dengan rute baru Denpasar-Perth, Denpasar-Guangzhou, dan Denpasar-Singapura¹⁹. Selain itu penambahan frekuensi penerbangan guna mengakomodir tingginya permintaan penerbangan internasional pada periode libur lebaran dan libur sekolah tahun 2025 juga mempengaruhi peningkatan pergerakan trafik internasional di sejumlah bandara besar;

5. Peningkatan jumlah pergerakan trafik internasional turut terjadi seiring dibukanya kembali sejumlah bandara sebagai bandara internasional setelah sempat dibatasi pada masa pandemi, di antaranya:
 - a. Bandara Internasional Kertajati (Majalengka – WICA), melayani penerbangan umrah dan regional;
 - b. Bandara Internasional Yogyakarta (YIA), kembali melayani rute ke Singapura dan Kuala Lumpur;
 - c. Bandara Internasional Lombok (LOP), melayani penerbangan ke Kuala Lumpur dan Singapura;
 - d. Bandara Internasional Sultan Hasanuddin (UPG), membuka kembali rute ke Singapura dan Jeddah; dan
 - e. Bandara Internasional Sam Ratulangi Manado (MDC), kembali aktif untuk penerbangan ke Jepang dan Filipina.
6. *Realignment FIR JKT-SIN* secara kontinu memberikan kontribusi atas kenaikan jumlah pergerakan trafik internasional, yaitu dengan total penambahan sebesar 37.842 pergerakan atau memberikan kontribusi sebesar 15,00% dari total pergerakan trafik internasional tahun 2025 sebesar 252.293 pergerakan.

Pergerakan trafik yang berasal dari penerbangan *overflying* pada tahun 2025 terealisasi sebesar 345,20 Ribu pergerakan atau lebih tinggi 49,54% dari targetnya sebesar 230,84 Ribu pergerakan dan meningkat 27,88% dari realisasi tahun 2024 sebesar 269,94 Ribu pergerakan. Realisasi atas pergerakan trafik *overflying* di sepanjang tahun 2025 yang lebih tinggi dibandingkan dengan targetnya serta dibandingkan dengan realisasi di tahun 2024 disebabkan oleh telah resminya *Realignment FIR JKT-SIN* terhitung sejak **21 Maret 2024**

¹⁵ <https://www.sinarmassekuritas.co.id/airasia-tambah-rute-penerbangan-internasional-di-2025>

¹⁶ https://industri.kontan.co.id/news/pelita-air-akan-buka-tiga-rute-baru-pada-2025-termasuk-ke-luar-negeri#google_vignette

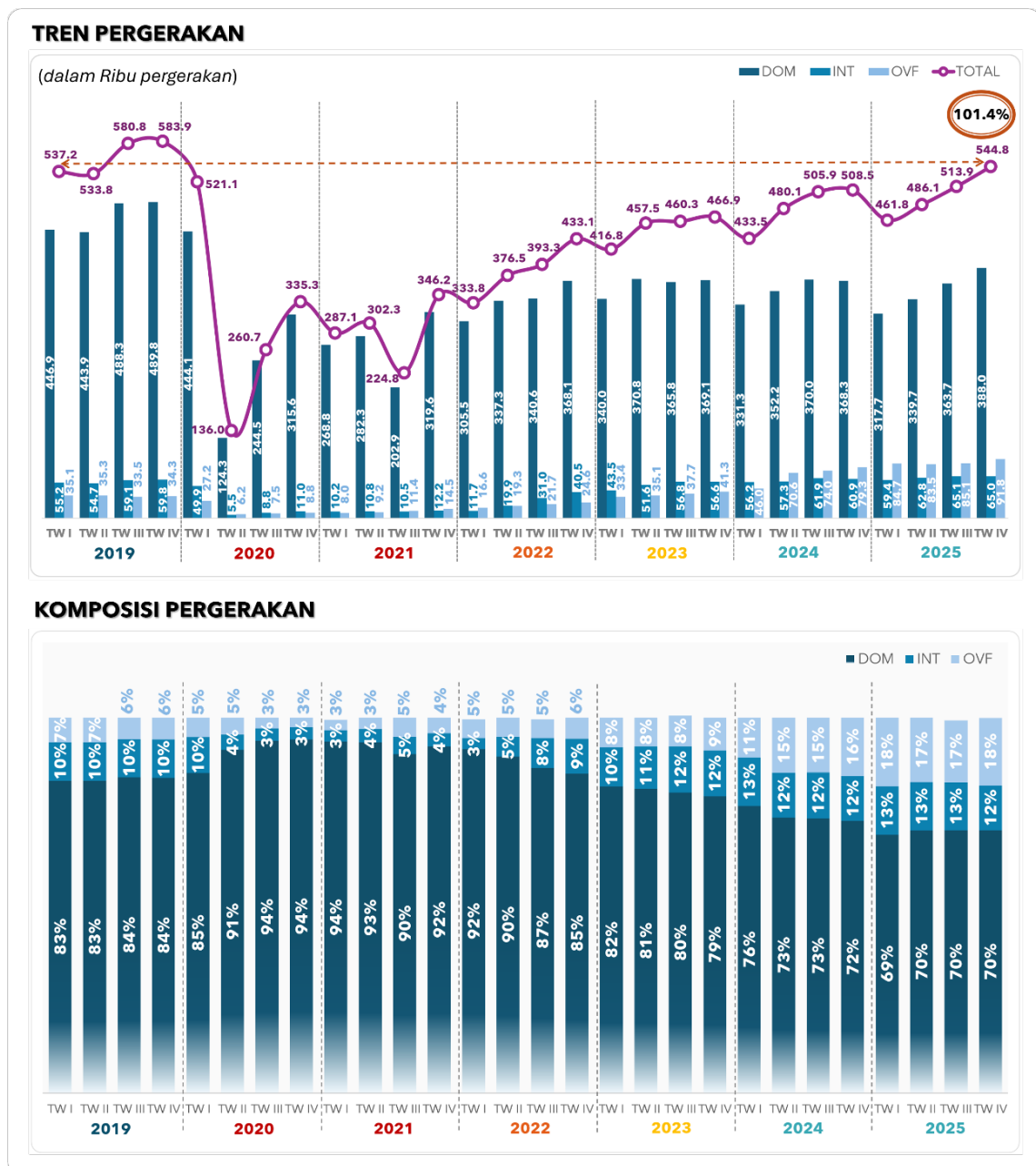
¹⁷ <https://ramadhan.antaranews.com/berita/4752633/injourney-17-penerbangan-baru-dibuka-saat-lebaran>

¹⁸ https://www.suarasurabaya.net/kelanakota/2025/bandara-juanda-tambah-satu-rute-internasional-dan-domestik#google_vignette

¹⁹ <https://jbm.co.id/bandara-ngurah-rai-tambah-14-rute-baru-sepanjang-2025-perkuat-konektivitas-internasional/>

pukul 20.00 UTC serta semakin membaiknya penerbangan global, terutama di Asia-Pasifik²⁰ yang mayoritas berasal dari negara China dan wilayah Asia Tenggara²¹. Perbaikan penerbangan global tersebut ditunjukkan dengan peningkatan permintaan penerbangan udara, yaitu untuk perjalanan bisnis, perjalanan wisata, dan pengiriman barang akibat perluasan kegiatan e-commerce dan ekspor-impor.

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



²⁰ <https://www.travelandtourworld.id/berita/artikel/Industri-penerbangan-global-melonjak-pada-bulan-Januari-2025-seiring-dengan-meningkatnya-permintaan-penumpang-internasional-dengan-pertumbuhan-terdepan-di-kawasan-Asia-Pasifik-dan-pemulihan-sektor-penerbangan-yang-semakin-pesat-di-seluruh-pasar/>

²¹ <https://www.apluswire.com/2025/06/permintaan-global-capai-43600-pesawat-baru-kata-boeing.html>

Grafik II.2 menunjukkan bahwa tren pergerakan trafik semakin membaik. Realisasi total pergerakan bulan Oktober-Desember 2025 meningkat 6,01% dibandingkan dengan realisasi pada bulan Juli-September 2025 dan tumbuh 7,14% dari realisasi pada periode yang sama tahun 2024. Peningkatan total pergerakan trafik tersebut selaras dengan semakin luasnya ruang udara yang dilayani oleh Perum LPPNPI serta semakin membaiknya kondisi penerbangan global terutama di wilayah Asia-Pasifik.

Semakin luasnya ruang udara yang dilayani oleh perusahaan disertai dengan semakin membaiknya kondisi penerbangan global turut mempengaruhi komposisi pergerakan trafik internasional dan *overflying*. Grafik II.2 menunjukkan bahwa komposisi pergerakan trafik internasional dan *overflying* semakin meningkat, sedangkan untuk komposisi pergerakan trafik domestik secara kontinu mengalami penurunan seiring dengan semakin membaiknya infrastruktur dan armada darat sehingga menyebabkan pergeseran preferensi penggunaan moda transportasi udara menjadi moda transportasi darat.

2.1.2 Produksi PJNP

Kinerja produksi jasa navigasi penerbangan (*enroute*) tahun 2025 terealisasi sebesar 460,34 Juta *RU* atau lebih tinggi 5,71% dari RKAP Tahun 2025 sebesar 435,48 Juta *RU* serta tumbuh 5,89% dari realisasi tahun 2024 sebesar 434,72 Juta *RU*. Meskipun secara total, capaian produksi *enroute* lebih tinggi dari targetnya, namun apabila ditinjau berdasarkan jenis penerbangan, produksi *enroute* domestik terealisasi 136,33 Juta *RU* atau 4,64% lebih rendah dari targetnya sebesar 142,97 Juta *RU* dan mengalami penurunan sebesar 2,21% dibandingkan dengan realisasi tahun 2024 sebesar 139,41 Juta *RU*.

Tabel II.1
Realisasi Produksi PJNP Tahun 2025

Deskripsi	2024	2025		Rasio	Growth
	Audited	RKAP	Audited		
1	2	3	4	5 = 4:3	6 = (4-2):2
A. Produksi Jasa Navigasi Penerbangan (Route Unit)					
1 Penerbangan Domestik	139.407.699	142.970.162	136.333.071	95,36%	-2,21%
2 Penerbangan Internasional	117.960.443	118.593.981	126.184.631	106,40%	6,97%
3 Penerbangan Lintas (<i>Overflying</i>)	177.354.150	173.919.137	197.824.423	113,75%	11,54%
Jumlah Jasa Navigasi Penerbangan (Route Unit)	434.722.292	435.483.280	460.342.125	105,71%	5,89%
B. Produksi Jasa Navigasi Terminal (Ton)					
Penerbangan Domestik					
1 Penerbangan Presisi Domestik	33.559.749	36.379.800	32.736.027	89,98%	-2,45%
Penerbangan Non Presisi Domestik	3.838.726	4.577.209	3.717.236	81,21%	-3,16%
Penerbangan Informasi Domestik	352.847	442.378	381.116	86,15%	8,01%
Jumlah Produksi Jasa Navigasi Terminal Domestik	37.751.322	41.399.387	36.834.379	88,97%	-2,43%
Penerbangan Internasional					
2 Penerbangan Presisi Internasional	15.105.045	15.842.736	16.066.625	101,41%	6,37%
Penerbangan Non Presisi Internasional	60.204	62.335	59.971	96,21%	-0,39%
Penerbangan Informasi Internasional	12.752	13.105	9.642	73,57%	-24,39%
Jumlah Produksi Jasa Navigasi Terminal Internasional	15.178.001	15.918.176	16.136.238	101,37%	6,31%
Jumlah Produksi Jasa Navigasi Terminal (Ton)	52.929.323	57.317.563	52.970.617	92,42%	0,08%

Ketidaktercapaian target produksi *enroute* domestik pada tahun 2025 secara umum masih dipengaruhi oleh pelambatan pemulihan pergerakan trafik domestik yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor sebagaimana telah dijelaskan pada **Sub Bab 2.1.1**, di antaranya:

1. Pergeseran preferensi penggunaan moda transportasi di masyarakat, di mana moda transportasi darat menjadi substitusi utama atas moda transportasi udara terutama untuk daerah-daerah yang dapat dijangkau oleh armada darat. Hal ini sangat dipengaruhi oleh kondisi infrastruktur, fasilitas, serta armada darat yang semakin nyaman dan membaik, termasuk dukungan kebijakan pemerintah terutama saat *peak season* (seperti diskon tarif tol saat periode libur lebaran dan diskon tiket kereta jarak jauh saat *peak season*);
2. Masih terbatasnya jumlah armada yang dimiliki oleh maskapai akibat pandemi, di mana keterbatasan jumlah armada tersebut disertai dengan kenaikan biaya operasional di sisi maskapai yang utamanya disebabkan oleh tingginya harga avtur serta nilai tukar Dollar terhadap Rupiah. Kondisi ini tidak menjadikan penambahan jumlah armada sebagai prioritas utama bagi maskapai dalam waktu dekat;
3. Peningkatan beban operasional di sisi maskapai berdampak pada rasionalisasi rute penerbangan oleh maskapai, yaitu berupa pengurangan frekuensi penerbangan atau bahkan penutupan sejumlah rute domestik yang dianggap kurang menguntungkan terutama di luar jalur utama;
4. Arahan pemerintah melalui Instruksi Presiden No. 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan APBN dan APBD Tahun Anggaran 2025 pada 22 Januari 2025, yang berdampak pada efisiensi atau penyesuaian anggaran termasuk penyesuaian anggaran perjalanan dinas; dan
5. Penurunan daya beli masyarakat sebagai dampak dari pelaksanaan PHK serta ketidakpastian ekonomi, di mana kondisi ini tentunya berdampak pada penurunan minat masyarakat untuk melakukan perjalanan udara termasuk saat periode lebaran (pelaksanaan mudik).

Jumlah pergerakan trafik domestik yang menurun sebagaimana disebutkan di atas turut didukung oleh data eksternal perusahaan. Melansir data BPS, terjadi penurunan jumlah penumpang domestik di sepanjang tahun 2025 sebesar 4,47% dibandingkan realisasi pada tahun 2024, di mana penurunan jumlah penumpang domestik tersebut turut terjadi di sejumlah bandara utama di antaranya Bandara Soekarno-Hatta, Bandara I Gusti Ngurah Rai, dan Bandara Juanda²².

Produksi *enroute* internasional dan *overflying* terealisasi lebih tinggi dari targetnya serta meningkat dibandingkan realisasi pada periode yang sama tahun 2024, yaitu dengan rincian sebagai berikut:

1. Produksi *enroute* internasional tahun 2025 terealisasi 126,18 Juta RU atau lebih tinggi 6,40% dari targetnya sebesar 118,59 Juta RU dan meningkat 6,97% dari realisasi pada tahun 2024 sebesar 117,96 Juta RU; dan

²² <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MjM0OSMy/jumlah-penumpang-pesawat-angkutan-udara-domestik-di-5-bandara-utama.html>

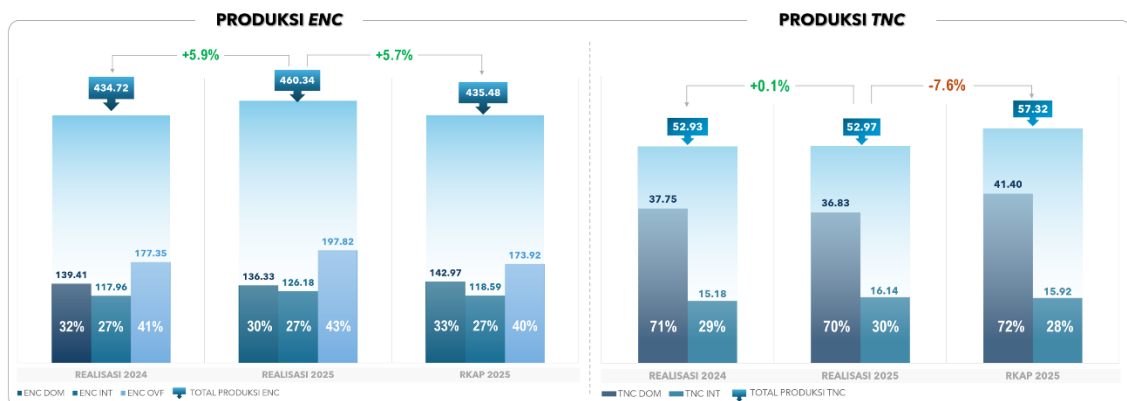
2. Produksi *enroute overflying* tahun 2025 terealisasi 197,82 Juta *RU* atau lebih tinggi 13,75% dari targetnya sebesar 173,92 Juta *RU* dan meningkat 11,54% dari realisasi pada tahun 2024 sebesar 177,35 Juta *RU*.

Peningkatan produksi *enroute* internasional dan *overflying* secara umum disebabkan oleh pertumbuhan trafik berasal dari penerbangan internasional dan *overflying*. Pertumbuhan jumlah pergerakan trafik tersebut dipengaruhi oleh hal-hal sebagaimana telah diungkap pada **Sub Bab 2.1.1**, di antaranya:

1. Telah diresmikannya *Realignment FIR* JKT-SIN pada 21 Maret 2024 pukul 20.00 UTC yang berdampak pada peningkatan jumlah pergerakan trafik, terutama yang berasal dari penerbangan lintas;
2. Peningkatan penggunaan transportasi udara, terutama di wilayah Asia-Pasifik, yang dikarenakan kenaikan permintaan perjalanan bisnis, perjalanan wisata, kegiatan ekspor-import, serta perluasan aktivitas *e-commerce*;
3. Peningkatan jumlah penerbangan umrah secara kontinu;
4. Peningkatan tren liburan ke luar negeri, terutama pada periode mendekati lebaran dan saat libur panjang; dan
5. Penambahan rute penerbangan baru internasional, baik yang dilakukan oleh maskapai nasional dan internasional.

Selanjutnya, total produksi jasa navigasi *terminal* (produksi *terminal*) tahun 2025 terealisasi 52,97 Juta *Ton* atau lebih rendah 7,58% dari targetnya sebesar 57,32 Juta *Ton* dan menurun 0,08% dibandingkan realisasi pada tahun 2024 sebesar 52,93 Juta *Ton*. Ketidaktercapaian target atas total produksi terminal pada tahun 2025 secara umum disebabkan tidak tercapainya target produksi *terminal* domestik sebagai dampak dari ketidaktercapaian target atas produksi *enroute* domestik.

Grafik II.3
Realisasi Produksi PJNP Tahun 2025

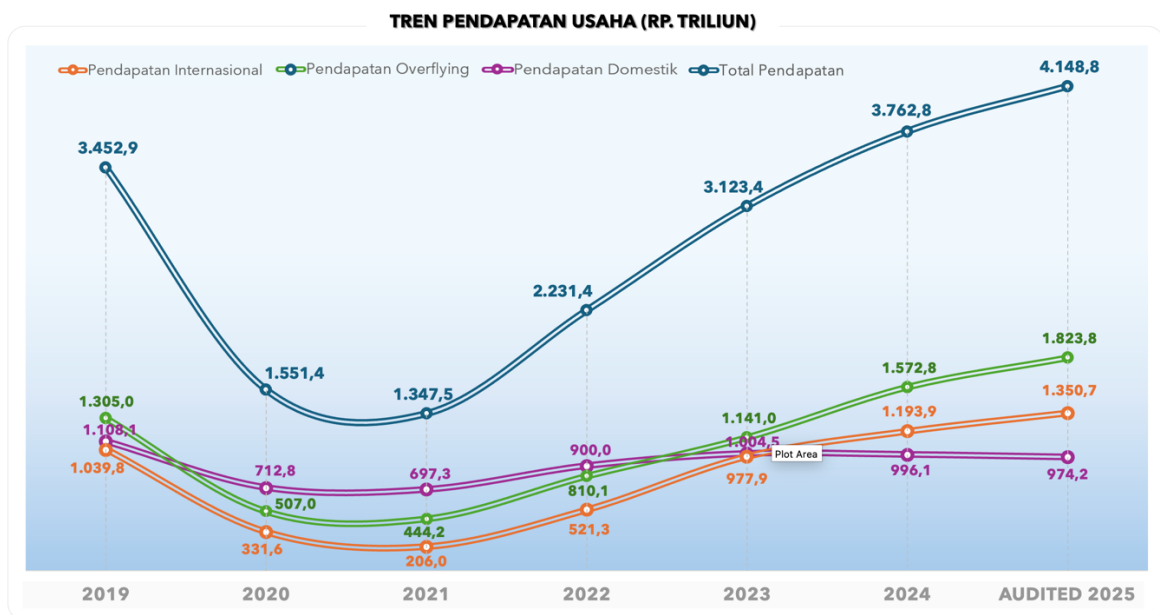


2.1.3 Pendapatan Usaha

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

Total pendapatan usaha Perum LPPNPI memiliki tren peningkatan, termasuk pada periode setelah pandemi. Peningkatan total pendapatan usaha Perum LPPNPI terutama berkontribusi dari penerbangan internasional dan *overflying* akibat kondisi pergerakan trafik global yang semakin membaik serta nilai tukar Dollar terhadap Rupiah yang masih tinggi. Tren pendapatan usaha Perum LPPNPI secara tahunan dapat dilihat pada **Grafik II.4** di bawah ini.

Grafik II.4
Tren Pendapatan Usaha Tahun 2019 - 2025



Realisasi pendapatan usaha tahun 2025 untuk setiap jenis penerbangan secara lebih rinci ditunjukkan pada **Tabel II.2**. Total pendapatan usaha tahun 2025 terealisasi sebesar Rp4.148,82 Miliar atau sedikit lebih rendah 1,35% dari targetnya sebesar Rp4.205,79 Miliar namun tumbuh 10,26% dibandingkan realisasi tahun 2024 sebesar Rp3.762,77 Miliar. Apabila ditinjau lebih dalam, secara umum tidak tercapainya target pendapatan usaha tahun 2025 dikarenakan ketidaktercapaian target pendapatan usaha dari penerbangan domestik, di mana hal ini disebabkan oleh penurunan pergerakan trafik domestik sebagaimana telah dijelaskan pada **Sub Bab 2.1.1**. Pergerakan trafik domestik masih memiliki komposisi terbesar dalam total pergerakan trafik, di mana komposisi pergerakan trafik domestik di akhir tahun

2024 adalah 70% dari total pergerakan trafik yang berkontribusi terhadap pendapatan usaha (dapat dilihat pada **Grafik II.2**).

Target pendapatan usaha tahun 2025 yang berasal dari penerbangan internasional juga tidak mencapai target, yaitu terealisasi Rp1.188,26 Miliar atau 3,08% lebih rendah dari targetnya sebesar Rp1.226,06 Miliar. Ketidaktercapaian target pendapatan usaha dari penerbangan internasional tersebut dikarenakan belum terimplementasinya penyesuaian atas tarif PJNP *enroute* internasional dan *overflying* di tahun 2025 sebagaimana telah diasumsikan dalam penetapan target pendapatan usaha tahun 2025. Meskipun jumlah penerbangan internasional tahun 2025 terealisasi lebih tinggi dari targetnya, namun deviasi jumlah penerbangan internasional tersebut lebih rendah dari persentase peningkatan tarif PJNP *enroute* internasional dan *overflying* yang diasumsikan terimplementasi di tahun 2025.

Pendapatan usaha yang berasal dari penerbangan *overflying* terealisasi lebih tinggi dari targetnya, serta mengalami peningkatan dibandingkan realisasi pada periode yang sama tahun sebelumnya. Peningkatan pendapatan tersebut dipengaruhi oleh kenaikan pergerakan *overflying*, yang secara umum disebabkan oleh implementasi *Realignment FIR SIN-JKT* sejak **21 Maret 2024 pukul 20.00 UTC**, peningkatan jumlah penerbangan umrah, serta pertumbuhan jumlah penerbangan global (baik penumpang maupun barang/kargo) terutama di wilayah Asia-Pasifik. Selain itu, peningkatan pendapatan yang berasal dari penerbangan internasional dan penerbangan *overflying* turut dipengaruhi oleh realisasi kurs transaksi di sepanjang tahun 2025 yang lebih tinggi dibandingkan asumsi kurs yang digunakan dalam RKAP Perum LPPNPI 2025 sebesar Rp16.000,-, di mana rata-rata realisasi kurs transaksi bulanan di sepanjang tahun 2025 sebesar Rp16.477,-.

Tabel II.2
Realisasi Pendapatan Usaha Tahun 2025

Deskripsi	2024	2025		Rasio	Growth
	Audited	RKAP	Audited		
1	2	3	4	5 = 4:3	6 = (4-2):2
Pendapatan Usaha					
A Jasa Pelayanan Penerbangan					
1 Jasa Pelayanan Penerbangan Domestik	790.966	810.641	773.003	95,36%	-2,27%
2 Jasa Pelayanan Penerbangan Internasional	1.047.063	1.226.061	1.188.262	96,92%	13,49%
3 Jasa Pelayanan Penerbangan Lintas Udara (<i>Overflying</i>)	1.572.779	1.789.935	1.823.842	101,89%	15,96%
Jumlah Jasa Pelayanan Penerbangan	3.410.808	3.826.637	3.785.107	98,91%	10,97%
B Jasa Pelayanan Navigasi Terminal					
1 Jasa Pelayanan Navigasi Terminal Domestik					
a) Jasa Pelayanan Navigasi Terminal Presisi	157.092	170.076	153.153	90,05%	-2,51%
b) Jasa Pelayanan Navigasi Terminal Non Presisi	32.856	38.906	31.792	81,72%	-3,24%
c) Jasa Pelayanan Navigasi Terminal <i>Flight Information</i>	15.171	15.093	16.288	107,92%	7,36%
Jumlah Jasa Pelayanan Navigasi Terminal Domestik	205.119	224.075	201.233	89,81%	-1,89%
2 Jasa Pelayanan Navigasi Terminal Internasional					
a) Jasa Pelayanan Navigasi Terminal Presisi	144.703	152.851	160.530	105,02%	10,94%
b) Jasa Pelayanan Navigasi Terminal Non Presisi	1.043	1.086	1.074	98,90%	2,99%
c) Jasa Pelayanan Navigasi Terminal <i>Flight Information</i>	1.101	1.144	870	76,08%	-20,97%
Jumlah Jasa Pelayanan Navigasi Terminal Internasional	146.847	155.081	162.474	104,77%	10,64%
Jumlah Jasa Pelayanan Navigasi Terminal	351.966	379.156	363.708	95,93%	3,34%
Total Pendapatan Usaha	3.762.774	4.205.793	4.148.815	98,65%	10,26%

2.1.4 Alat Produksi

Perum LPPNPI telah melaksanakan kegiatan validitas data alat produksi pada tahun 2025 yang dilaksanakan oleh Direktorat Teknik, Direktorat Operasi dan seluruh Kantor Cabang Perum LPPNPI. Berdasarkan hasil validitas tersebut, Perum LPPNPI telah melakukan kategorisasi dan klasifikasi fasilitas serta alur pelaporan alat produksi.

Terdapat beberapa penambahan dan penonaktifan/*phase out* atas alat produksi Perum LPPNPI pada akhir Tahun 2025 sebagaimana ditampilkan pada **Tabel II.3**.

Tabel II.3
Realisasi Alat Produksi Tahun 2025

Deskripsi	RKAP 2025	Realisasi 2024	Penambahan	Phase Out / Non Aktif	Realisasi Tahun 2025	Keterangan
1	2	3	4	5	6 = 3 + 4 + 5	7
Communication/Telekomunikasi						
1 VHF A/G	803	807	5	17	795	Penambahan (3) di Weda Tengah, 2 di IKN & Phase Out/Non Aktif 17 di Banda Aceh, ruteng, Pantar(2), Maumere, Baubau, Saumlaki, Dumai, Biak(2), Ternate(2), Mulia, Lhokseumawe, enggano(2), Nanga Pinoh
2 HF A/G FIC	4	4	0	0	4	-
3 ATIS	45	44	1	0	45	Penambahan 1 di IKN
4 VSCS	25	25	0	0	25	-
5 Mobile Tower	2	2	0	0	2	-
Jumlah	879	882	6	17	871	
Navigation/Navigasi						
1 DVOR/DME	70	70	0	0	70	-
2 ILS	46	45	1	0	46	Penambahan 1 IKN
3 NDB	32	39	0	13	26	Phase Out/Non Aktif di Labuha, Samarinda, Manado(2), Ternate, Nanga Pinoh, Pagar Alam, Putusibau, Sugimanuru, Tambolaka, Rengat, Wakatobi, Kuala Pembuang
Jumlah	148	154	1	13	142	
Surveillance						
1 Radar	30	29	0	0	29	-
2 ADSB	49	48	0	0	48	-
3 MLAT	2	2	0	0	2	-
Jumlah	81	79	0	0	79	
Automation						
1 ATC Automation System	15	15	0	0	15	-
2 AMHS	2	2	0	0	2	-
3 AMSC	36	36	0	5	31	Phase Out/Non Aktif : Bengkulu, Tanjung Pandan, Kendari, Banda Aceh, Pangkal Pinang
4 AMSCS	2	2	0	0	2	-
Jumlah	55	55	0	5	50	
Tower Building/Bangunan Tower						
1 Gedung Tower	120	118	0	0	118	-
2 Gedung Operasi	68	68	0	0	68	-
Jumlah	188	186	0	0	186	
Total Alat Produksi	1351	1356	7	35	1328	

2.2 TEKNOLOGI

2.2.1 Realisasi Program Penyelenggaraan Teknologi Informasi (TI)

1. Jaringan Komunikasi TI

- a. Program ini bertujuan menyediakan jaringan komunikasi penerbangan di seluruh kantor cabang. Adapun ruang lingkup program ini mencakup:
 - 1) Jasa Berlangganan Jaringan Komunikasi Domestik di Perum LPPNPI;
 - 2) Jasa Berlangganan Jaringan Komunikasi *Datalink* untuk *ADS-C/CPDLC* di Perum LPPNPI; dan
 - 3) Sewa Jaringan Komunikasi dan Pendukungnya untuk Pekerjaan Pengadaan dan Pemasangan *ADS-B* di Nias dan Bengkulu.
- b. Pelaksanaan pekerjaan sudah mencapai **100%** di tahun 2025.

2. Pendukung Layanan TI

- a. Program ini terdiri dari beberapa aktivitas di antaranya terkait kerja sama antara Perum LPPNPI dengan perguruan tinggi dalam hal ini universitas untuk melakukan penelitian dan pengembangan aplikasi berbasis *Artificial Intelligence* (AI). Aktivitas lainnya yang termasuk dalam program ini meliputi penyusunan dokumen prosedur dan koordinasi internasional pada program implementasi *Common Aeronautical Virtual Private Network (CRV)*;
- b. Pelaksanaan pekerjaan sudah mencapai **100%** di tahun 2025 serta aktivitas yang telah dilaksanakan pada tahun 2025 di antaranya:
 - 1) Menghadiri pertemuan *CRV OG/13* di Wellington, New Zealand di bulan Maret 2025;
 - 2) Pemaparan aplikasi *NOTAM-AI* kepada Direktur Teknik dan Direktur Operasi Perum LPPNPI sebagai persiapan *soft launching* aplikasi sekaligus rencana penandatanganan Perjanjian Kerja Sama dengan Universitas Telkom pada bulan Juli 2025;
 - 3) *Soft Launching* Aplikasi *Notam AI Generator* dan Penandatanganan Perjanjian Kerjasama antara Perum LPPNPI - Airnav Indonesia dengan Universitas Telkom pada tanggal 28 Juli 2025;
 - 4) Identifikasi prosedur pengelolaan *data center* dan jaringan untuk diprioritaskan penyusunan draf SOP yaitu sebanyak 5 (lima) SOP;
 - 5) Finalisasi draft SOP Pengelolaan Jaringan Perusahaan dan Pengelolaan Data Center Perum LPPNPI.

3. Penyediaan Infrastruktur Layanan TI

- a. Program ini bertujuan menyediakan infrastruktur untuk memastikan keberlangsungan layanan TI seperti pemeliharaan *data center*, penyediaan *server* dan *storage*, penyediaan perangkat komputer dan printer untuk karyawan, serta penyediaan perangkat jaringan;

- b. Pelaksanaan pekerjaan sudah mencapai **100%** di tahun 2025 serta aktivitas yang telah dilaksanakan pada tahun 2025 di antaranya:
 - 1) Instalasi penyediaan *managed services* perangkat jaringan di Kantor Cabang JATSC, Kantor Cabang MATSC, dan Kantor Cabang Sentani;
 - 2) Pemeliharaan *command center* dan *data center* secara berkala;
 - 3) Perbaikan perangkat komputer dan printer sesuai dengan laporan yang disampaikan oleh *user*;
 - 4) Melakukan re-konfigurasi *HA Firewall* Kantor Cabang JATSC dan MATSC;
 - 5) *Dismantle* dan penarikan *Firewall* FG900D dari Cabang JATSC ke kantor pusat; dan
 - 6) Melakukan integrasi *firewall* FG900D di kantor Cabang Sentani dengan konfigurasi *high availability*.

4. Penyediaan Infrastruktur Layanan TI

- a. Program ini berfokus pada pemastian ketersediaan dan keandalan jaringan intranet dan internet untuk mendukung operasional perusahaan secara menyeluruh. Pilar utama dari program ini adalah Langganan Layanan Internet, *VPN*, dan *Cloud Service* yang merupakan program rutin *IT Division* untuk memastikan seluruh Kantor Perum LPPNPI memiliki akses koneksi internet yang stabil, baik kantor pusat maupun 38 kantor cabang. Lebih dari itu, program ini juga mencakup penyediaan layanan *Virtual Private Network (VPN)* dan *Cloud Service* yang esensial. Layanan ini mendukung berbagai aplikasi vital perusahaan, mulai dari aplikasi *back office* seperti *SAP* dan *ArsipKu*, hingga aplikasi pendukung operasional penerbangan seperti aplikasi *e-FPL* dan *Chronos*. Tujuannya sangat jelas yaitu untuk memenuhi kebutuhan komunikasi data dan informasi agar seluruh kegiatan perusahaan, baik administrasi maupun operasional penerbangan, dapat berjalan lancar;
- b. Pelaksanaan pekerjaan sudah mencapai **100%** di tahun 2025 dimana telah dilakukan monitoring layanan dan performa jaringan serta layanan *cloud* yang dilakukan rutin secara berkala.

5. Penyediaan Operasional ERP

- a. Program ini keberlangsungan operasional sistem *ERP* yang meliputi penyediaan *disaster recovery center*, penyediaan dukungan teknis tahunan terhadap *hardware* dan *software*, serta penyediaan *change request* terhadap aplikasi. Dengan program ini menggambarkan upaya komprehensif untuk menjaga sistem *ERP* tetap berjalan optimal, responsif terhadap kebutuhan bisnis, dan didukung oleh infrastruktur TI yang solid sehingga dapat terus mendukung seluruh aktivitas perusahaan secara efektif;

- b. Pelaksanaan pekerjaan sudah mencapai **100%** di tahun 2025 dari targetnya sebesar 100% dan persentase realisasi anggaran sebesar 100% dari total anggaran yang dialokasikan untuk kegiatan dimaksud;
- c. Aktivitas yang telah dilaksanakan pada tahun 2025 di antaranya:
 - 1) Melaksanakan proses *change request* sesuai dengan kebutuhan penyesuaian pada sistem *ERP*;
 - 2) Melakukan pemeliharaan terhadap sistem dan dukungan teknis kepada *end user* melalui jasa *managed operation*; dan
 - 3) Melakukan proses pengadaan untuk pembaharuan kontrak *manage service* terhadap sistem *ERP*;
 - 4) Melakukan pengujian *DRC*, *switchover* operasional system *ERP* dari *Data Center (DC)* ke *Disaster Recovery Center (DRC)*;
 - 5) Melakukan *table top exercise disaster recovery system* SAP sebagai bahan evaluasi perbaikan yang perlu dilakukan dalam hal prosedur maupun penanganan kedaruratan.

6. Penyediaan Operasional Layanan TI

- a. Program ini dirancang untuk memastikan ketersediaan, kinerja, dan keamanan infrastruktur serta aplikasi TI yang mendukung seluruh kegiatan operasional dan perkantoran. Program ini mencakup berbagai layanan, mulai dari penyediaan perangkat keras hingga pengelolaan aplikasi spesifik baik yang melibatkan pihak ketiga maupun yang dikelola secara mandiri;
- b. Pelaksanaan pekerjaan sudah mencapai **100%** di tahun 2025 dari targetnya sebesar 100% dan persentase realisasi anggaran sebesar 100%;
- c. Aktivitas yang dilaksanakan dalam program ini adalah monitoring layanan dan performa aplikasi yang dilakukan rutin secara berkala.

7. Post Implementation Review Layanan TI

- a. Program bertujuan melaksanakan evaluasi terhadap penyelenggaraan layanan TI untuk memastikan bahwa layanan sesuai dengan harapan pengguna;
- b. Pelaksanaan pekerjaan sudah mencapai **100%** di tahun 2025 dari targetnya sebesar 100% dan persentase realisasi anggaran sebesar 100%;
- c. Aktivitas yang dilaksanakan pada tahun 2025 di antaranya:
 - 1) Persiapan kegiatan review implementasi *Digital Signature* bersama BSrE; dan
 - 2) Pelaksanaan kegiatan *Post Implementation Review* Penerapan *Digital Signature* pada tanggal 20-22 Agustus 2025.

8. **Managed Operation Bisnis Dalam Rangka Pengembangan Sistem Pendukung Proses Bisnis Perusahaan**

Adapun program dimaksud terdiri atas 2 (dua) kegiatan, yaitu:

8.1 **Program Pengembangan Aplikasi Penerbitan Data Produksi Penerbangan Overflying**

Program ini merupakan pengembangan ulang aplikasi eksisting secara bertahap yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sistem aplikasi yang mengelola, memproses, dan menerbitkan data produksi penerbangan khususnya untuk penerbangan *overflying* (penerbangan lintas wilayah udara tanpa mendarat). Aplikasi ini akan mengintegrasikan data dari *flight plan* dan proses validasi data *reporting* untuk menghasilkan informasi yang akurat, valid, dan dapat dipertanggungjawabkan terkait jumlah penerbangan, jenis pesawat, dan rute yang dilalui, serta selanjutnya data dimaksud diproses menjadi data produksi penerbangan. Manfaat dari program ini antara lain:

- a. Meningkatkan efisiensi dalam proses perhitungan dan pelaporan data *overflying*;
- b. Mendukung proses penagihan dan audit atas penerbangan yang melintasi wilayah udara Indonesia; dan
- c. Menyediakan data statistik sebagai dasar analisis operasional dan pengambilan keputusan strategis.

Pelaksanaan pekerjaan sudah mencapai **100%** di tahun 2025 dari targetnya sebesar 100% dan dengan persentase realisasi anggaran sebesar 100% yang dikarenakan pengembangan dilakukan secara *swakelola/inhouse*. Adapun aktivitas yang sudah dilaksanakan, di antaranya:

- a. Pelaksanaan survei pengelolaan aplikasi untuk mengidentifikasi kondisi eksisting serta kebutuhan pengembangan;
- b. Pembahasan rencana pengembangan aplikasi bersama para *stakeholder* guna menyelaraskan kebutuhan dan prioritas strategis;
- c. Penyusunan konsep portofolio aplikasi sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan dalam pengembangan lebih lanjut;
- d. Rapat pembahasan tindak lanjut pengembangan aplikasi untuk pemisahan *database*;
- e. Rapat lanjutan pembahasan tindak lanjut pengembangan aplikasi;
- f. Instalasi *operating system* dan database server aplikasi; dan
- g. Hasil pengembangan aplikasi kepada unit pemilik bisnis proses data produksi penerbangan *overflying*.

8.2 Program Pengembangan Aplikasi Pendukung Perkantoran

Program ini merupakan pengembangan ulang aplikasi eksisting secara bertahap dengan total 10 (sepuluh) modul, yaitu pengelolaan organisasi, administrasi personel, penggajian, layanan mandiri, kehadiran, perjalanan dinas, pendidikan dan pelatihan, informasi dan komunikasi, korespondensi dan kearsipan, serta *dashboard* yang bertujuan untuk menciptakan, menyempurnakan, dan rasionalisasi dari aplikasi-aplikasi yang digunakan dalam menunjang operasional administrasi dan manajemen perkantoran, baik secara internal maupun lintas unit kerja. Aplikasi yang dikembangkan tahap awal pada tahun 2025 ini terdiri dari 3 (tiga) modul, yaitu dapat mencakup pengelolaan digital presensi (kehadiran), administrasi personel, dan pengelolaan organisasi. Tujuan utama dari program ini meliputi:

- a. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam menjalankan tugas administratif;
- b. Mendorong transformasi digital dalam pengelolaan dokumen dan informasi perkantoran; dan
- c. Menjamin keamanan data dan kelancaran alur kerja antar unit kerja.

Pelaksanaan pekerjaan sudah mencapai **100%** di tahun 2025 dari targetnya sebesar 100% dan dengan persentase realisasi anggaran sebesar 100% yang dikarenakan pengembangan dilakukan secara *swakelola/inhouse*. Adapun aktivitas yang sudah dilaksanakan, di antaranya:

- a. Pembahasan awal terkait pengembangan aplikasi digital presensi bersama *Human Capital Services Division*;
- b. Pengembangan aplikasi digital presensi;
- c. *Deployment* aplikasi digital presensi pada *Google Play*, serta pengembangan administrasi personel dan pengelolaan organisasi;
- d. Penyampaian hasil *deployment* aplikasi pada platform *Google Play Store* kepada unit pemilik bisnis pengelolaan presensi; dan
- e. *Maintain* HCIS internal dengan unit pemilik bisnis yaitu unit SDM untuk *pilot project* penetapan *polygon* wilayah kerja dan paparan prototipe fitur aplikasi pendukung perkantoran modul manajemen organisasi, administrasi personal dan kehadiran termasuk didalamnya *mobile* presensi online.

9. Sistem Manajemen Risiko Dalam Rangka Pengembangan Sistem Pendukung Proses Bisnis Perusahaan

- a. Program pengembangan aplikasi manajemen risiko. Program ini dirancang untuk membangun sebuah sistem aplikasi yang mendukung proses manajemen risiko secara terstruktur dan terdokumentasi. Aplikasi ini akan memfasilitasi identifikasi, analisis, evaluasi, mitigasi, dan pemantauan risiko di berbagai unit organisasi.

Dengan aplikasi ini, setiap unit dapat merekam insiden, melakukan penilaian risiko, dan menetapkan rencana mitigasi yang terukur. Fungsi utama dari program ini meliputi:

- 1) Menstandarisasi proses manajemen risiko di seluruh organisasi;
 - 2) Memberikan visibilitas dan pelaporan atas potensi risiko yang dihadapi; dan
 - 3) Mendukung pengambilan keputusan berbasis risiko dan peningkatan tata kelola organisasi.
- b. Pelaksanaan pekerjaan sudah mencapai **100%** di tahun 2025 dari targetnya sebesar 100% dan dengan persentase realisasi anggaran sebesar 100% yang dikarenakan pengembangan dilakukan secara swakelola/*inhouse*;
- c. Aktivitas yang dilaksanakan sampai dengan akhir tahun 2025 di antaranya:
- 1) Pembahasan awal terkait pengembangan aplikasi manajemen risiko bersama *Risk Management Division* untuk memperoleh pemahaman umum terhadap kebutuhan dan ekspektasi pengguna;
 - 2) Presentasi solusi aplikasi manajemen risiko oleh PT. Mediatama Kreasi Informatika sebagai salah satu calon penyedia jasa;
 - 3) Presentasi lanjutan oleh calon penyedia jasa lainnya, yaitu PT. Indesc Fajar Mandiri, yang turut menyampaikan penawaran solusi aplikasi manajemen risiko;
 - 4) Pembahasan *User Requirement Specification (URS)* Pembuatan Aplikasi Manajemen Risiko;
 - 5) Pengembangan aplikasi manajemen risiko;
 - 6) Penyelesaian *prototype* aplikasi kepada unit pemilik bisnis manajemen risiko.

10. Perlindungan dan Kontrol Keamanan Informasi

- a. Program Pelindungan dan Kontrol Keamanan Informasi mencakup upaya sistematis dalam mencegah, mendeteksi, melindungi, menanggapi, penilaian kerentanan, mengevaluasi sistem keamanan dan memulihkan dari ancaman atau insiden yang dapat membahayakan aset informasi, baik yang bersumber dari faktor internal maupun eksternal. Program ini terdiri dari 3 (tiga) program berkontrak, yaitu:
- 1) Jasa *Managed Service Security Information & Event Management (SIEM)*;
 - 2) Pengadaan *Endpoint Protection*; dan
 - 3) Langganan *Cloud Web Application Firewall*.
- b. Pelaksanaan pekerjaan sudah mencapai **100%** di tahun 2025 dari targetnya sebesar 100% dan dengan realisasi anggaran sebesar 100% dari total anggaran yang dialokasikan untuk kegiatan dimaksud;

- c. Aktivitas yang dilaksanakan pada tahun 2025 di antaranya:
 - 1) Pekerjaan Jasa *Managed Service Security Information & Event Management (SIEM)* sudah dilakukan revidi bulanan sampai dengan September 2025;
 - 2) Pekerjaan Pengadaan *Endpoint Protection* sudah dilakukan pembayaran untuk tahun 2025; dan
 - 3) Pekerjaan Langganan *Cloud Web Application Firewall* sudah dilakukan pembayaran tahap I sebesar 90% dari nilai SPK, dan sudah dilakukan *closing GR SAP* untuk pembayaran tahap II sebesar 10% dari nilai SPK.

2.2.2 Realisasi Program Aspirasi Pemegang Saham

1. Penyusunan Rencana Strategis Teknologi Informasi (RSTI)

- a. Program ini dilaksanakan untuk mendefinisikan kembali visi dan misi serta peta jalan TI untuk periode tahun 2025-2029 yang diselaraskan dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). Penyusunan RSTI ini juga sebagai bentuk kepatuhan terhadap regulasi;
- b. Pelaksanaan pekerjaan sudah mencapai **100%** di Triwulan III 2025 dari targetnya sebesar 100% dengan adanya Surat Direktur Utama Perum LPPNPI No. 4179/U/TNG/LPPNPI//KEU.14/IX/2025 tertanggal 29 September 2025 perihal Penyampaian Dokumen Rencana Strategis Teknologi Informasi (RSTI) Periode Tahun 2025-2029 Perum LPPNPI. Dokumen RSTI juga telah dibahas dengan Dewan Pengawas Perum LPPNPI pada rapat tanggal 30 September 2025. Adapun untuk persentase realisasi anggaran juga sudah terealisasi 100%;
- c. Aktivitas yang telah dilaksanakan pada Triwulan III 2025 adalah:
 - 1) Proses *tender* ulang pada tanggal 27 Mei 2025 dan penetapan pemenang pada tanggal 30 Juni 2025;
 - 2) *Kick off meeting* kepada PPP, PPIK, PHP dan *counterpart* terkait Pelaksanaan Jasa Konsultansi Penyusunan Rencana Strategis Teknologi Informasi (RSTI) Perum LPPNPI Tahun 2025-2029 yang dilaksanakan pada tanggal 14 Juli 2025 secara *hybrid*;
 - 3) Penyusunan Laporan RSTI Perum LPPNPI Tahun 2025-2029 sesuai dengan laporan minggu pertama sampai dengan minggu ke empat;
 - 4) Penyusunan Laporan Antara Penyusunan RSTI Perum LPPNPI Tahun 2025-2029;
 - 5) Pembahasan evaluasi Laporan Antara Penyusunan RSTI Perum LPPNPI Tahun 2025-2029 (Tim PPP);
 - 6) Penyampaian hasil evaluasi dari Tim PPP terkait Laporan Antara Penyusunan RSTI Perum LPPNPI Tahun 2025-2029 kepada Tim PPIK;

- 7) Penyusunan dan penyampaian draf final atas Laporan Akhir Penyusunan RSTI Perum LPPNPI Tahun 2025-2029;
- 8) Kegiatan finalisasi Penyusunan RSTI Perum LPPNPI Tahun 2025-2029;
- 9) Permohonan pengesahan dokumen RSTI Perum LPPNPI Periode 2025-2029;
- 10) Kegiatan sosialisasi RSTI Perum LPPNPI Tahun 2025-2029; dan
- 11) Penyampain dokumen RSTI kepada Kementerian BUMN sesuai dengan Surat Direktur Utama Perum LPPNPI No. 4179/U/TNG/LPPNPI/KEU.14/IX/2025 tertanggal 29 September 2025 perihal Penyampaian Dokumen Rencana Strategis Teknologi Informasi (RSTI) Periode Tahun 2025-2029 Perum LPPNPI.

2. Pelaksanaan Pengembangan Sistem Dalam Rangka Dukungan *Trajectory Based Operation (TBO)*

- a. Program ini bertujuan untuk pengembangan sistem *FF-ICE/R1 TBO* dan memastikan kesiapan infrastruktur pendukungnya, di mana dalam hal ini adalah ketersediaan server dan jaringan yang handal;
- b. Pelaksanaan pekerjaan dan realisasi anggaran di tahun 2025 sudah mencapai 100%;
- c. Aktivitas yang telah dilaksanakan pada tahun 2025 adalah:
 - 1) Rapat koordinasi terkait kebutuhan infrastruktur pendukung dalam pelaksanaan pengembangan sistem dalam rangka dukungan *TBO*;
 - 2) Pengumpulan informasi terkait data guna pelaksanaan koneksi VPN antara Perum LPPNPI dengan AeroThai;
 - 3) Konsinyering persiapan percepatan dukungan pengembangan *TBO* bersama *Technology Solution Division* dan *Air Navigation Services Planning Division*;
 - 4) Penyiapan kebutuhan Infrastruktur server yang akan digunakan sebagai *message broker*;
 - 5) Konfigurasi jaringan (*IPSEC*) antara Perum LPPNPI, CAAS, dan AeroThai;
 - 6) Menyediakan infrastruktur *hosting* aplikasi *TBO*;
 - 7) Mengikuti *The Asia-Pacific Trajectory-Based Operations (APAC TBO) Pathfinder Flight and Flow Information for a Collaboration Environment/Release 1 (FF-ICE/R1) Technical Trial* di Vietnam;
 - 8) Mengikuti konsinyering persiapan kegiatan demo aplikasi dan service *FF-ICE/R1* bersama *Technology Solution Division* dan *Navigation Services Planning Division*; dan

- 9) Mengikut *The APAC TBO Pathfinder FF-ICE/R1 Lab Demonstration* tanggal 21-24 Juli 2025 di Hanoi, Vietnam.

3. Realisasi Investasi Non PMN

- a. Program ini merupakan program investasi untuk memperkuat dan modernisasi infrastruktur TI yang berfokus pada peningkatan keamanan, efisiensi, dan skalabilitas layanan TI. Inisiatif ini mencakup 2 (dua) area utama, yaitu Pengadaan Infrastruktur *Private Cloud* AirNav Indonesia, serta Pengadaan Perangkat Web *Application Firewall (WAF)* dan *Firewall* di kantor pusat;
- b. Pelaksanaan pekerjaan sudah mencapai 100% sejak Triwulan II 2025 dan dengan realisasi anggaran di tahun 2025 sebesar 95% di mana sisa pembayaran 5% akan dibayarkan setelah masa pemeliharaan selama setahun sejak BAST I selesai;
- c. Aktivitas yang telah dilaksanakan pada tahun 2025 adalah:
 - 1) Implementasi, instalasi, serta konfigurasi ketiga perangkat yaitu *Private Cloud*, *Web Application Firewall*, dan *Firewall*. Saat ini ketiganya dalam masa pemeliharaan; dan
 - 2) Migrasi secara bertahap untuk sistem/aplikasi yang masih berada pada infrastruktur *on-premise*.

4. Program Keamanan Siber

- a. Program *cyber threat intelligence* bertujuan untuk melindungi infrastruktur teknologi informasi, sistem, data, dan layanan digital organisasi dari kebocoran data pribadi, ancaman siber, gangguan, serta penyalahgunaan yang dapat mengakibatkan kerugian operasional, finansial, maupun reputasi perusahaan;
- b. Program ini terdiri dari kegiatan pemantauan melalui *Security Operation Center (SOC 24/7)*, kegiatan pengukuran tingkat kematangan keamanan siber, kerjasama dengan BSSN dan Dirkampen, dan pengaplikasian perangkat *endpoint protection*;
- c. Pelaksanaan pekerjaan sudah mencapai 100% di tahun 2025 dari targetnya sebesar 100%.

2.2.3 Tindak Lanjut Hasil Audit atau Penilaian TI

Audit TI secara konsisten dilaksanakan setiap tahun sebagai bagian yang tak terpisahkan dari proses audit laporan keuangan perusahaan. Pendekatan terintegrasi ini memastikan bahwa tidak hanya aspek finansial, tetapi juga sistem dan kontrol TI yang mendukung operasional keuangan akan dievaluasi secara menyeluruh.

Audit TI tahunan ini bertujuan untuk menilai efektivitas kontrol internal TI, mengidentifikasi potensi risiko keamanan informasi, serta mengevaluasi kepatuhan terhadap

kebijakan dan regulasi yang berlaku. Hasil temuan, rekomendasi, serta area-area yang memerlukan perbaikan dari audit TI ini kemudian dituangkan secara rinci dalam Management Letter yang disampaikan bersamaan dengan laporan audit keuangan.

Tabel II.4
Rekap Progres Tindak Lanjut Hasil Audit dan Penilaian TI

Penilaian Audit	Tahun	Asesor/Auditor	Jumlah Tindak Lanjut	Progres Tahun 2025			Persentase
				BS (Belum Selesai)	S (Selesai)	T (Terlambat)	
1	2	3	4	5	6	7	8 = 6 : 4
Audit Laporan Keuangan Perusahaan	2024	RSM Amir Abadi Jusuf, Aryanto, Mawar & Rekan	16	1	15	0	93,75%

Adapun aktivitas tindak lanjut penyelesaian dengan status “Belum Selesai” adalah rekomendasi atas temuan “melakukan sosialisasi dan pelatihan kepada seluruh karyawan terkait agar kebijakan dan prosedur yang telah dikaji dan diperbaharui”. Temuan tersebut belum dapat diklasifikasikan sebagai “Selesai” karena untuk kebijakan tata kelola TI sedang dalam proses integrasi dalam Peraturan Direksi tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan, adapun kegiatan tersebut akan segera dilaksanakan setelah Peraturan Direksi tersebut ditetapkan.

2.2.4 Realisasi Pembiayaan TI

Realisasi pembiayaan TI dihitung atas realisasi *capital expenditure (capex)* pada tahun 2025 yang merupakan kegiatan *carry over* tahun 2024 terkait Pengadaan Infrastruktur *Private Cloud* AirNav Indonesia serta Pengadaan Perangkat *Web Application Firewall (WAF)* dan *Firewall* di kantor pusat. Selain itu, realisasi atas pembiayaan TI juga memperhitungkan *operational expenditure (opex)* dari total 10 (sepuluh) program kerja yang tertuang daam RKAP Perum LPPNPI 2025

Tabel II.5
Realisasi Pembiayaan TI Tahun 2025

Kategori Pembiayaan TI	Tahun 2025		Rasio
	Rencana (Rp. Juta)	Realisasi (Rp. Juta)	
1	2	3	4 = 3 : 2
1. <i>Capital Expenditure (CAPEX)</i> TI	16.237	15.425	95,00%
2. <i>Operational Expenditure (OPEX)</i> TI	116.752	105.284	90,18%

2.3 KEGIATAN RISET, PENGEMBANGAN, DAN INOVASI

Pada bagian ini akan dituangkan progres kegiatan riset, pengembangan, dan inovasi, termasuk kegiatan yang mengarah pada pengembangan bisnis perusahaan di tahun 2025.

Kegiatan tahun 2025 berfokus pada pengembangan aplikasi, dan untuk beberapa program riset serta inovasi saat ini masih dalam proses identifikasi dan kesiapan. Adapun beberapa program pengembangan aplikasi yang dilakukan sebagai berikut.

1. Trajectory Based Operation (TBO)

Trajectory Based Operation (TBO) Pathfinder Project merupakan inisiatif ANSP di regional *Asia Pacific (APAC)* sebagai upaya untuk menerapkan *TBO* sesuai rencana ICAO dalam *Global Air Navigation Plan (GANP)*. *TBO Pathfinder Project* diikuti beberapa ANSP termasuk Perum LPPNPI. Komitmen dalam *project* ini dituangkan dalam *Letter of Intent (LoI)* yang telah ditandatangani di tahun 2023. Perum LPPNPI berperan aktif dalam *TBO Pathfinder Project* sejak awal, di mana Perum LPPNPI menjadi salah satu *Co-lead* dalam *workstream* 3 serta anggota aktif dalam *workstream* 1 dan 2.

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

Dalam rangka mendukung implementasi *TBO* pada sektor *Asia Pacific*, Perum LPPNPI telah mengikuti ICAO *APAC/MID ATFM and FF-ICE Seminar 2025 and MID ATFM TF/9 Meeting* di Dubai. Selain itu, Perum LPPNPI telah melaksanakan rapat koordinasi terkait kebutuhan infrastruktur pendukung untuk pengembangan sistem dalam rangka dukungan *TBO*, pengumpulan informasi konektivitas melalui VPN antara Perum LPPNPI dengan AeroThai dan CAAS, penyelesaian pengembangan aplikasi *Flight and Flow Information for a Collaboration Environment*, dan pelaksanaan uji coba pertukaran data dengan CAAS dan AeroThai yang kemudian dilanjutkan pelaksanaan *FF-ICE/R1 Demo* di Hanoi, Vietnam.

2. Optimalisasi Kesiapan Fasilitas Navigasi Penerbangan Melalui Teknologi Digital

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

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

Perum LPPNPI telah melaksanakan instalasi desain optimalisasi kesiapan fasilitas navigasi penerbangan melalui teknologi digital pada bulan Juni dan Juli 2025 yang kemudian dilanjutkan persiapan dan pelaksanaan uji coba desain tersebut pada bulan Agustus dan September 2025. *Output* akhir dari program ini diharapkan dapat berupa *dashboard* aplikasi yang berisi kondisi peralatan *real time* untuk percepatan proses bisnis pemeliharaan fasilitas navigasi penerbangan.

2.4 HUKUM

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

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

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

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

1. Terkait dengan proses balik nama, dibutuhkan surat kuasa dari Direktur PT. Angkasa Pura I (Persero), PT. Angkasa Pura II (Persero), dan Perum LPPNPI kepada General Manager Cabang PT. Angkasa Pura I (Persero), PT. Angkasa Pura II (Persero), dan Perum LPPNPI;
2. Arahan yang disampaikan oleh BPN, yaitu:
 - a. Agar pihak Perum LPPNPI mengirimkan surat ke Kementerian BUMN perihal pengambilalihan Hak Pengelolaan atas tanah tersebut. Selanjutnya, pihak pemilik hak sebelumnya PT. Angkasa Pura I (Persero) atau PT. Angkasa Pura II (Persero) bersurat kepada Kementerian BUMN perihal pengembalian Hak Pengelolaan. Setelah melalui proses dimaksud, Notaris dan BPN setempat dapat menentukan langkah selanjutnya dan melakukan estimasi biaya balik nama;

- b. Perubahan status wilayah dari kabupaten ke kota karena perubahan status daerah, dan untuk biaya tidak dapat di perhitungkan sampai dengan dilakukan perubahan status wilayah; dan
 - c. BPN daerah meminta surat turunan dari Kementerian ATR/BPN untuk proses balik nama.
3. Ketidaksanggupan Notaris PPAT di beberapa Cabang Perum LPPNPI untuk mengurus proses balik nama antara perusahaan BUMN.

Guna penyelesaian kendala di beberapa cabang, pada tahun 2024 *Accounting and Asset Division* melakukan koordinasi secara terpusat dengan Kementerian ATR/BPN. Pada tahun 2025, telah dilakukan pembahasan bersama antara Direktur Perum LPPNPI, Menteri, serta Wakil Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) di mana dihasilkan keputusan bahwa Kementerian ATR/BPN mendukung penuh terhadap proses balik nama lahan hasil dari pengalihan PT. Angkasa Pura I (Persero) dan PT. Angkasa Pura II (Persero) kepada Perum LPPNPI. Perum LPPNPI juga telah menyampaikan surat kuasa yang ditandatangani oleh Direktur Utama kepada 14 (empat belas) general manager sebagai dasar kewenangan dalam pengurusan proses balik nama. Selain itu telah disampaikan agar cabang dapat berkoordinasi dengan BPN setempat serta memenuhi seluruh kelengkapan dokumen yang dipersyaratkan, dan apabila terdapat kendala administrasi serta legalisasi lainnya maka proses pengurusan dapat dibantu melalui Notaris yang ditunjuk oleh Kementerian ATR/BPN. Adapun sampai akhir tahun 2025 telah dilakukan proses balik nama untuk lokasi MATSC, Medan, dan Balikpapan.

Pada 19 November 2025, PT. Angkasa Pura Indonesia juga telah mengeluarkan surat pernyataan terkait aset-aset yang tersebut pada PP 46/2018 bahwa telah dilakukan serah terima fisik dan dokumen kepemilikan tanah kepada Perum LPPNPI serta telah melakukan penghapusbukuan pencatatan aset tanah pada PT. Angkasa Pura Indonesia.

2.4.2 Rencana Penghapusbukuan Aset Tetap

Perum menjalankan tugas dan fungsinya, Perum LPPNPI didukung dengan aset tetap senilai Rp2.584.389.040.203,- (nilai bersih setelah dikurangi akumulasi penyusutan) per 31 Desember 2023. Berdasarkan hasil evaluasi, terdapat aset-aset yang sudah tidak mendukung operasional karena mengalami aging, rusak (tidak dapat diperbaiki dan digunakan kembali), tidak update terhadap teknologi, serta telah habis umur ekonomisnya. Selain itu, terdapat aset-aset yang tidak ditemukan karena hilang, kebakaran, kecurian, dan terjadinya bencana alam.

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

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

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

Progres atas rencana penghapusbukuan aset tetap sampai dengan akhir tahun 2025 adalah sebagai berikut :

1. Aset tetap bergerak yang memiliki umur ekonomis $\leq$ 5 tahun (sejumlah 509 *item*) telah disetujui oleh Dewan Pengawas serta telah disahkan dalam Keputusan Direksi Perum LPPNPI Nomor : KEP.1395/U/LPPNPI/PGD.06/VI/2025 tanggal 12 Juni 2025 tentang Penghapusbukuan Aset Tetap dengan Umur Ekonomis sampai dengan 5 (Lima) Tahun di Lingkungan Perum LPPNPI;
2. Aset bergerak dengan umur ekonomis $>$ 5 tahun dan aset tidak bergerak masih dalam tahap perbaikan kajian untuk selanjutnya akan disetujui oleh Menteri BUMN; dan
3. Semula jumlah aset bergerak dengan umur ekonomis $>$ 5 tahun dan aset tidak bergerak yang diusulkan berjumlah 1100 *item*, namun terdapat beberapa penyesuaian sebagai berikut :
 - a. Penyesuaian 1 (satu) aset bangunan dan lapangan di Cabang JATSC yang masih digunakan sehingga diusulkan tidak dihapusbukukan;
 - b. Telah dilakukan inventarisasi aset milik Perum LPPNPI sehingga ditemukan terdapat 11 (sebelas) aset yang berupa pekerjaan konsultan sehingga dilakukan kapitalisasi ke aset utamanya;
 - c. Dari penyesuaian tersebut, total penghapusbukuan aset bergerak dengan umur ekonomis $>$ 5 tahun dan aset tidak bergerak menjadi sebesar 1088 *item* dengan nilai perolehan Rp72.100.932.126,- dan nilai buku sebesar Rp29,-.

2.4.3 Pemutakhiran Peraturan Direksi dan/atau SOP

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

Dalam pelaksanaannya, untuk PER tentang Pedoman Manajemen Risiko dan Kepatuhan Perum LPPNPI dilakukan pemisahan dimana yang semula direncanakan menjadi 1 (satu) PER

sehingga menjadi 2 PER yaitu PER Pedoman Manajemen Risiko dan PER Kepatuhan Perum LPPNPI. Sampai dengan akhir tahun 2025, PER tentang Pedoman Manajemen Risiko, PER tentang Kepatuhan Perum LPPNPI dan PER tentang Pedoman Tata Kelola Perum LPPNPI sudah dalam tahap finalisasi substansi dan rencana pengesahan pada awal tahun 2026.

Sedangkan untuk progres pemutakhiran atas Peraturan Barang dan Jasa, sebagai dampak atas PER tentang Organisasi dan Tata Kerja Perum LPPNPI yang baru disahkan pada 20 Desember 2024, pada tahun 2025 sebagai percepatan dan dasar hukum dalam pelaksanaan kegiatan barang dan jasa, Perum LPPNPI telah menerbitkan Keputusan Direksi No. KEP.526/U/LPPNPI/PGD.02/III/ 2025 tentang Penetapan Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Kantor Pusat dan AirNav Maintenance Facility (AMF) tanggal 7 Maret 2025. Terkait pemutakhiran Peraturan Barang dan Jasa, telah dilakukan beberapa pembahasan pada tahun 2025 namun belum dilakukan finalisasi pada tahun 2025 dikarenakan terdapat rencana restrukturisasi organisasi yang akan dilakukan.

2.5 SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

2.5.1 Kekuatan SDM

Jumlah SDM yang dimiliki perusahaan di akhir tahun 2025 adalah 4.889 orang yang terdiri dari 4.737 orang karyawan serta 152 orang non karyawan, dengan rincian pergerakan formasi SDM sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel II.6
Realisasi Jumlah SDM Tahun 2025

Deskripsi	2025	2024	2025 Realisasi		
	RKAP	Realisasi	Penambahan	Pengurangan	Realisasi
1	2	3	4	5	6 = 3+4-5
1. Karyawan	4769	4714	95	72	4737
2. Non Karyawan	148	212	61	121	152
Total	4917	4926	156	193	4889

Memperhatikan pergerakan formasi SDM di sepanjang tahun 2025, secara total terdapat penambahan SDM sebanyak 156 orang serta pengurangan sebanyak 193 orang, dengan rincian sebagai berikut:

- 1. Karyawan
 - a. Pengurangan 72 orang, yang berasal dari 37 orang pensiun (memasuki batas usia pensiun (BUP)), 13 (tiga belas) orang meninggal dunia, 3 (tiga) orang diangkat sebagai direksi, 3 (tiga) orang cuti diluar tanggungan perusahaan, 9 (sembilan) orang pensiun atas permintaan sendiri, 1 (satu) orang pensiun karena uzur atau

sakit berkepanjangan, 3 (tiga) orang diberhentikan sementara karena tindakan pidana, dan 3 (tiga) orang diberhentikan karena pelanggaran disiplin; dan

- b. Penambahan 95 orang, yaitu 3 (tiga) orang karyawan yang telah selesai menjalankan cuti di luar tanggungan perusahaan, 10 (sepuluh) orang dari pemagangan yang alih status menjadi karyawan fungsi administrasi dan keuangan, dan 82 orang dari pemagangan yang alih status menjadi fungsi operasional dan teknik.

2. Non Karyawan

- a. Pengurangan 121 orang, yaitu 6 (enam) orang tenaga ahli (terkait dengan pekerjaan investasi PMN) yang diberhentikan sesuai permintaan Unit ST mengacu pada rekomendasi audit BPK, 9 (sembilan) orang kodal (lokasi di Cabang Yogyakarta, Cabang Kendari, Cabang Tanjungpinang, dan Cabang Ambon), 10 (sepuluh) orang PKWT fungsi administrasi dan keuangan (termasuk 2 (dua) personel yang merupakan tenaga disabilitas) yang diberhentikan sesuai dengan rekomendasi audit BPK, 3 (tiga) PKWT yang merupakan tenaga strategis, 1 (satu) orang pemagangan yang berhenti karena telah berakhir masa kontraknya namun tidak memenuhi persyaratan dalam pengangkatan sebagai karyawan, serta 83 orang pemagangan fungsi operasional dan teknik serta 9 (sembilan) orang pemagangan fungsi administrasi dan keuangan yang alih status menjadi karyawan; dan
- b. Penambahan 61 orang, yaitu 1 (satu) orang PNS DTS (ditugaskan) yang saat ini menjabat sebagai *Corporate Service Officer (CSO)* di *Legal, Compliance, and Sustainability Division*, 14 (empat belas) orang kodal (lokasi di Cabang Yogyakarta, Cabang Tanjungpinang, Cabang Kendari, dan Cabang Ambon), 5 (lima) orang PKWT tenaga ahli dalam rangka mendukung Program Optimalisasi *ATC Simulator* dan *Flight Simulator* pada *Learning and Knowledge Management Division*, 36 orang pemagangan hasil proses Rekrutmen Bersama BUMN (RBB) 2025, 2 (dua) orang PKWT tenaga ahli dalam rangka mendukung penyelesaian pekerjaan waktu tertentu (proyek) perusahaan, 1 (satu) orang PKWT tenaga profesional guna mendukung program *Change Management* dalam rangka penataan organisasi, serta 2 (dua) orang pemagangan yang merupakan tenaga disabilitas.

Tabel II.7
Realisasi Jumlah SDM Tahun 2025 Berdasarkan Kategori Karyawan

Deskripsi	2024 Realisasi	2025		Deviasi	
		RKAP	Realisasi		
1	2	3	4	5=4-3	6=4-2
Karyawan					
1 Karyawan Eksisting	4763	4716	4717	1	-46
2 Penambahan (Rekrutmen & Alih Status)					
Operasional & Teknik	0	86	82	-4	82
Administrasi & Keuangan	7	5	10	5	3
Prohire	0	0	0	0	0
3 Pensiun	-30	-38	-37	1	-7
4 Lain - lain	-26	0	-35	-35	-9
Jumlah Karyawan	4714	4769	4737	-32	23
Non Karyawan					
1 PKWT	20	12	9	-3	-11
2 TNI AU	98	98	103	5	5
3 Magang					
Operasional & Teknik	86	36	36	0	-50
Administrasi & Keuangan	7	2	2	0	-5
4 Penugasan	1	0	2	2	1
Jumlah Non Karyawan	212	148	152	4	-60
Kekuatan SDM	4926	4917	4889	-28	-37

Berdasarkan tabel di atas, terdapat deviasi atas jumlah SDM tahun 2025 terhadap jumlah SDM pada periode sebelumnya, yaitu dengan rincian pergerakan SDM sebagaimana telah dijelaskan pada awal **Sub Bab 2.5.1**. Selain itu terdapat deviasi atas jumlah SDM tahun 2025 terhadap targetnya, yang secara umum dikarenakan:

1. Deviasi jumlah SDM pada kategori karyawan, yang secara umum dikarenakan realisasi atas kategori Lain-Lain yang tidak dapat diprediksi dalam perencanaan kekuatan SDM perusahaan. Adapun kategori Lain-Lain mencakup hal-hal berikut, seperti meninggal dunia, mengundurkan diri, dan cuti diluar tanggungan perusahaan.
2. Deviasi jumlah SDM pada kategori non karyawan, yang secara umum dikarenakan deviasi atas kategori PKWT, TNI AU (kodak), dan Penugasan mempertimbangkan evaluasi proses bisnis dan kebutuhan perusahaan diperiode berjalan.

Rencana rekrutmen fungsi ATC sebanyak 36 orang tersebut telah mengacu pada kebutuhan jumlah SDM sebagaimana dalam dokumen *FRMS (Fatigue Risk Management System)* ATC walaupun belum dengan standard level yang optimal, dan saat ini perusahaan masih mengoptimalkan mekanisme *scheduling* dengan tetap memperhatikan kaidah pembatasan waktu bekerja (*scheduling limit*), alih status, penugasan, serta rekrutmen secara bertahap guna memenuhi kebutuhan personel operasional. Ketersediaan dokumen *FRMS* sampai dengan akhir tahun 2025 ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel II.8
Rekapitulasi Progres Pemutakhiran Dokumen *FRMS* di Akhir Tahun 2025

Fungsi	Keterangan	Catatan Aktivitas Pemutakhiran
1. Personel Pemandu Lalu Lintas Penerbangan (PLLP)	Formulasi telah tersedia untuk tahun 2022-2026	a. Telah dilakukan pembahasan bersama dengan Direktorat Navigasi Penerbangan (DNP) terkait dokumen <i>Fatigue Management (FM)</i> <i>Air Traffic Controller (ATC)</i> dan didapatkan hasil bahwa dokumen masih berlaku sampai tahun 2026; b. Selanjutnya akan dilakukan evaluasi dokumen <i>FM</i> secara menyeluruh disesuaikan dengan regulasi yang berlaku.
2. Personel Pemandu Komunikasi Penerbangan	Telah dilakukan penyesuaian formasi atas kebutuhan personel <i>Aeronautical Communication Personnel (ACO)</i> sesuai unit pelayanan pada PER OTK	a. Dokumen perubahan telah disampaikan kepada DNP dan seluruh Cabang Perum LPPNPI; b. Selanjutnya akan dilakukan evaluasi dokumen <i>FM</i> secara menyeluruh disesuaikan dengan regulasi yang berlaku.
3. Personel Pelayanan Informasi Aeronautika	Formulasi telah tersedia untuk tahun 2023-2027	Selanjutnya akan dilakukan evaluasi dokumen <i>FM</i> secara menyeluruh disesuaikan dengan regulasi yang berlaku
4. Personel Teknik Telekomunikasi Penerbangan	Formulasi telah tersedia untuk tahun 2023-2027	Selanjutnya akan dilakukan evaluasi dokumen <i>FM</i> secara menyeluruh disesuaikan dengan regulasi yang berlaku
5. Personel Perancang Prosedur Penerbangan	Telah disampaikan Dokumen Kebutuhan Personel Perancang Prosedur Penerbangan kepada DNP, di mana dokumen dimaksud turut memperhatikan manajemen kelelahan (<i>FM</i>) tahun 2025-2029	Sedang dalam proses pengesahan oleh DNP

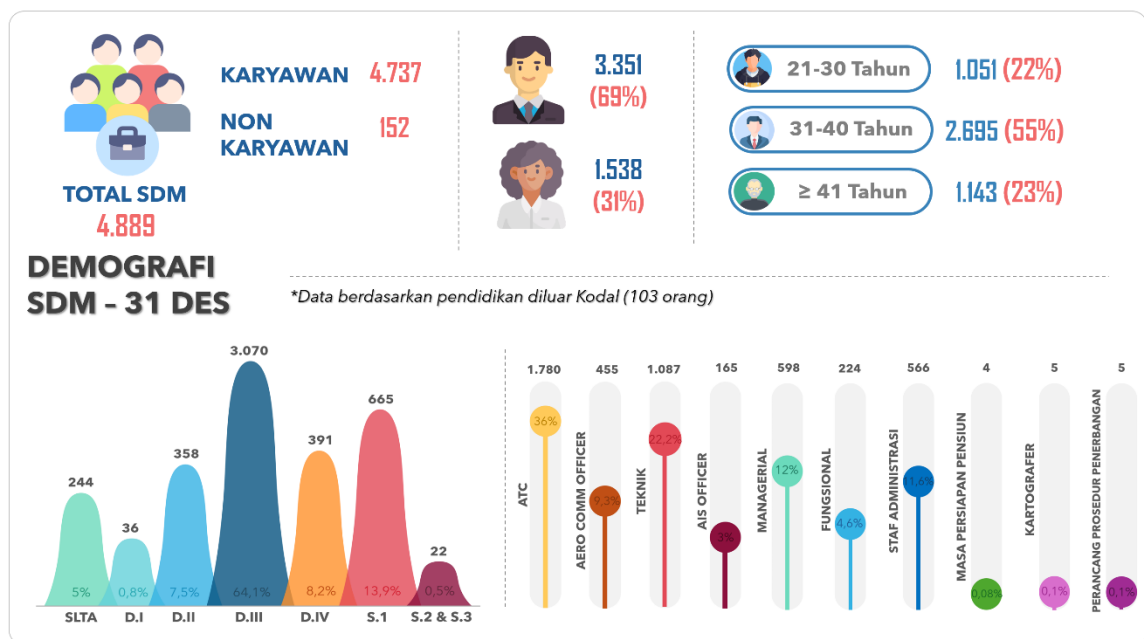
Tingkat *readiness* dari SDM yang dimiliki oleh Perum LPPNPI di akhir Tahun 2025 ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel II.9
Readiness Karyawan Tahun 2025 Berdasarkan Fungsi

Fungsi	RKAP 2025	Realisasi 2025			Readiness
		Karyawan	Non Karyawan	Total	
1	2	3	4	5 = 3+4	6 = 5:2
ATC	1806	1641	139	1780	99%
AIS	178	175	0	175	98%
ACO	458	455	0	455	99%
TEKNIK	1096	1087	0	1087	99%
MANAGERIAL	621	597	1	598	96%
FUNGSIONAL	132	216	8	224	170%
STAF	582	562	4	566	97%
MPP	44	4	0	4	-
TOTAL	4917	4737	152	4889	99%

Mengacu pada Tabel II.9, masih terdapat capaian *readiness* yang berada di bawah 100% yang utamanya berada pada fungsi operasional. Sebagaimana telah disampaikan sebelumnya bahwa upaya yang dilakukan perusahaan guna tetap menjaga kelancaran operasional adalah optimalisasi mekanisme *scheduling*, penugasan, alih status, mutasi, serta rekrutmen secara bertahap khususnya untuk fungsi ATC. Sedangkan untuk capaian *readiness* pada jabatan fungsional yang berada di atas 100% dikarenakan pada posisi jabatan fungsional tersebut tidak hanya diisi sesuai dengan kebutuhan, namun diisi penempatan karyawan akibat restrukturisasi organisasi dan karyawan yang akan memasuki usia pensiun namun memilih untuk tidak mengambil Masa Persiapan Pensiun (MPP). Saat ini perusahaan dalam proses finalisasi desain dan tingkat jabatan fungsional dengan turut memperhatikan Analisis Beban Kerja (ABK) di setiap direktorat.

Mayoritas SDM sampai dengan 31 Desember 2025 berasal dari fungsi operasional, yaitu fungsi ATC (36,41%) dan diikuti oleh fungsi Teknik (22,23%). Hal ini selaras dengan bisnis inti perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan navigasi penerbangan, dengan komitmen untuk senantiasa menjaga kualitas pelayanan dan keselamatan penerbangan. Sedangkan dari segi usia, mayoritas SDM berasal dari usia 31-40 tahun (55,12%), di mana demografi ini memberikan dampak positif bagi perusahaan dikarenakan rentang usia tersebut merupakan usia produktif dengan pengalaman kerja yang cukup, etos kerja dan integritas yang tinggi, serta kematangan emosional yang baik.



Gambar II.1
Demografi SDM Per 31 Desember 2025

2.5.2 Pengembangan dan Sertifikasi SDM

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

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

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

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

Perum LPPNPI telah melaksanakan sejumlah kegiatan diklat dan sertifikasi sampai dengan akhir tahun 2025 mengacu pada 5 (lima) kategori di atas dengan penyerapan anggaran dan realisasi kegiatan sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel II.10
Realisasi Penyerapan Anggaran Diklat dan Sertifikasi Beserta Kegiatannya Pada Tahun 2025

Jenis/Sasaran Diklat	Anggaran			Kegiatan		
	RKAP 2025 (Rp. Juta)	Realisasi 2025 (Rp. Juta)	Rasio	Target 2025	Realisasi 2025	Rasio
1	2	3	4 = 3:2	5	6	7 = 6:5
1. Sertifikasi	19,470	16,666	85.60%	175	198	113.14%
2. Diklat Pengembangan PNP	20,498	25,744	125.59%	21	74	352.38%
3. Diklat Dukungan Organ Pengelola Risiko dan Investasi	18,291	2,615	14.30%	28	28	100.00%
4. Diklat Dukungan PMN	29,402	41,383	140.75%	42	77	183.33%
5. Diklat Pengembangan Non PNP	12,241	12,636	103.22%	34	84	247.06%
Total	99,902	99,044	99.14%	300	461	153.67%

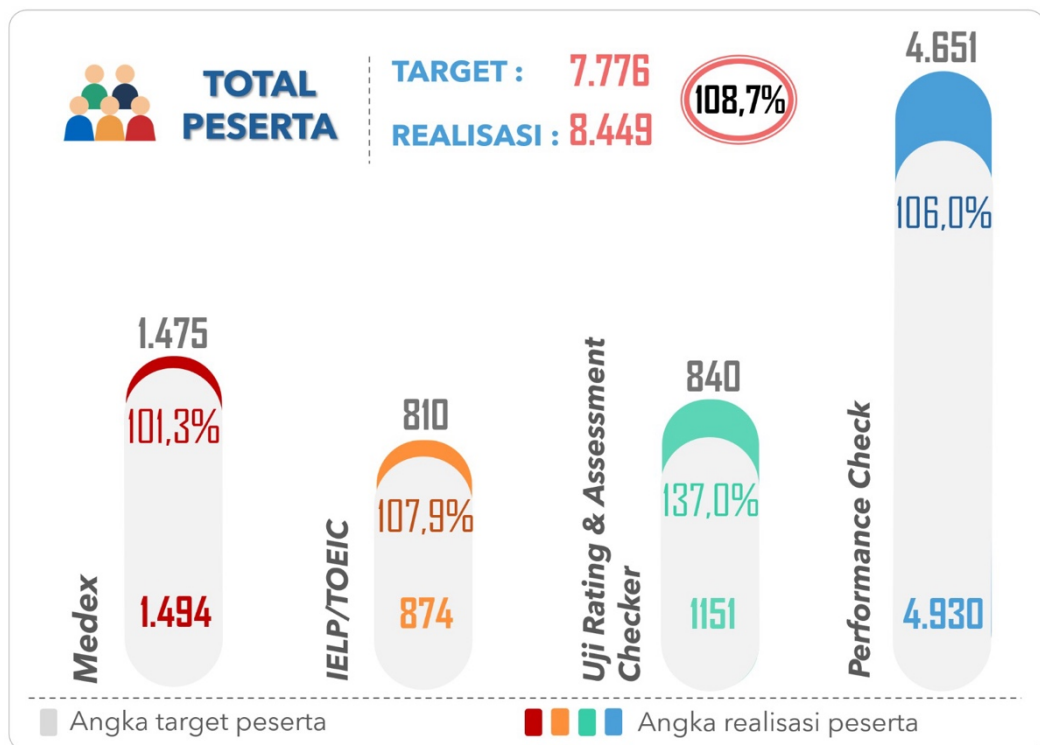
Total anggaran diklat dan sertifikasi tahun 2025 sebesar Rp99,90 Miliar, di mana tingkat penyerapan anggaran hingga akhir tahun 2025 sebesar 99,14% atau terealisasi sebesar Rp99,04 Miliar. Tabel II.6 turut menunjukkan data terkait jumlah pelaksanaan kegiatan diklat berdasarkan jenis/sasaran diklat, di mana di sepanjang tahun 2025 telah dilaksanakan 461 kegiatan diklat dan sertifikasi dari target sebanyak 300 kegiatan diklat (terealisasi 153.67%). Meskipun dari sisi anggaran, Diklat Dukungan PMN memiliki rasio penyerapan anggaran yang paling tinggi, namun jika ditinjau dari sisi pelaksanaan kegiatan diklat maka Diklat Pengembangan PNP memiliki rasio pelaksanaan kegiatan diklat yang paling tinggi dan selanjutnya diikuti oleh Diklat Pengembangan Non PNP. Kondisi ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan diklat dan sertifikasi, perusahaan senantiasa memperhatikan prinsip *balancing and priority* sehingga hasil akhir (*outcome*) dari pelaksanaan diklat dan sertifikasi tersebut dapat mendukung kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Pelaksanaan diklat dan sertifikasi tahun 2025 secara rinci dijabarkan sebagai berikut:

1. Sertifikasi

Sertifikasi dalam hal ini merupakan Sertifikasi Personel PNP, yang terdiri dari 4 (empat) program, yaitu sertifikat *medical examination*, *IELP/TOEIC*, uji *rating & assessment checker*, serta *performance check*. Alokasi anggaran Sertifikasi Personel PNP tahun 2025 sebesar Rp19,47 Miliar dan realisasi atas anggaran sertifikasi tersebut sebesar Rp16,66 Miliar atau terserap 85,60%. Adapun total peserta sertifikasi di tahun 2025 sebanyak 8.449 peserta dari target tahun 2025 sebanyak 7.776 atau dengan tingkat capaian sebesar 108.7%. Realisasi jumlah peserta untuk setiap program Sertifikasi Personel PNP di tahun 2025 secara lebih rinci ditunjukkan pada grafik di bawah ini.

Grafik II.5
Realisasi Peserta Sertifikasi Tahun 2025



2. Diklat Pengembangan PNP

Diklat Pengembangan PNP merupakan pelatihan dan pendidikan yang terkait dengan kompetensi teknis pelayanan navigasi penerbangan, dalam hal ini pelaksanaan Diklat Pengembangan PNP ditujukan guna mendukung *core business* perusahaan terkait dengan pelayanan navigasi penerbangan. Alokasi anggaran Diklat Pengembangan PNP tahun 2025 sebesar Rp20,49 Miliar dan sampai dengan akhir tahun 2025 terealisasi Rp25,74 Miliar atau terserap 125,59% dari anggarannya. Mengacu pada penyerapan anggaran sebesar Rp25,74 Miliar tersebut, perusahaan telah melaksanakan 74 kegiatan Diklat Pengembangan PNP dari target sebanyak 21 kegiatan (teralisasi 352,38%) dengan total peserta yang telah mengikuti kegiatan diklat sebanyak 1.438 peserta.

Kegiatan Diklat Pengembangan PNP yang telah dilaksanakan di sepanjang tahun 2025 di antaranya "ITSAP - English Language Proficiency Cabang MATSC", "ITSAP - English Language Proficiency Cabang Surabaya", "Pelatihan Air Traffic Control Checker", "Pelatihan Air Traffic Control Supervisor", "Pelatihan Simulasi Kontingensi Sentralisasi Jayapura APP di Cabang MATSC", "Pelatihan Private Pilot License PPI Curug", "Pelatihan Human Factor In Air Navigation Personnel Batch IV dan Batch V", "Pelatihan Area Control Surveillance", "Pelatihan Manajemen Keamanan Penerbangan", "Approach Control Surveillance", dan "Fatigue Risk Management System (FRMS) Course for Air Navigation Service Providers (ANSPs)". Capaian atas pelaksanaan Diklat

PNP ini diharapkan dapat mendukung komitmen perusahaan untuk senantiasa meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja keselamatan.

3. Diklat Dukungan Organ Pengelola Risiko dan Investasi

Jenis diklat ini mencakup kegiatan diklat guna menunjang kompetensi SDM dalam pelaksanaan program strategis perusahaan, pemenuhan target kualifikasi organ pengelola risiko sebagaimana arahan pemilik modal yang mengacu pada Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko No. SK-3/DKU.MBU/05/2023 tentang Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko di Lingkungan BUMN, serta menunjang kompetensi SDM guna mengoperasikan serta memelihara fasilitas navigasi penerbangan yang diadakan melalui program investasi yang dibiayai oleh dana internal perusahaan. Target jumlah kegiatan Diklat Dukungan Strategis, Organ Pengelola Risiko, dan Investasi yang akan dilaksanakan di sepanjang tahun 2025 adalah 28 kegiatan.

Total anggaran untuk jenis diklat ini sebesar Rp18,29 Miliar dan sampai 31 Desember 2025 telah terealisasi Rp2,62 Miliar atau terserap 14,30% dari anggarannya. Mengacu pada realisasi anggaran diklat tersebut, perusahaan telah melakukan 28 kegiatan dari target 28 kegiatan atau dengan tingkat capaian sebesar 100%. Kegiatan pelatihan yang telah dilakukan di sepanjang tahun 2025 terutama untuk diklat yang terkait program investasi, meliputi:

- a. "Factory Training Pekerjaan ILS di Cabang Denpasar" dengan jumlah peserta sebanyak 4 (empat) orang;
- b. "Factory Training Pekerjaan DVOR/DME di Cabang Merauke" dengan jumlah peserta sebanyak 4 (empat) orang;
- c. "Factory Training Pekerjaan ILS di Cabang Surabaya" dengan jumlah peserta sebanyak 4 (empat) orang;
- d. "Factory Training Pekerjaan DVOR/DME di Cabang Tarakan" dengan jumlah peserta sebanyak 4 (empat) orang;
- e. "Site Training ILS Surabaya" dengan jumlah peserta sebanyak 5 (lima) orang;
- f. "Site Training ILS Denpasar" dengan jumlah peserta sebanyak 5 (lima) orang;
- g. "Factory Training Pekerjaan Pengadaan dan Pemasangan ILS di Bandara VVIP IKN" dengan jumlah peserta sebanyak 4 (empat) orang; dan
- h. "Site Training Pekerjaan DVOR/DME di Cabang Merauke" dengan jumlah peserta sebanyak 10 (sepuluh) orang.

Sedangkan untuk kegiatan pelatihan dan/atau sertifikasi yang terkait dengan pemenuhan kualifikasi organ pengelola risiko, perusahaan sudah melakukan sejumlah sertifikasi di sepanjang tahun 2025 guna mendukung pemenuhan kualifikasi organ pengelola risiko, yaitu :

- a. "Pelatihan Enterprise Risk Management Associate Professional (ERMAP) dan Qualified Risk Management Officer (QRMO)" dengan jumlah peserta sebanyak 2 (dua) orang;
- b. "Pelatihan dan Sertifikasi Qualified Internal Auditor (QIA) Tingkat Dasar" dengan jumlah peserta sebanyak 2 (dua) orang;
- c. "Pelatihan dan Sertifikasi Qualified Internal Auditor (QIA) Tingkat Lanjutan" dengan jumlah peserta sebanyak 6 (enam) orang;
- d. "Pelatihan dan Sertifikasi Qualified Internal Auditor (QIA) Tingkat Manajerial" dengan jumlah peserta sebanyak 4 (empat) orang;
- e. "Pelatihan dan Sertifikasi Certified Risk Management Professional (CRMP)" dengan jumlah peserta sebanyak 2 (dua) orang;
- f. "Pelatihan dan Sertifikasi Certified Strategic Auditor (CSA)" dengan jumlah peserta sebanyak 1 (satu) orang;
- g. "Pelatihan Certified Risk Management Professional" dengan jumlah peserta sebanyak 3 (tiga) orang;
- h. "Pelatihan Implementasi Akuntansi Aset Sesuai SAK Terkini" dengan jumlah peserta 3 (tiga) orang; dan
- i. "Certified International Professional Auditor (CIPA)" dengan jumlah peserta 4 (empat) orang.

Selanjutnya untuk memenuhi kualifikasi pelatihan dari organ pengelola risiko, saat ini pemenuhannya lebih difokuskan dengan metode *self-learning* melalui media yang disediakan oleh perusahaan ataupun telah bekerja sama dengan perusahaan seperti *Linkedin Learning*.

4. Diklat Dukungan PMN

Jenis diklat ini merupakan kegiatan diklat guna menunjang kompetensi dan kualifikasi SDM dalam mengoperasikan serta memelihara fasilitas navigasi penerbangan berupa *ATM System* di 4 (empat) lokasi, yaitu JATSC, Medan, Balikpapan, dan Pontianak, di mana penggantian atas *ATM System* di 4 (empat) lokasi tersebut dibiayai melalui PMN Tunai. Alokasi anggaran diklat kategori ini sebesar Rp20 Miliar, namun terdapat penambahan anggaran sebesar Rp9,40 Miliar sehingga total anggaran untuk Diklat Dukungan PMN Tahun 2025 menjadi Rp29,40 Miliar.

Realisasi anggaran Diklat Dukungan PMN sampai dengan akhir tahun 2025 sebesar Rp41,38 Miliar atau dengan tingkat penyerapan anggaran sebesar 140,75%. Mengacu realisasi anggaran diklat tersebut, perusahaan telah melaksanakan sebanyak 77 kegiatan dari target 42 kegiatan (terrealisasi 183,33%) yang diikuti oleh 802 peserta, yaitu kegiatan terkait:

- a. "Factory Training Data Syatem Specialist";
- b. "Factory Training Operator ATC System";

- c. "Factory Training Engineering ATM Automation";
 - d. "Factory Training ATC Operator ATMAS System Cabang Medan";
 - e. "Factory Training ATC Operator Simulator ATMAS System Cabang Medan";
 - f. "Factory Training ATC System Specialist Simulator ATMAS System Cabang Medan";
 - g. "Factory Training ATC Engineering ATMAS System Cabang Medan";
 - h. "Pelatihan System Engineering";
 - i. "Factory Training Operator VSCS System Cabang Medan";
 - j. "Factory Training Engineer VSCS System Cabang Medan";
 - k. "Factory Training Operator System ATMAS Pontianak";
 - l. "Factory Training Teknisi VSCS System Cabang Balikpapan";
 - m. "Factory Training ATFM Officer Fasilitas ATC System JATSC";
 - n. "Factory Training ATFM Specialist Fasilitas ATC System JATSC";
 - o. "Factory Training Engineering System/System Specialist ATC System Cabang JATSC";
 - p. "Site Training New ATMAS Kantor Cabang JATSC";
 - q. "Site Training ATMAS Perum LPPNPI Cabang Medan";
 - r. "Site Training ATMAS Engineer Perum LPPNPI Cabang Medan";
 - s. "Site Training ATMAS Engineer Perum LPPNPI Cabang Pontianak";
 - t. "Site Training VSCS Engineer Perum LPPNPI Cabang Medan";
 - u. "Site Training Operator ATMAS dan VSCS Cabang Pontianak";
 - v. "Site Training ATMAS Personel ACO Cabang Halim"; dan
 - w. "Site Training ATMAS Personel ATC Cabang Halim";
5. Diklat Pengembangan Non PNP

Diklat Pengembangan Non PNP merupakan pelatihan dan pendidikan untuk pemenuhan kompetensi di luar kompetensi teknis pelayanan navigasi penerbangan, di mana pelaksanaan Diklat Pengembangan Non PNP ditujukan untuk mendukung proses bisnis *supporting* (administrasi dan tata kelola). Alokasi anggaran Diklat Pengembangan PNP tahun 2025 sebesar Rp12,24 Miliar dan sampai dengan 31 Desember 2025 terealisasi Rp12,63 Miliar atau terserap 103,22% dari anggarannya. Mengacu pada realisasi anggaran diklat tersebut, perusahaan telah melaksanakan 84 kegiatan Diklat Pengembangan Non PNP dari target sebanyak 34 kegiatan atau dengan tingkat capaian sebesar 247,06%. Total peserta yang telah mengikuti kegiatan Diklat Pengembangan Non PNP pada tahun 2025 sebanyak 1.537 peserta.

Kegiatan Diklat Pengembangan Non PNP yang telah dilaksanakan di sepanjang tahun 2025 di antaranya "Diklat Training Manager Course", "Workshop Menerapkan Praktik Terbaik Untuk Kepatuhan UU PDP No.27/2022 : Panduan Menuju Implementasi Perlindungan Data Pribadi", "Pelatihan Data Management With DAMA-DMBOK dan AI

Data Governance", "Pelatihan Human Capital Journey - Agile Talent Management", "Pelatihan Certificate in Data Analytics", "Pelatihan GRI Certified Training Course", "Sustainability Reporting Bootcamp", "Pelatihan Brevet A&B Terpadu", "Pelatihan SAK Bootcamp Perkembangan Standar Akuntansi Keuangan Terkini", "Pelatihan Intuitive Investigator", "Sertifikasi KPI Profesional", dan "Pelatihan Manajemen Analisis Portofolio Investasi".

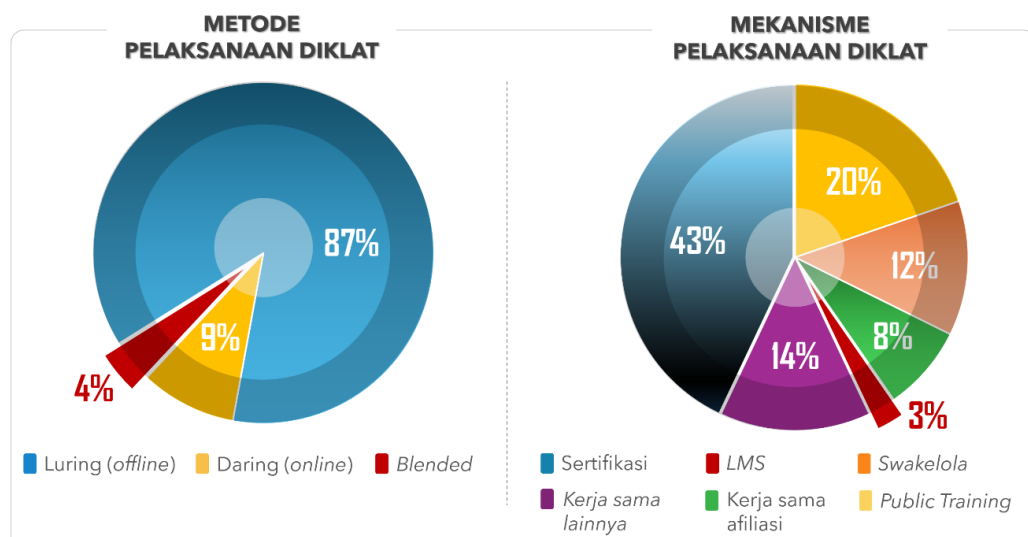
Metode pembelajaran yang diterapkan oleh perusahaan untuk upaya peningkatan kompetensi karyawannya adalah sebagai berikut:

1. Metode pembelajaran tatap muka (luring);
2. Metode pembelajaran *online* (daring); dan
3. Metode pembelajaran *blended* (pembelajaran daring dan diikuti tatap muka).

Mekanisme pelaksanaan diklat yang dilakukan oleh perusahaan diklasifikasikan menjadi 6 (enam) mekanisme, yaitu:

1. *Public Training*;
2. *Swakelola*;
3. *Learning Management System (LMS)* dengan aplikasi yang dibuat secara mandiri oleh perusahaan, yaitu dengan nama NAVLEAP (*AirNav Learning and Education Platform*) dan secara resmi diluncurkan pada 28 Mei 2024;
4. Kerja Sama Afiliasi, yaitu berkerja sama dengan lembaga pendidikan di bawah Kementerian Perhubungan;
5. Kerja Sama Lainnya, seperti kerja sama dengan *Linkedin Learning* dan PPM Manajemen; dan
6. Sertifikasi, yaitu pelaksanaan pengujian kompetensi untuk personel pelayanan navigasi, di mana sertifikasi yang dimaksud berupa kegiatan *IELP*, *Performance Check*, *Medical Check Up*, *Medex*, dan *Uji Rating*.

Grafik II.6
Metode dan Mekanisme Pelaksanaan Diklat Tahun 2025



Mengacu pada grafik di atas, pada tahun 2025 telah dilakukan 12 (dua belas) diklat dengan mekanisme *LMS* sepenuhnya, yaitu:

1. "Dasar Bahasa Inggris Bagian 2";
2. "Dasar Bahasa Inggris Bagian 3";
3. "Bahasa Inggris untuk Bisnis Tingkat Menengah Bagian 1";
4. "Bahasa Inggris untuk Bisnis Tingkat Menengah Bagian 2";
5. "Kuasai Cara Memimpin Efektif dan Supervisory Skill";
6. "Advance Microsoft Excel";
7. "Become a Data Analyst";
8. "Develop Your Strategic Planning Skill";
9. "Getting Started in Finance and Accounting";
10. "Enterprise Risk Management";
11. "Safety Management System"; dan
12. "SMS Fundamental-Manajemen Keselamatan Penerbangan".

Selain digunakan sebagai media pelaksanaan diklat secara penuh, *LMS* juga digunakan sebagai fasilitas atau media pendukung pelaksanaan tahapan diklat, misalnya penggunaan *LMS* untuk pelaksanaan *pre-test* dan *post-test*. Sejumlah pelaksanaan tahapan diklat tahun 2025 yang didukung dengan *LMS*, yaitu:

1. Pelatihan *Human Capital Journey – Agile Talent Management*;
2. Pelatihan *Human Factor Batch IV* dan *Batch V*; dan
3. Pelatihan *Training of Trainer (ToT) Human Factor*.

Perum LPPNPI berkomitmen untuk senantiasa meningkatkan kualitas dalam pelaksanaan diklat bagi seluruh karyawan. Perusahaan berupaya untuk selalu menciptakan inovasi guna pelaksanaan diklat yang optimal dan merata dengan turut memperhatikan ketersediaan anggaran. Adapun upaya yang telah dilakukan perusahaan adalah:

1. Membuat sistem pengelolaan pelatihan yang mengimplementasi Sistem Manajemen Pembelajaran (*Learning Management System/LMS*) yang disebut dengan *NAVLEAP*, di mana *platform* ini bertujuan untuk memudahkan para karyawan dalam memperoleh pelatihan guna meningkatkan kompetensinya serta menunjang kinerja karena dapat diakses kapanpun dan dimanapun. Saat ini telah terdapat sejumlah modul pelatihan dalam *NAVLEAP* yang dapat diakses oleh karyawan untuk melakukan pelatihan dengan metode *self-learning*;
2. Bekerja sama dengan *platform* pembelajaran *Linkedin Learning* sehingga semakin memberikan kemudahan bagi karyawan untuk melakukan pelatihan mandiri tanpa batasan waktu dan lokasi/tempat; dan
3. Perencanaan *AirNav Training Center Unit (ANTCU)* di sejumlah lokasi/cabang, di mana nantinya pelaksanaan pelatihan akan turut terdesentralisasi ke setiap *ANTCU*. Perencanaan mekanisme seperti ini membuat pelaksanaan pelatihan lebih optimal

akibat jangkauan yang lebih luas dengan tingkat monitoring yang lebih tinggi, dan kedepannya memberikan dampak efisiensi bagi perusahaan.

2.5.3 Pengelolaan Dana Pensiun

Saldo dana untuk Program Jaminan Hari Tua (JHT) dan Program Kesehatan Pensiun (PKP) pada posisi 31 Desember 2025 adalah sebesar Rp1.222,45 Miliar sebagaimana tabel berikut.

Tabel II.11
Saldo Dana Pensiun (JHT + PKP) Karyawan Perum LPPNPI per 31 Desember 2025

Bulan	Jumlah Saldo Dana Program Kesehatan Pensiun (PKP)	Jumlah Saldo Dana Program Jaminan Hari Tua (JHT)	Jumlah Dana Pensiun (PKP+JHT)
1. Januari	74.762.896.179	998.894.165.320	1.073.657.061.499
2. Februari	76.131.785.307	1.011.860.089.690	1.087.991.874.997
3. Maret	77.205.443.046	1.022.872.745.831	1.100.078.188.877
4. April	78.239.652.842	1.033.772.057.281	1.112.011.710.123
5. Mei	79.321.488.536	1.047.105.415.559	1.126.426.904.095
6. Juni	80.507.739.727	1.060.847.329.727	1.141.355.069.454
7. Juli	81.169.199.767	1.071.049.399.428	1.152.218.599.195
8. Agustus	82.649.018.880	1.082.180.637.113	1.164.829.655.995
9. September	83.725.018.202	1.096.371.989.082	1.180.097.007.284
10. Oktober	84.925.973.734	1.109.494.930.638	1.194.420.904.372
11. November	85.984.986.292	1.122.098.283.268	1.208.083.269.560
12. Desember	87.395.548.921	1.135.057.421.231	1.222.452.970.151

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

Tabel II.12
Premi Bulanan serta Pembayaran Manfaat Program JHT dan PKP Tahun 2025

Bulan	Program Kesehatan Pensiun (PKP)		Program Jaminan Hari Tua (JHT)	
	Premi	Manfaat	Premi	Manfaat
1. Januari	864.625.042	106.736.684	8.632.608.693	1.009.932.790
2. Februari	864.473.204	106.001.653	8.624.734.980	761.848.679
3. Maret	860.448.216	108.247.056	8.604.485.283	2.754.612.379
4. April	858.516.240	110.490.008	8.585.165.554	1.238.490.577
5. Mei	859.074.904	111.235.050	8.590.753.784	1.861.083.417
6. Juni	858.149.648	111.805.057	8.581.501.293	1.477.598.618
7. Juli	858.044.686	271.280.624	8.580.449.986	1.003.096.456
8. Agustus	857.717.278	152.267.037	8.577.178.320	2.412.541.998
9. September	859.515.704	126.936.600	8.595.162.814	1.220.653.629
10. Oktober	899.304.956	198.840.700	8.993.054.202	1.682.225.017
11. November	898.230.616	129.418.003	8.982.310.841	2.786.306.357
12. Desember	884.620.804	127.208.400	8.846.214.325	2.316.773.869

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

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

Pembayaran manfaat PKP merupakan akumulasi pembayaran manfaat bulanan dan manfaat *lumpsum* bagi karyawan berhenti bekerja sebelum mencapai BUP, karyawan meninggal dunia, dan karyawan berhenti bekerja karena uzur. Total peserta aktif pada Desember 2025 untuk Program JHT maupun PKP sebanyak 4.299 orang. Terdapat deviasi

sebanyak 660 orang antara total peserta aktif dengan total jumlah SDM sebanyak 4.889 orang, di mana 676 orang tersebut tidak terdaftar sebagai peserta aktif karena belum monostatus.

Terkait dengan optimalisasi pengelolaan dana pensiun, perusahaan telah melakukan sejumlah kegiatan di antaranya:

- 1.** Guna memastikan penempatan maupun penatakelolaan dana pensiun karyawan yang senantiasa aman dan memberikan manfaat lebih kedepannya, telah dilakukan beberapa upaya sebagai berikut:
 - a. Melakukan rekonsiliasi rutin data premi, pembayaran manfaat, dan data peserta program JHT dan PKP setiap 6 bulan sekali;
 - b. Telah dilakukan penyusunan Laporan Tahunan atas pengembangan premi saldo yang terkumpul;
 - c. Melakukan reuiu perjanjian kerja sama dengan pengelola setiap 2 tahun sekali; dan
 - d. Telah dilakukan valuasi oleh konsultan aktuaria atas nilai program JHT dan PKP pada tahun 2023/2024 dan akan dilakukan secara rutin setiap 5 tahun sekali.
- 2.** Sesuai dengan Perjanjian Pengadaan JHT dan PKP bahwa akan dilakukan proses rekonsiliasi terhadap data peserta, data iuran premi beserta pengembangannya, dan data penerima manfaat. Kegiatan tersebut dilaksanakan sebanyak 2 (dua) kali dalam setahun yang melibatkan Satuan Pengawasan Intern (*Audit Internal Division*);
- 3.** Melakukan rekonsiliasi data pembayaran setiap bulan antara *Human Capital Services Division* bersama *Accounting and Asset Management Division* untuk memastikan tidak terjadi kesalahan pembayaran; dan
- 4.** Karyawan yang masih berstatus sebagai PNS Penugasan di tahun 2025, dipastikan bahwa Karyawan PNS Penugasan sudah mengikuti program JHT yang diselenggarakan oleh instansi induk (Taspen) sesuai dengan pengajuan pembayaran setiap bulannya ke PT. Taspen yang dilakukan melalui pemotongan penghasilan berdasarkan gaji tingkat golongan jabatan pada instansi induk. Dalam hal yang bersangkutan pensiun dini dari instansi induk maka akan diikutsertakan Imbal Pasca Kerja Perusahaan (Taspen Life) serta dilakukan rekonsiliasi data bersama PT. Taspen untuk memastikan kesesuaian pembayaran.

2.5.4 Implementasi AKHLAK

Sejak ditetapkan sebagai budaya BUMN pada 1 Juli 2020 melalui Surat Edaran Kementerian BUMN No. SE-7/MBU/07/2020, AKHLAK menjadi tata nilai yang melekat pada setiap perusahaan BUMN dan implementasinya menjadi salah satu fokus perusahaan untuk senantiasa dioptimalkan. AKHLAK bukanlah semata-mata kepatuhan terhadap peraturan dan regulasi, namun menjadi pedoman utama yang membimbing tindakan agar sejalan dengan nilai-nilai moral dan etika. Implementasi AKHLAK secara kontinu diharapkan

menjadi katalisator perubahan positif, tidak hanya dalam lingkup internal perusahaan tetapi juga dalam pengaruhnya terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar.

Perusahaan senantiasa berkomitmen untuk mengoptimalkan penerapan AKHLAK. Komitmen ini ditunjukkan dengan menetapkan 1 (satu) rencana kerja manajemen (RKM) "Implementasi Nilai-Nilai Akhlak" di tahun 2025 dan melakukan monitoring atas realisasi RKM tersebut. Realisasi RKM ini sampai dengan akhir tahun 2025 ditunjukkan dengan telah dilakukannya sejumlah kegiatan, di antaranya:

1. Seleksi *Agent of Change* (AoC) atau KSATRIA periode 2025-2026 pada bulan Januari 2025;
2. Penetapan Keputusan Direksi tentang Penetapan *Role Model* dan *Agent of Change* untuk Internalisasi Budaya Perusahaan pada 25 Februari 2025;
3. Pelaksanaan kegiatan *Kick Off* Pembekalan KSATRIA Periode 2025-2026 yang dilaksanakan secara daring dengan mengundang 37 KSATRIA yang terpilih pada 27 Februari 2025;
4. Penyusunan draf program kerja oleh KSATRIA dan selanjutnya dilakukan reviu internal pada 17-18 Maret 2025 atas draf program kerja tersebut;
5. Pembahasan bersama atas draf program kerja KSATRIA sekaligus memberikan umpan balik. Selain melakukan pembahasan bersama, turut dilakukan *sharing session* bersama KSATRIA Periode 2023-2024;
6. Lomba desain baju olahraga untuk karyawan internal pada 22 April-2 Mei 2025 mengacu pada arahan serta disposisi Direktur SDM dan Umum No. M.1767 tertanggal 21 April 2025. Terdapat 37 peserta yang mendaftar lomba desain tersebut dan menghasilkan 42 desain baju olahraga;
7. Pelaksanaan Rapat Kerja Nasional KSATRIA 2025-2026 pada 28-30 April 2025. Rapat kerja ini terkait final penyusunan program budaya perusahaan masing-masing lokasi, melakukan pembahasan terkait jargon, moto, dan *gesture* yang nantinya akan digunakan secara nasional oleh seluruh karyawan Perum LPPNPI, serta pembekalan terkait "Design Thinking, Strategic Communication and Persuasion" dengan mengundang pembicara eksternal;
8. Pelaksanaan *voting* pada 16-21 Mei 2025 untuk desain baju olahraga, jargon, *gesture*, serta sebutan *citizen* perusahaan oleh Direksi AirNav Indonesia dengan tujuan untuk menentukan pilihan yang akan dipergunakan di dalam internal perusahaan;
9. Monitoring pelaksanaan program kerja KSATRIA periode Mei 2025 pada 12 Juni 2025 yang dihadiri oleh 32 KSATRIA secara virtual;
10. Penyampaian hasil evaluasi pelaksanaan implementasi nilai AKHLAK pada 19 Juni 2025 melalui Nota Dinas Penyampaian Hasil Monitoring Program Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) KSATRIA 25/26 Periode Bulan Mei 2025 dan meminta GM Cabang menambah jumlah KSATRIA di masing-masing cabang terkait;

11. Penetapan Surat Perintah Kerja pada 21 Juli 2025, yaitu untuk Pelaksanaan *Survey Intergrated Culture Assesment*. Selanjutnya pada bulan September 2025, telah disampaikan data karyawan guna mendukung pelaksanaan survei dimaksud dan sebagai tindak lanjut dari hasil rapat bersama tim konsultan;
12. *Launching* desain baju olahraga pada 12 September 2025, jargon *gesture* "AirNav! Mengawal Langit! Melayani Negeri!", dan panggilan "AirNavers" sebagai identitas karyawan Perum LPPNPI;
13. Pelaksanaan kegiatan "Leaders Talk" dengan role model (*General Manager/ GM*) menjadi narasumber pada kegiatan tersebut. Materi yang disampaikan dapat bertemakan *Operational Excellence, Leadership, dan Safety Culture* yang disampaikan oleh GM Cabang Palembang, Cabang Palangkaraya, dan Cabang Tarakan. Kegiatan ini dilaksanakan oleh KSATRIA pada bulan Oktober 2025. Selain itu, pada bulan Oktober 2025 juga dilakukan survei "Integrated Culture Assessment (ICA)" yang mengukur *employee engagement, change management*, dan budaya perusahaan;
14. Pelaksanaan *Focus Group Discussion (FGD)* terkait validasi hasil survei "Integrated Culture Assessment (ICA)" pada tanggal 24-26 November 2025 yang melibatkan perwakilan *leader* dan *non leader* berdasarkan hasil survei di masing-masing cabang; dan
15. Pelaksanaan *Change Management Team Orientation* pada tanggal 1-2 Desember 2025, *Change Leaders Session* untuk para *BoD-1* pada tanggal 4-5 Desember 2025, serta *Change Leader Session* untuk para *BoD-2* Kantor Pusat dan *Change Champion Representatif* pada tanggal 15-16 Desember 2025.

Berdasarkan hasil seleksi, Perum LPPNPI telah menetapkan 37 orang KSATRIA 2025-2026 dan telah menyusun program kerja mengacu pada tujuan besar yang telah ditetapkan dalam AKHLAK *Culture Journey*, yaitu *Behaviour Change*. Adapun program-program KSATRIA yang telah ditetapkan adalah:

1. KSATRIA BAIK (Berbagi Aksi, Ilmu dan Kepedulian) adalah konsep "sharing is caring". Budaya untuk saling berbagi, baik yang bersifat informasi, *knowledge* maupun *charity* kepada lingkungan kerja atau lingkungan sekitar;
2. KSATRIA SALAM (Sinergi Antar Lintas Unit dan *Stakeholder*) adalah budaya untuk saling berdiskusi, sosialisasi, dan bertukar pikiran dengan unit kerja lain, organisasi profesi, serikat pekerja, para *role model* maupun instansi lain;
3. KSATRIA PINTAR adalah budaya pembelajaran (*learning culture*) di tempat kerja yang bertujuan menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kompetensi, inovasi, dan peningkatan kualitas karyawan secara berkelanjutan;
4. KSATRIA RESIK adalah budaya senang bersih-bersih dan merapikan ruang kerja yg bertujuan menciptakan lingkungan kerja nyaman, rapi, dan sehat sehingga meningkatkan produktivitas serta semangat karyawan;

5. KSATRIA BISA (Belajar Inovatif Secara Aktif) adalah budaya untuk terus mendorong karyawan ditempat kerja agar memiliki inovasi. Inovasi dapat berupa sistem digitalisasi dalam proses kerja di masing-masing unit ataupun perubahan alur dan prosedur kerja;
6. KSATRIA SEHAT adalah budaya untuk menjalani hidup sehat dan selain itu didalam program ini KSATRIA juga diminta untuk mencari talenta-talenta terbaik dibidang olahraga yang ada di Perum LPPNPI;
7. KSATRIA S.H.A.R.E adalah kegiatan untuk membuat publikasi (*mading, quote, pov, campaign, poster*, dan media komunikasi lainnya) di lingkungan kerja terkait budaya perusahaan (AKHLAK) serta budaya keselamatan; dan
8. KSATRIA RELIGI adalah budaya untuk meningkatkan spiritualitas (*spiritual development*) di tempat kerja bagi setiap karyawan dan karyawan dengan berbagai cara yang positif serta inklusi.

Selaras dengan program yang telah disusun, tugas dari KSATRIA telah ditetapkan dalam Kebijakan Implementasi Nilai-Nilai AKHLAK (KEP. 1863/U/LPPNPI/HMS.05.01/V/2023) dengan gambaran singkat sebagai berikut:

1. Terlibat aktif dalam membangun kesadaran akan pentingnya perubahan melalui pesan dan contoh perilaku AKHLAK dalam berbagai media, kegiatan pertemuan, dan sebagainya;
2. Menginisiasi perubahan budaya di tempat kerja;
3. Memberikan masukan atau usulan terkait rencana program implementasi nilai-nilai utama AKHLAK di lingkungan kerja masing-masing;
4. Menginspirasi rekan kerja untuk menerapkan nilai-nilai utama AKHLAK dalam kegiatan sehari-hari;
5. Mendorong dan menggerakkan karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam program implementasi nilai-nilai utama AKHLAK; dan
6. Mengingatkan rekan kerja jika tidak berperilaku sesuai nilai-nilai utama AKHLAK.

2.5.5 Pemenuhan Program Disabilitas BUMN

Terdapat 9 (sembilan) orang tenaga disabilitas per 31 Maret 2025. Namun mengacu pada rekomendasi atas temuan audit BPK, selanjutnya dilakukan pengurangan atas jumlah tenaga disabilitas, yaitu sebanyak 2 (dua) orang PKWT fungsi staf administrasi. Selanjutnya pada bulan Desember 2025 terdapat 1 (satu) orang pemagangan tenaga disabilitas yang meninggal dunia, dan pada bulan Desember 2025 juga dilakukan penerimaan 2 (dua) orang pemagangan tenaga disabilitas sesuai dengan *roadmap* perusahaan dan guna mendukung program disabilitas BUMN. Mendasari hal-hal tersebut, total tenaga kerja disabilitas pada akhir tahun 2025 adalah 8 (delapan) orang dengan rincian sebagai berikut:

1. Karyawan fungsi staf administrasi sebanyak 6 (enam) orang, dengan lokasi kerja dari karyawan dimaksud adalah 1 (satu) orang di Kantor Pusat, 1 (satu) orang di Cabang

Pontianak, 2 (dua) orang di Cabang MATSC, 1 (satu) orang di Cabang Surabaya, dan 1 (satu) orang di Cabang Yogyakarta; dan

16. Pemagangan sebanyak 2 (dua) orang dengan lokasi kerja di Cabang Yogyakarta dan Kantor Pusat, di mana penerimaan atas 2 (dua) orang pemagangan tersebut dilakukan di bulan Desember 2025.

Tenaga kerja disabilitas ditempatkan sebagai staf administrasi atau penunjang karena tidak memungkinkan penempatan sebagai karyawan operasional yang memiliki kompetensi dan persyaratan sesuai ketentuan Kementerian Perhubungan. Tenaga kerja disabilitas memiliki hak yang sama terkait kesejahteraan, pengembangan karir, program kesehatan dan keselamatan kerja, yang disesuaikan dengan hak serta kewajiban menurut status kepegawaian.

Perusahaan telah memiliki kebijakan terkait tenaga kerja disabilitas yang diatur melalui Keputusan Direksi No. KEP.1351/U/LPPNPI/PER.10/VI/2024 tertanggal 20 Juni 2024 tentang Kebijakan Ketenagakerjaan Disabilitas di Lingkungan Perum LPPNPI. Selain itu, perusahaan juga telah menyusun 1 (satu) RKM "Implementasi Kebijakan Ketenagakerjaan Disabilitas" yang ditujukan untuk monitoring pelaksanaan dan pelaporan kegiatan yang berkaitan dengan kebijakan ketenagakerjaan disabilitas. Realisas RKM ini sampai dengan akhir tahun 2025 adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan kegiatan "Disability Inclusion Policy Workshop" yang bertempat di Prospera Office-Jakarta pada bulan Juli 2025. *Workshop* tersebut bertujuan untuk merumuskan kebijakan inklusi disabilitas serta menerapkan praktik yang melibatkan penyandang disabilitas yang dihadiri oleh perwakilan sejumlah divisi, yaitu *Human Capital (HC) Planning Division, HC Services Division, Corporate Services Division, Corporate Strategy Division*, serta *Learning and Knowledge Management Division*. Hasil dari kegiatan ini berupa kesepakatan rencana aksi terkait inklusi disabilitas yang akan dilakukan di lingkungan perusahaan;
2. Rapat pembahasan rencana program *awareness* ketenagakerjaan disabilitas untuk tenaga kerja disabilitas yang berada di cabang. Rapat dilaksanakan pada bulan Agustus 2025 dan kegiatan ini bekerja sama dengan *ITSAP-Prospera*;
3. Rapat rencana pelaksanaan kegiatan "Disability Awareness Training" di Cabang MATSC bersama dengan *Learning and Knowledge Management Division* pada bulan Oktober 2025, di mana rapat ini dilakukan sebagai tindak lanjut atas Surat *Counsellor (Transport) Australian Embassy Jakarta (Prospera)* No. Infra Letter/47/2025 tertanggal 20 Oktober 2025 perihal *ITSAP Invitation Letter AirNav Makassar*. Pelaksanaan *training* akan melibatkan peserta dari cabang yang memiliki tenaga disabilitas; dan
4. Pelatihan "Disability Awareness Training" pada tanggal 10-11 November di Makassar bekerja sama dengan *ITSAP-Prospera*.

2.6 INVESTASI

2.6.1 Dasar Usulan Investasi Tahun 2025

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

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

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

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

2.6.2 Usulan Investasi Tahun 2025

1. Usulan Rencana Investasi

Penyusunan awal rencana investasi tahun 2025 didasarkan pada Surat Direktur Utama kepada Menteri Perhubungan No.3084/U/00/LPPNPI/KEU.15/VII/2024 tertanggal 31 Juli 2024 tentang Permohonan Persetujuan Atas Usulan Program Investasi Perum LPPNPI Tahun 2025. Pada usulan awal tersebut, diusulkan program usulan baru yang berjumlah 50 (lima puluh) program dengan nilai sebesar Rp480,68 Miliar. Selain itu, terdapat Surat Direktur Utama kepada Menteri Perhubungan No. 3621/U/00/LPPNPI/KEU.15/VIII/2024 tertanggal 30 Agustus 2024 tentang Permohonan Persetujuan *Carry Over* Program Investasi Perum LPPNPI ke Tahun 2025, di mana diusulkan program *carry over* yang berjumlah 22 program (13 (tiga belas) program *single year* yang di *carry over* ke 2025 dan 9 (sembilan) program *multi years*) dengan nilai sebesar Rp2.254 Miliar.

Menindaklanjuti usulan tersebut, dilaksanakan pembahasan pertama antara Perum LPPNPI dengan Direktorat Navigasi Penerbangan pada tanggal 3 Oktober 2024. Berdasarkan hasil pembahasan tersebut, terdapat penyesuaian atas program investasi

usulan baru, yaitu yang semula 50 (lima puluh) program menjadi 48 program dengan nilai sebesar Rp459,11 Miliar. Adapun 2 (dua) program yang dibatalkan, karena dibutuhkan pembahasan lebih lanjut terkait legalitas penggunaan lahan dan aset perusahaan pada lokasi kerja dari 2 (dua) program tersebut. Sedangkan untuk usulan program investasi *carry over* tidak terdapat perubahan dari usulan awal.

Usulan Investasi Perum LPPNPI Tahun 2025 telah mendapat persetujuan melalui Surat Menteri Perhubungan Republik Indonesia No. KL.002/I/2/MHB/2025 tertanggal 25 Agustus 2025 perihal Persetujuan Rencana Investasi Perum LPPNPI. Persetujuan atas usulan investasi tersebut sesuai dengan hasil pembahasan pertama, di mana rekapitulasi dari Persetujuan Investasi Perum LPPNPI Tahun 2025 dapat dilihat sebagaimana Tabel II.13.

Tabel II.13
Persetujuan Usulan Rencana Investasi Perum LPPNPI Tahun 2025

Deskripsi	Usulan Program Investasi		Hasil Pembahasan Pertama		Persetujuan Investasi	
	Program	Nilai Rp (Miliar)	Program	Nilai Rp (Miliar)	Program	Nilai Rp (Miliar)
Program Usulan Baru	50	480,68	48	459,11	48	459,11
Program <i>Carry Over</i>						
<i>Carry Over</i> ke 2025	13	132,17	13	132,17	13	132,17
<i>Multi Years</i>	9	2.122,28	9	2.122,28	9	2.122,28
Total	72	2.735,13	70	2.713,56	70	2.713,56

2. Penjelasan Investasi Tahun 2025

Perum LPPNPI mendapat persetujuan atas usulan investasi tahun 2025 berdasarkan Surat Menteri Perhubungan Republik Indonesia No. KL.002/I/2/MHB/2025 tertanggal 25 Agustus 2025 perihal Persetujuan Rencana Investasi Perum LPPNPI Tahun 2025. Berdasarkan persetujuan tersebut, telah disepakati 70 (tujuh puluh) program yang terdiri dari 48 program usulan baru dan 22 program *carry over*.

Sebelum persetujuan ditetapkan, Perum LPPNPI telah melaksanakan proses lelang tidak mengikat untuk beberapa program dan telah sampai pada tahap penetapan pemenang untuk selanjutnya dapat dilakukan kontrak dilanjutkan dengan pelaksanaan pekerjaan.

Program *carry over* berjumlah 22 program yang terdiri dari 2 (dua) komponen, yaitu 13 (tiga belas) program *single year* dari 2024 yang di *carry over* ke 2025 dan 9 (sembilan) program *multi years*. Guna pelaksanaan pekerjaan, 13 (tiga belas) program *single year* yang di *carry over* ke tahun 2025, telah dilakukan kontrak sebanyak 13 (tiga belas) kontrak pekerjaan, di mana 11 (sebelas) di antaranya telah BAST.

Pelaksanaan program *carry over multi years* mencakup 9 (sembilan) program yang direncanakan dilakukan konversi menjadi 14 (empat belas) kontrak, di mana hal ini terjadi karena terdapat beberapa program yang menjadi 1 (satu) kontrak serta

terdapat program yang dikonversi menjadi beberapa kontrak seperti untuk kontrak konsultan perencanaan, pelaksana pekerjaan, dan konsultan pengawas. Dari rencana 14 (empat belas) kontrak, sebanyak 13 (tiga belas) pekerjaan telah berkontrak (4 (empat) di antaranya sudah BAST) serta program lainnya sedang dalam proses pelaksanaan pekerjaan.

Selain itu, untuk program usulan baru terdiri dari 48 program dimana sebanyak 3 (tiga) program telah BAST dan 18 (delapan belas) program lainnya sedang dalam proses pelaksanaan pekerjaan

Ringkasan progres program pada tahun 2025 ditunjukkan pada Tabel II.14, dengan rincian progres atas setiap program sebagaimana terlampir dalam Laporan Manajemen ini (Lampiran 1).

Tabel II.14
Progres Program Investasi Perum LPPNPI Tahun 2025

Deskripsi	Program	Rencana Kontrak		Dokumen Teknis		Proses Lelang		Sudah Berkontrak		Progres Fisik				
		Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%	
1	2	3	4	5 = 4 : 3	6	7 = 6 : 3	8	9 = 8 : 3					Belum BAST	BAST
Rutin														
Carry Over														
Single Year CO ke 2025	3	3	3	100%	3	100%	3	100%		0	0	0	0	3
Multi Years	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-
Non Rutin														
Carry Over														
Single Year CO ke 2025	10	10	10	100%	10	100%	10	100%		2	0	0	0	8
Multi Years	9	14	14	100%	13	93%	13	93%		4	2	2	1	4
Usulan Baru	48	48	48	100%	48	100%	21	44%		15	1	0	2	3
Total	70	75	75	100,00%	74	98,67%	47	62,67%		21	3	2	3	18

Mengacu pada progres program investasi tahun 2025 yang telah berkontrak sebagaimana ditunjukkan di atas, Perum LPPNPI telah melakukan pembayaran atas program investasi dimaksud dengan total sebesar Rp421,66 Miliar, dengan ringkasan pembayaran ditunjukkan pada **Tabel II.15** berikut ini.

Tabel II.15
Pembayaran Atas Program Investasi Perum LPPNPI Tahun 2025

Deskripsi	RKAP		Realisasi		Rasio Pembayaran Investasi vs Nilai Kontrak
	Program	Nilai Usulan (Rp Juta)	Nilai Kontrak (Rp Juta)	Pembayaran (Rp Juta)	
1	2	3	4	5	6 = 5 / 4
Rutin					
Carry Over					
Single Year CO ke 2025	3	Rp 22.017,84	Rp 18.023,71	Rp 17.211,88	95,50%
Multi Years	-	-	-	-	-
Non Rutin					
Carry Over					
Single Year CO ke 2025	10	Rp 110.148,85	Rp 89.696,48	Rp 61.544,19	68,61%
Multi Years	9	Rp 2.122.280,45	Rp 775.172,18	Rp 342.623,69	44,20%
Usulan Baru	48	Rp 459.113,00	Rp 19.601,77	Rp 276,28	1,41%
Total	70	Rp 2.713.560,15	Rp 902.494,14	Rp 421.656,04	46,72%

2.7 LAPORAN KEUANGAN

2.7.1 Laporan Posisi Keuangan

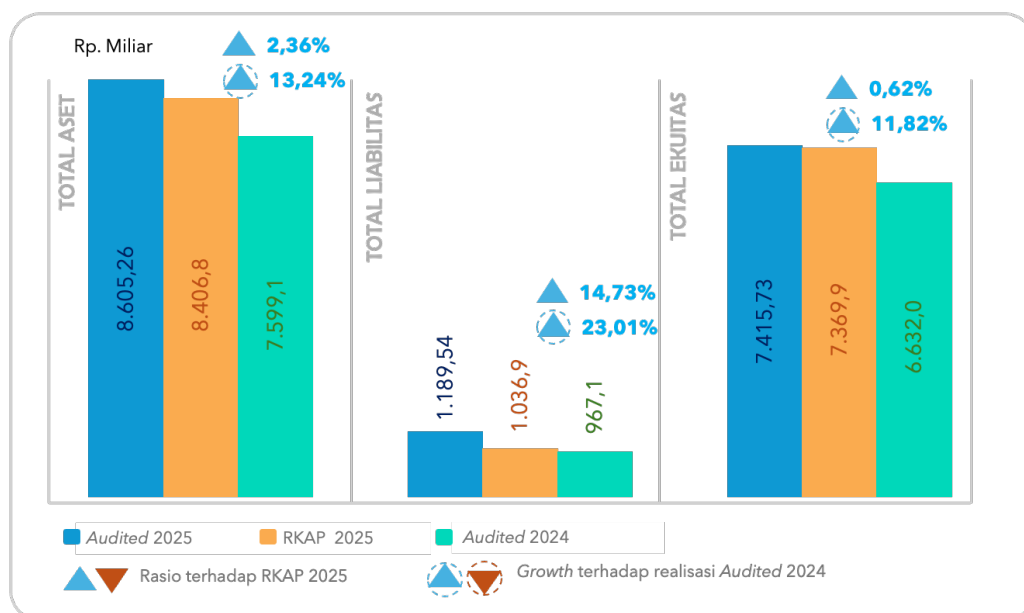
Posisi keuangan per 31 Desember 2025 menunjukkan realisasi yang lebih baik jika dibandingkan dengan target dan realisasi *audited* pada tahun sebelumnya. Rincian atas kinerja posisi keuangan dimaksud secara lebih rinci ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel II.16
Posisi Keuangan 31 Desember 2025

Rp (Juta)

Deskripsi	2024	2025		Rasio	Growth
	<i>Audited</i>	RKAP	<i>Audited</i>		
1	2	3	4	5 = 4:3	6 = (4-2):2
Aset Lancar	4.887.394	5.144.922	6.030.612	117,21%	23,39%
Aset Tetap	2.245.229	2.917.550	2.157.898	73,96%	-3,89%
Aset Lainnya	466.484	344.283	416.755	121,05%	-10,66%
Total Aset	7.599.107	8.406.755	8.605.265	102,36%	13,24%
Liabilitas Jangka Pendek	807.714	851.608	974.512	114,43%	20,65%
Liabilitas Jangka Panjang	159.349	185.243	215.029	116,08%	34,94%
Total Liabilitas	967.063	1.036.851	1.189.541	114,73%	23,01%
Ekuitas	6.632.044	7.369.904	7.415.725	100,62%	11,82%
Total Liabilitas + Ekuitas	7.599.107	8.406.755	8.605.265	102,36%	13,24%

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



Total aset pada 31 Desember 2025 sebesar Rp8.605,26 Miliar atau lebih tinggi 2,36% dari target tahun 2025 sebesar Rp8.406,76 Miliar dan mengalami pertumbuhan 13,24% dari realisasi *audited* total aset pada 31 Desember 2024 sebesar Rp7.599,11 Miliar. Adapun rincian atas pergerakan total aset di periode 31 Desember 2025 dibandingkan realisasi pada periode 31 Desember 2024, secara umum disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Kenaikan saldo kas dan setara kas sebesar Rp1.509,46 Miliar, dari total saldo kas dan setara kas sebesar Rp3.412,18 Miliar menjadi Rp4.921,63 Miliar. Peningkatan saldo kas tersebut secara umum dikarenakan semakin membaiknya kondisi keuangan maskapai seiring dengan semakin pulihnya kondisi penerbangan global yang mengakibatkan peningkatan pergerakan trafik internasional dan *overflying*;
2. Rekening bank dibatasi penggunaannya dengan nilai sebesar Rp619,79 Miliar di akhir tahun 2024, menurun Rp224,62 Miliar menjadi Rp395,17 Miliar pada 31 Desember 2025, di mana penurunan tersebut secara umum dikarenakan adanya pembayaran tahap ketiga beserta kewajiban perpajakan pekerjaan pengadaan paket 1 yaitu Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) di Wilayah Ruang Udara Barat RI (FIR Jakarta) / Program New JATSC. Selain itu, hal tersebut dipengaruhi atas pembayaran pekerjaan pengadaan paket 2 yaitu Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) untuk Modernisasi Fasilitas Pelayanan APP di Balikpapan, Medan, dan Pontianak. Adapun realisasi tersebut meliputi pembayaran tahap ke-dua sampai ke-empat untuk Peralatan Utama di Medan dan Pontianak beserta kewajiban perpajakan, serta pembayaran tahap kedua untuk Pekerjaan Sipil dan Peralatan Utama di Balikpapan beserta kewajiban perpajakan;
3. Penurunan nilai investasi jangka pendek sebesar Rp201,06 Miliar, yaitu dari Rp250,90 Miliar menjadi Rp49,84 Miliar. Hal ini dikarenakan terdapat pencairan investasi keuangan jangka pendek berupa Sekuritas SRBI 210225, FR081, PBS036, dan Settlement PBS017. Selain itu dipengaruhi oleh penerimaan kupon atas obligasi PBS032 pada bulan Januari 2025;
4. Peningkatan piutang usaha bersih sebesar Rp38,54 Miliar, yaitu dari Rp398,57 Miliar menjadi Rp437,11 Miliar, yang secara umum disebabkan oleh peningkatan penjualan yang sejalan dengan kenaikan trafik;
5. Peningkatan nilai kontrak aset sebesar Rp14,11 Miliar, yaitu dari Rp145,18 Miliar menjadi Rp159,28 Miliar, di mana hal ini disebabkan oleh meningkatnya nilai pencatatan atas pendapatan P-3 untuk bulan Desember 2025 yang belum diterbitkan tagihan jasanya sampai dengan periode tutup buku tahun 2025;
6. Kenaikan nilai persediaan sebesar Rp7,72 Miliar, yaitu dari Rp47,86 Miliar menjadi Rp55,58 Miliar. Kenaikan nilai persediaan tersebut dikarenakan adanya penambahan nilai persediaan pada peralatan navigasi dan komunikasi;
7. Penurunan nilai pajak dibayar dimuka sebesar Rp1,93 Miliar, yaitu dari Rp1,93 Miliar menjadi Rp4,33 Juta, yang disebabkan menurunnya porsi PPn masukan yang tidak dikapitalisasi atas investasi untuk kompensasi dengan PPn keluaran setiap tahunnya;
8. Penurunan piutang jangka panjang sebesar Rp21,60 Miliar, yaitu dari Rp96,05 Miliar menjadi Rp74,46 Miliar. Penurunan ini secara umum disebabkan reklasifikasi piutang maskapai ke piutang jangka pendek karena akan jatuh tempo dalam waktu <1 (satu)

tahun, yaitu untuk piutang atas maskapai Citilink Indonesia. Selain itu penurunan tersebut juga disebabkan oleh penerimaan pembayaran yang dilakukan Citilink dan Indonesia AirAsia;

9. Penurunan aset tetap sebesar Rp72,39 Miliar, yaitu dari Rp2.230,29 Miliar menjadi Rp2.157,90 Miliar. Penurunan nilai aset tetap ini dipengaruhi realisasi penyusutan atas aset tetap; dan
10. Peningkatan aset pajak tangguhan sebesar Rp54,21 Miliar, yaitu dari Rp272,38 Miliar menjadi Rp326,59 Miliar. Adapun peningkatan aset pajak tangguhan tersebut dikarenakan koreksi fiskal atas beda waktu, di antaranya beban penyusutan, penyisihan piutang, dan penurunan nilai aset tetap menurut akuntansi dan pajak.

Realisasi total aset pada 31 Desember 2025 yang lebih tinggi 2,36% dibandingkan dengan targetnya secara umum dikarenakan kenaikan saldo kas dan setara kas akibat semakin membaiknya kinerja pembayaran maskapai dan realisasi investasi keuangan berupa obligasi serta diversifikasi investasi keuangan lainnya.

Total Liabilitas pada 31 Desember 2025 tercatat sebesar Rp1.189,54 Miliar atau lebih tinggi 14,73% dari targetnya sebesar Rp1.036,85 Miliar dan meningkat 23,01% dari realisasi *audited* tahun 2024 sebesar Rp967,06 Miliar. Adapun pergerakan total liabilitas tersebut dipengaruhi oleh akun-akun sebagai berikut:

1. Penurunan utang usaha sebesar Rp15,95 Miliar, yaitu dari Rp40,30 Miliar menjadi Rp24,34 Miliar. Penurunan utang usaha ini sebagai bentuk optimalisasi manajemen kas perusahaan serta pelaksanaan pembayaran terhadap kewajiban dan tagihan sesuai rencana;
2. Peningkatan liabilitas (biaya) yang masih harus dibayar sebesar Rp56,70 Miliar, yaitu dari Rp164,87 Miliar menjadi Rp221,57 Miliar. Adapun capaian tersebut dipengaruhi oleh peningkatan pembelian barang dan persediaan dalam rangka pemeliharaan dan peningkatan pelayanan navigasi penerbangan.
3. Peningkatan utang pajak sebesar Rp27,99 Miliar, yaitu dari Rp78,71 Miliar menjadi Rp106,71 Miliar. Peningkatan ini secara umum dikarenakan sudah tidak terdapatnya kompensasi kerugian fiskal atas kerugian tahun 2020 dan 2021 untuk digunakan di tahun 2025. Selain itu, pendapatan pada RKAP 2025 telah memperhitungkan kenaikan tarif PJNP yang mempengaruhi laba perusahaan sehingga angsuran PPh 25 lebih besar dari tahun sebelumnya;
4. Peningkatan liabilitas jangka pendek lainnya sebesar Rp26,35 Miliar, yaitu dari Rp268,03 Miliar menjadi Rp294,38 Miliar. Peningkatan ini selaras dengan pertumbuhan pergerakan trafik dan akan dibayarkan setelah ada rekonsiliasi dengan Kementerian Perhubungan dan BMKG;

5. Penurunan liabilitas sewa sebesar Rp2,81 Miliar yaitu dari Rp15,50 Miliar menjadi Rp12,68 Miliar, yang dikarenakan telah selesainya sejumlah kontrak atas sewa kendaraan dan peralatan kantor hak guna; dan
6. Kenaikan imbalan kerja jangka panjang sebesar Rp59,15 Miliar, yaitu dari Rp148,38 Miliar menjadi Rp207,53 Miliar. Hal ini secara umum disebabkan kenaikan estimasi hasil perhitungan atas imbal pasca kerja yang dilakukan oleh Aktuaris. Adapun kenaikan tersebut terjadi pada program purnabakti.

Total liabilitas pada 31 Desember 2025 terealisasi lebih tinggi 14,73% dari realisasi *audited* tahun 2024. Kenaikan ini sebagian besar dipengaruhi oleh peningkatan pada akun liabilitas imbalan kerja jangka panjang di mana terdapat penyesuaian estimasi imbalan pasca kerja berdasarkan perhitungan aktuaris serta peningkatan Liabilitas (biaya) yang masih harus dibayar turut memberi kontribusi terhadap total liabilitas.

Total ekuitas perusahaan pada 31 Desember 2025 sebesar Rp7.415,72 Miliar atau lebih tinggi 0,62% dari nilai ekuitas yang diproyeksikan terealisasi di 31 Desember 2025 sebesar Rp7.369,90 Miliar dan tumbuh 11,82% dari realisasi *audited* tahun 2024 sebesar Rp6.632,04 Miliar. Realisasi total ekuitas pada 31 Desember 2025 yang lebih tinggi dari targetnya secara umum disebabkan oleh realisasi beban usaha yang belum sepenuhnya terserap dan peningkatan laba ditahan yang berasal dari laba periode berjalan, serta akumulasi laba tahun-tahun sebelumnya yang belum ditentukan penggunaannya.

2.7.2 Laporan Laba Rugi

Komponen keuangan yang terdapat dalam Laporan Laba Rugi Tahun 2025 menunjukkan kinerja yang lebih baik jika dibandingkan dengan targetnya dan realisasi tahun 2024, terutama untuk kinerja laba yang dihasilkan. Kinerja keuangan dalam Laporan Laba Rugi tahun 2025 secara lebih rinci ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel II.17
Laba Rugi Tahun 2025

Deskripsi	2024	2025		Rasio	Growth
	<i>Audited</i>	RKAP	<i>Audited</i>		
1	2	3	4	5 = 4:3	6 = (4-2):2
Total Pendapatan Usaha	3.762.774	4.205.792	4.148.815	98,65%	10,26%
Beban Pegawai	1.989.837	2.020.741	2.019.639	99,95%	1,50%
Beban Perlengkapan	32.872	31.239	31.676	101,40%	-3,64%
Beban Pemeliharaan	186.547	251.043	208.436	83,03%	11,73%
Beban Utilitas	118.348	158.094	123.228	77,95%	4,12%
Beban Penyusutan	460.963	470.176	430.829	91,63%	-6,54%
Beban Umum	452.101	539.933	542.585	100,49%	20,01%
Beban Penurunan Nilai Piutang	27.387	25.992	1.479	5,69%	-94,60%
Total Beban Usaha	3.268.054	3.497.218	3.357.873	96,02%	2,75%
Laba (Rugi) Usaha	494.720	708.574	790.942	111,62%	59,88%
Pendapatan (Beban) Lainnya	199.067	146.554	247.537	168,90%	24,35%
Laba (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	693.787	855.128	1.038.480	121,44%	49,68%
(Manfaat) Beban Pajak Penghasilan	149.949	192.250	206.027	107,17%	37,40%
Laba (Rugi) Tahun Berjalan	543.838	662.878	832.453	125,58%	53,07%
Pendapatan Komprehensif Lain	(10.678)	686	(48.771)	-7108,92%	356,74%
Laba (Rugi) Komprehensif	533.160	663.564	783.682	118,10%	46,99%

Pendapatan usaha tahun 2025 terealisasi sebesar Rp4.148,82 Miliar atau lebih rendah 1,35% dari targetnya sebesar Rp4.205,79 Miliar dan meningkat 10,26% dibandingkan realisasi pada periode yang sama tahun 2024 sebesar Rp3.762,77 Miliar. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya pada **Sub Bab 2.1.3**, di mana ketidaktercapaian pendapatan usaha terhadap targetnya dipengaruhi oleh ketidaktercapaian atas realisasi penerbangan domestik yang dipengaruhi oleh masih terbatasnya jumlah armada pesawat domestik yang salah satunya dikarenakan peningkatan biaya operasional di sisi maskapai, serta peningkatan kualitas moda transportasi darat. Selain itu, ketidaktercapaian tersebut turut dipengaruhi oleh belum terealisasinya penyesuaian biaya PJNP untuk penerbangan enroute internasional dan overflying yang diasumsikan terimplementasi pada 01 Juli 2025. Sedangkan peningkatan pendapatan usaha tahun 2025 terhadap realisasi tahun 2024 secara umum dikarenakan peningkatan pergerakan trafik terutama yang berasal dari penerbangan internasional dan penerbangan *overflying*.

Total beban usaha tahun 2025 terealisasi sebesar Rp3.357,87 Miliar atau lebih rendah 3,98% dari RKAP tahun 2025 sebesar Rp3.497,22 Miliar dan mengalami kenaikan sebesar 2,75% dibandingkan realisasi tahun 2024 sebesar Rp3.268,05 Miliar. Realisasi beban usaha tahun 2025 yang lebih rendah dari targetnya dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Beban pegawai, terealisasi sebesar Rp2.019,64 Miliar atau lebih rendah 0,05% dari targetnya sebesar Rp2.020,74 Miliar. Realisasi beban pegawai yang sedikit lebih rendah dari targetnya tersebut secara umum dikarenakan kebijakan pengendalian biaya pegawai dari perusahaan dalam rangka pemenuhan tanggung jawab terhadap karyawan sesuai dengan *budget plan* tahun 2025 di antaranya pemenuhan kesejahteraan sebagaimana tertuang pada Perjanjian Kerja Bersama (PKB) Periode 2025-2027 antara Perum LPPNPI dan Serikat Karyawan Perum LPPNPI Indonesia (SkyNav), serta mematuhi ketentuan Peraturan Perundangan-undangan yang berlaku. Selain itu terdapat pemenuhan jenjang karir karyawan fungsional serta pengembalian kesejahteraan sebagaimana tertuang pada Perjanjian Kerja Bersama (PKB) Periode 2025-2027 antara Perum LPPNPI dan Serikat Karyawan Perum LPPNPI Indonesia (SkyNav) mencakup sejumlah tunjangan dan insentif. Di antaranya yaitu pemberian Tunjangan Kesejahteraan Keluarga (TKK), tunjangan cuti, tunjangan hari raya, insentif kinerja, tunjangan jasa produksi, kenaikan tunjangan operasional kenaikan 50% tunjangan kemahalan untuk daerah Papua dan 3T, kenaikan uang makan. Pelaksanaan pemeriksaan kesehatan (*medical check-up*), yang terakhir dilakukan sebelum pandemi Covid-19, juga kembali dilaksanakan;
2. Beban perlengkapan, terealisasi sebesar Rp31,68 Miliar atau lebih tinggi 1,40% dari targetnya sebesar Rp31,24 Miliar. Realisasi yang sedikit di atas target ini dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan perlengkapan kantor dalam rangka peningkatan serta penyediaan fasilitas, baik untuk perkantoran maupun dukungan operasional. Selisih

- capaian yang masih relatif dekat jika dibandingkan dengan target menunjukkan komitmen perusahaan dalam melakukan penyerapan anggaran secara optimal sesuai dengan rencana anggaran (*budget plan*). Selain itu, dukungan terhadap kesiapan program PMN serta pemenuhan kebutuhan penunjang ATMAS dan New JATSC;
3. Beban pemeliharaan, terealisasi sebesar Rp208,44 Miliar atau lebih rendah 16,97% dari anggarannya sebesar Rp251,04 Miliar. Penyerapan anggaran pemeliharaan tahun 2025 diprioritaskan untuk perbaikan dan renovasi fasilitas bangunan operasional di kantor pusat dan kantor cabang, serta pelaksanaan kegiatan kalibrasi peralatan navigasi penerbangan guna menjaga keandalan fasilitas dan mendukung kelancaran operasional layanan navigasi penerbangan. Meskipun terdapat sejumlah penundaan dan perubahan, kegiatan pemeliharaan peralatan navigasi tetap berjalan optimal dan dilakukan dengan baik. Adapun penyerapan beban pemeliharaan yang masih rendah di antaranya disebabkan oleh:
 - a. Upaya efisiensi dan optimalisasi dalam pelaksanaan kalibrasi yang dilaksanakan perusahaan, di mana hal tersebut merupakan bentuk komitmen dalam rangka menjaga *availability* fasilitas navigasi penerbangan.
 - b. Optimalisasi pelaksanaan pemeliharaan pada program rutin non-tahunan yang dilakukan secara lebih efektif dan efisien sebagai bentuk dari upaya peningkatan efisiensi perusahaan dengan tetap mengedepankan kelancaran kegiatan operasional.
 4. Beban utilitas, terealisasi sebesar Rp123,23 Miliar atau lebih rendah 22,05% dari targetnya sebesar Rp158,09 Miliar. Adapun realisasi beban utilitas yang tercapai di bawah target secara umum dipengaruhi atas penggunaan Listrik yang tercatat lebih rendah dari yang direncanakan dalam RKAP. Hal ini dikarenakan efisiensi pemanfaatan utilitas serta pengendalian konsumsi energi seperti melalui pengaturan AC Central yang secara otomatis padam saat jam kerja usai serta adanya pemeliharaan fasilitas navigasi yang terjadwal;
 5. Beban penyusutan, terealisasi sebesar Rp430,83 Miliar atau lebih rendah 8,37% dari targetnya sebesar Rp470,18 Miliar. Hal ini secara umum dikarenakan persetujuan investasi yang baru diterbitkan pada Agustus 2025 sehingga tertundanya realisasi investasi tahun 2025 dan belum terealisasinya pengalihan aset PMPP tahun 2024;
 6. Beban umum, terealisasi sebesar Rp542,58 Miliar atau lebih tinggi 0,49% dari anggarannya sebesar Rp539,93 Miliar. Sejumlah akun biaya yang terealisasi lebih tinggi dari targetnya disebabkan oleh beban perjalanan dinas dan beban rapat dinas internal yang dipengaruhi oleh kegiatan pendampingan *stakeholders* dan/atau instansi pemerintah guna kegiatan audit, monitoring, inspeksi, pertemuan internasional dan kejadian insidental seperti adanya bencana serta kunjungan kerja;

7. Beban penurunan nilai piutang, terealisasi lebih baik dari yang diproyeksikan dalam RKAP tahun 2025, yang dikarenakan semakin membaiknya kinerja pembayaran maskapai.

Mengacu pada realisasi pendapatan usaha dan beban usaha tahun 2025, Perum LPPNPI mencatat realisasi laba usaha sebesar Rp790,94 Miliar atau lebih baik dari targetnya sebesar Rp708,57 Miliar pada RKAP tahun 2025 serta mengalami pertumbuhan sebesar 59,88% dari realisasi tahun 2024 sebesar Rp494,72 Miliar. Peningkatan laba usaha pada tahun 2025 tersebut secara umum dikarenakan tingkat penyerapan beban yang masih dibawah target.

Perusahaan mencatat perolehan laba komprehensif di akhir tahun 2025 sebesar Rp783,68 Miliar atau lebih baik dari targetnya sebesar Rp663,56 Miliar pada RKAP tahun 2025 dan meningkat 46,99% dibandingkan realisasi pada periode yang sama tahun 2024 sebesar Rp533,16 Miliar. Selain dikarenakan kenaikan laba usaha, meningkatnya laba komprehensif pada tahun 2025 dikarenakan bertambahnya pendapatan lain-lain, yang di antaranya berasal dari:

1. Pendapatan bunga giro, terealisasi sebesar Rp48,14 Miliar atau lebih tinggi 101,13% dari targetnya sebesar Rp23,93 Miliar dan mengalami kenaikan 31,28% dibandingkan realisasi tahun 2024 sebesar Rp36,67 Miliar. Porsi pendapatan bunga giro tahun 2025 terhadap total pendapatan lain-lain tahun 2025 sebesar 17,18%. Realisasi pendapatan giro yang lebih tinggi dari targetnya dikarenakan nilai kas dan bank yang terealisasi melebihi targetnya;
2. Pendapatan bunga deposito, terealisasi sebesar Rp170,36 Miliar atau lebih tinggi 37,32% dibandingkan targetnya sebesar Rp124,06 Miliar dan mengalami kenaikan sebesar 25,27% dibandingkan realisasi tahun 2024 sebesar Rp135,99 Miliar, di mana porsi pendapatan bunga deposito tahun 2025 terhadap total pendapatan lain-lain tahun 2025 sebesar 60,81%. Serupa dengan pendapatan bunga giro, peningkatan pendapatan bunga deposito pada tahun 2025 tersebut dipengaruhi oleh meningkatnya nilai kas dan bank yang diinvestasikan pada instrumen keuangan deposito;
3. Pendapatan bunga obligasi, terealisasi sebesar Rp9,13 Miliar di tahun 2025 atau lebih tinggi 14,40% dibandingkan targetnya sebesar Rp7,98 Miliar dan mengalami penurunan sebesar 13,09% dibandingkan realisasi tahun 2024 sebesar Rp10,51 Miliar, di mana porsi pendapatan bunga obligasi tahun 2025 terhadap total pendapatan lain-lain tahun 2025 sebesar 3,26%. Peningkatan pendapatan bunga obligasi pada tahun 2025 tersebut dipengaruhi oleh meningkatnya nilai kas dan bank yang diinvestasikan pada instrumen keuangan obligasi dan/atau sekuritas, di mana diversifikasi investasi keuangan jenis ini mulai diterapkan pada tahun 2024;

4. Optimalisasi pemanfaatan aset, terealisasi sebesar Rp797,67 Juta atau lebih tinggi 46,64% dari targetnya sebesar Rp543,95 Juta dan meningkat 15,96% dibandingkan realisasi tahun 2024 sebesar Rp687,90 Juta. Porsi pendapatan optimalisasi pemanfaatan aset tahun 2025 terhadap total pendapatan lain-lain tahun 2025 sebesar 0,28%. Realisasi atas pendapatan ini yang lebih tinggi dibandingkan targetnya serta mengalami peningkatan dibandingkan realisasi pada tahun 2024 secara umum dikarenakan terdapat pembaharuan kontrak yang mencakup pembaharuan nilai sewa di Triwulan IV 2024, dan asumsi pembaharuan kontrak tersebut tidak diikutsertakan dalam penyusunan RKAP tahun 2025; dan
5. Pendapatan *advance/extend*, terealisasi sebesar Rp22,13 Miliar atau lebih rendah 1,42% dari target tahun 2025 sebesar Rp22,45 Miliar dan mengalami peningkatan sebesar 46,11% dari realisasi pada tahun 2024 sebesar Rp15,14 Miliar. Realisasi pendapatan *advance/extend* yang lebih rendah dari targetnya disebabkan oleh pembebasan pembebanan *advance/extend* mengacu pada kebijakan pemerintah terutama pada periode hari raya keagamaan dan tahun baru.

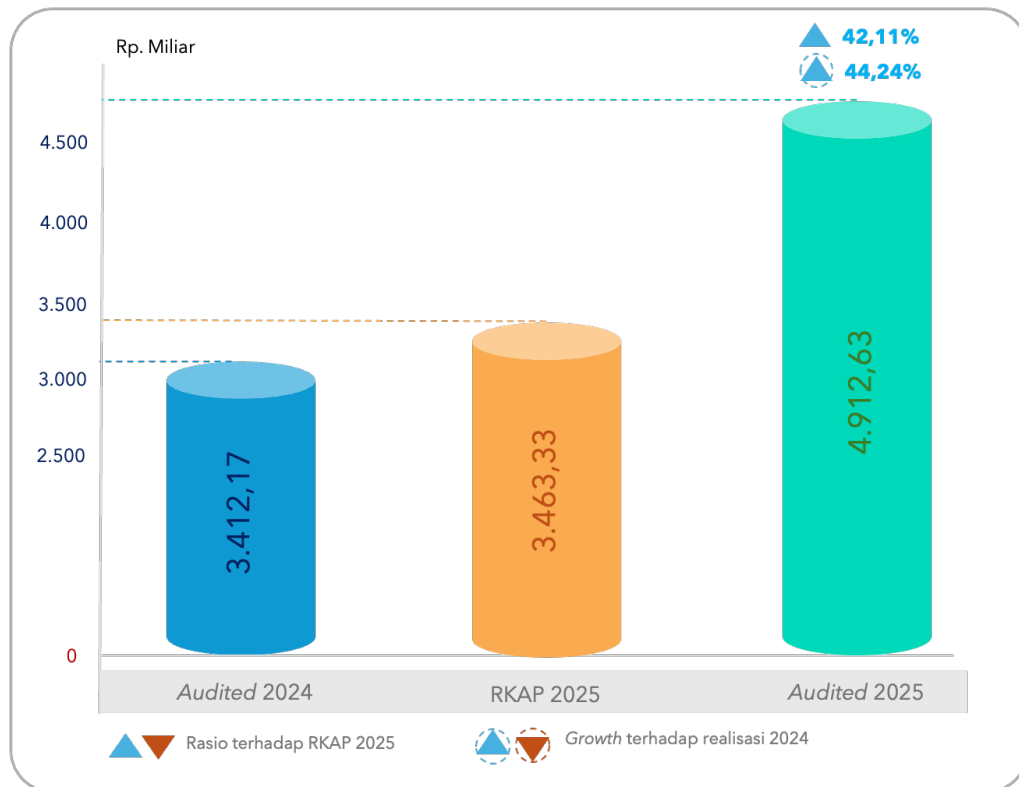
2.7.3 Laporan Arus Kas

Semakin luasnya ruang udara yang dilayani oleh Perum LPPNPI memberikan dampak positif pada kondisi arus kas Perum LPPNPI. Perum LPPNPI mencatat nilai saldo kas akhir pada tahun 2025 sebesar Rp4.921,63 Miliar atau lebih tinggi 42,11% dari target tahun 2025 sebesar Rp3.463,33 Miliar dan mengalami peningkatan sebesar 44,24% dibandingkan realisasi tahun 2024 sebesar Rp3.412,17 Miliar.

Tabel II.18
Laporan Arus Kas Tahun 2025

Deskripsi	2024	2025		Rasio	Growth
	Audited	RKAP	Audited		
1	2	3	4	5 = 4:3	6 = (4-2):2
A Arus Kas dari Aktivitas Operasi					
1 Total Kas Masuk Aktivitas Operasi	4.897.379	5.116.100	5.174.694	101,15%	5,66%
2 Total Kas Keluar Aktivitas Operasi	(3.618.225)	(4.047.989)	(3.804.321)	93,98%	5,14%
Jumlah Kas Bersih dari Aktivitas Operasi	1.279.154	1.068.111	1.370.373	128,30%	7,13%
B Arus Kas dari Aktivitas Investasi					
1 Total Kas Masuk Aktivitas Investasi	123.928	66.711	499.002	748,01%	302,65%
2 Total Kas Keluar Aktivitas Investasi	(473.084)	(786.296)	(352.457)	44,82%	-25,50%
3 Total Kas yang Dipisahkan Penggunaannya	-	-	-	-	-
Jumlah Kas Bersih dari Aktivitas Investasi	(349.155)	(719.585)	146.545	-20,37%	-141,97%
C Arus Kas dari Aktivitas Keuangan					
1 Total Kas Masuk Aktivitas Keuangan	-	-	-	-	-
2 Total Kas Keluar Aktivitas Keuangan	(1.336)	(1.337)	(6.954)	520,14%	420,56%
Jumlah Kas Bersih dari Aktivitas Keuangan	(1.336)	(1.337)	(6.954)	520,14%	420,56%
Surplus (Defisit)	928.663	347.189	1.509.964	434,91%	62,60%
Pengaruh Perubahan Kurs	(7.169)	-	(507)	-	-92,93%
Saldo Kas Awal	2.490.681	3.116.137	3.412.175	109,50%	37,00%
Saldo Kas Akhir	3.412.174	3.463.326	4.921.632	142,11%	44,24%

Grafik II.8
Perbandingan Saldo Kas Akhir Tahun 2025 Terhadap Target dan Realisasi Tahun 2024



Saldo kas akhir Tahun 2025 terealisasi lebih tinggi dari targetnya serta mengalami pertumbuhan dibandingkan realisasi Tahun 2024 dikarenakan Perum LPPNPI mengalami surplus sebesar Rp1.509,96 Miliar, yang secara umum diperoleh dari aktivitas operasional perusahaan, di mana capaian kas masuk operasi tahun 2025 lebih tinggi dibandingkan capaian kas keluar operasi tahun 2025. Dengan semakin membaiknya kondisi penerbangan global mengakibatkan terjadinya peningkatan kinerja pembayaran maskapai di sepanjang Tahun 2025, yang tentunya berdampak pada kenaikan kas masuk operasi pada periode tersebut. Kas masuk operasi tahun 2025 terealisasi sebesar Rp5.174,69 Miliar atau lebih tinggi 1,15% dari targetnya sebesar Rp5.116,10 Miliar dan tumbuh 5,66% dari realisasi pada Tahun 2024 sebesar Rp4.897,38 Miliar.

Selain itu, surplus di akhir tahun 2025 yang lebih tinggi dibandingkan dengan targetnya, serta mengalami kenaikan dibandingkan dengan realisasi surplus pada Tahun 2024 turut dipengaruhi oleh realisasi kas masuk investasi yang lebih tinggi, yaitu diperoleh dari pencairan Sekuritas SRBI melalui jasa kustodian PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dengan total penerimaan sebesar Rp47,28 Miliar, perolehan kupon obligasi PBS032 senilai Rp702,10 Juta, pencairan Obligasi FR081 pada bulan Juni 2025 sebesar Rp100 Miliar, pencairan obligasi PBS036 pada bulan Agustus 2025 sebesar Rp49,95 Miliar, dan *Settlement* PBS017 pada bulan Oktober 2025 sebesar Rp50,00 Miliar.

Kas keluar investasi tahun 2025 terealisasi sebesar Rp352,46 Miliar atau 44,82% dari targetnya sebesar Rp786,30 Miliar dan lebih rendah 25,50% dari realisasi tahun 2024 sebesar Rp473,08 Miliar. Adapun rendahnya realisasi secara umum dipengaruhi oleh baru disahkannya Persetujuan Investasi pada bulan Agustus 2025 yang menyebabkan pergeseran realisasi pembayaran ke penyedia (*vendor*) atas beberapa program investasi. Adapun realisasi kas keluar investasi tahun 2025 tersebut digunakan untuk pembayaran investasi yang dibiayai oleh PMN Tunai sebesar Rp251,07 Miliar, yaitu pekerjaan Pengadaan dan Penggantian Fasilitas *ATM (ATC System)* untuk Modernisasi Fasilitas Pelayanan di 4 (empat) lokasi. Selain itu, terdapat pembayaran atas pekerjaan investasi lainnya yang dibiayai oleh dana internal perusahaan dengan total kas keluar sebesar Rp101,39 Miliar.

Kas keluar dari aktivitas keuangan/pendanaan pada tahun 2025 terealisasi sebesar Rp6,95 Miliar atau lebih tinggi 420,14% dari yang dianggarkan sebesar Rp1,34 Miliar, serta meningkat 420,56% dibandingkan realisasi tahun 2024 sebesar Rp1,34 Miliar. Kas keluar dimaksud digunakan untuk pembayaran atas sewa aset hak guna sesuai PSAK 116.

2.8 KONTRIBUSI KEPADA NEGARA

2.8.1 Pajak

Tabel II.19
Realisasi Pembayaran Pajak Tahun 2025

Deskripsi	Realisasi		Growth
	2024	2025	
1	2	3	4 = (3-2):2
A Pajak Penghasilan (PPh)			
1 PPh 21	280.905	276.813	-1,46%
2 PPh 22	1.071	4.109	283,79%
3 PPh 23	3.841	4.956	29,05%
4 PPh Final	3.584	3.407	-4,93%
5 PPh 25	36.465	112.434	208,34%
6 PPh Badan	-	34.916	-
Jumlah PPh	325.866	436.635	33,99%
B Pajak Pertambahan Nilai			
1 PPN	100.907	103.335	2,41%
2 PPN WAPU	29.318	55.786	90,28%
Jumlah PPN	130.225	159.121	22,19%
C Pajak Lainnya			
1 PBB	13.414	5.319	-60,35%
2 Pajak Kendaraan	18	25	36,77%
3 Pajak Giro / Pajak Bank	408	4.233	937,93%
4 PIB	-	-	-
5 Pajak Lainnya (Pengembalian, dll)	(5.807)	949	-116,35%
Jumlah Pajak Lainnya	8.033	10.526	31,03%
Total	464.124	606.282	30,63%

Pembayaran pajak tahun 2025 senilai Rp606,28 Miliar atau meningkat 30,63% dibandingkan dengan realisasi pembayaran pajak tahun 2024 senilai Rp464,12 Miliar. Realisasi pembayaran Pajak Penghasilan (PPh) tahun 2025 senilai Rp436,64 Miliar atau naik 33,99% dibandingkan dengan realisasi tahun 2024, dengan kenaikan PPh atas pengadaan barang dan jasa (PPh 22 dan PPh 23) masing-masing sebesar 283,79% dan 29,05% yang disebabkan oleh kegiatan perusahaan yang berlangsung normal, sehingga turut berdampak pada peningkatan pembayaran pajak terutama untuk pembelian barang perlengkapan kantor, pekerjaan sewa maupun jasa di Perum LPPNPI.

Sementara itu, pembayaran PPh perorangan (PPh 21) karyawan dan PPh Final Pasal 4 Ayat 2 mengalami penurunan masing-masing sebesar 1,46% dan 4,93%. Penurunan pembayaran PPh 21 ini disebabkan oleh perhitungan PPh 21 pajak masa Desember 2025 yang menggunakan skema perhitungan tarif progresif sesuai dengan Undang-Undang No. 36 tahun 2008 tentang Pajak Penghasilan c.q. Pasal 17, kemudian nilai pajak dikurangi dengan pajak PPh 21 masa Januari s.d. November yang menggunakan skema tarif efektif rata-rata (TER), sehingga menghasilkan nilai pembayaran PPh 21 yang sedikit lebih rendah. Sedangkan untuk penurunan PPh Final Pasal 4 Ayat 2 disebabkan oleh fluktuasi nilai transaksi yang berasal dari beberapa pekerjaan konstruksi, baik berupa bangunan ataupun lapangan. Pembayaran angsuran PPh 25 tahun 2025 naik 208,34% dari realisasi periode yang sama di tahun 2024, di mana kenaikan ini dikarenakan sudah tidak terdapatnya kompensasi kerugian fiskal atas kerugian tahun 2020 dan 2021 untuk digunakan di tahun 2025. Selain itu, pendapatan pada RKAP 2025 telah memperhitungkan kenaikan tarif PJP yang mempengaruhi laba perusahaan sehingga angsuran PPh 25 lebih besar dari tahun sebelumnya.

Realisasi Pembayaran PPh Badan tahun 2025 merupakan pembayaran PPh Badan tahun 2024 yang telah memperhitungkan sisa kompensasi kerugian fiskal, namun masih terdapat kekurangan bayar. Sedangkan pada tahun 2024, nilai PPh Badan atas tahun 2023 seluruhnya dapat dikompensasikan dari kerugian fiskal yang terjadi di tahun 2020 dan 2021.

Pajak Pertambahan Nilai (PPN) secara total turut mengalami kenaikan, yaitu sebesar 22,19%, yang dipengaruhi oleh kenaikan PPN WAPU sebesar 90,28%. Kondisi ini seiring dengan kenaikan transaksi perusahaan, baik pengadaan barang maupun jasa.

Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) tahun 2025 mengalami penurunan sebesar 60,35% dibandingkan dengan realisasi pembayaran tahun 2024. Hal ini terjadi karena pada tahun 2024 terdapat pembayaran akumulasi Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) atas tanah dan bangunan milik PT Angkasa Pura I dan PT Angkasa Pura II yang digunakan/dimanfaatkan oleh Perum LPPNPI. Sehingga, hal ini menyebabkan nilai realisasi pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan pada tahun 2025 tampak lebih rendah dari tahun 2024. Di sisi lain, terealisasinya pembayaran Pajak Giro/Bank menyebabkan terjadinya kenaikan Pajak Giro/Bank yang signifikan sebesar 937,93%. Peningkatan ini dipengaruhi oleh penempatan dana pada

bunga giro dengan skema *special rate* pada tahun 2025, yang menghasilkan pendapatan bunga giro dan berdampak langsung pada meningkatnya kewajiban Pajak Giro. Selain itu, Pajak Kendaraan juga mengalami kenaikan sebesar 36,77%. Berdasarkan kondisi tersebut, secara keseluruhan realisasi pembayaran pajak tahun 2025 mengalami kenaikan dibandingkan dengan periode yang sama di tahun 2024.

2.8.2 Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)

Tabel II.20
Realisasi Pembayaran PNBP Tahun 2025

Rp (Juta)			
Deskripsi	Realisasi		Growth
	2024	2025	
1	2	3	4 = (3-2):2
A PNBP Kementerian Perhubungan			
1 Jumlah Pembayaran dalam Rupiah	412.919	332.833	-19,40%
2 Jumlah Pembayaran dalam US Dollar*	179.827	208.297	15,83%
Jumlah PNBP Kementerian Perhubungan	592.746	541.130	-8,71%
B PNBP BMKG			
1 Jumlah Pembayaran dalam Rupiah	112.561	83.647	-25,69%
2 Jumlah Pembayaran dalam US Dollar*	75.166	76.030	1,15%
Jumlah BMKG	187.727	159.677	-14,94%
Total	780.473	700.807	-10,21%

*) Realisasi telah dikonversi ke Rupiah

Pembayaran PNBP tahun 2025 senilai Rp700,81 Miliar atau mengalami penurunan 10,21% dari total PNBP yang dibayarkan tahun 2024 sebesar Rp780,47 Miliar. Dari pembayaran PNBP tahun 2025, Perum LPPNPI telah merealisasikan pembayaran PNBP kepada Kementerian Perhubungan sebesar Rp541,13 Miliar atau menurun 8,71% dibandingkan dengan realisasi pada tahun 2024 sebesar Rp592,75 Miliar. Sejalan dengan penurunan pembayaran PNBP kepada Kementerian Perhubungan, pembayaran PNBP BMKG juga turut mengalami penurunan dengan realisasi pembayaran sebesar Rp159,68 Miliar atau turun 14,94% dibandingkan realisasi pembayaran tahun 2024 sebesar Rp187,73 Miliar. Penurunan realisasi pembayaran PNBP pada tahun 2025 jika dibandingkan tahun 2024, disebabkan oleh adanya pembayaran PNBP di periode 2024 oleh Garuda Indonesia atas piutang restrukturisasi yang dimiliki dan telah melalui proses PKPU. Selain itu, penurunan realisasi pembayaran PNBP tahun 2025 turut disebabkan oleh tidak terdapatnya pembayaran PNBP untuk BMKG pada bulan Desember 2025. Hal ini disebabkan adanya kegiatan rekonsiliasi dan verifikasi data produksi PNBP untuk periode penagihan bulan Oktober 2025 yang seharusnya dibayarkan pada bulan Desember 2025, namun hingga akhir Desember 2025, pihak Perum LPPNPI masih menunggu persetujuan dan pengesahan dari BMKG atas hasil rekonsiliasi tersebut sebagai dasar untuk melakukan pembayaran PNBP periode bulan

Oktober 2025. Sehingga Kondisi ini menyebabkan nilai realisasi pembayaran total PNBK pada tahun 2025 tampak lebih rendah secara *year on year*.

Nilai realisasi pembayaran utang PNBK Kementerian Perhubungan sampai dengan akhir tahun 2025 merupakan porsi PNBK Kementerian Perhubungan atas pembayaran jasa pelayanan navigasi penerbangan yang telah dibayarkan oleh pengguna jasa pada periode bulan November 2024 s.d. Oktober 2025. Sementara itu, realisasi pembayaran utang PNBK BMKG mencakup porsi PNBK BMKG atas pembayaran jasa pelayanan navigasi penerbangan yang telah dibayarkan oleh pengguna jasa pada periode bulan November 2024 s.d. September 2025.

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



3.1 KPI KOLEGIAL

Tabel III.1
Realisasi KPI Kolegial Tahun 2025

Deskripsi	ESG	Polaritas	Bobot	2025		Rasio	Skor
				RKAP	Audited		
1	2	3	4	5	6	7 = 6 : 5	8 = 7 x 4
A. Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia			55,00				57,55
a. Finansial							
1 EBITDA	C	Maximize	10,00	Rp1324,97	Rp 1.486,39	112,18%	11,00
2 ROIC-WACC	C	Maximize	5,00	8,40%	13,66%	162,62%	5,50
3 Rasio Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional	C	Minimize	5,00	83,00%	80,94%	102,55%	5,14
b. Operasional							
4 Safety Maturity Level	G	Maximize	10,00	100,00%	100,00%	100,00%	10,00
5 Departure Punctuality and Arrival Punctuality	C	Maximize	10,00	95,00%	99,53%	104,77%	10,48
6 Service Quality Index	G	Maximize	10,00	4,10	4,28	104,39%	10,44
c. Sosial							
7 ESG Rating	S	Maximize	5,00	A	A	100,00%	5,00
B. Inovasi Model Bisnis			15,00				15,00
8 Penyelesaian Proses Penataan Struktur Organisasi	C	Maximize	5,00	100,00%	100,00%	100,00%	5,00
9 Penataan Ekosistem Penerbangan Melalui Implementasi A-CDM	G	Maximize	5,00	100,00%	100,00%	100,00%	5,00
10 Penyelesaian Kajian Metroplex	C	Maximize	5,00	100,00%	100,00%	100,00%	5,00
C. Kepemimpinan Teknologi			10,00				10,00
11 IT Cyber Security Maturity	G	Maximize	5,00	4,00	4,00	100,00%	5,00
12 Optimalisasi Kesiapan Fasilitas Navigasi Penerbangan Melalui Teknologi Digital	C	Maximize	5,00	100,00%	100,00%	100,00%	5,00
D. Peningkatan Investasi			15,00				8,08
13 Realisasi PMN	S	Maximize	10,00	100,00%	45,47%	45,47%	4,55
14 Peremajaan Peralatan Navigasi Non-PMN	C	Maximize	5,00	100,00%	70,59%	70,59%	3,53
E. Pengembangan Talenta			5,00				5,50
15 Talent Diversity (Millennial and Woman)	S	Maximize	5,00	13,00%	21,43%	164,85%	5,50
TOTAL							96,13

Kinerja Perusahaan diukur berdasarkan KPI yang tercantum dalam Kontrak Manajemen. Mendasari Surat Persetujuan Menteri BUMN atas RKAP Perum LPPNPI 2025, pengukuran KPI saat ini telah mengacu pada Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia No. PER-2/MBU/03/2023 tertanggal 3 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Koorporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara. Berdasarkan hasil evaluasi atas capaian KPI yang dilaporkan oleh unit kerja terkait dan hasil audit Kantor Akuntan Publik (KAP), skor KPI Perum LPPNPI (KPI Kolegial) tahun 2025 Audited terealisasi sebesar **96,13**.

3.2 KPI DIREKTUR

3.2.1 Direktur Operasi

Tabel III.2
Realisasi KPI Direktur Operasi Tahun 2025

Deskripsi	ESG	Polaritas	Bobot	2025		Rasio	Skor
				RKAP	Audited		
1	2	3	4	5	6	7 = 6 : 5	8 = 7 x 4
A. KPI Bersama			40,00				40,92
1 <i>Departure Punctuality and Arrival Punctuality</i>	C	Maximize	10,00	95,00%	99,53%	104,77%	10,48
2 <i>Service Quality Index</i>	G	Maximize	10,00	4,1	4,28	104,39%	10,44
3 Penataan Ekosistem Penerbangan Melalui Implementasi A-CDM	G	Maximize	10,00	100,00%	100,00%	100,00%	10,00
4 Penyelesaian Kajian Metroplex	C	Maximize	10,00	100,00%	100,00%	100,00%	10,00
B. KPI Direktorat			60,00				61,27
5 Implementasi FRT0 - Cross Border	G	Maximize	15,00	100,00%	100,00%	100,00%	15,00
6 Rasio Pemenuhan <i>Departure</i> dan <i>Arrival</i> Message	C	Maximize	15,00	100,00%	108,44%	108,44%	16,27
7 INMC Phase 1	S	Maximize	10,00	100,00%	100,00%	100,00%	10,00
8 Peningkatan Validitas Data Bandar Udara pada AIP	G	Maximize	5,00	100,00%	100,00%	100,00%	5,00
9 Validitas Master Data Operasi (MTOW)	C	Maximize	5,00	100,00%	100,00%	100,00%	5,00
10 Active Demo FF.ICE R.1	S	Maximize	10,00	100,00%	100,00%	100,00%	10,00
TOTAL							102,19

Penjelasan:

1. *Departure Punctuality and Arrival Punctuality*

KPI Departure Punctuality and Arrival Punctuality pada tahun 2025 memiliki fokus pada 4 (empat) lokasi, yaitu Cabang JATSC, Cabang Surabaya, Cabang Denpasar, dan Cabang Makassar. Realisasi *KPI Departure Punctuality and Arrival Punctuality* pada tahun 2025 tercapai **99,53%** atau lebih tinggi 4,77% dari target tahun 2025 sebesar 95,00%. Realisasi *punctual* pada tahun 2025 sebesar 680.528 penerbangan dari total 683.789 penerbangan.

2. *Service Quality Index*

KPI Service Quality Index merupakan indikator yang menunjukkan ketercapaian skor dari *Service Quality Index (SQI)* dalam konteks pelayanan navigasi penerbangan dengan tujuan untuk mengukur kualitas layanan navigasi penerbangan (*service quality*) Perum LPPNPI yang mencakup berbagai aspek operasional dan mempengaruhi pengalaman pengguna layanan navigasi penerbangan berdasarkan hasil *gap analysis*, *importance performance analysis*, serta observasi dan/atau mekanisme lainnya. Pada tahun 2025 KPI SQI tercapai sebesar **4,28** atau lebih tinggi 4,39% dari target sebesar 4,10. Adapun capain tersebut merupakan *average* atas realisasi *Service Delivery Index (SDI)* sebesar 4,30 serta *Costumer Satisfaction Index (CSI)* sebesar 4,26.

3. Penataan Ekosistem Penerbangan Melalui Implementasi A-CDM

Dalam rangka mendukung pemenuhan ASBU untuk meningkatkan akurasi pertukaran data dan kolaborasi antar *stakeholder* di bandara, khususnya Bandara Soekarno-Hatta dan Bandara Sultan Hasanuddin Makassar, Perum LPPNPI berperan dalam menyediakan data penerbangan secara otomatis. Data berupa *Flight Object* dan *Flight Update* termasuk beberapa A-CDM *milestones* yang menjadi kewajiban Perum LPPNPI sebagai ANSP sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Direktorat Navigasi Penerbangan-Kementerian Perhubungan. Realisasi KPI Penataan Ekosistem Penerbangan Melalui Implementasi A-CDM pada tahun 2025 sebesar **100%** atau sesuai target tahun 2025 di mana telah dilaksanakan kegiatan trial dan integrasi A-CDM sebagai bentuk kontribusi Perum LPPNPI dalam penataan ekosistem penerbangan nasional.

4. Penyelesaian Kajian Metroplex

Perum LPPNPI dan *Boeing Company* menandatangani MoU Kerja Sama Peningkatan Keselamatan dan Efisiensi Penerbangan di Indonesia. Program *partnership* yang pertama adalah Jakarta *Airspace Study (Metroplex)* yang bertujuan untuk meninjau dan mendesain ulang (*conceptual design*) prosedur penerbangan di ruang udara area Jakarta yang terdiri dari multi bandara seperti Bandara Soekarno-Hatta, Bandara Halim Perdanakusuma, dan Bandara Pondok Cabe guna meningkatkan pengoperasian penerbangan yang aman, efektif dan efisien. Program ini dilaksanakan oleh tim Boeing, tim Kantor Pusat Perum LPPNPI, dan tim Cabang JATSC. Realisasi KPI ini pada tahun 2025 sebesar **100%** atau sesuai target tahun 2025. Di mana Direktorat Operasi telah melakukan evaluasi terhadap dua konsep desain ruang udara Jakarta Metroplex antara konsep Perum LPPNPI dengan konsep Boeing yang selanjutnya akan diterapkan dalam rangka peningkatan dan optimalisasi ruang udara Jakarta.

5. Implementasi FRT0 - Cross Border

KPI Implementasi *FRT0 - Cross Border* merupakan KPI lanjutan dari tahun sebelumnya, di mana pada tahun 2024 telah dilaksanakan *Trial Cross Border* dengan Australia. UPR akan semakin efektif apabila penggunaannya semakin luas dan selaras antar FIR melalui *program cross-border* atau *cross-boundary* UPR. Keberhasilan *cross-boundary* UPR terkait langsung dengan kerjasama antara *adjacent* Unit FIR, untuk itu perlu dilakukan langkah-langkah untuk mengimplementasikan *cross-boundary* UPR yang bekerja sama dengan 10 (sepuluh) *adjacent* FIR JKT dan UPG. Realisasi KPI Implementasi *FRT0 - Cross Border* pada tahun 2025 sebesar **100%** atau sesuai target tahun 2025. Di mana telah dilakukan evaluasi atas implementasi *FRT0 - Cross Border* dengan Australia.

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

Realisasi *KPI* Rasio Pemenuhan *Departure* dan *Arrival Message* pada cabang dan cabang pembantu pada tahun 2025 sebesar **108,44%** atau lebih tinggi 8,44% dari target tahun 2025 sebesar 100% dengan rincian sebagai berikut:

a. 33 Lokasi

- 1) Realisasi *Dep. Message* sebesar 99,87% dari target 100%;
- 2) Realisasi *Arr. Message* sebesar 98,67% dari target 90%.

b. 29 Lokasi

- 1) Realisasi *Dep. Message* sebesar 99,92% dari target 100%;
- 2) Realisasi *Arr. Message* sebesar 99,27% dari target 80%.

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

7. INMC Phase 1

KPI INMC Phase 1 merupakan proses lanjutan dari pendirian *Indonesia Network Management Center* sebagai pusat kendali operasi penerbangan Perum LPPNPI. Realisasi *KPI INMC Phase 1* pada tahun 2025 sebesar **100%** atau sesuai target tahun 2025. Di mana telah dilakukan implementasi mulai dari pemenuhan personel, *Establishment dengan network management* negara tetangga (NOMC), dan dukungan dalam berbagai kegiatan operasional.

8. Peningkatan Validitas Data Bandar Udara pada AIP

Peningkatan validitas data bandara merupakan langkah yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas data aeronautika yang diperlukan dalam transisi menuju *AIM* guna mendukung implementasi sistem *ATM*. Salah satu langkah yang dilakukan yaitu dengan membuat panduan penyediaan data yang dibutuhkan oleh sumber data sehingga data yang disampaikan memenuhi persyaratan kualitas dan sesuai dengan *Appendix 1 Doc.10066 Aeronautical Data Catalogue*. Realisasi *KPI* Peningkatan Validitas Data Bandar Udara pada *AIP* pada tahun 2025 sebesar **100%** atau sesuai target tahun 2025. Adapun kegiatan yang telah dilaksanakan meliputi rekonsiliasi data *AIP* Bandara Domestik oleh Unit Pelayanan Informasi Aeronautika (PIA) Wilayah dan Penyelenggara Bandar Udara, rekonsiliasi data *AIP* Bandara Domestik oleh Unit PIA Wilayah dan Penyelenggara Bandar Udara API, serta rekonsiliasi kesesuaian data *AIP* terhadap *Data Quality Requirements (DQR)* yang dilaksanakan secara *onsite* oleh Unit PIA Wilayah bersama Bandara UPBU Kelas 1 Utama dan Kelas 1 pada pekan ke-4 bulan Agustus.

9. Validitas Master Data Operasi (MTOW)

KPI Validitas Master Data Operasi (MTOW) merupakan dukungan dalam rangka pembaharuan data MTOW pada master data. Realisasi KPI Validitas Data Operasi pada tahun 2025 sebesar **100%** atau sesuai target tahun 2025. Adapun kegiatan yang telah dilaksanakan meliputi pembaharuan dan verifikasi data MTOW pesawat udara domestik dan asing untuk database Perum LPPNPI yang dituangkan dalam Laporan Validitas Master Data Operasi (MTOW), serta korespondensi dengan DKKPU Kementerian Perhubungan kebutuhan Noise Certificate Maskapai.

10. Active Demo FF-ICE R.1

KPI ini mengukur tingkat dukungan Perum LPPNPI pada APAC TBO Pathfinder Project sesuai Letter of Intent yang disepakati antar ANSP di Asia Pasifik pada bulan November 2023. Merujuk pada milestone dari project tersebut, tahun ini akan dilakukan Lab Demo implementasi FF-ICE/R1. Guna mencapai target tersebut, Perum LPPNPI harus mengembangkan layanan FF-ICE/R1 beserta layanan pendukungnya. Realisasi KPI Active Demo FF-ICE/R1 pada Triwulan III 2025 sebesar **100%** atau sesuai target tahun 2025. Adapun kegiatan yang telah dilaksanakan meliputi penyelesaian prototype, pelaksanaan FF-ICE/R1 Trial di Vietnam, dan telah berhasil dilakukan uji coba pertukaran data dengan CAAS dan AeroThai serta kegiatan evaluasi atas FF-ICE/R1.

3.2.2 Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi

Tabel III.3
Realisasi KPI Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi Tahun 2025

Deskripsi	ESG	Polaritas	Bobot	2025		Rasio	Skor
				RKAP	Audited		
1	2	3	4	5	6	7 = 6 : 5	8 = 7 x 4
A. KPI Bersama			40,00				40,00
1 Safety Maturity Level	G	Maximize	20,00	100,00%	100,00%	100,00%	20,00
2 ESG Rating	S	Maximize	10,00	A	A	100,00%	10,00
3 IT Cyber Security Maturity	G	Maximize	10,00	4,00	4,00	100,00%	10,00
B. KPI Direktorat			60,00				61,50
4 Safety Awareness Karyawan	G	Maximize	15,00	60,00%	89,70%	149,50%	16,50
5 Hazard Identification and Risk Assesment	G	Maximize	15,00	100,00%	100,00%	100,00%	15,00
6 Prosedur Penerbangan	G	Maximize	5,00	100,00%	100,00%	100,00%	5,00
7 Identifikasi dan Pemetaan Pelatihan Pimpinan Bidang SMS	G	Maximize	10,00	100,00%	100,00%	100,00%	10,00
8 Penyusunan Dokumen Standar Pelayanan Navigasi Penerbangan	G	Maximize	15,00	100,00%	100,00%	100,00%	15,00
TOTAL							101,50

Penjelasan:

1. Safety Maturity Level

KPI Safety Maturity Level merupakan sebuah indikator yang menggambarkan kesesuaian pelaksanaan Safety Management System di 15 (lima belas) lokasi kerja

sesuai dengan Ketentuan Perundangan yang bertujuan untuk mengukur hasil pelaksanaan *Safety Management System* di 15 (lima belas) lokasi kerja dan mengukur kapabilitas Perum LPPNPI dalam mengembangkan dan menginternalisasi budaya keselamatan guna mendukung tercapainya *ALoSP*. Realisasi *KPI Safety Maturity Level* pada tahun 2025 sebesar **100%** atau sesuai dengan target tahun 2025. Adapun kegiatan *SMS Assessment* telah dilaksanakan pada 15 (lima belas) lokasi (Cabang Bandung, Cabang Yogyakarta, Cabang Balikpapan, Cabang Sorong, Cabang Lombok, Cabang Sentani, Cabang Nabire, Cabang Banjarmasin, Cabang Tanjungpinang, Cabang Pontianak, Cabang Palangkaraya, Cabang Kupang, Cabang Kendari, Cabang Wamena, dan Cabang Merauke) dengan hasil **"Operate"**. Hal ini dilakukan Perum LPPNPI sebagai upaya percepatan dan kesiapan dalam rangka penerapan *Safety Management System* sebagai dukungan peningkatan keselamatan pelayanan navigasi penerbangan.

2. ESG Rating

ESG Rating adalah penilaian terhadap kinerja perusahaan dalam 3 (tiga) aspek utama, yaitu lingkungan (*Environmental*), sosial (*Social*), dan tata kelola (*Governance*). Penilaian ini mencerminkan seberapa baik perusahaan mengelola dampak dan risiko keberlanjutan yang berpengaruh terhadap operasional jangka panjang. *ESG Rating* kini menjadi acuan penting bagi pemangku kepentingan untuk menilai reputasi, risiko, dan potensi pertumbuhan perusahaan secara holistik dan tidak hanya dari sisi finansial. Adapun realisasi *KPI ESG Rating* pada tahun 2025 adalah **A** atau sesuai dengan target tahun 2025.

3. IT Cyber Security Maturity

IT Cyber Security adalah upaya perlindungan sistem teknologi informasi, jaringan, dan data digital dari ancaman atau serangan siber seperti peretasan, *malware*, dan pencurian data. Tujuannya adalah menjaga kerahasiaan, integritas, dan ketersediaan informasi, serta memastikan operasional bisnis tetap aman dan berjalan lancar. Bagi Perum LPPNPI yang mengelola sistem vital navigasi penerbangan nasional, penerapan dan asesmen *IT Cyber Security* menjadi sangat krusial guna memastikan bahwa infrastruktur digital yang mendukung keselamatan penerbangan terlindungi secara optimal. Asesmen ini membantu identifikasi celah keamanan, mengevaluasi tingkat kesiapan terhadap ancaman siber, dan memastikan bahwa kebijakan serta prosedur keamanan TI selaras dengan standar industri serta regulasi nasional maupun internasional untuk menjaga keandalan layanan navigasi penerbangan dan kepercayaan *stakeholder*. Realisasi *KPI IT Cyber Security Maturity* pada tahun 2025 pada level **4** atau sesuai dengan target tahun 2025.

4. **Safety Awareness Karyawan**

KPI Safety Awareness Karyawan pada tahun 2025 memiliki fokus pada level managerial perusahaan. Hal tersebut dilakukan dalam rangka menilai inisiatif dan kemampuan level managerial dalam menciptakan kesadaran pemahaman (*safety awareness*) terhadap pentingnya keselamatan. Realisasi *KPI Safety Awareness Karyawan* pada tahun 2025 sebesar **89,70%** atau sesuai dari target tahun 2025.

Pelaksanaan *Safety Awareness Survey* telah dilaksanakan pada bulan Mei 2025 dengan total responden sebanyak 509 orang dari total karyawan manajerial (BoD-1 sampai dengan BoD-3) sebanyak 609 orang atau partisipasi sebanyak 83,53%. Skor yang diperoleh melebihi target yang ditetapkan, di mana hal ini mencerminkan komitmen perusahaan terhadap budaya keselamatan yang kuat dan mengindikasikan efektivitas program komunikasi dan implementasi keselamatan yang dijalankan. Meskipun hasil yang didapat sangat positif, Perum LPPNPI terus berupaya meningkatkan dan memperluas partisipasi aktif seluruh karyawan, memperkuat komunikasi lintas unit, serta memastikan seluruh kebijakan keselamatan diimplementasikan secara konsisten di setiap lini. Hal ini juga menjadi dasar yang baik untuk menjaga keberlanjutan dan peningkatan budaya keselamatan selanjutnya.

5. **Hazard Identification and Risk Assessment**

Hazard Identification and Risk Assessment (HIRA) memiliki tujuan utama untuk meningkatkan implementasi *Safety Management System (SMS)* dengan cara mengidentifikasi potensi bahaya secara sistematis dan menilai tingkat risikonya. Proses ini membantu Perum LPPNPI dalam mengambil langkah mitigasi yang tepat guna mencegah kecelakaan atau insiden operasional. Realisasi *KPI Hazard Identification and Risk Assessment* pada tahun 205 sebesar **100%** atau sesuai dengan target tahun 2025. Di mana telah dilakukan beberapa penilaian *Safety Risk Assessment* seperti Prosedur CTAF dan *Flight Watch* di Bandar Udara Maulana, Prins Mandapar, Pelayanan Navigasi Penerbangan di Bandar Udara Pinang Kampai, dan kegiatan *Safety Risk Assessment* lainnya.

6. **Prosedur Penerbangan**

Realisasi *KPI Pembuatan Prosedur Penerbangan* pada tahun 2025 sebesar **100%** atau sesuai dengan target tahun 2025. Capaian ini ditunjukkan dengan telah selesainya pembuatan prosedur pada 6 (enam) lokasi, yaitu IFP (PBN & Konvensional) IMIP, IFP Bandara Frans Kaisiepo, IFP Bandara Mopah, IFP Bandara Dou Aturure, IFP Bandara Blangkejeren, dan IFP Bandara El Tari. Penyelesaian prosedur penerbangan akan memberikan dampak pada meningkatnya pelayanan dan keamanan penerbangan dikarenakan tersedianya prosedur yang terintegrasi.

7. Identifikasi dan Pemetaan Pelatihan Pimpinan Bidang SMS

Identifikasi dan pemetaan pelatihan pimpinan bidang SMS memiliki tujuan meningkatkan kesadaran dan keterampilan pada level managerial pada bidang SMS, mulai dari *BOD-1* sampai dengan *BOD-3* bidang SMS. Realisasi *KPI* Identifikasi dan Pemetaan Pelatihan Pimpinan Bidang SMS pada tahun 2025 sebesar **100%** atau sesuai dengan target tahun 2025. Hal tersebut disebabkan terdapat penyesuaian *timeline* dalam rangka upaya percepatan penyelesaian kegiatan. Adapun kegiatan yang telah dilaksanakan antara lain pengumpulan data peserta dan pembahasan pemetaan, serta penyusunan target pelatihan keselamatan penerbangan antara Direktorat Keamanan, Keselamatan dan Standardisasi dengan Direktorat SDM dan Umum, serta penyampaian Laporan Pemetaan Pelatihan Sistem Manajemen Keselamatan (SMS) Pejabat Struktural Perum LPPNPI.

8. Penyusunan Dokumen Standar Pelayanan Navigasi Penerbangan

Dokumen Standar Pelayanan Navigasi Penerbangan merupakan pedoman resmi yang menetapkan ketentuan, prosedur, dan kualitas minimum layanan navigasi penerbangan yang harus dipenuhi oleh penyelenggara, termasuk Perum LPPNPI. Dokumen ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh pelayanan navigasi yang mencakup komunikasi, navigasi, pengamatan, dan pengelolaan lalu lintas udara, dilakukan secara konsisten, aman, efisien, dan sesuai dengan regulasi nasional maupun standar internasional guna mendukung keselamatan penerbangan. Realisasi *KPI* Penyusunan Dokumen Standar Pelayanan Navigasi Penerbangan pada tahun 2025 sebesar **100%** atau sesuai dengan target tahun 2025. Di mana telah diterbitkannya dokumen Manual ATS dalam rangka peningkatan dan penyelarasan pelayanan navigasi penerbangan di setiap wilayah Indonesia.

3.2.3 Direktur Teknik

Tabel III.4
Realisasi KPI Direktur Teknik Tahun 2025

Deskripsi	ESG	Polaritas	Bobot	2025		Rasio	Skor
				RKAP	Audited		
1	2	3	4	5	6	7 = 6 : 5	8 = 7 x 4
A. KPI Bersama			40,00				30,97
1 Progress Fisik PMN Tunai	S	Maximize	15,00	100,00%	68,59%	68,59%	10,29
2 Realisasi Investasi Non PMN	G	Maximize	15,00	100,00%	71,18%	71,18%	10,68
3 Optimalisasi Kesiapan Fasilitas Navigasi Penerbangan Melalui Teknologi Digital	C	Maximize	10,00	100,00%	100,00%	100,00%	10,00
B. KPI Direktorat			60,00				60,22
4 Availability Pelayanan CNSA	G	Maximize	15,00	99,00%	99,47%	100,47%	15,07
5 Standar Pemeliharaan Fasilitas Navigasi Penerbangan	G	Maximize	10,00	100,00%	100,00%	100,00%	10,00
6 Kajian Green Engineering	E	Maximize	15,00	100,00%	100,00%	100,00%	15,00
7 Pelaksanaan Pengembangan Sistem Dalam Rangka Dukungan TBO	C	Maximize	10,00	100,00%	100,00%	100,00%	10,00
8 Availability Layanan Infrastruktur IT	G	Maximize	10,00	98,50%	99,96%	101,48%	10,15
TOTAL							91,19

Penjelasan:

1. Progres Fisik PMN Tunai

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

Realisasi KPI Progres Fisik PMN Tunai pada tahun 2025 terealisasi sebesar **68,59%** atau di bawah target tahun 2025 sebesar 100%. Secara umum, target RKAP sebesar 100% tersebut mengacu pada kajian PMN sedangkan untuk target progres fisik PMN Tunai berdasarkan Kurva S yang tercantum pada kontrak adalah 70,77% dimana terdapat deviasi atas target kurva S sebesar -2,17%. Realisasi KPI senilai 68,59% tersebut diperoleh dari agregasi progres fisik *ATM System* 4 (empat) lokasi dengan rincian progres fisik *ATM System* JATSC sebesar 54,67%, progres fisik *ATM System* Medan sebesar 100%, progres fisik *ATM System* Balikpapan sebesar 87,607%, dan progres fisik *ATM System* Pontianak sebesar 100%.

Selama tahun 2025 untuk lokasi Medan dan Pontianak telah dilakukan BAST sesuai dengan rencana kontrak, sedangkan untuk lokasi Balikpapan direncanakan selesai pada 5 Februari 2026 sesuai addendum kontrak serta untuk lokasi JATSC direncanakan selesai pada 21 Februari 2026 sesuai addendum kontrak. Adapun deviasi progress fisik yang terjadi selama tahun 2025 disebabkan oleh beberapa kendala

diantaranya penambahan pekerjaan *preboring* berdasarkan hasil uji tanah di Balikpapan serta kendala impor barang di bea cukai untuk lokasi JATSC.

2. Realisasi Investasi Non PMN

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

KPI ini pada tahun 2025 terealisasi sebesar **71,18%** atau di bawah target tahun 2025 sebesar 100%. Capaian ini diperoleh dari penyelesaian dokumen teknis atas 17 program usulan baru serta telah dilakukannya BAST atas 12 program Carry Over dan 3 program Usulan Baru. Adapun capaian KPI yang berada di bawah target dikarenakan persetujuan investasi yang baru disetujui pada 25 Agustus 2025 sehingga beberapa program baru dapat berkontrak pada Triwulan IV 2025. Terlepas dari nilai KPI yang tidak mencapai target, Perum LPPNPI terus melakukan upaya penyelesaian program investasi sesuai kontrak yang telah disepakati.

3. Optimalisasi Kesiapan Fasilitas Navigasi Penerbangan Melalui Teknologi Digital

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

Realisasi KPI ini pada tahun 2025 tercapai sebesar **100%** atau sesuai dengan target tahun 2025, dimana telah dilakukan pembahasan kebutuhan dan konsep desain, instalasi desain, serta pelaksanaan persiapan dan uji coba. Adapun dengan tercapainya KPI ini diharapkan dapat mempersingkat proses bisnis pelaporan kerusakan fasilitas khususnya pada lokasi Jakarta dan Makassar.

4. Availability Pelayanan CNSA Tahun 2025

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

- a. *Communication* = 99,689%
- b. *Navigation* = 98,409%

- c. *Surveillance* = 99,954%
- d. *Automation* = 99,828%

Berdasarkan realisasi 4 (empat) sub indikator di atas, *KPI Availability* Pelayanan CNSA tahun 2025 terealisasi sebesar **99,47%** atau di atas target 99,00%. Namun terdapat capaian *availability* fasilitas yang berada di bawah target, yaitu untuk fasilitas navigasi. Adapun capaian *availability* yang berada di bawah target disebabkan oleh kerusakan pada fasilitas DVOR/DME di Palangkaraya dan NDB di Halim. Terkait fasilitas DVOR/DME di Palangkaraya telah diajukan usulan penggantian dan telah masuk sebagai usulan pekerjaan investasi tahun 2025 namun sampai akhir tahun 2025 belum selesai dilaksanakan, sedangkan untuk NDB di Halim telah diusulkan untuk dilakukan penonaktifan fasilitas.

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

Sesuai dengan perhitungan *availability* yang merupakan nilai kumulatif setiap bulan, maka nilai *availability* dapat terus berubah sesuai dengan kondisi peralatan. Perum LPPNPI juga telah menyiapkan mitigasi terkait kondisi peralatan yang akan mempengaruhi nilai *availability* agar pelayanan navigasi penerbangan tidak terganggu dan nilai *availability* tersebut dapat berada diatas 99,00%.

5. Standar Pemeliharaan Fasilitas Navigasi Penerbangan

Realisasi KPI Standar Pemeliharaan Fasilitas Navigasi Penerbangan pada tahun 2025 sebesar **100%** atau sesuai target tahun 2025 sebesar 100%. Selama tahun 2025 telah dilakukan penyusunan standar pemeliharaan fasilitas navigasi penerbangan, sosialisasi atas standar tersebut kepada seluruh cabang dan penyampaian standar pemeliharaan dari Direktur Teknik kepada regulator.

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

6. Kajian Green Engineering

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

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

Realisasi KPI ini pada tahun 2025 tercapai **100%** atau sesuai target tahun 2025 sebesar 100%. Capaian ini dikarenakan dokumen kajian sudah disahkan oleh pejabat terkait pada tanggal 30 September 2025 untuk selanjutnya dapat dijadikan sebagai referensi program kerja keberlanjutan ke depannya

7. Pelaksanaan Pengembangan Sistem Dalam Rangka Dukungan TBO

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

Realisasi KPI Pelaksanaan Pengembangan Sistem Dalam Rangka Dukungan TBO pada tahun 2025 sebesar **100%** atau sesuai dengan target tahun 2025. Capaian ditunjukkan oleh telah selesai persiapan infrastruktur pendukung baik pemenuhan infrastruktur dan konfigurasi infrastruktur, serta telah dilakukan pengembangan aplikasi pendukung TBO dan demonstrasi pada *The Asia-Pacific Trajectory Based Operations (APAC TBO) Pathfinder FF-ICE/R1 Lab Demonstration* pada bulan Juli di Hanoi, Vietnam.

8. Availability Layanan Infrastruktur IT

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

Realisasi KPI *Availability* Layanan Infrastruktur IT pada tahun 2025 tercapai sebesar **99,96%** atau di atas target tahun 2025 sebesar 98,5%. Perum LPPNPI senantiasa melakukan pemeliharaan untuk memenuhi target *availability* layanan infrastruktur IT serta menyiapkan mitigasi apabila terjadi kendala pada layanan infrastruktur IT khususnya untuk jaringan internet dan *virtual private network*.

3.2.4 Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko

Tabel III.5
Realisasi KPI Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko Tahun 2025

Deskripsi	ESG	Polaritas	Bobot	2025		Rasio	Skor
				RKAP	Audited		
1	2	3	4	5	6	8 = 7 x 4	9 = 8 x 4
A. KPI Bersama			40,00				40,11
1 EBITDA	C	Maximize	10,00	Rp1324,97	Rp 1.486,39	112,18%	11,00
2 ROIC-WACC	C	Maximize	5,00	8,40%	13,66%	162,62%	5,50
3 Rasio Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional	C	Minimize	5,00	83,00%	80,94%	102,55%	5,13
4 Service Quality Index	G	Maximize	10,00	4,1	4,28	104,39%	10,44
5 Realisasi PMN	S	Maximize	10,00	100,00%	80,38%	80,38%	8,04
B. KPI Direktorat			60,00				60,70
6 Pembaharuan Dokumen RSTI	G	Maximize	10,00	100,00%	100,00%	100,00%	10,00
7 Cash - In	C	Maximize	10,00	100,00%	105,00%	105,00%	10,50
8 Risk Maturity Index Score	C	Maximize	15,00	2,7	2,7	100,00%	15,00
9 Pengelolaan Program Strategis 2025	S	Maximize	10,00	100,00%	100,00%	100,00%	10,00
10 Rasio Pemenuhan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko	S	Maximize	5,00	93,00%	96,67%	103,95%	5,20
11 Kajian Efisiensi Proses Bisnis	C	Maximize	10,00	100,00%	100,00%	100,00%	10,00
Total							100,81

Penjelasan:

1. EBITDA

Perum LPPNPI mencatat laba sebelum pajak sebesar Rp1.038,48 Miliar, pendapatan bunga-instrumen keuangan dan beban bunga sewa aset hak guna sebesar Rp2,58 Miliar, beban penyusutan sebesar Rp430,83 Miliar, dan total laba (rugi) selisih kurs *realized* dan *unrealized* sebesar Rp14,50 Miliar, maka EBITDA untuk periode ini adalah **Rp1.486,39 Miliar**. Nilai tersebut lebih tinggi daripada target yang ditetapkan pada tahun 2025 sebesar Rp1.324,97 Miliar. Kondisi ini menggambarkan pertumbuhan pendapatan yang mengalami peningkatan dan menandakan sebuah fase pemulihan menuju keadaan normal pasca pandemi (*bouncing back*).

2. ROIC - WACC

Realisasi KPI ROIC - WACC pada tahun 2025 sebesar **13,66%** atau lebih baik dari target tahun 2025 sebesar 2,80%. Capaian tersebut mengindikasikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan nilai tambah dari pengelolaan modal yang diinvestasikan.

3. Rasio Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional

Realisasi KPI Rasio Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) di tahun 2025 sebesar **80,94%** atau lebih tinggi dari target tahun 2025 sebesar 83,00%.

Capaian ini diperoleh dari realisasi pendapatan usaha sebesar Rp4.148,82 Miliar dan beban usaha sebesar Rp3.357,87 Miliar.

4. **Service Quality Index**

KPI Service Quality Index merupakan indikator yang menunjukkan ketercapaian skor dari *Service Quality Index (SQI)* dalam konteks pelayanan navigasi penerbangan dengan tujuan untuk mengukur kualitas layanan navigasi penerbangan (*service quality*) Perum LPPNPI yang mencakup berbagai aspek operasional dan mempengaruhi pengalaman pengguna layanan navigasi penerbangan berdasarkan hasil *gap analysis*, *importance performance analysis*, serta observasi dan/atau mekanisme lainnya.

Realisasi skor SQI tahun 2025 adalah **4,28** atau lebih tinggi dari target tahun 2025 sebesar 4,1. Adapun skor SQI tersebut diperoleh dari rata-rata skor *Customer Satisfaction Index* tahun 2025 dengan perolehan nilai sebesar 4,26 serta skor *Service Delivery Index* tahun 2025 dengan nilai sebesar 4,30.

5. **Realisasi PMN**

Capaian *KPI Realisasi PMN* sampai dengan tahun 2025 sebesar **80,38%** atau di bawah target tahun 2025 sebesar 100%. Pada realisasi *KPI* ini dipengaruhi oleh 3 (tiga) sub indikator mengacu pada arahan Kementerian BUMN dalam menetapkan sub indikator pencapaian *KPI PMN* berdasarkan isi kajian PMN Tunai dan PMN Non-Tunai yang telah disusun oleh Perum LPPNPI. Sub indikator yang menjadi wewenang Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko meliputi:

a. **Penyerapan PMN Tunai**

Realisasi dana PMN Tunai pada tahun 2025 sebesar Rp324,14 Miliar atau sebesar **51,15%** dari total nilai kontrak Pekerjaan *ATC System* di 4 (empat) lokasi sebesar Rp633,84 Miliar. Realisasi tersebut berasal dari pembayaran dengan rincian sebagai berikut:

- a. Pembayaran tahap I sampai dengan III untuk pekerjaan *ATM System JATSC* sebesar Rp 201,34 Miliar;
- b. Pembayaran tahap I dan II pekerjaan utama dan bangunan *ATM System Balikpapan* dengan total Rp39,01 Miliar;
- c. Pembayaran tahap I sampai dengan IV pekerjaan utama serta pembayaran tahap I bangunan *ATM System Medan* dengan total sebesar Rp46,61 Miliar; dan
- d. Pembayaran tahap I sampai dengan IV pekerjaan utama serta pembayaran tahap I bangunan *ATM System Pontianak* dengan total sebesar Rp37,18 Miliar.

b. **Penyelesaian Pengalihan Aset**

BPKP telah menyampaikan Laporan Hasil Reviu atas Rencana Penyertaan Modal Pemerintah Pusat (PMPP) pada Perum LPPNPI di tanggal 12 Maret 2025

dan pada tanggal 26 Maret 2025 Perum LPPNPI telah menyampaikan hasil Reviu BPKP kepada Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko-Kementerian BUMN dan Direktur Jenderal Kekayaan Negara-Kementerian Keuangan. Pada tahun 2025, Kementerian Keuangan telah bersurat kepada Kementerian BUMN dengan No. S-539/MK/KN/2025 tertanggal 17 Juli 2025 terkait tindak lanjut penyusunan Rancangan Peraturan Pemerintah tentang PMN Non Tunai tahun 2024 dan tahun 2025 sehingga untuk capaian penyelesaian pengalihan aset tercapai sebesar **90%**. Ketidaktercapaian tersebut dipengaruhi oleh belum terealisasinya tahapan kegiatan penandatanganan Berita Acara Serah Terima (BAST) yang menghasilkan dokumen BAST sebagai dasar formal penyelesaian proses pengalihan aset.

Kondisi tersebut secara umum dipengaruhi oleh terbitnya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 tentang Perubahan Ketiga atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada bulan Februari 2025. Mengacu pada ketentuan Pasal 4A, penambahan PMN kepada BUMN diajukan dan dilaksanakan oleh Menteri BUMN. Dengan adanya perubahan kewenangan tersebut, sejumlah tahapan dalam proses pengalihan aset masih memerlukan penyesuaian mekanisme administrasi dan regulasi. Selain itu, beberapa kegiatan dalam proses pengalihan aset belum dapat diselesaikan karena masih menunggu peraturan pelaksana (peraturan turunan) yang mengatur secara lebih rinci terkait tata cara pengalihan aset negara menjadi PMN kepada BUMN, khususnya bagi perusahaan yang berada dalam pengelolaan Badan Pengaturan (BP) BUMN. Kondisi tersebut berdampak pada tertundanya penyelesaian dokumen formal pengalihan aset yang menjadi dasar pencapaian indikator kinerja dimaksud.

c. Inventarisasi Aset

Realisasi aspek inventarisasi aset sampai dengan tahun 2025 sebesar **100%**, dimana telah diterbitkan Berita Acara terkait rekapitulasi hasil inventarisasi penggunaan/operasional BMN Kementerian Perhubungan untuk PMN non tunai 31 Desember 2025.

6. Pembaharuan RSTI

Selaras dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) tahun 2025-2029, Perum LPPNPI harus memastikan bahwa penyusunan dan pelaksanaan dokumen Rencana Strategis Teknologi Informasi (RSTI) berjalan searah dengan Visi, Misi, serta arah strategis perusahaan. Integrasi RSTI ke dalam kebijakan korporat merupakan langkah krusial untuk mendukung transformasi digital dan peningkatan layanan navigasi penerbangan yang andal dan efisien.

Realisasi *KPI* Pembaharuan RSTI pada tahun 2025 sebesar **100%** atau sesuai dengan target tahun 2025 sebesar 100%. Capaian *KPI* ini didasari oleh dokumen RSTI Perum LPPNPI Tahun 2025 - 2029 yang telah disampaikan kepada Pemilik Modal sesuai dengan target yang ditetapkan, di mana penyampaian dokumen dimaksud melalui Surat Direktur Utama No. 4179/U/TNG/LPPNPI//KEU.14/IX/2025 tertanggal 29 September 2025 perihal Penyampaian Dokumen Rencana Strategis Teknologi Informasi (RSTI) Periode Tahun 2025-2029 Perum LPPNPI.

7. Cash-In

Realisasi *KPI Cash-In* pada tahun 2025 sebesar **105%** atau lebih tinggi dari target tahun 2025 sebesar 100%, yang dipengaruhi oleh 2 (dua) aspek/sub indikator, yaitu:

a. Cash-In 2025

Realisasi *cash-in* pada tahun 2025 mencapai Rp4.914,89 Miliar atau 0,50% lebih rendah dari target tahun 2025 sebesar Rp4.939,44 Miliar. Berdasarkan kategorisasi capaian *cash in* sesuai dengan Kontrak Manajemen Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko, realisasi sub indikator ini dapat diakui sebesar **100%**. Capaian *cash-in* lebih rendah dari target disebabkan oleh belum terlaksananya penyesuaian tarif PJNP internasional dan *overflying* yang direncanakan pada tahun 2025. Selama tahun 2025, guna pemenuhan realisasi *cash-in* Perum LPPNPI telah melaksanakan beberapa program antara lain :

- 1) *Customer engagement* yang rutin dilakukan memiliki dampak positif dalam perilaku pembayaran pihak maskapai;
- 2) Maskapai sudah disiplin dalam melakukan pembayaran tagihan melalui pendekatan yang dilakukan oleh *CRO (customer relation officer)*; dan

b. Penurunan Nilai Piutang Tahun 2024

Saldo piutang per akhir tahun 2025 atas 5 (lima) maskapai (per 31 Desember 2024) sebesar Rp56,61 Miliar atau mengalami penurunan sebesar 76,63% dari saldo awal sebesar Rp242,19 Miliar, sehingga berdasarkan kategorisasi nilai persentase sub *KPI* atas penurunan piutang adalah **110%**.

8. Risk Maturity Index Score

Mengacu pada jenis *KPI* ini yaitu dengan target realisasi berupa **skor RMI**, maka realisasi untuk *KPI* ini pada tahun 2025 adalah **2,7** atau sesuai dengan target tahun 2025 sebesar 2,7. Hasil penilaian *RMI* Perum LPPNPI berada pada Level 2 - Fase Berkembang (+) dengan beberapa catatan penguatan pada aspek budaya dan kapabilitas risiko, kerangka risiko dan kepatuhan serta model, serta data dan teknologi risiko.

9. Pengelolaan Program Strategis

KPI Pengelolaan Program Strategis merupakan indikator penyelesaian Program Strategis Perusahaan di tahun 2025 sesuai dengan program yang ditetapkan oleh

Direksi. Perum LPPNPI menetapkan 6 (enam) program strategis yang menjadi fokus di tahun 2025, antara lain :

- a. Penyesuaian Biaya Pelayanan Jasa Navigasi Penerbangan (PJNP);
- b. Penyertaan Modal Negara ATMAS 4 (Empat) Lokasi;
- c. Kajian Bisnis Proses;
- d. Kajian *SBU AirNav Maintenance Facility (AMF)*;
- e. Kolaborasi Ekosistem Penerbangan Indonesia;
- f. Pengelolaan *MoU Stakeholder Strategis*.

Sampai dengan akhir tahun 2025, Perum LPPNPI telah menyelesaikan seluruh program strategis yang menjadi fokus di tahun 2025, sehingga KPI ini tercapai sebesar **100%**.

10. Rasio Pemenuhan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko

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

Realisasi KPI ini adalah **96,67%** atau lebih tinggi dari target tahun 2025 sebesar 93%. Capaian KPI sebesar 96,67% diperoleh berdasarkan realisasi sebesar 29 personel dari total 30 organ pengelola risiko tahun 2025 yang telah memenuhi kualifikasi sesuai SK-3/DKU.MBU/05/2023.

11. Kajian Efisiensi Proses Bisnis

KPI Kajian Efisiensi Proses Bisnis menunjukkan keterselesaian kajian efisiensi proses bisnis (*end to end*) bidang keuangan, di mana dalam kajian tersebut memuat program yang memberikan kontribusi besar terhadap upaya perusahaan dalam mengoptimalkan efisiensi proses bisnis untuk selanjutnya diimplementasikan pada tahun 2026. Realisasi KPI Kajian Efisiensi Proses Bisnis tahun 2025 sebesar **100%** sesuai dengan target tahun 2025 sebesar 100%. Capaian atas KPI ini ditunjukkan dengan telah selesainya penyusunan kajian efisiensi proses bisnis di bidang keuangan yang terkait dengan pengelolaan pendapatan dan pengeluaran, serta telah dilakukan penyampaian ke seluruh Direksi atas hasil kajian tersebut.

3.2.5 Direktur SDM dan Umum

Tabel III.6
Realisasi KPI Direktur SDM dan Umum Tahun 2025

Deskripsi	ESG	Polaritas	Bobot	2025		Rasio	Skor
				RKAP	Audited		
1	2	3	4	5	6	8 = 7 x 4	9 = 8 x 4
A. KPI Bersama			40,00				41,84
1 Penyelesaian Proses Penataan Struktur Organisasi	C	Maximize	20,00	100,00%	100,00%	100,00%	20,00
2 <i>Talent Diversity (Millennial and Woman)</i>	S	Maximize	10,00	13,00%	21,43%	164,85%	11,00
3 Keterselesaian Proses Lelang Investasi Non-PMN dengan Jangka Waktu Pelaksanaan <=210 Hari	S	Maximize	10,00	100,00%	108,36%	108,36%	10,84
B. KPI Direktorat			60,00				62,70
4 <i>Human Capital Management Maturity Level</i>	G	Maximize	10,00	1,8	2,24	124,44%	11,00
5 Produktivitas Pegawai	C	Maximize	10,00	100,00%	112,30%	112,30%	11,00
6 <i>Talent Mobility</i>	G	Maximize	10,00	100,00%	100,00%	100,00%	10,00
7 Pemenuhan Kualitas Data Pengurus dan Data Talenta dalam Portal HC Kementerian BUMN	G	Maximize	10,00	100,00%	100,00%	100,00%	10,00
8 Peningkatan Kemitraan Strategis Dengan Pegawai Melalui <i>Employee Well-Being Program</i>	S	Maximize	5,00	100,00%	100,00%	100,00%	5,00
9 Rasio Pemenuhan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko	S	Maximize	5,00	93,00%	96,67%	103,95%	5,20
10 <i>Digital Talent</i>	S	Maximize	5,00	20,00%	35,75%	178,75%	5,50
11 Kajian Program Efisiensi	C	Maximize	5,00	100,00%	100,00%	100,00%	5,00
Total							104,54

Penjelasan:

1. Penyelesaian Proses Penataan Struktur Organisasi

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

Realisasi KPI Penyelesaian Proses Penataan Struktur Organisasi pada tahun 2025 tercapai **100%** atau sesuai target tahun 2025 sebesar 100%. Secara umum, capaian KPI ini menunjukkan penyelesaian tahapan proses penataan organisasi dimana pada tahun 2025 telah disusun laporan atas kajian evaluasi serta tindak lanjut proses penataan struktur organisasi kepada Dewan Pengawas.

2. *Talent Diversity (Millennial and Women)*

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

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

Berdasarkan realisasi atas *nominated talent* muda dan *women nominated talent* di atas maka realisasi *KPI Talent Diversity* pada tahun 2025 adalah **21,43%** atau di atas target tahun 2025 sebesar 13%.

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

KPI Keterselesaian Proses Lelang Investasi Non-PMN dengan Jangka Waktu Pelaksanaan <=210 Hari bertujuan untuk mendukung pelaksanaan dan penyelesaian program investasi non-PMN dengan jangka waktu pelaksanaan <=210 hari. Penyelesaian proses lelang yang tepat waktu diharapkan mendukung keterselesaian seluruh program investasi non-PMN dengan jangka waktu pelaksanaan <=210 hari secara tepat waktu.

KPI ini terealisasi **108,36%** di tahun 2025 atau sesuai dengan targetnya sebesar **100%**. Pada tahun 2025, terdapat 17 program investasi non-PMN dengan jangka waktu pelaksanaan <=210 hari yang telah selesai dalam proses lelang, antara lain :

- a. Pengadaan dan Pemasangan *Voice Recorder 16 Channel* di Banda Aceh;
- b. Penggantian dan Pemasangan *Voice Recorder 16 Channel* di Biak;
- c. Pengadaan 4 (Empat) *Signal Light Gun* di Sentani;
- d. Penggantian dan Pemasangan *Voice Recorder 16 Channel* di Bengkulu;
- e. Penggantian dan Pemasangan *Voice Recorder 8 Channel* di Pangdaran;
- f. Pengadaan dan Pemasangan *Voice Recorder 8 Channel* di Sugimanuru dan Morowali;
- g. Penggantian dan Pemasangan *Voice Recorder 8 Channel* di Mamuju;
- h. Pengadaan *Uninterruptible Power Supply (UPS) 3x6 Kva* Beserta Penunjangnya Di Kupang;
- i. Penggantian dan Pemasangan *Uninterruptible Power Supply (UPS) 15 KVA* di Sentani;
- j. Pengadaan dan Pemasangan Jaringan *Fiber Optic Tx-Tower* di Palembang;

- k. Penggantian dan Pemasangan Penangkal Petir Gedung Operasional dan Tower di Tarakan;
- l. Penggantian dan Pemasangan Pagar Perimeter DVOR di Palu;
- m. Penggantian dan Pemasangan Pagar Gedung Telekomunikasi di Gunung Nona Ambon;
- n. Pengadaan Alat Ukur Portable di Airnav Repair Center;
- o. Pengadaan Alat Ukur Radio Comm Tester di Airnav Repair Center;
- p. Penggantian Dan Pemasangan Lift/Elevator Gedung Tower di Manokwari; dan
- q. Penggantian Dan Pemasangan Lift/Elevator Gedung Tower di Sorong.

4. Human Capital Management Maturity Level

KPI Human Capital Management Maturity Level bertujuan untuk menunjukkan skor *Human Capital Management Maturity Level* sebagai salah satu tahapan untuk meningkatkan kematangan pengelolaan SDM secara berkelanjutan, sejalan dengan arsitektur SDM (*Human Capital Architecture*) BUMN. Pada tahun 2025 diperoleh hasil *Human Capital Management Maturity Level* sebesar **2,24** atau lebih tinggi dibandingkan target tahun 2025 sebesar 1,8.

5. Produktivitas Pegawai

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

- a. Produktivitas finansial, dihitung berdasarkan nilai *EBITDA* tahun 2025 dibagi dengan total SDM tahun 2025. Realisasi produktivitas finansial tahun 2025 adalah 0,304, yang diperoleh dari realisasi nilai *EBITDA* sebesar Rp1.486,39 Miliar dan jumlah SDM sebesar 4.889 orang. Dengan realisasi produktivitas finansial tahun 2025 sebesar 0,304 atau lebih baik dari targetnya sebesar 0,253, maka tingkat capaian produktivitas finansial tahun 2025 sebesar 120,16%;
- b. Produktivitas operasional, dihitung berdasarkan nilai total trafik tahun 2025 dibagi dengan total SDM tahun 2025. Realisasi produktivitas operasional tahun 2025 adalah 410,39, yang diperoleh dari realisasi total trafik sebesar 2.006.387 pergerakan dan jumlah SDM sebesar 4.889 orang. Dengan realisasi produktivitas operasional tahun 2025 sebesar 410,39, maka tingkat capaian produktivitas operasional tahun 2025 tersebut adalah 104,43% dari targetnya sebesar 392,98.

Berdasarkan komponen perhitungan produktivitas pegawai di atas, realisasi total produktivitas pegawai pada tahun 2025 adalah **112,30%** atau lebih tinggi dari target tahun 2025 sebesar 100%.

6. Talent Mobility

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

Realisasi atas *KPI* ini di tahun 2025 sebesar **100%** atau sesuai dengan target tahun 2025 sebesar 100% dimana telah disusun draft PER direksi tentang manajemen talenta di lingkungan Perum LPPNPI.

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

KPI Pemenuhan Kualitas Data Pengurus dan Data Talenta dalam Portal HC Kementerian BUMN ditujukan untuk memastikan akurasi, kelengkapan, dan konsistensi informasi yang mendukung pengambilan keputusan strategis, perencanaan suksesi, dan pengembangan talenta secara efektif. Target pemenuhan kuantitas dan kualitas data pada portal *Human Capital (HC)* Kementerian BUMN di tahun 2025 adalah sebanyak 2 (dua) pelaporan, yaitu data pengurus BUMN dan data talenta (Direksi/*BoD* dan *BoD-1*) dalam *talent pool* Kementerian BUMN.

Realisasi *KPI Pemenuhan Kualitas Data Pengurus dan Data Talenta dalam Portal HC* Kementerian BUMN tercapai sebesar **100%** atau sesuai tahun 2025, di mana capaian ini terealisasi berdasarkan penginputan data talenta Perum LPPNPI dan penginputan data pengurus BUMN pada portal *HC* Kementerian BUMN.

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

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

Pada pelaksanaannya, *KPI* ini terdiri dari pelaksanaan program kesehatan dan pelaksanaan program penunjang olahraga. Realisasi atas *KPI* ini adalah **100%** atau sesuai target tahun 2025 sebesar 100%, di mana realisasi tersebut mengacu pada pelaksanaan 2 (dua) *webinar* yang berkaitan dengan kesehatan dan pelaksanaan 2 (dua) pertandingan olahraga yang melibatkan karyawan perusahaan. Rincian dari pelaksanaan kegiatan dimaksud adalah:

- a. Webinar kesehatan bertema “Gerd pada Karyawan” pada tanggal 30 April 2024 yang bekerja sama dengan Rumah Sakit Mayapada Tangerang dan dihadiri oleh 508 karyawan;
- b. Rangkaian pertandingan olahraga dalam rangka HUT Perum LPPNPI Ke-13 yang dilaksanakan pada tanggal 19 Agustus s.d. 11 September 2025;
- c. Rangkaian pertandingan olahraga dalam rangka Hari Perhubungan Nasional 2025 yang dilaksanakan pada tanggal 8-11 September 2025; dan
- d. Webinar Kesehatan bertema “Stress Management Strategy for ANSP Employees dan Pengenalan Employee Assistance Program (EAP) AirNav Indonesia”.

9. Rasio Pemenuhan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko

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

Realisasi *KPI* ini adalah **96,67%** atau lebih tinggi dari target tahun 2025 sebesar 93%. Capaian *KPI* sebesar 96,67% diperoleh berdasarkan realisasi seluruh personel dari total 30 organ pengelola risiko tahun 2025 yang telah memenuhi kualifikasi sesuai SK-3/DKU.MBU/05/2023.

10. Digital Talent

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

Realisasi *KPI* ini pada tahun 2025 tercapai sebesar **35,75%** yang dihitung berdasarkan jumlah *digital talent* sebesar 1.726 orang dibanding jumlah SDM pada tahun 2024 (diluar kodal sebesar 98 orang) sebesar 4.828 orang.

11. Kajian Program Efisiensi

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

Realisasi *KPI* ini sebesar **100%** atau sesuai dengan target tahun 2025, di mana kajian program efisien yang disusun khususnya terkait dengan pengelolaan SDM yang memberikan dampak efisiensi ke Beban Pegawai. Kajian dimaksud telah disampaikan

kepada Direktur SDM dan Umum di bulan September 2025 guna mendapat persetujuan, dan selanjutnya diharapkan dapat diimplementasikan di tahun 2026.

3.3 CAPAIAN KINERJA KESELAMATAN

Capaian kinerja keselamatan Perum LPPNPI pada tahun 2025 terealisasi sebesar **94,62%** atau 5,38% di bawah target. Nilai tersebut merupakan hasil dari kegiatan *safety review* terkait monitoring capaian indikator kinerja keselamatan atau *safety performance indicator* bidang navigasi penerbangan yang dilakukan dengan Direktorat Navigasi Penerbangan (DNP) Kementerian Perhubungan. Adapun rincian dari realisasi kinerja keselamatan tersebut adalah sebagai berikut.

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

Indikator *Airprox Cat. A dan Cat. B* pada tahun 2025 tercapai sebesar **1,29** dari target sebesar 1,37 (lebih tinggi dari target). Terdapat 17 (tujuh belas) kejadian yang merupakan kontribusi dari pelayanan navigasi penerbangan, dengan rincian:

- a. Kejadian *Airprox Cat.B* yang melibatkan WON1259 dan CTV931;
- b. Kejadian *Airprox Cat.B* yang melibatkan AXM377 dan GIA422;
- c. Kejadian *Airprox Cat.B* yang melibatkan CTV660 dan LNI308;
- d. Kejadian *Airprox Cat.B* yang melibatkan ANA855 dan GIA879;
- e. Kejadian *Airprox Cat.B* yang melibatkan MAS723 dan SJV855;
- f. Kejadian *Airprox Cat.B* yang melibatkan CTV047 dan GIA419;
- g. Kejadian *Airprox Cat.B* yang melibatkan SJV955 dan SIA325;
- h. Kejadian *Airprox Cat.B* yang melibatkan SIA608 dan CSN387;
- i. Kejadian *Airprox Cat.B* yang melibatkan BTK6656 dan GIA895;
- j. Kejadian *Airprox Cat. B* yang melibatkan BTK7010 dan SIA966;
- k. Kejadian *Airprox Cat. B* yang melibatkan OEY200 dan SJV955;
- l. Kejadian *Airprox Cat. B* yang melibatkan WON1326 dan PAS7502;
- m. Kejadian *Airprox Cat. B* yang melibatkan PAS209 dan BTK7538;
- n. Kejadian *Airprox Cat. B* yang melibatkan PK-MAG dan PK-LTF;
- o. Kejadian *Airprox Cat. B* yang melibatkan BTK6171 dan GIA617;
- p. Kejadian *Airprox Cat. B* yang melibatkan LNI798 dan GIA658; serta
- q. Kejadian *Airprox Cat. B* yang melibatkan BTK6814 dan GIA297.

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

Indikator *Runway Incursion Cat. A dan Cat. B* pada tahun 2025 tercapai sebesar **0** dari target sebesar 0,086 (lebih tinggi dari target), hal ini disebabkan oleh tidak adanya kejadian yang termasuk dalam kategori *Runway Incursion Cat A. dan Cat. B.*

3. *ATC Coordination Error between ATS Unit*

Indikator *ATC Coordination Error between ATS Unit* pada tahun 2025 tercapai sebesar **0,22** dari target sebesar 11,13 (lebih tinggi dari target), hal ini disebabkan oleh

adanya 3 (tiga) kejadian yang termasuk dalam *ATC Coordination Error between ATS Unit* antara lain :

- a. Kejadian *ATC Coordination Error between ATS Unit* yang melibatkan SJV955 dan SIA235;
- b. Kejadian *ATC Coordination Error between ATS Unit* yang melibatkan PK-MAG dan PK-LTF;
- c. Kejadian *ATC Coordination Error between ATS Unit* yang melibatkan AWQ770 dan CAMAR03.

4. *ATC Readback Hearback Issue*

Indikator *ATC Readback Hearback Issue* pada tahun 2025 tercapai sebesar **0,84** dari target sebesar 0,39 (lebih rendah dari target). Terdapat 11 (sebelas) kejadian dengan kontribusi dari pelayanan navigasi penerbangan dengan rincian sebagai berikut:

- a. Kejadian *ATC Readback Hearback Issue* yang melibatkan CTV719 dan OEY319;
- b. Kejadian *ATC Readback Hearback Issue* yang melibatkan AXM377 dan GIA422;
- c. Kejadian *ATC Readback Hearback Issue* yang melibatkan AWQ247;
- d. Kejadian *ATC Readback Hearback Issue* yang melibatkan BTK6576 dan MYU6014;
- e. Kejadian *ATC Readback Hearback Issue* yang melibatkan BTK6585 dan *ARCHER FLIGHT*;
- f. Kejadian *ATC Readback Hearback Issue* yang melibatkan XAX978 dan IGO1606;
- g. Kejadian *ATC Readback Hearback Issue* yang melibatkan SIA608 dan CSN387;
- h. Kejadian *ATC Readback Hearback Issue* yang melibatkan BTK6656 dan GIA895;
- i. Kejadian *ATC Readback Hearback Issue* yang melibatkan GIA536 dan LKN281;
- j. Kejadian *ATC Readback Hearback Issue* yang melibatkan AWQ535 dan LNI925; dan
- k. Kejadian *ATC Readback Hearback Issue* yang melibatkan VJC897 dan CAL771.

5. Ketersediaan (*Availability*) Fasilitas Telekomunikasi Penerbangan

Indikator Ketersediaan (*Availability*) Fasilitas Telekomunikasi Penerbangan pada tahun 2025 tercapai sebesar **99,47%** dari target sebesar 99,00%. Secara umum, capaian *availability* berada di atas target namun terdapat satu fasilitas yang masih berada di bawah target yaitu fasilitas navigasi, hal ini disebabkan atas kerusakan beberapa fasilitas berikut:

- a. Kerusakan *DVOR/DME* di Palangkaraya, di mana telah diajukan usulan penggantian dan telah masuk sebagai usulan pekerjaan investasi tahun 2025; dan
- b. Kerusakan NDB Halim, di mana telah diusulkan untuk dilakukan penonaktifan fasilitas.

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

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

3.4 HASIL PEMERINGKATAN PERUSAHAAN TAHUN 2025

Mengacu pada Peraturan Menteri BUMN No. PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, disebutkan bahwa Tingkat Kesehatan BUMN dinilai menggunakan Peringkat (*rating*) yang didasarkan pada Pemeringkatan dan dilakukan oleh perusahaan pemeringkat. Peringkat (*rating*) untuk menilai Tingkat Kesehatan BUMN merupakan Peringkat Korporasi (*corporate rating*), yang terdiri atas:

1. Peringkat Berdiri Sendiri (*Stand Alone Rating*);
2. Peringkat Akhir (*Final Rating*).

Pemeringkatan Perum LPPNPI tahun 2025 dilakukan oleh salah satu perusahaan pemeringkat internasional, yaitu PT. Fitch Rating Indonesia. Hasil yang diperoleh untuk Peringkat Berdiri Sendiri adalah "a(idn)", yang mencerminkan bahwa Perum LPPNPI posisinya sebagai satu-satunya penyedia layanan navigasi penerbangan di Indonesia dan leverage yang konservatif. Hal ini selaras dengan skala Perum LPPNPI yang kecil dan diversifikasi geografis atau layanan yang terbatas, yang membuat perusahaan terpapar pada volatilitas permintaan perjalanan udara.

Hasil Peringkat Akhir adalah **"AAA(idn)" - Outlook Stable**, di mana hasil tersebut menunjukkan peringkat tertinggi yang diberikan oleh PT. Fitch Ratings Indonesia dalam skala peringkat nasional untuk Negara Republik Indonesia. Peringkat tersebut diberikan kepada emiten atau obligasi dengan ekspektasi paling rendah terhadap risiko gagal bayar dibandingkan dengan semua emiten atau obligasi lain di negara atau serikat moneter yang sama.

Sejumlah faktor yang berpengaruh pada profesi Pemeringkatan, yaitu:

1. Keberlanjutan peran kebijakan Pemerintah 'Sangat Kuat'

PT. Fitch Rating Indonesia menilai ancaman gagal bayar Perum LPPNPI akan mengganggu perusahaan, yang merupakan kebutuhan dasar dalam sektor aviasi. Tidak ada substitusi yang tersedia dalam waktu dekat, karena perusahaan memegang peran eksklusif sebagai satu-satunya ANSP yang dibentuk pemerintah di Indonesia dan penyedia layanan lalu lintas udara sipil di ruang udara yang menjadi wilayah tanggung jawabnya.

2. Pengambilan Keputusan dan Pengawasan 'Sangat Kuat'

Pemerintah Indonesia sepenuhnya memiliki Perum LPPNPI melalui BP BUMN. Pemerintah mengatur secara ketat operasi, investasi, standar keselamatan, dan tarif layanan Perum LPPNPI. Keputusan-keputusan besar, termasuk yang bersifat teknis dan anggaran, memerlukan persetujuan Kementerian Perhubungan (Kemenhub) dan BP BUMN.

3. Preseden Dukungan 'Kuat'

Terdapat 6 (enam) kali penyertaan modal negara di Perum LPPNPI sejak tahun 2012, dengan total hampir Rp3,3 Triliun. Penyertaan modal negara tersebut diberikan dalam bentuk pengalihan barang dan kas untuk mendukung operasi serta infrastruktur Perum LPPNPI. Perum LPPNPI terakhir kali menerima suntikan modal sebesar Rp659,19 Miliar dan transfer aset sebesar Rp892 Miliar pada tahun 2023. Pemerintah juga tidak mengharuskan Perum LPPNPI untuk membayar dividen meskipun memiliki saldo kas tinggi, di mana hal ini merupakan bentuk dukungan tidak langsung dari Pemerintah.

4. Risiko Contagion 'Kuat'

Perum LPPNPI merupakan entitas pemerintah yang *high-profile* dan mengemban peran penting dalam keselamatan penerbangan serta konektivitas nasional. Perum LPPNPI saat ini tidak memiliki utang, tetapi PT. Fitch Ratings Indonesia memperkirakan bahwa Perum LPPNPI akan mengambil pinjaman dengan skala terbatas dalam jangka waktu menengah ke depan berdasarkan asumsi rating case PT. Fitch Ratings Indonesia. PT. Fitch Ratings Indonesia berpendapat bahwa gagal bayar oleh Perum LPPNPI dapat mengganggu akses pemerintah atau GRE lainnya dan biaya pendanaan.

5. Monopoli Domestik

Profil kredit Perum LPPNPI didukung oleh posisinya yang kuat sebagai satu-satunya penyedia layanan navigasi penerbangan di Indonesia. Hal ini didukung oleh regulasi, dimana Undang-Undang Penerbangan Indonesia mensyaratkan satu Pemberi Layanan Navigasi Penerbangan yang beroperasi di Indonesia. Selain itu undang-undang juga mensyaratkan Perum LPPNPI bersifat nirlaba dan berbasis pemulihan biaya, sementara tarif pengguna diatur melalui peraturan menteri.

6. Volatilitas Modal Kerja dan Permintaan

PT. Fitch Rating Indonesia memperkirakan siklus modal kerja Perum LPPNPI akan lebih panjang pada 2026, dengan pemulihan bertahap setelahnya. Kenaikan harga bahan bakar jet yang menekan margin maskapai meningkatkan risiko penagihan Perum LPPNPI. Namun, Saldo kas yang kuat akan menjadi penyangga atas risiko ini. Kuatnya pergerakan lalu lintas udara pada awal 2026 akan mengimbangi sebagian potensi pelemahan permintaan penerbangan udara domestik akibat tarif yang lebih tinggi meskipun volatilitas penerbangan lintas yang dipicu pembatasan sementara ruang udara China, dan berkurangnya perjalanan internasional di tengah konflik Timur Tengah.

7. Eksposur pada Satu Sektor

Perum LPPNPI menghadapi fluktuasi permintaan perjalanan udara akibat tren ekonomi dan sosial. Guncangan eksternal seperti bencana, epidemi, kerusuhan, kecelakaan, perang, dan terorisme dapat mengurangi permintaan perjalanan udara secara cepat. PT. Fitch Rating Indonesia, memperkirakan layanan penerbangan kemungkinan tetap menjadi sumber utama pendapatan perusahaan tanpa diversifikasi lebih lanjut.

8. Margin Akan Menyempit

PT. Fitch Rating Indonesia memproyeksikan penurunan EBITDA pada 2026-2027. Dengan tarif penerbangan udara yang tinggi akan menekan permintaan penerbangan udara domestik, sementara permintaan penerbangan udara internasional dan *overflying* yang volatil akan berpeengaruh untuk melemahkan pendapatan. Biaya pegawai kemungkinan akan menyumbang 70% dari beban kas, sesuai rencana manajemen mempertahankan jumlah karyawan. Pada 2025, pengaturan ulang *flight information region* Jakarta-Singapura serta kuatnya pergerakan penerbangan internasional dan lintas mendorong pendapatan tumbuh lebih cepat daripada biaya, sehingga memperlebar margin; penurunan produksi layanan akan membalikkan dampak tersebut.

9. Kas Bersih, FCF Negatif

PT. Fitch Ratings Indonesia memperkirakan Perum LPPNPI akan mempertahankan posisi net cash dalam jangka menengah. Hal ini terlepas dari ekspektasi bahwa arus kas bebas (FCF) akan berubah negatif pada tahun 2026-2027 yang dikarenakan Perum LPPNPI meningkatkan pengeluaran untuk mengganti aset navigasi yang menua.

3.5 HASIL ASESMEN GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) TAHUN 2024

Terbitnya Peraturan Menteri BUMN No. PER.02/MBU/2023 tanggal 3 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara yang menyatakan bahwa PER-01/MBU/2011 tidak berlaku lagi, serta Surat Keputusan Sekretaris BUMN No. SK-12/S.MBU/08/2023 tertanggal 16 Agustus 2023 tentang Pencabutan Keputusan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara No. SK-16/S.MBU/2012 tentang

Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi stas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN.

Perum LPPNPI melaksanakan Penilaian terhadap Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governace*) berdasarkan PER-01/MBU/2011 dengan menggunakan indikator/parameter penilaian berdasar SK-16/S.MBU/2012. Adapun untuk pelaksanaan Penilaian terhadap Penerapan GCG tahun 2024 mengacu pada Surat Plh. Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko No. S-52/DKU.MBU/10/2024 tertanggal 15 Oktober 2024 perihal Pelaksanaan Asessmen GCG BUMN Tahun 2023. Pengukuran Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Tahun 2024 pada Perum LPPNPI dilaksanakan oleh pihak independen eksternal.

Hasil Pengukuran Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Tahun 2024 mendapatkan skor **90,69**, meningkat **1,05** apabila dibandingkan dengan hasil pengukuran tahun 2023 yaitu sebesar **89,64**. Capaian ini masuk dalam klasifikasi **"Sangat Baik"**.

Mendasari hasil laporan, kekuatan utama penerapan GCG di Perum LPPNPI selama tahun 2024 adalah sebagai berikut:

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

Perum LPPNPI konsisten dalam menerapkan prinsip transparansi, salah satunya dengan menerbitkan Laporan Tahunan (*Annual Report*) yang dipublikasikan melalui *website* perusahaan. Sampai dengan akhir tahun 2025, BP BUMN belum menyampaikan aturan pengganti terkait pelaksanaan asesmen GCG sehingga asesmen GCG tahun 2024 masih dilakukan berdasarkan SK-16/S.MBU/2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi stas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN.

BAB IV - LAPORAN MANAJEMEN RISIKO & AUDIT INTERN



4.1. LAPORAN PEMANTAUAN RISIKO

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

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

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

Pengukuran ini bertujuan untuk menilai efektivitas implementasi perlakuan risiko yang telah dilakukan hingga akhir tahun 2025 serta mengidentifikasi potensi deviasi antara kondisi aktual dengan proyeksi risiko yang telah direncanakan sebelumnya. Pada tabel di bawah ini disajikan realisasi perbandingan Risiko *Inherent*, Target Risiko *Residual* Triwulan IV 2025, dan Risiko *Current* Triwulan IV 2025 berdasarkan 3 (tiga) tahapan, yaitu:

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

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

No	Peristiwa Risiko	Inherent Risk 2025			Target Residual Risk Triwulan IV 2025			Current Risk Triwulan IV 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)	2	2	Low to Moderate (6)

No	Peristiwa Risiko	Inherent Risk 2025			Target Residual Risk Triwulan IV 2025			Current Risk Triwulan IV 2025		
		K	D	Level of Risk	K	D	Level of Risk	K	D	Level of Risk
2	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar <i>Safety Management System</i> (SMS)	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 direncanakan	5	4	High (22)	2	2	Low to Moderate (6)	2	2	Low to Moderate (6)
4	Risiko data <i>Safety Management System</i> (SMS) 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)	2	3	Low to Moderate (11)
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	1	Low (3)
8	Risiko terhambatnya progres fisik pekerjaan <i>ATM System</i>	3	3	Moderate (13)	2	1	Low (2)	2	1	Low (2)
9	Risiko tidak terlaksananya penyesuaian biaya PJNP	3	4	Moderate to High (18)	2	2	Low to Moderate (6)	2	2	Low to Moderate (6)

Setiap triwulan dilakukan asesmen terhadap profil yang ada, dan berdasarkan pemantauan serta evaluasi sampai dengan akhir tahun 2025, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Terdapat 7 (tujuh) kategori **Low to Moderate**, yaitu:
 - a. Risiko keterlambatan atau potensi gagal bayar oleh maskapai;
 - b. Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar *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; dan
 - g. Risiko tidak terlaksana penyesuaian biaya PJNP.
2. Terdapat 2 (dua) kategori **Low**, yaitu:
 - a. Risiko kerentanan signifikan layanan TI; dan

- b. Risiko terhambatnya progres fisik pekerjaan *ATM System*.

Berdasarkan hasil asesmen hingga akhir tahun 2025, terdapat sejumlah perubahan dalam profil risiko perusahaan. Hal ini mencerminkan adanya upaya yang konsisten dari manajemen dalam mengelola dan mengendalikan risiko secara tepat sasaran, serta perubahan yang terjadi menunjukkan bahwa sebagian besar risiko telah dikelola secara aktif.

1. *Current Risk* **sama dengan target** sebanyak 7 (tujuh) risiko, yaitu:
 - a. Risiko keterlambatan atau potensi gagal bayar oleh maskapai, yaitu dengan realisasi *Current Risk* masuk dalam kategori *Low to Moderate* (6) dari target *Low to Moderate* (11);
 - b. Risiko tidak berjalannya masa transisi restrukturisasi organisasi baru AirNav sesuai dengan skenario yang telah direncanakan, masuk dalam kategori *Low to Moderate*;
 - c. Risiko data *Safety Management System* (SMS) tidak memadai, masuk dalam kategori *Low to Moderate*;
 - d. Risiko tidak tercapainya akselerasi investasi CAPEX pada fasilitas yang kritikal sesuai yang direncanakan, masuk dalam kategori *Low to Moderate*;
 - e. Risiko penurunan tingkat keselamatan pasca implementasi program pengembangan pelayanan navigasi penerbangan, masuk dalam kategori *Low to Moderate*;
 - f. Risiko terhambatnya progres fisik pekerjaan *ATM System*, masuk dalam kategori *Low*; dan
 - g. Risiko tidak terlaksana penyesuaian biaya PJNP, masuk dalam kategori *Low to Moderate*.
2. *Current Risk* **lebih rendah dari target** sebanyak 2 (dua) risiko, yaitu:
 - a. Risiko keterlambatan atau potensi gagal bayar oleh maskapai, yaitu dengan realisasi *Current Risk* masuk dalam kategori *Low to Moderate* (6) dari target *Low to Moderate* (11); dan
 - b. Risiko kerentanan signifikan layanan TI, yaitu dengan realisasi *Current Risk* masuk dalam kategori *Low* (3) dari target *Low to Moderate* (7).

4.1.2. Realisasi Pelaksanaan Perlakuan Risiko dan Biaya

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

Laporan berikut memuat capaian pelaksanaan mitigasi risiko sampai dengan akhir tahun 2025, yang disajikan berdasarkan peristiwa risiko utama.

Tabel IV.2
Timeline Mitigasi Risiko

No.	Penyebab risiko	Rencana Perlakuan Risiko	Biaya Perlakuan Risiko (Rp/Mata Uang Lain)	Timeline (Bulan)												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Tidak ada regulasi yang memberikan kewajiban dan sanksi kepada Maskapai untuk melakukan pembayaran PJNP.	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. Penguayakan revisi atas PM 17 terkait pemberian sanksi kepada maskapai yang tidak membayar tepat waktu/gagal bayar.	Rp 4.340.919.000													Jan - Des
	Ketidaktekasan terkait billing address untuk layanan overflying	Membuat sistem otomatisasi untuk rekonsiliasi Data Penagihan terhadap data produksi.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Validitas data penerbangan yang dilayani AirNav	Membuat sistem otomatisasi untuk rekonsiliasi Data Penagihan terhadap data produksi.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	Penerapan SMS belum diimplementasikan sesuai dengan regulasi yang disebabkan pengabaian dan atau pelanggaran oleh faktor manusia, peralatan dan kelemahan pada prosedur	1. Melakukan Internal SMS Maturity Assessment dilaksanakan dengan jangkauan yang lebih luas dan intens; 2. Pelaksanaan Routine SMS Assessment (RSA) dengan DNP (dengan jangkauan yang lebih luas dan intens); 3. Pengkajian 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); 8. Rapat Evaluasi Hasil Internal SMS Maturity Assessment (Meningkatkan intensitas monitoring pengawasan); 9. Monitoring SMS Implementation Plan dengan DNP (Meningkatkan intensitas monitoring pengawasan).	Rp 682.584.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Jan - Dec
3	Ketidaksiapan sistem, keterbatasan sumberdaya manusia, keterbatasan waktu dan keterbatasan jangkauan Tim Change Management untuk mendukung proses restrukturisasi organisasi yang baru	1. Menetapkan skala prioritas penerapan sistem baru (SAP, Database karyawan, Arsipku) dan dengan melibatkan pihak ketiga 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; 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.	Rp 2.719.307.970	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Jan - Dec
4	Ketidaktersediaan Stakeholder penerbangan lain untuk memberikan akses terhadap data dan informasi safety yang dimiliki	1. Peningkatan intensitas waktu pelaporan antar Stakeholder (peningkatan partisipan, durasi pelaksanaan); 2. Peningkatan intensitas <i>safety meeting</i> (dilakukan secara <i>one on one</i> dan peningkatan intensitas waktu pelaksanaan); 3. Menindaklanjuti rekomendasi hasil investigasi dari KNKT 100%; 4. Melaksanakan kegiatan safety promotion.	Rp 259.800.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Jan - Dec

No.	Penyebab risiko	Rencana Perlakuan Risiko	Biaya Perlakuan Risiko (Rp/Mata Uang Lain)	Timeline (Bulan)												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
5	Keterlambatan persetujuan investasi	1. Melakukan pembahasan awal rencana program investasi dengan Kementerian Teknis; 2. Melakukan pembahasan finalisasi rencana program investasi dengan Kementerian Teknis; 3. Mengusulkan revisi substansi PM 34 tahun 2017 yang dapat menghambat proses persetujuan rencana investasi; 4. Melakukan penyusunan RUP 2025-2029 yang menjadi salah satu dasar usulan investasi tahunan Perum LPPNPI; 5. Melaksanakan Lelang Tidak Mengikat.	Rp 10.026.778.639													
	Kurangnya sumber data sebagai pendukung untuk pembuatan dokumen teknis	1. Menyiapkan dokumen/data pendukung investasi sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan; 2. Melaksanakan tahapan-tahapan kegiatan untuk kesesuaian dokumen perencanaan secara prudent sesuai dengan ketentuan yang berlaku; 3. Meminta pendampingan kepada konsultan perencanaan; 4. Melakukan evaluasi tiap tahapan dengan melibatkan unit/instansi terkait sesuai kebutuhan.														
	Material yang ditawarkan tidak sesuai dengan spesifikasi teknis pada saat perencanaan	1. Menyiapkan dokumen data kontrak investasi sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan; 2. Memastikan tahapan-tahapan kegiatan untuk kesesuaian dokumen kontrak; 3. Melakukan evaluasi tiap tahapan dengan melibatkan unit/instansi terkait sesuai kebutuhan.														
	Proses gagal lelang dan Proses Pelelangan yang panjang (tidak efektif)	1. Melakukan koordinasi proses tahapan lelang dengan unit terkait; 2. Monitoring & Evaluasi Implementasi Pedoman Pengadaan Barang/Jasa; 3. Sosialisasi Peraturan, SOP & sistem Aplikasi Pengadaan Barang & Jasa; 4. Optimalisasi Pemilihan Penyedia Barang/Jasa; 5. Pengelolaan Kegiatan Eksternal.														
6	Menurunnya tingkat pelayanan penerbangan yang disebabkan oleh tingkat implementasi manajemen risiko atas program pelayanan navigasi penerbangan	1. Penguatan system monitoring pemenuhan rekomendasi yang muncul dalam Manajemen Risiko Keselamatan dalam Perubahan Pelayanan sebelum implementasi perubahan pelayanan; 2. Memperkuat identifikasi residual hazard dalam implementasi perubahan pelayanan; 3. Melakukan verifikasi atas tindak lanjut laporan hazard operasional yang diterima.	Rp 265.337.600													
7	Kurangnya pembaruan keamanan, kesalahan dalam konfigurasi firewall, dan praktik engineering sosial seperti phishing merupakan penyebab utama kerentanan siber yang dapat eksploitasi aset TI suatu organisasi. Kerentanan siber pada aset TI dapat muncul dari berbagai sumber, mulai dari bug dalam kode program, kesalahan manusia dalam mengelola akses, hingga serangan yang memanfaatkan kelemahan dalam protokol jaringan.	1. Penguatan Tata Kelola TI; pendukung keamanan system TI; 2. Penguatan Sistem Monitoring dan Proteksi 3. Penambahan Perangkat Keamanan dengan melakukan review WAF dengan Firewall.	Rp 11.912.853.459													
8	Terhambatnya progres proyek karena faktor modal kerja penyedia	Menjembatani penyedia kerja dengan lembaga/instansi keuangan atau perbankan untuk pembiayaan proyek sesuai kebutuhan, dan perubahan skema pembayaran menjadi termin.	Rp 3.282.207.068													
	keterlambatan pelaksanaan proyek pengadaan ATM System karena beban kerja proyek	Melakukan pengawasan secara efektif terhadap pelaksanaan proyek pengadaan ATM system, Melakukan penambahan personel Direksi pekerjaan, Melakukan penambahan personel di Project Delivery Unit (PDU), Permohonan penambahan anggaran, Peningkatan monitoring progres pekerjaan.														
	Pemutusan kontrak secara sepihak oleh penyedia/vendor	1. Kewajiban penerbitan bank garansi untuk jaminan pelaksanaan pekerjaan (proses awal) dan Kewajiban penerbitan bank garansi untuk jaminan pembayaran; 2. Melakukan monitoring jaminan pelaksanaan pekerjaan.														
	Permasalahan dalam dokumen pengadaan, proses pengadaan, dan proses pelaksanaan pekerjaan investasi.	1. Pendampingan oleh Lembaga Negara terkait (Kejaksaan, BPKP); 2. Melakukan monitoring terhadap pelaksanaan pekerjaan yang menggunakan dana PMN; 3. Penggunaan Konsultan Pengawas Pekerjaan.														
9	Terjadi penolakan penyesuaian biaya PJNP oleh asosiasi dan maskapai	1. Meningkatkan intensitas pertemuan dan memberikan paparan dengan asosiasi dan 3 maskapai nasional; 2. Melaporkan kegiatan konsultasi yang telah dilakukan kepada regulator; 3. Melakukan identifikasi figur biaya yang dapat diturunkan jika terjadi pemunduran waktu implementasi penyesuaian biaya PJNP pada Q3 dan Q4 2025; 4. Menjalankan kebijakan cost cutting terhadap figur biaya yang dapat diturunkan; 5. Sosialisasi penyesuaian biaya PJNP.	Rp 3.931.291.200													

Sampai dengan akhir tahun 2025, realisasi mitigasi risiko yang telah dilakukan adalah sebagai berikut.

1. Risiko keterlambatan atau potensi gagal bayar oleh maskapai

Tabel IV.3
Mitigasi Risiko Keterlambatan atau Potensi Gagal Bayar oleh Maskapai

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
1	Meningkatkan aktivitas evaluasi pembayaran kastemer domestik dan pembaharuan SLA.	Des 2025	Telah dilakukan: a. Pembahasan lanjutan perubahan Peraturan Direksi No. PER.005/LPPNPI/I/2023 tentang Pedoman Tata Kelola Pendapatan Perusahaan, Fakturisasi, dan Penagihan, bersama dengan unit kerja terkait (<i>Legal, Compliance, and Sustainability Division, Air Navigation Information Management Division, Accounting and Asset Management Division, Project Management Office Division, dan Transaction Division</i>); b. Tindak lanjut pembahasan URS aplikasi <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> bersama dengan <i>Information Technology Division</i>; c. Evaluasi pembayaran customer domestik telah dilakukan	Rp4.340,92	Rp763,99

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			pada bulan Agustus 2025; d. Pembahasan pembaharuan <i>SLA</i> sudah dilakukan dengan unit terkait. Adapun pembaharuan <i>SLA</i> dimaksud mencakup perumusan konsep aspek keuangan dari unit kerja terkait (<i>Transaction Division, Accounting and Asset Management Division, dan Corporate Strategy Division</i>) serta aspek operasional (<i>Air Navigation Information Management Division, Air Navigation Services Planning Division, serta Air Navigation Control Division</i>) dan setelah itu akan dilanjutkan dengan pemeriksaan/pe mbuatan kajian dari <i>Risk Management Division</i>.		
2	Meningkatkan jumlah pengguna jasa yang akan digunakan dalam penagihan langsung.		Telah dilakukan penagihan biaya PJNP di kantor cabang dan/atau di kantor pusat melalui mekanisme deposit untuk seluruh maskapai yang baru dan/atau akan beroperasi.		
3	Meningkatkan intensitas pelaksanaan pembinaan penagihan		Telah dilaksanakan verifikasi data PJNP di Semarang, Tarakan,		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
	kantor cabang menjadi 2 kali dalam setahun.		Yogyakarta, dan Lombok pada bulan Juli 2025, di Manado pada bulan Agustus 2025, serta di Pangkal Pinang dan Banyuwangi pada bulan September 2025.		
4	Mengupayakan revisi atas PM 17 terkait pemberian sanksi kepada maskapai yang tidak membayar tepat waktu/gagal bayar.		Telah dilakukan pembahasan lanjutan perubahan Peraturan Direksi No. PER 005 tentang Pedoman Tata Kelola Pendapatan Perusahaan, Fakturisasi, dan Penagihan sebagai turunan Peraturan Menteri Perhubungan No. 34 Tahun 2024 perihal Formulasi dan Mekanisme Penetapan Biaya Pelayanan Jasa Navigasi Penerbangan.		
5	Membuat sistem otomasi untuk rekonsiliasi data penagihan terhadap data produksi.		Telah dilakukan: a. Tindak lanjut pembahasan <i>URS</i> aplikasi <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> bersama <i>Information Technology Division</i> ; b. Pembahasan bersama dengan Komite TI pada tanggal 12 November 2025 terkait aplikasi <i>CRM</i> yang termasuk dalam perencanaan solusi TI tahun 2026; c. Rekonsiliasi dengan <i>Air Navigation Information Management</i>		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
6	Membuat sistem otomasi untuk rekonsiliasi Data Penagihan terhadap data produksi		<i>Division</i> pada bulan November 2025. Telah dilakukan: a. Tindak lanjut pembahasan <i>URS</i> aplikasi <i>CRM</i> bersama <i>Information Technology Division</i>; b. Pembahasan bersama dengan Komite TI pada tanggal 12 November 2025 terkait aplikasi <i>CRM</i> termasuk dalam perencanaan solusi TI 2026.		

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

Tabel IV.4

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

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
1	Melakukan internal <i>SMS Maturity Assessment</i> yang dilaksanakan dengan jangkauan yang lebih luas dan intensif.	Des 2025	Telah dilaksanakan reviu <i>Routine SMS Assessment (RSA)</i> pada 18 (delapan belas) lokasi klaster, yaitu Bandung, Sentani, Banjarmasin, Tanjungpinang, Pontianak, Palangkaraya, Balikpapan, Yogyakarta, Lombok, Sorong, Manado, Palembang, Kendari, Merauke,	Rp682,58	Rp460,25

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
2	Pelaksanaan <i>Routine SMS Assessment (RSA)</i> dengan DNP (dengan jangkauan yang lebih luas dan intensif).		Wamena, Banda Aceh, Nabire, dan Kupang. Telah dilakukan reviu <i>Routine SMS Assessment (RSA)</i> eksternal dengan DNP di 10 (sepuluh) lokasi klaster, yaitu Sentani, Lombok, Manado, Palembang, Sorong, Balikpapan, Yogyakarta, Kupang, Tanjungpinang, dan Pontianak.		
3	Pemutakhiran terhadap dokumen <i>SOP</i> internal <i>SMS Maturity Assessment</i> .		Telah dilakukan penyusunan draf dokumen <i>manual SMS</i>		
4	Pelaksanaan evaluasi <i>Safety Performance</i> dengan DNP (meningkatkan jumlah pelaksanaan dan jangkauan peserta).		Telah dilakukan: a. Verifikasi AIRPROX dan verifikasi <i>Runway Incursion</i> yang dilanjutkan dengan <i>Safety Review</i> dengan DNP pada 11-14 Februari 2025 dan 14-20 Mei 2025; b. Verifikasi AIRPROX Triwulan III pada tanggal 26-27 Agustus 2025, verifikasi <i>Runway Incursion</i> Triwulan III pada tanggal 28 Agustus 2025, dan <i>Safety Review</i> Triwulan III dengan DNP pada tanggal 29 Agustus 2025 di mana kegiatan ini mengevaluasi seluruh indikator dari <i>Safety Performance</i> ; c. Pada Triwulan IV 2025 juga dilakukan verifikasi AIRPROX pada tanggal 18-19 November 2025, verifikasi <i>Runway</i>		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
5	Pelaksanaan evaluasi <i>Safety Compliance</i> dengan DNP (meningkatkan intensitas jumlah pelaksanaan dan jangkauan peserta).		<i>Incursion</i> pada tanggal 20 November 2025, dan <i>Safety Review</i> dengan DNP pada tanggal 21 November 2025 yang mengevaluasi seluruh indikator kinerja keselamatan. Telah dilaksanakan: <i>Safety Compliance internal</i>; <i>Safety Compliance</i> dengan DNP pada 29-30 April 2025; <i>Safety Review</i> oleh DNP pada tanggal 29 Agustus 2025 di kantor pusat Perum LPPNPI guna mengevaluasi indikator dari <i>Safety Performance</i> khususnya pemenuhan kepatuhan terhadap <i>Safety Oversight Audit (SOA)</i>; <i>Safety Review</i> oleh DNP pada tanggal 21 November 2025 di Bogor guna mengevaluasi indikator dari <i>Safety Performance</i> khususnya pemenuhan kepatuhan terhadap <i>Safety Oversight Audit (SOA)</i>.		
6	Audit keselamatan (meningkatkan ruang lingkup audit menjadi beberapa cabang dan peningkatan intensitas pelaksanaan audit).		Telah dilaksanakan audit internal di 8 (delapan) lokasi (Bandara Adi Sutjipto dan Bandara YIA, Cabang Lombok, Cabang Pontianak, Cabang Surabaya, Cabang Tanjungpinang,		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
7	Inspeksi keselamatan (meningkatkan intensitas pemantauan pengawasan).		Cabang Halim, dan Cabang Palembang). Telah dilaksanakan inspeksi internal di 9 (sembilan) lokasi (Curug, Solo, Bima, Singkawang, Doho, Batam, Kertajati, Tanjung Pandan, dan Bandar Lampung).		
8	Rapat evaluasi hasil internal <i>SMS Maturity Assessment</i> (meningkatkan intensitas monitoring pengawasan).		Telah dilakukan rapat evaluasi <i>SMS Maturity Assessment</i> dengan DNP pada 10 Desember 2025.		
9	Monitoring <i>SMS Implementation Plan</i> dengan DNP (meningkatkan intensitas monitoring pengawasan).		Evaluasi hasil Internal <i>SMS Maturity Assessment</i> oleh DNP dilaksanakan pada 2 Desember 2025.		

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

Tabel IV.5

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

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
1	Menetapkan skala prioritas penerapan sistem baru (<i>SAP</i> , <i>database</i> karyawan, <i>ArsipKu</i>) serta prioritisasi terhadap regulasi yang akan diimplementasikan.	Juni 2025	Telah dilakukan penyesuaian dan penerapan sistem baru untuk mendukung implementasi restrukturisasi organisasi.	Rp2.719,31	Rp1.835,05
2	Memperkuat sumber daya yang dibutuhkan tim <i>Change Management</i>		Telah dilakukan: a. Penetapan Tim Evaluasi		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
	dalam mengawal masa transisi restrukturisasi AirNav.		Implementasi Organisasi berdasarkan Keputusan Direksi No. KEP.1311/U/LPPNPI/OTL.01/V/2025 tentang Tim Evaluasi Implementasi Organisasi dan Tata Kerja Perum LPPNPI Kantor Pusat; b. Pembentukan kembali tim pada tanggal 31 Oktober 2025 sesuai Keputusan Direksi No. KEP. 4370/U/LPPNPI/OTL.01/X/2025 tentang <i>Change Management Team</i> Penataan Organisasi Perum LPPNPI; c. <i>Kick of Meeting Change Management Team</i> Penataan Organisasi Perum LPPNPI pada tanggal 12 November 2025; d. <i>Change Management Orientation</i> dengan ACT pada tanggal 2-5 Desember 2025.		
3	Penyelesaian pembahasan monitoring dan evaluasi		Telah dilakukan: a. Pembahasan monitoring dan evaluasi		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
	restrukturisasi organisasi kantor pusat mencakup fungsi pengadaan dan perencanaan strategi pelayanan.		restrukturisasi organisasi kantor pusat mencakup fungsi pengadaan dan perencanaan strategi pelayanan; b. Kesiapan implementasi restrukturisasi kantor cabang perihal sertifikasi pelayanan navigasi dengan DNP; c. Penerbitan Keputusan Direksi No. KEP.526/U/LPPNPI/PGD.01/III/2025 tentang Penetapan Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Kantor Pusat dan AMF Perum LPPNPI; d. Rapat Pembahasan Evaluasi Implementasi Organisasi & Tata Kerja Kantor Pusat – Pemetaan Identifikasi Isu, Risiko, rekomendasi Tindak Lanjut Lingkup Proses Bisnis Pengadaan Barang dan/atau Jasa pada tanggal 14-16 Mei 2025; e. Rapat Pembahasan Evaluasi Implementasi Organisasi & Tata Kerja Kantor Pusat		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
4	Melanjutkan pembahasan restrukturisasi organisasi kantor cabang yang		- Proses Bisnis Fungsi Perencanaan Strategi Pelayanan & Ketentuan Lainnya pada tanggal 10-13 Juni 2025; f. Rapat awal Kesiapan Implementasi Penataan Organisasi; g. Konsinyering guna membahas progres Kesiapan Implementasi Organisasi Bidang Pengadaan pada tanggal 11-15 November 2025; h. Penerbitan Keputusan Direksi No. KEP. 4864/U/LPPNPI/PGD.02/XI/2025 tertanggal 18 November 2025 perihal Perubahan Atas Keputusan Direksi No. KEP. 526/U/LPPNPI/PGD.02/III/2025 tentang Penetapan Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Kantor Pusat dan <i>AirNav Maintenance Facility</i>. Telah dilakukan: a. Rapat pembahsan antara Direktur SDM dan Umum		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
	rencana akan diimplementasikan pada bulan Januari 2026.		dengan sejumlah <i>Executive Vice President (EVP)</i> pada tanggal 20 Maret 2025; b. Rapat direksi pada tanggal 3 Juli 2025 perihal Laporan Hasil Evaluasi dan Implementasi Penataan Organisasi; c. Pembahasan antara <i>EVP</i> dengan Direksi melalui mekanisme <i>1-on-1</i> pada bulan Juli s.d. September 2025; d. Rapat dewan pengawas dan direksi pada tanggal 20 November 2025 dengan agenda Usulan Struktur Organisasi 1 (Satu) Tingkat Dibawah Direksi Perum LPPNPI.		
5	Melakukan harmonisasi terhadap tugas dan fungsi unit kerja terdampak evaluasi implementasi penataan organisasi.		Telah dilakukan usulan struktur kantor pusat dan <i>role charter</i> yang disampaikan pada: a. Rapat direksi pada tanggal 28 Agustus 2025; b. Pembahasan dengan direksi melalui <i>1-on-1 interview</i> pada bulan Juli s.d. September 2025;		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			c. Konsinyering dalam rangka Analisis Jabatan Fungsional berdasarkan Analisis Beban Kerja (ABK) pada tanggal 26-28 Agustus 2025; d. Konsinyering dalam rangka Penyusunan Peraturan Diresi terkait OTK, <i>Role Charter</i>, dan Jabatan Fungsional pada tanggal 22-26 September 2025. Telah dilakukan: a. Konsinyering pembahasan progres Kesiapan Implementasi Organisasi Bidang Pengadaan tanggal 11-15 November 2025; b. Penyampaian reviu dan masukan <i>Role Charter</i> Jabatan Struktural; c. Rapat pembahasan <i>Role Charter</i> Jabatan Struktural di Direktorat Teknik pada tanggal 17 November 2025; d. Rapat pembahasan Data Bandara pada PER OTK; e. Rapat pembahasan		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
6	Mempersiapkan implementasi struktur organisasi kantor pusat		Kodefikasi, Tata Naskah, dan Proses Bisnis Keuangan pada 25-28 November 2025; f. Rapat Konfigurasi SAP pada 5-8 November 2025; g. Rapat Penempatan Karyawan pada tanggal 26-28 November 2025; h. Konsinyering Kajian Tindak Lanjut Arahan Dewan Pengawas pada tanggal 3-5 Desember 2025; i. Rapat Pembahasan Tugas dan Fungsi Operasi pada tanggal 10-11 Desember 2025; j. Rapat pembahasan atas Evaluasi Jabatan Struktural dan Fungsional 16-20 Desember 2025; k. Rapat pembahasan terkait Tunjangan Jabatan Fungsional 16-20 Desember 2025; l. Konsinyering atas Kajian Tindak Lanjut Tanggapan Dewas 22-24 Desember 2025. Telah dilakukan: a. Pembuatan <i>timeline</i> terkait Tahapan Implementasi		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
	dan cabang per 1 Januari 2026.		Penataan Organisasi Kantor Pusat dan Cabang; b. <i>Soft launching</i> oleh direksi pada tanggal 12 September 2025 terkait rencana Penataan Organisasi pada 1 Januari 2026; c. <i>Change Management Orientation</i> dengan ACT pada tanggal 2-5 Desember 2025; d. <i>Change Management Leader Session BoD-1</i> pada tanggal 4-5 Desember 2025; e. <i>Change Management Leader Session BoD-2 Kantor Pusat dan Change Champion Representatif</i> pada tanggal 15-16 Desember 2025.		

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

Tabel IV.6
Mitigasi Risiko Data *Safety Management System* (SMS) Tidak Memadai

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
1	Peningkatan intensitas waktu pelaporan antar	Des 2025	Telah dilakukan:	Rp259,80	Rp83,89

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
	<i>stakeholder</i> (peningkatan partisipan, durasi pelaksanaan).		a. Kegiatan <i>safety monitoring</i> tindak lanjut rekomendasi keselamatan; b. Peningkatan intensitas waktu pelaporan antar <i>stakeholder</i> ; c. Peningkatan intensitas <i>safety meeting</i> ; d. Tindak lanjut atas rekomendasi hasil investigasi dari KNKT sebesar 100%. Telah disampaikan: a. Laporan kejadian <i>bird strike</i> dengan DBU; b. Laporan bahaya balon udara dengan DNP, KOBU, dan maskapai (setiap hari raya keagamaan); c. Laporan kejadian keselamatan kepada KNKT, DGCA, DKPPU, dan <i>Command Center</i> DNP.		
2	Peningkatan intensitas <i>safety meeting</i> (dilakukan secara <i>1-on-1</i> dan peningkatan waktu pelaksanaan).		Telah dilaksanakan: a. Kegiatan <i>safety meeting</i> Perum LPPNPI perihal <i>Safety Sharing and Discussion</i> pada tanggal 4 Januari 2025; b. Kegiatan <i>safety meeting</i> Perum LPPNPI dengan CAAS perihal <i>safety</i>		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
3	Menindaklanjuti rekomendasi hasil investigasi dari KNKT 100%.		<i>sharing and discusion</i> pada tanggal 24 April 2025; c. Kegiatan <i>safety meeting</i> perihal <i>safety sharing and discusion</i> pada tanggal 21 Mei 2025; d. Kegiatan <i>sharing session</i> antara perusahaan dengan pilot helikopter pada tanggal 1 Juli 2025; e. Kegiatan <i>safety meeting</i> Perum LPPNPI perihal <i>safety sharing and discusion</i> pada tanggal 29-30 Oktober 2025; f. Kegiatan <i>safety meeting</i> eksternal dengan CAAS pada bulan Desember 2025. Telah dilakukan: a. Evaluasi Kejadian Keselamatan pada 22-23 April 2025; b. Evaluasi Kejadian Keselamatan dalam verifikasi AIRPROX, <i>Runway Incursion</i>, dan <i>Safety Review</i> oleh DNP dengan melibatkan Perum LPPNPI, KNKT, DKPPU, DBU, KOBU, maskapai, bandar, dan otoritas penerbangan militer.		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
4	Melaksanakan kegiatan <i>safety promotion</i> .		Telah dilakukan: a. Penyampaian <i>Newsletter Stop Runway Incursion (output newsletter)</i>; b. Pemasangan <i>banner Expectation Bias</i>; c. Pelaksanaan survey <i>safety awareness</i>; d. Pelaksanaan <i>safety campaign</i> terkait tren bahaya <i>wildlife</i> pada operasi penerbangan; e. <i>Safety campaign</i> terkait keselamatan penerbangan pada kegiatan <i>Runway Run</i> di Makassar pada tanggal 7 Desember 2025.		

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

Tabel IV.7

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

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
1	Melakukan pembahasan awal rencana program investasi dengan Kementerian Teknis.	Des 2025	Telah dilakukan pembahasan awal terkait rencana program investasi baru tahun 2026 dengan Kementerian Teknis pada bulan Juli 2025, di mana persetujuan atas usulan investasi tahun 2025 telah terbit pada tanggal 25 Agustus 2025 melalui Surat Menteri Perhubungan No. KL.002/1/2/MHB/2025 perihal Persetujuan Rencana Investasi Perum LPPNPI Tahun 2025.	Rp10.026,78	Rp914,84
2	Melakukan pembahasan finalisasi rencana program investasi dengan Kementerian Teknis.		Telah dilakukan pembahasan finalisasi rencana program investasi dengan Kementerian Teknis pada 25 Juli 2025, dan usulan rencana investasi tahun 2026 juga telah disampaikan kepada Kementerian teknis pada 30 Juli 2025.		
3	Mengusulkan revidi substansi PM 34 Tahun 2017 yang dapat menghambat proses persetujuan rencana investasi.		Telah dilakukan pembahasan dengan Kementerian Perhubungan atas usulan revidi substansi PM 34 Tahun 2017 pada tanggal 25 Juli 2025.		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
4	Melakukan penyusunan RIJP 2025-2029 yang menjadi salah satu dasar usulan investasi tahunan Perum LPPNPI.		Telah dilakukan: a. Pembahasan RIJP 2025-2029 dengan DNP pada tanggal 6 Februari 2025, 19-21 Februari 2025, dan 8 Mei 2025; b. Pembahasan draf RIJP 2025-2029 bersama DJU pada tanggal 16 Juli 2025.		
5	Melaksanakan lelang tidak mengikat.		Telah dilaksanakan lelang tidak mengikat untuk investasi baru tahun 2025, di mana sampai dengan akhir tahun 2025 terdapat 48 lelang tidak mengikat dengan rincian 15 (lima belas) program yang sudah berkontrak, yaitu: a. Penggantian dan Pemasangan <i>Lift/ Elevator</i> Gedung Tower di Manokwari; b. Penggantian dan Pemasangan <i>Lift/ Elevator</i> Gedung Tower di Sorong; c. Pengadaan <i>UPS</i> 3x6 KVA beserta Penunjangnya di Kupang; d. Penggantian dan Pemasangan <i>UPS</i> 15 KVA di Sentani; e. Pengadaan 4 (empat) <i>Signal Light Gun</i> di Sentani; f. Penggantian dan Pemasangan Pagar Perimeter <i>DVOR</i> di Palu;		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			g. Pengadaan Alat Ukur Radio COM Tester di AirNav Repair Center; h. Penggantian dan Pemasangan Penangkal Petir Gedung Operasional dan Tower di Tarakan; i. Pengadaan dan Pemasangan Genset 100 KVA Gedung Radar di Balikpapan; j. Penggantian dan Pemasangan UPS MER 60 KVA Beserta Penunjangnya di Surabaya; k. Pengadaan Alat Ukur Portable di AirNav Repair Center; l. Penggantian dan Pemasangan Pagar Gedung Telekomunikasi di Gunung Nona Ambon; m. Pengadaan dan Pemasangan Jaringan Fiber Optic TX-Tower di Palembang; n. Penggantian dan Pemasangan Panel MVMDB Substation Localizer di Denpasar; o. Pengadaan dan Pemasangan UPS 2X 100 KVA di Medan. Sebanyak 6 (enam) program dalam proses lelang:		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
6	Menyiapkan dokumen/data pendukung Investasi sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan.		a. Pengadaan dan Pemasangan Voice Recorder 16 Channel di Banda Aceh; b. Pengadaan dan Pemasangan Voice Recorder 16 Channel di Biak; c. Pengadaan dan Pemasangan Voice Recorder 16 Channel di Bengkulu; d. Pengadaan dan Pemasangan Voice Recorder 8 Channel di Pangandaran; e. Pengadaan dan Pemasangan Voice Recorder 8 Channel di Sugimanuru dan Morowali; f. Pengadaan dan Pemasangan Voice Recorder 8 Channel di Mamuju. Sebanyak 1 (satu) program dalam proses ikatan kerja, yaitu Pemasangan Sistem Catu Daya Gedung Radar di Pontianak. Selanjutnya terdapat 26 program dalam tahap persiapan pengadaan. Dokumen atau data pendukung investasi tahun 2025 sebanyak 70 program telah tersedia sesuai dengan <i>Request For Information (RFI)</i>.		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
7	Melaksanakan tahapan-tahapan kegiatan untuk kesesuaian dokumen perencanaan secara prudent sesuai dengan ketentuan yang berlaku.		Tahapan penyusunan dokumen teknis telah dilaksanakan mengacu pada dokumen <i>URS</i> dari <i>user</i> .		
8	Memintakan pendampingan kepada konsultan perencanaan.		Pendampingan dari konsultan perencanaan masuk dalam <i>item</i> yang termuat pada kontrak kerja sama.		
9	Melakukan evaluasi tiap tahapan dengan melibatkan unit/instansi terkait sesuai kebutuhan.		Telah dilakukan evaluasi tiap tahapan dengan Direktorat Operasi.		
10	Menyiapkan dokumen data kontrak investasi sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan.		Telah dilakukan permintaan <i>RFI</i> untuk dasar penyusunan dokumen teknis dan menggunakan dokumen kontrak pekerjaan yang sejenis.		
11	Memastikan tahapan-tahapan kegiatan untuk kesesuaian dokumen kontrak.		a. Telah tertuang dalam dokumen kontrak. Tahapan rencana pelaksanaan kegiatan untuk kesesuaian dokumen secara <i>prudent</i> telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku; b. Tahapan pengecekan di pabrikan sebelum barang dikirim ke <i>site</i> (<i>Factory Acceptance Test</i>) telah dilaksanakan		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
12	Melakukan evaluasi tiap tahapan dengan melibatkan unit/instansi terkait sesuai kebutuhan.		sesuai dengan ketentuan yang berlaku; c. Tahapan pengawasan kegiatan sesuai dengan kurva S yang tertuang dalam dokumen kontrak telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Telah dilakukan evaluasi tiap tahapan apabila ada perubahan spesifikasi dengan unit terkait (unit ST, unit pengawasan, unit pengendali ikatan kerja, serta fungsi unit pengadaan).		
13	Melakukan koordinasi proses tahapan lelang dengan unit terkait.		Telah dilakukan: a. Koordinasi proses tahapan lelang dengan unit kerja terkait; b. Monitoring dan bimbingan teknis terhadap proses lelang di kantor cabang.; c. Telah dilakukan rapat koordinasi terkait proses tahapan gagal lelang dengan unit kerja terkait.		
14	Monitoring dan evaluasi implementasi pedoman pengadaan barang/jasa.		Pengadaan barang dan jasa dilaksanakan, dimonitoring, dan dievaluasi sesuai		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			dengan pedoman pengadaan barang/jasa yang berlaku di perusahaan, yaitu: a. Keputusan Direksi No. KEP.526/U/LPPNPI/PGD.01/III/2025 tentang Penetapan Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Kantor Pusat dan AMF Perum LPPNPI guna menjembatani perubahan struktur organisasi kantor pusat dan AMF; b. Terbitnya Keputusan Direksi No. KEP.4864/U/LPPNPI/PGD.02/XI/2025 tertanggal 18 November 2025 perihal Perubahan Atas Keputusan Direksi No. KEP. 526/U/ LPPNPI/ PGD.01/III/2025 tentang Penetapan Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Kantor Pusat dan AMF Perum LPPNPI. Kegiatan monitoring dan evaluasi pedoman pengadaan barang/jasa yang telah dilakukan antara lain: a. Rapat pembahasan terkait Penetapan Pejabat Yang Berwenang (PYB),		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
15	Sosialisasi peraturan, SOP & sistem aplikasi pengadaan barang & jasa.		Penetapan Fungsi Pengawasan, Pengendalian dan Pengujian Pekerjaan; b. Rapat Penyusunan Draf Perubahan Pedoman Pengadaan Barang/Jasa; c. Konsinyering pembahasan terkait Konsep Pengadaan Barang dan/atau Jasa Perum LPPNPI pada tanggal 22-25 Oktober 2025, 21-22 November 2025, dan 16-18 Desember 2025; d. Konsinyering pembahasan terkait konsep SOP Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Perum LPPNPI pada tanggal 29-31 Desember 2025. Sosialisasi atas peraturan, SOP dan sistem aplikasi pengadaan barang dan jasa dilakukan melalui: a. Nota dinas penyebaran Keputusan Direksi No. KEP.526/U/LPPNPI/PGD.02/III/2025 tentang Penetapan Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Kantor Pusat dan AMF Perum LPPNPI (Nota		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
16	Optimalisasi pemilihan penyedia barang/jasa.		Dinas No. 545/MS/UMM.02.01/III/2025 dan No. 353/UC/PGC.02/III/2025 tertanggal 11 Maret 2025); b. Aplikasi Google Meet untuk sosialisasi keputusan direksi dimaksud kepada unit kerja terkait. Telah dilakukan: a. Pembahasan ikatan kerja PMN <i>ATM System</i> di 4 (Empat) Lokasi; b. Bimbingan teknis dan asistensi pelaksanaan investasi Alat Ukur <i>Portable</i> dan Alat Ukur <i>Comm Tester</i> di Cabang <i>AMF</i> pada tanggal 7-9 Juli 2025; c. Pendampingan kegiatan lelang program investasi Pengadaan dan Pemasangan <i>Genset</i> 100 KVA Gedung <i>Radar</i> di Balikpapan pada tanggal 6-8 Agustus 2025.		
17	Pengelolaan kegiatan eksternal.		Telah dilakukan: a. Kunjungan bersama Jaksa Agung Muda Bidang Intelijen (Jamintel) Kejaksaan Agung RI dalam rangka pemantauan dan evaluasi pada lokasi pekerjaan pengadaan dan		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			penggantian fasilitas <i>ATM System</i> di Perum LPPNPI Cabang Medan pada tanggal 11-13 Agustus 2025 dan 18-19 September 2025; b. Telah dilakukan pembahasan pekerjaan PMN pada Perum LPPNPI dengan PPS Jamintel Kejaksaan Agung RI pada tanggal 22 September.		

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

Tabel IV.8

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

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
1	Penguatan sistem monitoring pemenuhan rekomendasi yang muncul dalam Manajemen Risiko Keselamatan dalam Perubahan Pelayanan sebelum implementasi perubahan pelayanan.	Des 2025	Telah dilakukan sejumlah kegiatan, yaitu: a. <i>SRA</i> Peningkatan Pelayanan <i>Surveillance</i> di Jayapura <i>APP</i> (Tahap 1) pada tanggal 23 Januari 2025; b. <i>SRA</i> untuk perubahan pelayanan; c. Monitoring tindak lanjut rekomendasi atau verifikasi <i>SRA</i>; d. Mengikuti pembahasan dokumen transisi,	Rp265,34	Rp191,46

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			progres pekerjaan dan fasilitas ATMS di Medan, Pontianak, dan Balikpapan; e. Mengikuti pembahasan dokumen transisi, progres pekerjaan dan fasilitas ATMAS di JATSC; f. Mengikuti kegiatan Rapat Finalisasi Ruang Udara Bali TMA dan SID/STAR Bali TMA; g. Pelaksanaan <i>risk assessment helicopter</i> prosedur Bandara Khusus Weda Bay; h. Pelaksanaan <i>risk assessment IFP</i> prosedur Bandata Khusus Weda Bay; i. Pelaksanaan <i>risk assessment</i> pelayanan navigasi penerbangan unit <i>tower</i> Bandara Khusus Weda Bay; j. Rapat penyusunan persiapan SRA atas fasilitas ATS System JATSC, Medan, Balikpapan, Pontianak pada tanggal 1-15 September 2025; k. SRA Pelayanan Navigasi Penerbangan di Unit Weda Bay (merupakan bandara khusus sehingga keperluan biaya		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
2	Memperkuat identifikasi <i>residual hazard</i> dalam implementasi perubahan pelayanan.		dipersiapkan oleh pihak penyedia bandara); l. Verifikasi <i>SRA</i> atas Penggantian dan Pemasangan Fasilitas <i>ATMAS</i> di Pontianak, Medan, Pontianak oleh DNP, Medan oleh DNP, dan Unit Weda Bay oleh DNP; m. Pelaksanaan <i>SRA</i> atas Pelayanan Navigasi Penerbangan di Bandara Khusus Amman Mineral Nusa Tenggara, Peningkatan Pelayanan <i>AFIS</i> Menjadi <i>TWR</i> di Bandara Lede Kalumbang - Tambolaka, dan Pelayanan Navigasi Penerbangan di Bandara Bersujud - Batulicin. Telah dilakukan: a. <i>Post Implementation Monitoring</i> untuk mengidentifikasi <i>residual hazard</i> (dilakukan oleh kantor pusat dan cabang); b. <i>Post Implementation Monitoring</i> prosedur <i>CTAF</i> dan <i>Flight Watch</i> di Bandar Udara Maulana Prins		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
3	Melakukan verifikasi atas tindak lanjut laporan		Mandapar - Banggai Laut; c. <i>Post Implementation Monitoring</i> Penggantian Fasilitas VHF Emergency Merek Becker Menjadi VHF Emergency Merek Park Air di Cabang Ambon; d. <i>Post Implementation Monitoring</i> Penggantian Fasilitas VHF ATIS Merek Becker dan Reproducer ATIS Merek Inalix Menjadi VHF ATIS Merek Park Air dan Reproducer ATIS Merek Skytrax di Cabang Ambon; e. Kegiatan evaluasi pelaksanaan <i>Safety Risk Management (SRM)</i> dan verifikasi laporan <i>hazard</i> pada tanggal 24-27 Maret 2025 sesuai Surat <i>EVP of Safety Operation</i> No. 1050/SO/TNG/KM P.05/III/2025 tertanggal 20 Maret 2025 perihal Undangan Kegiatan Evaluasi Pelaksanaan <i>SRM</i> dan Verifikasi Laporan <i>Hazard</i>.		
			Telah dilakukan: a. Kegiatan evaluasi pelaksanaan <i>Safety</i>		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
	<i>hazard</i> operasional yang diterima.		<i>Risk Management (SRM)</i> dan verifikasi laporan <i>hazard</i> pada tanggal 24-27 Maret 2025 sesuai Surat <i>EVP of Safety Operation</i> No. 1050/SO/TNG/KM P.05/III/2025 tertanggal 20 Maret 2025 perihal Undangan Kegiatan Evaluasi Pelaksanaan <i>SRM</i> dan Verifikasi Laporan <i>Hazard</i>; b. Kegiatan Monitoring Tindak Lanjut Pemenuhan CAP dan Verifikasi Laporan <i>Hazard</i> Triwulan II Tahun 2025 pada tanggal 30 Juni 2025 s.d. 4 Juli 2025 sesuai Surat <i>EVP of Safety Operation</i> No. 2386/SO/TNG/KM P.05.02/VI/2025 tertanggal 20 Juni 2025 perihal Undangan Kegiatan Pemantauan Tindak Lanjut Pemenuhan CAP dan Verifikasi Laporan <i>Hazard</i> Triwulan II Tahun 2025; c. Monitoring Tindak Lanjut Pemenuhan CAP dan Verifikasi Laporan <i>Hazard</i> Triwulan III Tahun		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			2025 pada tanggal 22-26 September 2025 sesuai Surat <i>EVP of Safety Operation</i> No. 3744/SO/TNG/KM P.05.02/IX/2025 tertanggal 10 September 2025 perihal Undangan Kegiatan Pemantauan Tindak Lanjut Pemenuhan CAP dan Verifikasi Laporan <i>Hazard</i> Triwulan III Tahun 2025; d. Verifikasi <i>hazard</i> operasional keterlambatan 44 investasi tahun 2025 untuk 21 cabang pada tanggal 27-29 Agustus 2025 sesuai Surat <i>EVP of Safety Operation</i> No. 3514/SO/TNG/KM P.05.02/VIII/2025 tertanggal 25 Agustus 2025 perihal Undangan Kegiatan Verifikasi <i>HIRA</i> Keterlambatan Investasi Tahun 2025; e. Pembahasan risiko operasional dengan Cabang Kupang, Cabang Pembantu Ende dan Cabang Pembantu Labuan		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			Bajo pada tanggal 20-22 Agustus 2025 sesuai Surat <i>EVP of Safety Operation</i> No. 3310/SO/TNG/HM S.05.02/VIII/2025 tertanggal 12 Agustus 2025 perihal Kunjungan Kerja Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi; f. Verifikasi dan <i>update</i> tindak lanjut hasil <i>SRA ATS System</i> (eksisting) Cabang JATSC, Cabang Medan, Cabang Balikpapan, dan Cabang Pontianak pada tanggal 19 September 2025 sesuai Surat <i>EVP of Safety Operation</i> No. 3908/SO/TNG/K MP.05.02/IX/2025 tertanggal 18 September 2025 perihal Undangan Verifikasi <i>Update Tindak Lanjut Hasil Safety Risk Assessment ATC System</i> Cabang JATSC, Cabang Medan, Cabang		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			Balikpapan dan Cabang Pontiana; g. Monitoring Tindak Lanjut Pemenuhan CAP dan Verifikasi Laporan <i>Hazard</i> Triwulan IV Tahun 2025 pada tanggal 24-28 November 2025 sesuai Surat <i>EVP of Safety Operation</i> No. 4927/SO/TNG/K MP.05.02/XI/2025 tertanggal 11 November 2025 perihal Undangan Kegiatan Pemantauan Tindak Lanjut Pemenuhan CAP dan Verifikasi Laporan <i>Hazard</i> Triwulan IV Tahun 2025; h. <i>Update</i> tindak lanjut hasil SRA <i>ATS System</i> (existing) Balikpapan tanggal 17 November 2025; i. <i>Update</i> tindak lanjut hasil SRA <i>ATS System</i> (existing) JATSC tanggal 20 November 2025.		

7. Risiko kerentanan signifikan layanan TI

Tabel IV.9
Mitigasi Risiko Kerentanan Signifikan Layanan TI

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
1	Penguatan tata kelola TI dengan melakukan pengukuran kematangan siber dan identifikasi aset TI dalam rangka pendukung keamanan layanan TI.	Des 2025	Telah dilakukan: a. Rapat konsolidasi implementasi kerja sama dan program kerja lainnya antara Perum LPPNPI dengan Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN) yang didalamnya terdapat pembahasan terkait instrumen penilaian kematangan keamanan siber (IKAS); b. Rapat pembahasan persiapan verifikasi instrumen penilaian kematangan keamanan siber (IKAS) 2025 dengan BSSN; c. Kegiatan asistensi IKAS tahap I Perum LPPNPI bersama dengan BSSN dan Dirkamen; d. Rapat identifikasi aset TI dalam rangka pendukung keamanan layanan TI dengan <i>Information Technology Division, Technology Solution Division, dan Infrastructure Readiness Division</i> ; e. Remediasi hasil dari rekomendasi	Rp12.009,03	Rp12.005,76

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			<i>Managed Service SIEM;</i> f. Kegiatan persiapan pemetaan IKAS Perum LPPNPI 2025 bersama dengan DKP dan perwakilan dari Cabang JATSC, MATSC, Denpasar, serta perwakilan dari unit kerja terkait; g. Telah dilakukan pemetaan aset yang terdiri dari pendefinisian dan pengkategorian yang dimiliki (operasional dan administratif) dan tingkat risiko; h. Kegiatan Pengukuran Tingkat Kematangan Keamanan Siber (Verifikasi IKAS) dan Identifikasi IIV dengan BSSN; i. Evaluasi atas kegiatan Identifikasi IIV dan Pengukuran Kematangan Keamanan Siber Perum LPPNPI dengan BSSN; j. Rapat terkait Optimalisasi Instalasi <i>Endpoint Protection</i> di 12 (dua belas) Cabang Perum LPPNPI, di mana cabang tersebut yang saat ini memiliki infrastruktur informasi vital (ATMAS) dengan hasil rapat agar cabang-cabang		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
2	Penguatan sistem monitoring dan proteksi: a. <i>Renewal technical support</i> Fortinet dan F5; b. <i>Managed service SIEM</i>; c. <i>Cloud WAF</i>; d. <i>Endpoint protection</i>.		terkait melakukan pengisian Form Identifikasi Aset. Pelaksanaan monitoring terhadap sistem proteksi dan deteksi yang dilakukan melalui: a. <i>Managed Service Perangkat Firewall</i> dan <i>Anti DDoS</i>; b. <i>Managed Service SIEM</i> termasuk di dalamnya <i>Security Operation Center (SOC)</i>; c. <i>Managed Service WAF</i> berbasis <i>cloud</i>; dan d. Implementasi sistem proteksi di sisi <i>user</i> berupa <i>Endpoint Detection and Response (EDR)</i>.		
3	Penambahan perangkat keamanan dengan melakukan reuiu WAF dengan <i>firewall</i>.		Telah dilakukan <i>renewal</i> perangkat keamanan berupa <i>Firewall</i> dan <i>Anti DDoS</i> di bulan Agustus 2025 yang berlaku setahun. Sudah tidak dilakukan <i>managed service WAF</i> berbasis <i>cloud</i> per tanggal 15 Juli 2025 yang dikarenakan perusahaan telah menggunakan <i>WAF on Premise</i>. a. Perusahaan telah memperkuat infrastruktur keamanan siber melalui integrasi <i>Firewall</i> dan <i>WAF</i>, di mana rincian teknis serta hasil		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			pengujiannya telah terangkum sepenuhnya dalam laporan implementasi; b. Telah dilakukan pemantauan operasional perangkat keamanan berupa <i>Firewall</i> dan WAF tiap bulan.		

8. Risiko terhambatnya progres fisik pekerjaan *ATM System*

Tabel IV.10

Mitigasi Risiko Terhambatnya Progres Fisik Pekerjaan *ATM System*

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
1	Menjembatani penyedia kerja dengan lembaga/instansi keuangan atau perbankan untuk pembiayaan proyek sesuai kebutuhan, dan perubahan skema pembayaran menjadi termin.	Des 2025	a. Pertemuan penyedia kerja dengan lembaga/instansi keuangan telah dijembatani untukantisipasi terjadinya kendala secara keuangan; b. Skema pembayaran kepada penyedia kerja telah dilakukan secara termin, sebagai berikut: a. Pembayaran tahap I untuk 4 (empat) lokasi (JATSC, Balikpapan, Medan dan Pontianak); b. Pembayaran tahap II untuk Lokasi JATSC; c. Pembayaran tahap II pekerjaan sipil untuk lokasi	Rp3.282,21	Rp146,96

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
2	Melakukan pengawasan secara efektif terhadap pelaksanaan proyek pengadaan dan penggantian <i>ATM System</i>. a. Melakukan penambahan personel direksi pekerjaan; b. Melakukan penambahan personel di <i>Project Delivery Unit (PDU)</i>; c. Permohonan penambahan anggaran;		Balikpapan pada bulan Desember 2025; d. Pembayaran tahap II pekerjaan peralatan <i>ATM System</i> untuk lokasi Balikpapan pada bulan Desember 2025; e. Pembayaran tahap II, III, dan IV pekerjaan peralatan <i>ATM System</i> untuk lokasi Medan dan Pontianak pada bulan Oktober 2025; f. Pembayaran tahap III pekerjaan peralatan <i>ATM System</i> untuk lokasi JATSC pada bulan Desember 2025. Telah dilakukan pengawasan terhadap pelaksanaan proyek pengadaan <i>ATM System</i> sebagai berikut: a. Melakukan pemantauan progres pekerjaan tiap minggu, diagendakan rapat pembahasan progres setiap hari Rabu; b. Melakukan rapat <i>Show Cause Meeting (SCM)</i> apabila terjadi keterlambatan pelaksanaan		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
	d. Peningkatan monitoring progres pekerjaan.		pekerjaan, sebagai berikut: - Lokasi Medan Telah dilaksanakan SCM Tingkat I yang dituangkan dalam Berita Acara Rapat Pembuktian SCM Tingkat 1 No. BAC.797/KP/TNG/LPPNPI/PGD 02.01/VIII/2025 pada tanggal 25 Agustus 2025 dan No. BAC.848/KP/TNG/LPPNPI/PGD 02.02/IX/2025 pada tanggal 17 September 2025; - Lokasi Pontianak Telah dilaksanakan SCM Tingkat 2 yang dituangkan dalam Berita Acara Rapat Pembuktian SCM Tingkat 2 No. BAC.859/KP/TNG/LPPNPI/PGD 02.02/IX/2025 pada tanggal 19 September 2025; - Lokasi Balikpapan Telah dilaksanakan SCM Tingkat 1 yang dituangkan dalam Berita Acara Rapat Pembuktian SCM Tingkat 1 No. BAC.860/KP/TNG/LPPNPI/PGD 02.02/IX/2025 pada tanggal 19 September 2025; - Lokasi Balikpapan SCM Tingkat 1		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			yang dituangkan dalam Berita Acara Rapat Pembuktian SCM Tingkat 1 No. BAC.1020/KP/TNG /LPPNPI/PGD 02.01/X/2025 pada tanggal 28 Oktober 2025; - Lokasi Balikpapan SCM Tingkat 2 yang dituangkan dalam Berita Acara Rapat Pembuktian SCM Tingkat 2 No. BAC.1091/KP/TNG /LPPNPI/PGD 02.01/XI/2025 pada tanggal 7 November 2025; - Lokasi Balikpapan Uji Coba (<i>Test Case</i>) yang dituangkan dalam Berita Acara Rapat Evaluasi Hasil Uji Coba (<i>Test Case</i>) Pembuktian (SCM Tingkat 2) No. BAC.1143/KP/TNG /LPPNPI/PGD 02.01/XI/2025 pada tanggal 24 November 2025. c. Menerbitkan surat teguran dan peringatan sebagai tindak lanjut atas keterlambatan pekerjaan sebagai berikut: - Lokasi Medan telah diterbitkan Surat Teguran I melalui Surat Direktur Teknik		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			No. 3652/T/TNG/LPPNPI/PGD.02.01/VIII/2025 tertanggal 23 Agustus 2025 perihal Penetapan Ikatan Kerja Kritis dan Pemberian Teguran I; - Lokasi Pontianak telah diterbitkan Surat Teguran I melalui Surat Direktur Teknik No. 3652/T/TNG/LPPNPI/PGD.02.01/VI II/2025 tertanggal 23 Agustus 2025 perihal Penetapan Ikatan Kerja Kritis dan Pemberian Teguran I, dan telah diterbitkan Surat Teguran II melalui Surat Direktur Teknik No. 3995T/TNG/LPPNPI/PGD.02.01/IX/2025 tertanggal 15 September 2025 perihal Pemberian Teguran 2; - Lokasi Balikpapan telah diterbitkan Surat Teguran 1 melalui surat Direktur Teknik No. 3992/T/TNG/LPPNPI/PGD.02.01/IX/2025		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			tertanggal 15 September 2025 perihal Penetapan Ikatan kerja Kritis dan pemberian Teguran I; - Lokasi JATSC telah diterbitkan Surat Teguran I melalui surat Direktur Teknik No. 3991/T/TNG /LPPNPI/PGD.02.01/IX/2025 perihal Penetapan Ikatan Kerja Kritis dan Pemberian Teguran I Pekerjaan Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) di Wilayah Ruang Udara Barat RI (FIR Jakarta) / Program New JATSC; - Lokasi Balikpapan telah diterbitkan Surat Direktur Teknik No. 4882/T/TNG/LPP NPI/PGD.02.01/X/ 2025 tertanggal 31 Oktober 2025 perihal Pemberian Teguran 2 Pekerjaan Modernisasi Fasilitas Pelayanan APP di		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			Balikpapan, Medan dan Pontianak untuk Lokasi Balikpapan; - Lokasi Balikpapan telah diterbitkan Surat Direktur Teknik No. 5337/T/TNG/LPP NPI/PGD.02.01/XI /2025 tertanggal 27 November 2025 perihal Pemberian Teguran 3 Pekerjaan Modernisasi Fasilitas Pelayanan APP di Balikpapan, Medan dan Pontianak untuk Lokasi Balikpapan; - Lokasi Balikpapan telah diterbitkan Surat Direktur Teknik No. 5812/T/TNG/LPP NPI/PGD.02.01/XI I/2025 tertanggal 23 Desember 2025 perihal Pemberian Surat Peringatan 1 Pekerjaan Modernisasi Fasilitas Pelayanan APP di Balikpapan, Medan dan Pontianak untuk Lokasi Balikpapan.		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
3	Kewajiban penerbitan bank garansi untuk jaminan pelaksanaan pekerjaan (proses awal) dan kewajiban penerbitan bank garansi untuk jaminan pembayaran.		d. Melakukan evaluasi formal proyek bersama konsultan pengawas mengenai potensi keterlambatan dan potensi wanprestasi dalam pelaksanaan proyek. Dengan evaluasi ini, penyebab keterlambatan diidentifikasi dan langkah-langkah mitigasi dapat direncanakan secara formal; e. Melakukan <i>Joint Inspection & Testing</i> sesuai ketentuan mutu yang tercantum dalam kontrak. Hal ini untuk memastikan setiap <i>deliverable</i> pekerjaan yang telah selesai memenuhi spesifikasi dan kualitas yang disyaratkan sebelum berlanjut ke tahap berikutnya. Bank garansi untuk pekerjaan <i>ATM System</i> telah diterbitkan, yaitu: a. Bank garansi pembayaran Tahap I JATSC; b. Bank garansi pembayaran tahap II JATSC; c. Bank garansi terhadap pembayaran tahap II pekerjaan sipil untuk Balikpapan di		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			bulan Desember 2025; d. Bank garansi terhadap pembayaran tahap II pekerjaan peralatan <i>ATM System</i> untuk Balikpapan di bulan Desember 2025; e. Bank garansi terhadap pembayaran tahap II, III, dan IV pekerjaan peralatan <i>ATM System</i> untuk Medan dan Pontianak di bulan Oktober 2025; f. Bank garansi terhadap pembayaran tahap III pekerjaan peralatan <i>ATM System</i> untuk JATSC di bulan Desember 2025.		
4	Melakukan monitoring jaminan pelaksanaan pekerjaan.		Telah dilakukan monitoring jaminan pelaksanaan pekerjaan.		
5	Pendampingan oleh lembaga negara terkait (Kejaksanaan, BPKP).		Dalam pelaksanaan pekerjaan didampingi oleh Jaksa Agung Muda Bidang Perdata dan Tata Usaha Negara Kejaksaan RI, sebagaimana tertuang dalam perjanjian kerja sama antara Perum LPPNPI dengan Jaksa Agung Muda Bidang Perdata dan Tata Usaha Negara Kejaksaan RI tentang Penanganan		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			Masalah Hukum Bidang Perdata dan Tata Usaha Negara No. PKS.034/U/00/LPPNPI/HUK.07/XII/2022, dengan agenda kegiatan sebagai berikut: a. Kunjungan bersama Jaksa Agung Muda Bidang Intelijen (Jamintel) Kejaksaan Agung RI dalam rangka pemantauan dan evaluasi pada lokasi pekerjaan pengadaan dan penggantian fasilitas <i>ATM System</i> di lokasi Medan pada 11-13 Agustus 2025 dan 18-19 September 2025; b. Pembahasan pekerjaan PMN pada Perum LPPNPI dengan PPS Jamintel Kejaksaan agung RI tanggal 22 September 2025. Selain lembaga terkait, pekerjaan <i>ATM System</i> juga didampingi oleh: a. LAPI ITB sebagai konsultan perencanaan, pengadaan barang/jasa dan pengawasan pekerjaan; b. Asosiasi IATA sebagai pengguna jasa.		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
6	Melakukan monitoring terhadap pelaksanaan pekerjaan yang menggunakan dana PMN.		Pemantauan terhadap pekerjaan yang menggunakan dana PMN telah dilakukan melalui kegiatan berikut: a. Rapat koordinasi mingguan antara penyedia, konsultan pengawas, PPIK, PHP, dan unit terkait; b. Pemeriksaan fisik sesuai dengan rencana atas tahapan pekerjaan; c. Pemeriksaan barang yang tiba di lokasi pekerjaan.		
7	Penggunaan konsultan pengawas pekerjaan.		Pelaksanaan pengawasan pekerjaan menggunakan jasa dari konsultan pengawas (LAPI ITB).		

9. Risiko tidak terlaksananya penyesuaian biaya PJNP

Tabel IV.11

Mitigasi Risiko Tidak Terlaksananya Penyesuaian Biaya PJNP

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
1	Meningkatkan intensitas pertemuan dan memberikan paparan dengan asosiasi dan 3 (tiga) maskapai Melaporkan kegiatan konsultasi yang telah	Des 2025	Telah dilakukan: a. Pertemuan dengan asosiasi (IATA) pada tanggal 11 Maret 2025; b. Pertemuan kembali dengan pengguna jasa pada tanggal 1 Agustus 2025 yang dihadiri asosiasi dan beberapa pengguna jasa.	Rp3.931,29	Rp109,69

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
2	dilakukan kepada Regulator.		a. Telah dilakukan koordinasi dan melaporkan kegiatan konsultasi yang telah dilakukan kepada Regulator; b. Telah mengirimkan surat ke Kementerian Perhubungan sesuai Surat Direktur Utama No. 1998/U/TNG/LPPNPI/KEU.03/V/2025 tanggal 15 Mei 2025 perihal Permohonan Penyesuaian Biaya Pelayanan Jasa Navigasi Penerbangan (PJNP) Internasional dan Penerbangan Lintas (<i>Overflying</i>), yang salah satu isinya melaporkan kegiatan konsultasi yang telah dilakukan bersama asosiasi dan maskapai; c. Dirjen Perhubungan Udara - Direktur Navigasi Penerbangan memberikan surat tanggapan dengan menyampaikan: - Hasil evaluasi awal, Perum LPPNPI secara administratif telah sesuai dengan Permenhub No. PM34 Tahun 2024; - Perum LPPNPI telah melaksanakan audiensi dengan pengguna jasa dan asosiasi.		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
			d. Telah dilakukan Rapat Pembahasan atas Usulan Penyesuaian Biaya PJNP pada tanggal 15 Juli 2025 yang dihadiri oleh perwakilan Setjen Kementerian Perhubungan, Setditjen Perhubungan udara, dan para kasubdit di lingkungan DNP. Salah satu yang menjadi perhatian dan tindak lanjut, Perum LPPNPI diminta mengagendakan kembali pertemuan dengan pengguna jasa terkait program peningkatan pelayanan, manfaat yang diperoleh dan jadwal penyesuaian biaya PJNP; e. Telah dilakukan penyampaian laporan kegiatan <i>CEO Meeting</i> kepada Regulator pada tanggal 20 Agustus 2025, maksud dan tujuan diadakannya kegiatan yaitu menyampaikan progres peningkatan pelayanan dan rencana dalam rangka mendukung efisiensi operasional dan peningkatan keselamatan penerbangan.		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
3	Melakukan identifikasi figur biaya yang dapat diturunkan jika terjadi pemunduran waktu implementasi penyesuaian biaya PJNP pada TW III dan TW IV 2025.		a. Telah dilakukan penyusunan <i>contingency plan</i> terhadap penyesuaian tarif PJNP; b. Realisasi pada Laporan Keuangan 2025 menunjukkan bahwa realisasi beban masih lebih rendah Rp139,34 Miliar (3,98%) dibandingkan RKAP 2025, mencerminkan efektivitas pengendalian biaya, khususnya pada beban pemeliharaan, utilitas, dan penyusutan; c. Selain itu jika melihat dari sisi laba perusahaan yang dibandingkan dengan RKAP 2025, realisasi laba komprehensif lebih besar dari target sebesar Rp113,78 Miliar atau 18,10%, yaitu dengan target sebesar Rp783,68 Miliar dan realisasi sebesar Rp777,34 Miliar. Meskipun terdapat tekanan pada pendapatan komprehensif lainnya yang lebih rendah dari target, capaian laba komprehensif secara umum dipengaruhi oleh: - Kenaikan kurs Dollar di tahun 2025 sebesar		

Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
4	Menjalankan kebijakan <i>cost cutting</i> terhadap figur biaya yang dapat diturunkan.		senilai ±Rp16.500,-; - Kenaikan pergerakan trafik, terutama dari penerbangan internasional dan <i>overflying</i>; - Pergeseran <i>timeline</i> investasi. Adapun capaian ini menunjukkan bahwa strategi pengendalian beban usaha dan optimalisasi pendapatan non-usaha mampu menjaga kinerja laba secara berkelanjutan. Perusahaan mampu menjaga pengendalian beban usaha serta mengoptimalkan pendapatan lain-lain, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan laba, mengingat realisasi beban usaha tahun 2025 masih berada di bawah target RKAP 2025. Beban usaha Tahun 2025 tercatat sebesar Rp3.357,87 Miliar atau meningkat Rp89,82 Miliar (2,75%) dibandingkan realisasi <i>audited</i> tahun 2024. Namun demikian, realisasi beban usaha masih lebih rendah Rp139,34 Miliar (3,98%) dibandingkan RKAP 2025, yang mencerminkan disiplin anggaran dan		

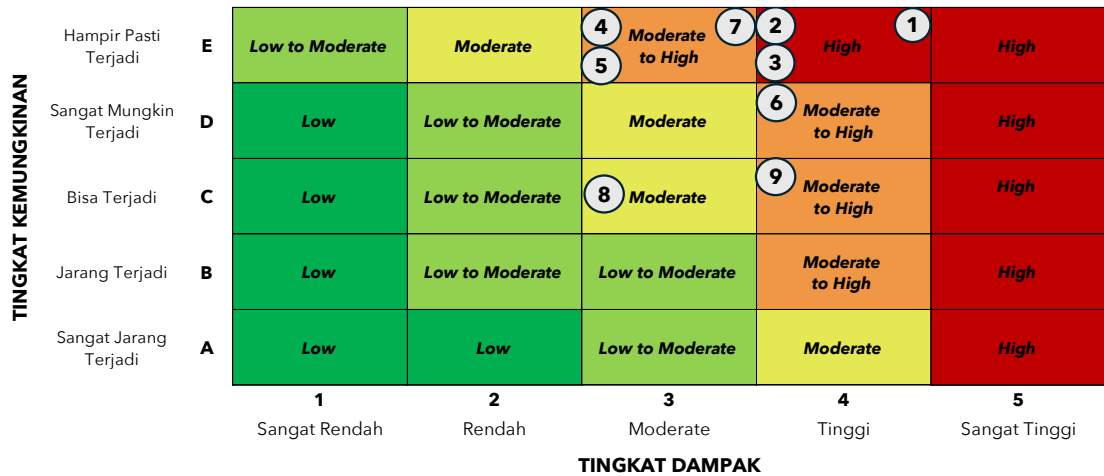
Rencana Penanganan Risiko		Target Waktu	Penjelasan Realisasi	Anggaran Biaya Mitigasi (Juta)	Realisasi Biaya Mitigasi (Juta)
5	Sosialisasi penyesuaian biaya PJNP.		efektivitas pengendalian biaya operasional. Belum dilakukan sosialisasi yang disebabkan belum adanya penyesuaian biaya PJNP.		

4.1.3. Peta Risiko

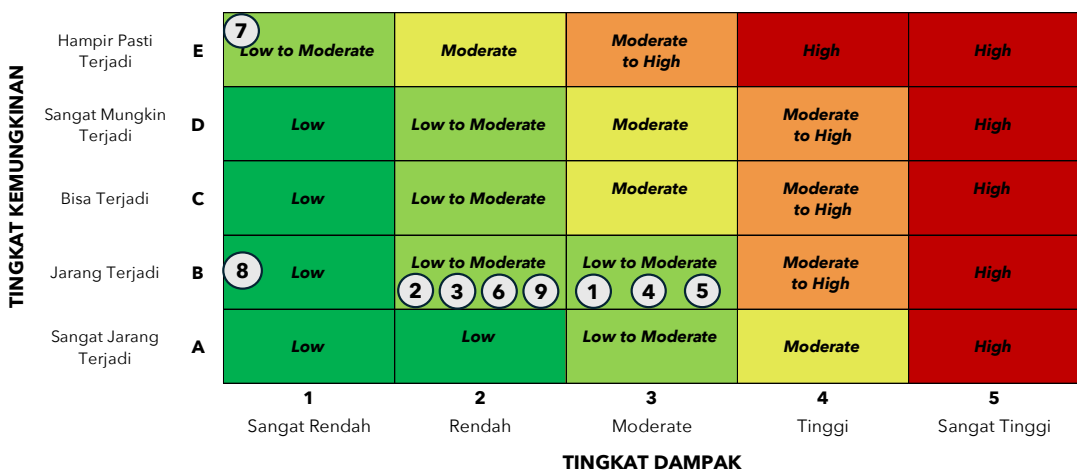
Sebagai bagian dari proses manajemen risiko yang terstruktur, Perum LPPNPI telah melakukan pemetaan terhadap risiko-risiko utama berdasarkan tingkat kemungkinan dan dampaknya. Peta risiko ini disusun untuk memberikan visualisasi atas distribusi risiko yang dihadapi perusahaan pada berbagai tahapan siklus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

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

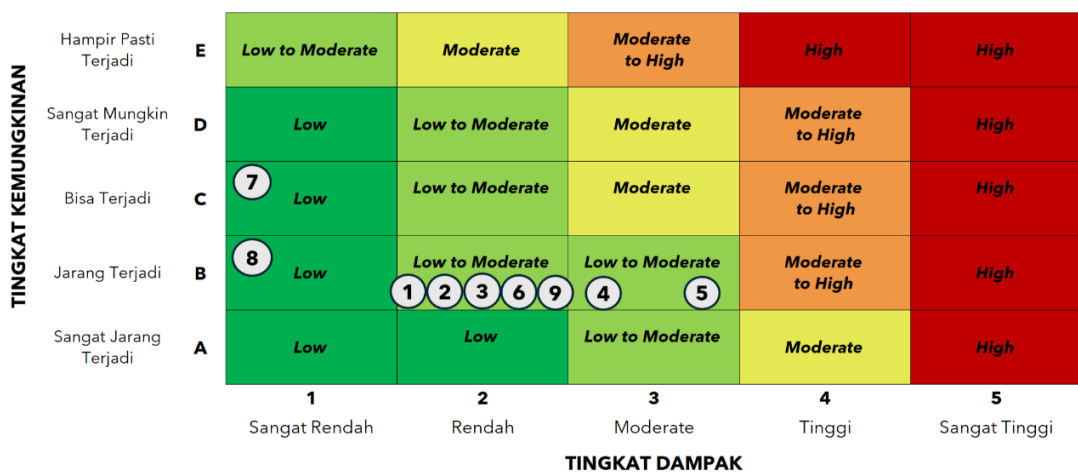
Pemetaan ini digunakan untuk memastikan bahwa arah mitigasi dan strategi pengendalian risiko telah berjalan secara proporsional terhadap prioritas risiko yang ada.



Gambar IV.1
Peta *Inherent Risk* 2025



Gambar IV.2
Peta *Target Residual Risk* Tahun 2025



Gambar IV.3
Peta *Current Risk* Tahun 2025

4.1.4. Ikhtisar Perubahan Profil dan Strategi Risiko

A. Ikhtisar Perubahan Profil Risiko

Pada pelaporan di akhir Tahun 2025, tidak terdapat penambahan risiko baru yang berdampak pada profil risiko.

B. Strategi Risiko

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

1. Tidak Toleran
 - a. Sangat berhati-hati dalam mengambil risiko dan lebih memilih menjaga stabilitas serta konsistensi dalam operasi bisnis; dan
 - b. Keputusan bisnis didasarkan pada pemeliharaan modal.
2. Konservatif
 - a. Berhati-hati dalam mengambil risiko, dengan memilih beberapa risiko yang terkendali namun tetap memprioritaskan kestabilan usaha; dan
 - b. Keputusan bisnis didasarkan pada Upaya untuk melindungi risiko besar yang tidak terduga, termasuk didalamnya menghindari paparan terhadap fluktuasi pasar yang signifikan serta dapat menanggung beban yang kecil.
3. Moderat
 - a. Bersedia mengambil risiko dalam batas tertentu untuk mencapai pertumbuhan dan keuntungan, tetapi tetap memperhatikan perlindungan terhadap kerugian besar; dan
 - b. Keputusan bisnis mempertimbangkan peluang pertumbuhan dan dampak risiko secara bersamaan serta dapat menanggung beban yang sedang.
4. Strategis
 - a. Secara aktif menerapkan strategi yang melibatkan pengelolaan risiko sebagai bagian integral dan rencana bisnis, mengambil risiko lebih tinggi dalam rangka mencapai pertumbuhan dan inovasi besar;
 - b. Keputusan bisnis mempertimbangkan peluang pertumbuhan dan dampak risiko secara bersamaan serta dapat menanggung beban yang besar.

Hingga akhir tahun 2025, perusahaan tetap beroperasi sesuai RKAP 2025 tanpa adanya perubahan faktor risiko internal maupun eksternal yang signifikan. Dengan demikian, belum terdapat kebutuhan untuk melakukan penyesuaian terhadap target maupun proyeksi dalam RKAP 2025

4.1.5. Catatan Kejadian Kerugian (*Loss Event Database*)

Tabel IV.12
Loss Event Database Tahun 2025

No	Nama Kejadian	Profil Risiko yang Diidentifikasi di Awal	Waktu Kejadian	Sumber Penyebab Kejadian	Perlakuan Atas Kejadian	Nilai Kerugian	Pihak-Pihak Yang Bertanggung Jawab	Status Pemulihan Saat Ini	Keterangan
1	Dual ADS-B Receiver and Processing MAG AX680 (Tower Antena ADSB) Cabang Banda Aceh patah	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar <i>Safety Management System (SMS)</i>	18 Januari 2025	Angin Kencang	1. Menerbitkan <i>Notam</i> ; 2. Melaporkan kejadian ke direktorat pembina.	Rp68.420.000	1. Pihak asuransi; 2. Direktorat pembina; 3. Cabang Banda Aceh.	Mendapatkan klaim penuh	-
2	Plafon kabin bangunan menara pengatur lalu lintas udara (tower) Kantor Cabang Pembantu Bima jatuh	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar <i>Safety Management System (SMS)</i>	21 Januari 2025	Cuaca Ekstrem	1. Melaporkan kejadian ke direktorat pembina; 2. Melakukan klaim asuransi.	Rp44.440.000	1. Pihak asuransi; 2. Direktorat pembina; 3. Cabang Lombok.	Mendapatkan klaim penuh	-
3	Antenna Omny Directional dengan Impedance dan Acce Unit Galela (Cabang Manado)	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar <i>Safety Management System (SMS)</i>	3 Maret 2025	Cuaca Ekstrem	1. Melaporkan kejadian ke direktorat pembina; 2. Melakukan klaim asuransi.	Rp86.025.000	1. Pihak asuransi; 2. Direktorat pembina; 3. Cabang Manado.	Mendapatkan klaim penuh	-
4	VHF-ER TX dan RX di Cabang Kendari rusak karena tersambar petir	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar <i>Safety Management System (SMS)</i>	3 Maret 2025	Petir	1. Melaporkan kerusakan ke direktorat pembina; 2. Mengirimkan modul yang mengalami kerusakan ke AMF guna perbaikan.	Rp450.000.000	1. Pihak asuransi; 2. Direktorat pembina; 3. Cuban Kendari.	Mengirimkan modul yang mengalami kerusakan ke AMF guna perbaikan	-

No	Nama Kejadian	Profil Risiko yang Diidentifikasi di Awal	Waktu Kejadian	Sumber Penyebab Kejadian	Perlakuan Atas Kejadian	Nilai Kerugian	Pihak-Pihak Yang Bertanggung Jawab	Status Pemulihan Saat Ini	Keterangan
5	NDB (Antenna Tuning Unit) Cabang Manado hilang akibat pencurian	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar <i>Safety Management System (SMS)</i>	4 Maret 2025	Pencurian	1. Melaporkan ke Polres; 2. Melaporkan kejadian ke direktorat pembina; 3. Melakukan klaim asuransi.	\$6.000	1. Pihak kepolisian; 2. Pihak asuransi; 3. Direktorat pembina; 4. Cabang Manado.	Mendapatkan klaim penuh	-
6	Tidak beroperasinya AMHS user Padang WIEE (tower, ATS RO, dan BMKG) ke server JATSC	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar <i>Safety Management System (SMS)</i>	11 April 2025	AMHS yang berlokasi di Cabang JATSC mengalami down	1. Melaporkan kejadian ke direktorat pembina.		1. Direktorat pembina; 2. Cabang JATSC; 3. Cabang Pekanbaru; 4. KCP Padang.	Memaksimalkan personel ACO untuk men-create <i>manual flight plan</i> berita penerbangan lainnya	Menimbulkan gangguan minor kepada layanan
7	2 (dua) ACP dinding bangunan menara pengatur lalu lintas (tower) Cabang Pekanbaru pada sisi barat lepas dan jatuh akibat angin kencang	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar <i>Safety Management System (SMS)</i>	16 April 2025	Angin Kencang	1. Melaporkan kejadian ke direktorat pembina; 2. Melakukan klaim asuransi.	Rp24.530.023	1. Pihak asuransi; 2. Direktorat pembina; 3. Cabang Pekanbaru.	Melengkapi dokumen klaim asuransi	-
8	Aset VHF AFIS 25 Watt (JOTRON) di Unit Pasir Pangaraian (Kluster Pekanbaru) terbakar	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar <i>Safety Management System (SMS)</i>	8 Mei 2025	Terbakar	1. Melaporkan kejadian ke direktorat pembina; 2. Melakukan klaim asuransi.	Rp153.049.020	1. Pihak asuransi; 2. Direktorat pembina; 3. Cabang Pekanbaru.	Melakukan klaim ke pihak asuransi	-
9	UPS 60 kVA merek Borri di Gedung Tower Lantai 2 Palembang terbakar	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar <i>Safety</i>	4 Juni 2025	Terbakar	1. Melaporkan kejadian ke direktorat pembina; 2. Melakukan klaim asuransi.	Rp199.514.730	1. Pihak asuransi; 2. Direktorat pembina; 3. Cabang Palembang.	Melakukan klaim ke pihak asuransi	-

No	Nama Kejadian	Profil Risiko yang Diidentifikasi di Awal	Waktu Kejadian	Sumber Penyebab Kejadian	Perlakuan Atas Kejadian	Nilai Kerugian	Pihak-Pihak Yang Bertanggung Jawab	Status Pemulihan Saat Ini	Keterangan
		<i>Management System (SMS)</i>							
10	Kabel TM Gardu <i>Middle Marker</i> KCP Jambi (Cabang Palembang) hilang akibat pencurian	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar <i>Safety Management System (SMS)</i>	10 Juni 2025	Pencurian	1. Melaporkan kejadian ke direktorat pembina; 2. Melakukan klaim asuransi.	Rp19.985.772	1. Pihak kepolisian; 2. Pihak asuransi; 3. Direktorat pembina; 4. Cabang Palembang.	Mendapatkan klaim penuh	-
11	VHF A/G merek Becker TG 460 Unit Poso (Cabang MATSC) rusak akibat petir	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar <i>Safety Management System (SMS)</i>	7 Juli 2025	Petir	1. Melaporkan kejadian ke direktorat pembina; 2. Melakukan klaim asuransi.	Rp39.401.138	1. Pihak asuransi; 2. Direktorat pembina; 3. Cabang MATSC.	Mendapatkan klaim penuh	-
12	Rod Tembaga dan Kabel BC Unit Lampung (Cabang Palembang) hilang akibat pencurian	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar <i>Safety Management System (SMS)</i>	22 Juli 2025	Pencurian	1. Melaporkan kejadian ke direktorat pembina; 2. Melakukan klaim asuransi.	Rp25.000.000	1. Pihak kepolisian; 2. Pihak asuransi; 3. Direktorat pembina; 4. Cabang Palembang.	Melakukan klaim ke pihak asuransi	-
13	Gangguan Layang-Layang di Cabang JATSC	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar <i>Safety Management System (SMS)</i>	4, 5, 11, 25, 26, 29 Juli 2025, 5, 12, 13, 18, 21, 22, 24, 26, 30 Agustus 2025 dan 1, 4, 6, 23, 25, 27 September 2025	Aktivitas layang-layang di sekitar Bandara Soekarno Hatta	1. Melaporkan kejadian ke direktorat pembina; 2. Melaporkan ke pihak bandara; 3. Melaporkan ke pihak kepolisian; 4. Melaporkan ke pihak aparat pemerintahan setempat.		1. Direktorat pembina; 2. Cabang JATSC; 3. Bandara; 4. Kepolisian; 5. Pemda.	Melakukan <i>safety campaign</i>	Menimbulkan gangguan minor kepada layanan

No	Nama Kejadian	Profil Risiko yang Diidentifikasi di Awal	Waktu Kejadian	Sumber Penyebab Kejadian	Perlakuan Atas Kejadian	Nilai Kerugian	Pihak-Pihak Yang Bertanggung Jawab	Status Pemulihan Saat Ini	Keterangan
14	Kejadian ATC Coordination Error between ATS Unit di Cabang JATSC	Risiko menurunnya pelayanan dan penerapan operasi sesuai dengan standar <i>Safety Management System (SMS)</i>	9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 29, 31 Juli 2025, 2, 6, 20, 23 Agustus 2025, 1, 2, 3, 6, 7, 13, 14, 16 September 2025	Masalah prosedur dan koordinasi (BoC)	1. Melaporkan kejadian ke dalam sisitem pelaporan keselamatan; 2. Melaporkan kejadian ke direktorat pembina; 3. Melaksanakan <i>safety review</i> bersama DNP.		1. Direktorat pembina; 2. Cabang JATSC	Melakukan <i>safety campaign</i>	Menimbulkan gangguan minor kepada layanan

4.1.6. Perhitungan Peringkat Komposit Risiko

1. Penilaian terhadap Kualitas Penerapan Manajemen Risiko

Tabel IV.13
Hasil Penilaian Kualitas Penerapan Manajemen Risiko

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

2. Penilaian terhadap Pencapaian Kinerja

Tabel IV.14
Hasil Penilaian Atas Pencapaian Kinerja

No	Indikator	Bobot	Hasil Penilaian	Skor Penilaian
1	Capaian KPI Kolegial	30%	65	19,5
2	Capaian Kinerja Keuangan	30%	82,5	24,8
3	Capaian Kinerja Operasi/ Produksi Utama	40%	80	32,0
TOTAL				76

3. Penentuan Hasil Perhitungan Peringkat Komposit Risiko

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

Gambar IV.4
Hasil Perhitungan Peringkat Komposit Risiko

Berdasarkan tabel klasifikasi penilaian, skor yang diperoleh menghasilkan peringkat:

- Kualitas Manajemen Risiko: *Fair* (90);
- Capaian Kineja: Cukup (76,25).

Dengan demikian, peringkat komposit risiko Perum LPPNPI di akhir tahun 2025 adalah :

- Peringkat 3;
- Deskripsi: Risiko terkendali baik cukup dan kemungkinan tidak tercapainya target kinerja tergolong cukup.

4. Peringkat Komposit Risiko

Tabel IV.15
Kriteria Peringkat Komposit Risiko

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

4.2. LAPORAN AUDIT INTERN

Sejumlah pelaksanaan kegiatan audit intern yang telah dilaksanakan pada Tahun 2025 di antaranya sebagai berikut.

4.2.1 Audit Operasional

1. Maksud dan tujuan

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

Audit operasional merupakan rancangan secara sistematis untuk mengaudit aktivitas-aktivitas, program-program yang diselenggarakan atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien, serta tujuan dari program dan aktifitas yang telah

direncanakan dapat tercapai serta tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

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

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

Realisasi kegiatan Audit Operasional pada tahun 2025 sebesar **100%**. Kegiatan ini dilaksanakan dari bulan Maret s.d bulan Desember 2025, di mana telah dilakukan kegiatan Audit Operasional di Cabang MATSC, JATSC, Medan, Denpasar, Yogyakarta, Pontianak dan Balikpapan telah selesai dilaksanakan seluruhnya.

4.2.2 Reviu Penyertaan Modal Negara (PMN)

1. Maksud dan tujuan
 - a. Reviu atas PMN ini dilatarbelakangi adanya penerimaan tambahan PMN dari pemerintah kepada Perum LPPNPI;
 - b. Kegiatan ini didasarkan pada Peraturan Menteri Keuangan No. 146/PMK.06/2022 tentang Penyusunan Kajian, Pelaporan, Pemantauan dan Evaluasi PMN pada Perusahaan Negara dan Badan Hukum Lainnya c.q. Pasal 7 ayat (3) yang antara lain menyatakan bahwa Laporan Triwulanan – Realisasi Penggunaan PMN direviu oleh *Internal Audit Division*; dan
 - 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 penyimpan dana PMN serta kesesuaian capaian realisasi dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Realisasi kegiatan

Realisasi kegiatan Reviu Penyertaan Modal Negara (PMN) pada tahun 2025 sebesar **100%**. Kegiatan reviu direncanakan akan dilaksanakan setiap triwulanan, yaitu minggu kedua bulan Januari, bulan April, bulan Juli, dan bulan Oktober 2025 (sebelum

penyampaian Laporan Triwulanan Realisasi Penggunaan PMN kepada Kementerian Keuangan).

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

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

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

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

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

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

2. Realisasi kegiatan

Kegiatan ini merupakan kegiatan yang didasarkan pada permintaan dari Direktur Utama dan/atau unit kerja lainnya sehingga pelaksanaan kegiatan akan tergantung pada periode permintaan itu sendiri. Realisasi Permintaan Audit Tertentu/Investigatif, Reviu dan/atau Konsultatif sampai dengan akhir tahun 2025 sebesar **100%**. Berikut ini adalah realisasi kegiatan Audit Khusus/Investigatif, Permintaan Reviu dan Konsultatif pada tahun 2025, di antaranya:

- a. Evaluasi Implementasi Organisasi & Tata Kerja Kantor Pusat – Fungsi Perencanaan Strategi Pelayanan dan Ketentuan Lainnya;
- b. Rapat Koordinasi Tindak Lanjut Hasil Audit Tata Kelola Bandara;
- c. Laporan Awal Evaluasi Risiko, Opsi Strategis dan Rekomendasi Sistemik Pekerjaan Pembangunan *ATC Tower* dan Sarana Penunjangnya di Palu;
- d. Pembahasan Permohonan Perpanjangan Waktu Kontrak Pengadaan Suku Cadang Peralatan VCS merek Frequentis;
- e. Rapat Pembahasan *Contingency Plan* Perum LPPNPI Tahun 2025;
- f. Rapat Pembahasan Rencana Perdamaian PT. Cardig Air (dalam PKPU);
- g. Rapat Tim P2K3 dan PKD Kantor Pusat Perum LPPNPI Tahun 2025;
- h. Rapat Pembahasan Penyelesaian Piutang *Outstanding Layanan Adv/Ext PT. ASI Pudjiastuti Aviation*;
- i. Rapat Persiapan dalam Rangka Pembahasan Progres Pekerjaan PMN dengan PPS Jamintel Kejaksanaan Republik Indonesia;
- j. Rapat Direksi Agenda Pembahasan Langkah Strategis Tindaklanjuti Penanganan Permasalahan Hukum Perusahaan;
- k. Pembahasan Draf Awal Kajian Efisiensi Proses Bisnis, Pengumpulan Data dan Informasi;]
- l. Rapat Pembahasan Draft Laporan Pekerjaan Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (*ATC System*) untuk Lokasi Medan dan Pontianak;
- m. Rapat Koordinasi Persiapan Pertemuan Dengan Wakil Kepala Badan Pengaturan BUMN Agenda Pembahasan Kinerja Bisnis dan Keuangan AirNav Periode Triwulan III 2025;
- n. Pembahasan Draft Pedoman Pengadaan Barang dan/atau Jasa Perum LPPNPI;
- o. Rapat Tim P2K3 (Tindak Lanjut Hasil Audit Eksternal dari Lembaga Sertifikasi SMK3);
- p. Rapat Pembahasan dan Pendalaman Aspek Manajemen Risiko pada Usulan RKAP 2026 dengan BP BUMN;
- q. Rapat Pembahasan Dukungan Transisi Operasional ATMAS PMN;
- r. Rapat Monitoring atas Realisasi KPI Rasio Pemenuhan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko Tahun 2025; dan
- s. Rapat Pembahasan terkait Kebutuhan Pengaktifan Modul BIBO.

4.2.4 Evaluasi Pelaksanaan *Whistleblowing System*

1. Maksud dan tujuan

Evaluasi pelaksanaan *Whistleblowing System (WBS)* bertujuan untuk menilai efektivitas, keberlanjutan, dan kualitas implementasi sistem pengaduan atau pelaporan internal (*whistleblowing*) di Perum LPPNPI. WBS adalah mekanisme yang

memungkinkan individu di dalam organisasi untuk melaporkan kegiatan yang dianggap tidak etis, ilegal, atau melanggar kebijakan perusahaan tanpa takut represalias.

Berikut adalah maksud dan tujuan dari evaluasi pelaksanaan WBS:

- a. Memastikan Keberlanjutan Program: Evaluasi ditujukan untuk memastikan bahwa WBS yang diimplementasikan memiliki keberlanjutan dalam jangka waktu panjang. Ini melibatkan peninjauan apakah sistem ini masih relevan, efisien, dan efektif seiring berjalannya waktu;
 - b. Menilai Efektivitas Pelaporan dan Penanganan Kasus: Evaluasi ditujukan untuk mengevaluasi sejauh mana WBS efektif dalam menerima laporan, menyelidiki kasus, dan mengambil tindakan yang sesuai terhadap pelanggaran atau ketidakpatuhan yang dilaporkan;
 - c. Mengukur Tingkat Kepuasan dan Kepercayaan *Stakeholder*: Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan dan kepercayaan *stakeholder*, termasuk para pelapor;
 - d. Menilai Kualitas Informasi yang Diterima: WBS harus mampu menerima informasi dengan kualitas yang memadai untuk mendukung penyelidikan dan tindakan lanjutan. Evaluasi membantu menentukan sejauh mana informasi yang diterima relevan, akurat, dan dapat diandalkan;
 - e. Memeriksa Kepatuhan dengan Kebijakan dan Peraturan: Evaluasi bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan WBS sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku. Ini mencakup penilaian terhadap kepatuhan dengan standar etika, hukum, dan regulasi yang berlaku;
 - f. Meningkatkan Kesadaran dan Partisipasi: Evaluasi dapat memberikan informasi tentang sejauh mana kesadaran tentang WBS di kalangan karyawan dan pihak terkait, serta mendorong partisipasi lebih lanjut;
 - g. Memberikan Rekomendasi Peningkatan: Evaluasi diharapkan dapat memberikan rekomendasi untuk perbaikan kebijakan, prosedur, atau peningkatan-peningkatan lainnya terkait implementasi WBS; dan
 - h. Menyusun serta mengirimkan Laporan WBS Kepada Direktur Utama dan Kepada Kementerian BUMN.
2. Realisasi kegiatan

Realisasi kegiatan Evaluasi Pelaksanaan WBS pada tahun 2025 sebesar **100%**, di mana capaian ini ditunjukkan dengan telah dilakukannya pengumpulan dan pengelolaan atas data Pengaduan WBS, Pelaporan Penyelenggaraan WBS kepada Manajemen serta pelaksanaan evaluasi terkait dengan aplikasi WBS (Airnavtrust).

4.2.5 Audit AirNav Training Center Lanjutan

1. Maksud dan tujuan

Sesuai dengan Peraturan Menteri No. 85 Tahun 2021 Tentang Peraturan Keselamatan Penerbangan Sipil Bagian 143 tentang Lembaga Penyelenggara Pendidikan dan/atau Pelatihan Bidang Navigasi Penerbangan, bahwa lembaga pelatihan wajib melakukan pengawasan internal untuk menjaga kualitas atau mutu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan paling sedikit 1 (satu) kali dalam setahun dan melaporkan hasilnya kepada Direktur Jenderal.

Salah satu tahap yang harus dipenuhi untuk menjamin ketercapaian pelaksanaan standar pelatihan bidang navigasi penerbangan berdasarkan Peraturan Keselamatan Penerbangan Sipil Bagian 143 adalah dengan melaksanakan audit internal. Adapun pelaksanaan Audit ini bertujuan untuk:

- a. Memastikan kesesuaian pelaksanaan standar mutu penyelenggaraan pelatihan bidang navigasi penerbangan terhadap dokumen Pedoman Pelaksanaan Pelatihan/*Training Procedures Manual (TPM)* sesuai Peraturan Keselamatan Penerbangan Sipil Bagian 143 tentang Lembaga Penyelenggara Pendidikan dan/atau Pelatihan Bidang Navigasi Penerbangan;
- b. Memastikan kelancaran pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Internal di AirNav Training Center; dan
- c. Memetakan peluang peningkatan mutu pelatihan navigasi penerbangan di AirNav Training Center.

2. Realisasi kegiatan

Pelaksanaan kegiatan Audit AirNav Training Center Lanjutan dilakukan pada bulan Juli s.d. bulan Desember 2025. Realisasi kegiatan ini pada tahun 2025 sebesar **100%**.

4.2.6 Rekapitulasi Tindak Lanjut Temuan Auditor Internal Tahun Buku 2024

Pada tahun 2024 telah dilakukan Audit Internal yang terdiri dari Audit Operasional yang dilakukan di 7 (tujuh) cabang, yaitu Cabang Aceh, Cabang Tarakan, Cabang MATSC, Cabang Ambon, Cabang Kupang, Cabang Denpasar, dan Cabang Pontianak. Selain itu telah dilakukan audit atas permintaan terkait AirNav Training Center (ANTC). Adapun rekapitulasi penyelesaian Tindak Lanjut Temuan Auditor di tahun 2025 secara **total** (Audit Operasional dan Audit ANTC) adalah dari 216 arahan yang disampaikan, tindak lanjut yang sudah Sesuai/S sebanyak 89 (42,20%), tindak lanjut yang Belum Sesuai/BS sebanyak 40 (18,52%), dan Belum Ditindaklanjuti/BD sebanyak 87 (40,28%).

Tabel IV.16
Rekapitulasi Pemantauan Penyelesaian Tindak Lanjut Atas Audit Operasional dan
Audit ANTC Tahun Buku 2024

A. AUDIT OPERASIONAL

Cabang	Jumlah Temuan	Jumlah Arahkan	Tindak Lanjut*							
			S	%	BS	%	BD	%	TD	%
1. Cabang Aceh	17	36	6	16,67%	0	0%	30	83,33%	0	0%
2. Cabang Tarakan	15	37	4	10,81%	7	18,92%	26	70,27%	0	0%
3. Cabang MATSC	8	19	10	27,03%	9	47,37%	0	0%	0	0%
4. Cabang Ambon	15	33	0	0%	0	0%	33	89,19%	0	0%
5. Cabang Kupang	19	47	29	78,38%	8	17,02%	10	27,03%	0	0%
6. Cabang Denpasar	13	24	4	10,81%	4	16,67%	16	43,24%	0	0%
7. Cabang Pontianak	7	12	8	66,67%	3	25%	1	2,70%	0	0%
Sub Total A	94	208	61	29,33%	31	14,90%	116	55,77%	0	0%

B. AUDIT ANTC

Cabang	Jumlah Temuan	Jumlah Arahkan	Tindak Lanjut*							
			S	%	BS	%	BD	%	TD	%
1. AirNav Training Center (ANTC)	6	8	7	87,50%	0	0%	1	12,50%	0	0%
TOTAL (A + B)	216	68	68	31,48%	31	14,35%	117	54,17%	0	0%

*) Tindak Lanjut: (S) Sesuai, (BS) Belum Sesuai, (BD) Belum Ditindaklanjuti, dan (TD) Tidak Dapat Ditindaklanjuti

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pemeriksaan atau Audit Internal Atas LHA Operasional Tahun 2024, yaitu dari 208 total arahan (rekomen-dasi) yang disampaikan, terdapat 61 tindak lanjut yang Sesuai/S (29,33%), 31 tindak lanjut Belum Sesuai/BS (14,90%), dan 116 tindak lanjut yang Belum Ditindaklanjuti/BD (55,77%); dan
2. Pemeriksaan atau Audit Internal Atas LHA AirNav Training Center (ANTC) Tahun 2024, yaitu dari 8 (delapan) total arahan (rekomen-dasi) yang disampaikan, terdapat 7 (tujuh) tindak lanjut yang Sesuai/S (87,50%) dan 1 (satu) tindak lanjut Belum Sesuai/BS (12,50%).

BAB V - PELAKSANAAN PROGRAM TJSL



5.1 PROGRAM TJSL

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

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

Penyaluran dana program TJSL pada Tahun 2025 mencapai Rp26.966.092.476,- yang berarti telah terserap sebesar 99,97% dari total anggaran RKA TJSL tahun 2025 sebesar Rp27.000.000.000,-. Pelaksanaan program TJSL di Tahun 2025 menunjukkan capaian yang signifikan melalui berbagai kegiatan yang berfokus pada peningkatan kualitas hidup masyarakat, khususnya di bidang kesehatan dan pendidikan. Di bidang kesehatan, Perum LPPNPI melalui Program AirNav Sehat melaksanakan serangkaian kegiatan sosial yang memberikan dampak langsung bagi masyarakat kurang mampu, terutama yang tinggal di wilayah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T) dengan akses terbatas terhadap layanan medis. Kegiatan tersebut mencakup operasi bibir sumbing bagi anak-anak dari keluarga pra-sejahtera, pemeriksaan gigi serta mulut untuk anak-anak dan remaja yang tidak memiliki akses layanan kesehatan, serta operasi soft tissue tumor bagi masyarakat yang membutuhkan. Program ini terlaksana berkat kerja sama dengan Perhimpunan Dokter Spesialis Bedah Plastik

Rekonstruksi dan Estetik (PERAPI) dan Fakultas Kedokteran Universitas Sam Ratulangi, Divisi Ilmu Bedah.

Tabel V.1
Realisasi RKA Program TJSL Tahun 2025

JENIS	2025	
	RKA	Realisasi
1	2	3
1 Pilar Pembangunan Sosial:	Rp 12.050.000.000	Rp 12.036.636.293
a. TBP 2 - Tanpa Kelaparan	Rp 2.050.000.000	Rp 2.020.287.551
b. TBP 3 - Kehidupan Sehat dan Sejahtera	Rp 2.750.000.000	Rp 2.762.108.786
c. TBP 4 - Pendidikan Berkualitas	Rp 7.250.000.000	Rp 7.254.239.956
2 Pilar Pembangunan Ekonomi:	Rp 8.470.000.000	Rp 8.464.557.598
Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi	Rp 8.470.000.000	Rp 8.464.557.598
3 Pilar Pembangunan Lingkungan:	Rp 5.880.000.000	Rp 5.870.064.404
a. TBP 6 - Air Bersih dan Sanitasi Layak	Rp 450.000.000	Rp 484.877.000
b. TBP 11 - Kota dan Pemukiman Berkelanjutan	Rp 1.400.000.000	Rp 1.401.272.912
c. TBP 12 - Konsumsi & Produksi yang Bertanggung Jawab	Rp 600.000.000	Rp 599.613.300
d. TBP 13 - Penanganan Perubahan Iklim	Rp 1.200.000.000	Rp 1.192.137.260
e. TBP 15 - Ekosistem Daratan	Rp 2.230.000.000	Rp 2.192.163.932
4 Pilar Pembangunan Hukum dan Tata Kelola:	Rp 600.000.000	Rp 594.834.181
TPB 16 - Perdamaian Keadilan dan Kelembagaan yang Tangguh	Rp 600.000.000	Rp 594.834.181
Total	Rp 27.000.000.000	Rp 26.966.092.476

Perum LPPNPI juga menjalankan program kesehatan masyarakat lainnya, seperti pemeriksaan mata bagi anak-anak yatim dan dhuafa, pemberian kacamata gratis, serta operasi katarak bagi masyarakat yang tidak memiliki fasilitas kesehatan memadai termasuk mereka yang belum terdaftar dalam program jaminan kesehatan nasional (BPJS), di mana kegiatan ini bekerja sama dengan Perhimpunan Dokter Spesialis Mata Indonesia (PERDAMI). Seluruh kegiatan ini mencerminkan komitmen Perum LPPNPI untuk terus mendukung peningkatan kualitas kesehatan masyarakat Indonesia secara merata.

Sementara itu di bidang pendidikan, Perum LPPNPI menaruh perhatian pada aspek pemberdayaan dan pembentukan karakter anak-anak dan remaja melalui kegiatan edukatif dan pembinaan mental. Salah satu program utama yang dijalankan adalah program edukasi dan sosialisasi pencegahan kekerasan terhadap anak yang dilaksanakan di berbagai Lembaga Pembinaan Khusus Anak (LPKA), antara lain LPKA Jakarta, Bandung, Palembang, Lampung, dan Blitar. Kegiatan ini dilaksanakan bekerja sama dengan Komisi Nasional Perlindungan Anak yang memberikan edukasi, sosialisasi, serta motivasi kepada para peserta agar lebih siap beradaptasi dan berkembang setelah masa pembinaan.

Tidak hanya memberikan pembinaan mental, Perum LPPNPI juga membekali anak-anak binaan dengan pelatihan keterampilan praktis, antara lain Pelatihan Teknik Perawatan AC dan Pelatihan Teknik Las Listrik yang dilaksanakan berkolaborasi dengan Politeknik Penerbangan, serta Pelatihan Barber atau Cukur Rambut yang diberikan di LPKA Blitar dan LPKA Bandung. Program-program ini diharapkan dapat menjadi bekal keterampilan kerja yang berguna ketika mereka kembali ke masyarakat sekaligus mendorong kemandirian ekonomi di masa depan. Selanjutnya dalam rangka memperingati Hari Anak Nasional yang jatuh pada tanggal

23 Juli 2025, Perum LPPNPI menyelenggarakan serangkaian kegiatan yang penuh makna dan keceriaan sebagai bentuk kepedulian terhadap tumbuh kembang generasi penerus bangsa. Kegiatan ini menjadi momentum bagi Perum LPPNPI untuk menegaskan komitmennya dalam mendukung pemenuhan hak anak atas kebahagiaan, pendidikan, dan kesempatan untuk berkembang secara optimal.

Dalam perayaan tersebut, Perum LPPNPI mengundang anak-anak sekolah dasar dari lingkungan sekitar kantor pusat untuk mengikuti kegiatan edukatif dan rekreatif yang dirancang agar para peserta dapat belajar sekaligus bermain dalam suasana yang menyenangkan. Tidak hanya itu, anak-anak binaan dari DKM Masjid Perum LPPNPI juga turut hadir dan merasakan kegembiraan bersama dalam momentum perayaan Hari Anak Nasional tahun 2025. Acara yang diikuti oleh lebih dari 1.000 anak dan 150 guru pendamping ini berlangsung meriah dengan berbagai kegiatan interaktif seperti permainan edukatif, lomba kreatif, serta kegiatan menggambar dan mewarnai yang mengusung tema “Anak Bahagia, Indonesia Maju.” Melalui kegiatan tersebut, Perum LPPNPI ingin menanamkan nilai-nilai positif seperti semangat belajar, rasa percaya diri, dan kepedulian sosial kepada para peserta sejak usia dini.

Tidak berhenti pada kegiatan seremonial, Perum LPPNPI juga menunjukkan kepedulian yang lebih mendalam terhadap anak-anak yang tengah menghadapi tantangan kesehatan. Dalam rangkaian peringatan Hari Anak Nasional, Perum LPPNPI menyalurkan bantuan kepada anak-anak penderita kanker yang tengah menjalani perawatan di Rumah Sakit Kanker Dharmais Jakarta. Bantuan tersebut berupa paket nutrisi, makanan bergizi, serta sarana pendidikan dan permainan anak yang diharapkan dapat membantu meningkatkan semangat mereka dalam menjalani masa pengobatan. Pelaksanaan program ini terlaksana melalui kolaborasi dengan Yayasan Kanker Anak Indonesia (YKAI) yang selama ini konsisten dalam mendampingi dan memberikan dukungan moral bagi anak-anak penyintas kanker. Sinergi ini menjadi wujud nyata dari semangat Perum LPPNPI dalam menebarkan nilai kemanusiaan dan kasih sayang, khususnya kepada mereka yang membutuhkan perhatian lebih.

Melalui kegiatan ini, Perum LPPNPI tidak hanya berupaya menghadirkan kebahagiaan di Hari Anak Nasional, tetapi juga memperkuat citranya sebagai perusahaan yang peduli terhadap masa depan generasi muda Indonesia, yaitu agar menjadi generasi yang sehat, cerdas, dan berkarakter untuk mewujudkan Indonesia yang lebih baik serta berkelanjutan.

5.2 PROGRAM PUMK

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

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

Piutang dana PUMK yang masih aktif sampai dengan 30 September 2025 senilai Rp950.000.000,-, termasuk di dalamnya terdapat piutang macet senilai Rp.71.879.758,-. Upaya penyelesaian piutang macet tersebut saat ini sudah di usulkan menjadi piutang bermasalah pada RKA TJSL Tahun 2025 berdasarkan Risalah Rapat Pembahasan Rencana Kerja dan Anggaran Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Tahun 2025 Perum LPPNPI No. RIS-01/DSI.MBU.B/12/2024 tertanggal 6 Desember 2024.

Tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman UMKM pada Tahun 2025 yang dihitung berdasarkan rata-rata tertimbang kolektibilitas adalah sebesar 77,85%. Meskipun di tahun 2025 tidak terdapat target khusus dari Kementerian BUMN terkait tingkat kolektibilitas dan efektivitas penyaluran dana program TJSL, pencapaian ini menunjukkan upaya yang konsisten dalam mendukung pertumbuhan ekonomi berbasis pemberdayaan UMKM. Alokasi dana ini diharapkan dapat memberikan dampak signifikan terhadap penguatan ekonomi lokal, peningkatan kualitas pekerjaan, serta mendorong pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan di tahun-tahun mendatang.

5.3 KPI PELAKSANAAN PROGRAM TJSL

Mengacu pada Aspirasi Pemegang Saham (APS) tahun 2025 bahwa setiap BUMN memiliki KPI tersendiri terkait pelaksanaan program TJSL. Ketercapaian KPI terkait pelaksanaan program TJSL pada Tahun 2025 adalah sebagai berikut.

Tabel V.2
Capaian KPI Program TJSL Tahun 2025

Deskripsi	Bobot	2025		Rasio	Skor
		RKAP	Realisasi		
1	2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1 Aspek Fokus pada Dampak , yaitu pengukuran dampak 3 (tiga) program TJSL dengan metode <i>Social Return on Investment (SROI)</i> , minimal 1 (satu) di antaranya adalah program <i>Creating Shared Values</i>	35	3	3	100%	35,00
2 Aspek Peningkatan Tata Kelola , terdiri dari:					
a. Kecukupan <i>Standard Operating Procedure (SOP)</i> Pelaksanaan Program TJSL BUMN	15	100%	100,00%	100,00%	15,00
b. Peningkatan Kompetensi SDM, yaitu: 1) Perusahaan memiliki minimal 1 (satu) pegawai yang bersertifikasi di bidang Sustainability; 2) Seluruh karyawan pengelola TJSL mendapatkan pelatihan terkait kompetensi TJSL	20	100%	100,00%	100,00%	20,00
3 Aspek Pemanfaatan Teknologi Informasi , yaitu pemenuhan pengisian data dalam sistem informasi TJSL Kementerian BUMN	10	5	5	100,00%	10,00
4 Aspek Peningkatan Kolaborasi , yaitu pelaksanaan kolaborasi program TJSL antar BUMN dan pihak lain	10	3	3	100,00%	10,00
5 Aspek Peningkatan Engagement Karyawan , yaitu pelaksanaan kegiatan sosial kemasyarakatan oleh seluruh karyawan BUMN	10	90%	90,63%	100,70%	10,07
Total					100,07

Penjelasan:

1. Aspek Fokus pada Dampak

Pengukuran *Social Return on Investment (SROI)* untuk mengevaluasi 3 (tiga) program TJSL. Evaluasi ini mempertimbangkan persyaratan *SROI* yang memerlukan program berjalan minimal 6 (enam) bulan atau merupakan kelanjutan dari tahun sebelumnya. Adapun ruang lingkup pengukuran studi *SROI* adalah sebagai berikut:

- a. Program Kampung Better Banjarbaru di Kel. Landasan Ulin Utara, Kec. Liang Anggang, Kab. Banjarbaru, Kalimantan Selatan yang memiliki nilai *SROI* sebesar 2,12;
- b. Program Kampung Kasanah di Wonosobo, Jawa Tengah yang memiliki nilai *SROI* sebesar 2,05; dan
- c. Program Desa Bayan Kabupaten Lombok Utara, Nusa Tenggara Barat yang memiliki nilai *SROI* sebesar 2,24.

2. Aspek Peningkatan Tata Kelola

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

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

Unit TJSL pada Tahun 2025 telah menyusun rancangan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk 3 (tiga) aspek utama, yaitu Pengelolaan Program Bantuan Lainnya, Pengelolaan Program Pendanaan UMK, serta Penghapusan Piutang UMK Bermasalah. Adapun dokumen SOP tersebut telah disampaikan pada Kementerian BUMN. Langkah ini merupakan bagian dari komitmen Unit TJSL dalam mewujudkan keteraturan, konsistensi, dan tata kelola yang baik dalam setiap pelaksanaan program. Mendasari hal tersebut, capaian aspek ini di tahun 2025 sebesar **100%**.

b. Peningkatan Kompetensi SDM

Pada aspek Peningkatan Kompetensi SDM di tahun 2025 terealisasi sebesar 100%, dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Terdapat 1 (satu) karyawan Unit TJSL yang sudah mengikuti pelatihan dan memperoleh sertifikasi di bidang keberlanjutan (*sustainability*); dan
- 2) Seluruh karyawan pengelola TJSL telah melaksanakan pelatihan *Sustainability Masterclass-Certified Sustainable Development Specialist (CSDS)* dalam rangka. Adapun pelatihan tersebut dilaksanakan dalam rangka peningkatan kompetensi karyawan pengelola TJSL dalam mempraktikkan Pembangunan berkelanjutan.

3. Aspek Pemanfaatan Teknologi Informasi

Terkait dengan pemenuhan pengisian data untuk pelaporan program TJSL pada periode yang telah ditentukan, Pada tahun 2025 telah dilakukan pelaporan dan sedang dalam tahap validasi oleh Kementerian BUMN. Dari total 5 (lima) pelaporan, telah terealisasi 5 (lima) laporan pada Triwulan I 2025, Triwulan II 2025, Triwulan III 2025, Triwulan IV 2025, dan Laporan RKA 2025 sehingga realisasi atas aspek ini di pada tahun 2025 sebesar 100%.

4. Aspek Peningkatan Kolaborasi

Unit TJSL telah melaksanakan berbagai program kolaboratif dan sinergi dengan sejumlah mitra strategis, baik antar BUMN, lembaga pendidikan, maupun organisasi profesional, sebagai upaya memperluas dampak positif program TJSL secara berkelanjutan. Kolaborasi antar BUMN diwujudkan melalui kerja sama dengan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dalam pelaksanaan Program Mudik Bersama 2025, serta dengan Perum BULOG dalam penyelenggaraan Program Pasar Murah dan pemberian bantuan bagi masyarakat pra sejahtera. Di bidang kesehatan, sinergi juga terjalin dengan PT. Kimia Farma Tbk melalui Program Peduli Lansia yang mencakup pemberian bantuan nutrisi dan layanan pemeriksaan kesehatan gratis bagi para lansia.

Selain kolaborasi antar BUMN, Unit TJSL juga memperkuat kemitraan dengan lembaga pendidikan dan profesional di bidang kesehatan. Di sektor pendidikan, kerja sama dijalankan bersama Yayasan CT Arsa Foundation melalui Program PIJAR yang berfokus pada pengiriman relawan ke daerah-daerah pelosok untuk mendukung peningkatan kualitas pendidikan. Sinergi juga dilakukan dengan Politeknik Penerbangan Jayapura, Surabaya, Palembang, dan PPIC Curug. Mendasari hal tersebut, telah terjalin kolaborasi dengan 3 (tiga) BUMN di tahun 2025 atau sesuai dengan target.

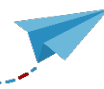
5. Aspek Peningkatan *Engagement* Karyawan

Program TJSL yang dijalankan telah melibatkan sebanyak 4.293 karyawan dari total 4.737 karyawan, sehingga capaian untuk aspek ini sebesar 90,63%. Hal ini mencerminkan semangat kolaboratif dan kepedulian sosial yang tinggi di lingkungan perusahaan, yang turut ditunjukkan melalui keberagaman kegiatan mencakup bidang pendidikan, kesehatan, pemberdayaan ekonomi, lingkungan, dan kemanusiaan, seperti pelatihan digital marketing untuk UMKM Komunitas Balon Pekalongan, pelatihan membatik di Kampung Kasanah Wonosobo, pemberdayaan penyandang disabilitas, serta dukungan sarana belajar di berbagai lokasi.

Di bidang kesehatan, karyawan turut serta dalam pelaksanaan operasi bibir sumbing, operasi soft tissue tumor dan gigi, operasi katarak, pemeriksaan mata dan pembagian kacamata, serta bantuan nutrisi dan edutrip bagi anak penderita kanker. Kegiatan lainnya meliputi pelatihan keterampilan di LPKA, bantuan energi terbarukan

di desa pesisir dan pedalaman, program pasar murah, bantuan sembako, penyaluran hewan kurban, dukungan terhadap relawan PIJAR, dan penyelamatan orang utan. Seluruh kontribusi ini menjadi wujud keterlibatan karyawan dalam mendukung visi Perum LPPNPI sebagai perusahaan yang berkomitmen terhadap pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan Masyarakat.

BAB VI - LAPORAN PENGGUNAAN TAMBAHAN PMN



6.1 PMN TUNAI

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

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

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

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

6.1.1 Dasar Usulan PMN

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

6.1.2 Jumlah Rincian Tambahan PMN

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

Management (ATM) System di 4 (empat) lokasi, yaitu JATSC, Medan, Balikpapan, serta Pontianak. Hal ini sesuai dengan persetujuan rencana investasi Perum LPPNPI tahun 2023 yang tertuang dalam Surat Menteri Perhubungan No. PR.004/1/14/PHB 2023 tertanggal 25 Mei 2023

6.1.3 Progres Pengadaan Program Investasi yang Dibiayai PMN

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

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

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

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

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

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

dan Pontianak yang semula 21 hari kalender, disesuaikan menjadi 60 (enam puluh) hari kalender untuk masing-masing program.

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

1. *ATM System JATSC*

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

Saat ini tengah dilakukan pelaksanaan pekerjaan dengan progres fisik pada akhir tahun 2025 sebesar **54,67%**, di mana telah dilakukan kegiatan instalasi peralatan utama, seting dan konfigurasi oleh *engineer* INDRA, serta pelaksanaan *site training* untuk operator ATMAS dan VSCS. Tindak lanjut perusahaan dalam memastikan pelaksanaan pekerjaan agar dapat diselesaikan tepat waktu adalah dengan memberikan surat teguran I kepada penyedia pada 15 September 2025 serta pelaksanaan *Show Cause Meeting (SCM)* tingkat I pada 19 September 2025. Berdasarkan hasil evaluasi hasil uji coba pembuktian *Show Cause Meeting (SCM)* yang dilaksanakan pada 28 Oktober 2025 dapat disimpulkan pembuktian *Show Cause Meeting (SCM)* tingkat I dinyatakan berhasil dan memenuhi target percepatan yang disepakati. Sampai saat ini, pelaksanaan pekerjaan terpenuhi sesuai target dan diharapkan selesai sesuai tanggal akhir kontrak pada 21 Februari 2025.

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

Proses pengadaan yang **telah dilakukan** adalah pengumuman lelang pada tanggal 17 Mei 2024 serta pelaksanaan *Aanwijzing* pada tanggal 28 Mei 2024, pada tanggal 28 Mei 2024 sampai dengan 31 Juli 2024 juga telah dilaksanakan pemasukan dokumen penawaran pengadaan oleh calon penyedia. Pada bulan Agustus 2024 telah dilakukan evaluasi atas dokumen penawaran dan telah ditetapkan pemenang pelaksanaan pekerjaan tersebut. Pada bulan September 2024, telah dilakukan proses masa sanggah dan revidi ikatan kerja. Selanjutnya, **penandatanganan kontrak**

dilakukan pada tanggal 14 Oktober 2024 dengan jangka waktu pelaksanaan selama 450 hari kalender atau sampai dengan 6 Januari 2026. Pada pelaksanaannya, telah dilakukan *kick off meeting* untuk pelaksanaan *ATM System* di Balikpapan pada tanggal 28-30 Oktober 2024, *kick off meeting* untuk pelaksanaan *ATM System* di Medan pada tanggal 19-21 November 2024, serta *kick off meeting* untuk pelaksanaan *ATM System* di Pontianak pada tanggal 9-11 Desember 2024. Sehubungan dengan beberapa kendala pada pelaksanaan pekerjaan di Balikpapan, dilakukan addendum atas pekerjaan *ATM System* di Balikpapan sehingga jangka waktu pelaksanaannya berakhir pada 5 Februari 2026.

ATM System di Balikpapan telah mencapai progres fisik sebesar **87,61%**, di mana capaian tersebut diperoleh dari diterimanya material peralatan utama yaitu *ATMAS*, *ATM System Testbed*, *ATC Simulator* dan *VSCS* selain itu terdapat pula penyelesaian pekerjaan struktur, arsitektur dan mekanikal yang telah dilaksanakan. Keterlambatan pekerjaan di Balikpapan disebabkan oleh adanya pekerjaan tambahan berupa preboring yang sebelumnya tidak tercantum dalam perencanaan awal serta beberapa material harus dipesan dan dikirim dari luar pulau sehingga pemenuhan material sangat bergantung pada jadwal produksi dan pengiriman dari pabrikan. Pekerjaan *ATC System* di Balikpapan direncanakan selesai pada 5 Februari 2026 sesuai addendum kontrak.

ATM System di Medan telah mencapai progres fisik sebesar **100%**, di mana capaian tersebut dipengaruhi oleh telah selesainya seluruh pekerjaan peralatan utama dan peralatan bangunan. Berdasarkan hasil tersebut, telah diterbitkan Berita Acara Serah Terima Pertama nomor : BAC.1290/T/TNG/LPPNPI/PGD.02.01/X/2025 tanggal 15 Oktober 2025.

ATM System di Pontianak telah tercapai progres fisik sebesar **100%**, di mana capaian tersebut dipengaruhi oleh telah selesainya seluruh pekerjaan peralatan utama dan peralatan bangunan. Berdasarkan hasil tersebut, telah diterbitkan Berita Acara Serah Terima Pertama nomor : BAC.1368/T/TNG/LPPNPI/PGD.02.01/XII/2025 tanggal 31 Desember 2025.

Secara agregat total, progres fisik untuk kontrak tersebut adalah sebesar **68,60%**. Perum LPPNPI juga telah melakukan upaya-upaya percepatan serta permohonan komitmen kepada penyedia untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut tepat waktu.

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

Dana PMN tunai tersebut ditempatkan pada rekening giro khusus pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dengan special rate sebesar 6,55% p.a untuk periode 01 Januari 2024 s.d 29 Maret 2024. Namun demikian dalam perjalanan, *special rate* tersebut mengalami penurunan dengan rincian sebagai berikut:

1. Menjadi sebesar 6,25% p.a pada periode 29 Maret 2024 s.d 24 Juli 2024;
2. Menjadi sebesar 6,15% p.a pada periode 24 Juli s.d 23 Oktober 2024;
3. Menjadi sebesar 6,10% p.a pada periode 24 Oktober s.d 24 Januari 2025;
4. Menjadi sebesar 6,05% p.a pada periode 25 Januari 2025 s.d 24 April 2025;
5. Menjadi sebesar 6,00% p.a pada periode 30 April 2025 s.d 24 Juli 2025;
6. Menjadi sebesar 5,75% p.a pada periode 1 Agustus 2025 s.d 31 Oktober 2025; dan
7. Menjadi sebesar 5,00% p.a pada periode 1 November 2025 s.d 31 Desember 2025.

Penurunan suku bunga tersebut secara umum dipengaruhi oleh turunnya suku bunga acuan (BI-Rate) yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.

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

Dana Tunai PMN Tahun 2023	Saldo Awal (Rp.)	Bunga (Rp.)	Beban Pajak (Rp.)	Realisasi PMN (Rp.)	Saldo Akhir (Rp.)
Per 31 Desember 2023	659.190.000.000	-	-		659.190.000.000
Per 31 Januari 2024	659.190.000.000	3.312.204.000	(662.440.800)		661.839.763.200
Per 29 Februari 2024	661.839.763.200	3.681.823.669	(736.364.734)		664.785.222.135
Per 31 Maret 2024	664.785.222.135	3.459.615.149	(691.923.030)		667.552.914.254
Per 30 April 2024	667.552.914.254	3.565.464.127	(713.092.825)		670.405.285.556
Per 31 Mei 2024	670.405.285.556	3.443.862.768	(688.772.554)		673.160.375.770
Per 30 Juni 2024	673.160.375.770	3.573.282.817	(714.656.563)		676.019.002.024
Per 31 Juli 2024	676.019.002.024	3.472.700.353	(694.540.071)		678.797.162.306
Per 31 Agustus 2024	678.797.162.306	3.545.552.850	(709.110.570)		681.633.604.586
Per 30 September 2024	681.633.604.586	3.560.368.403	(712.073.681)		684.481.899.308
Per 31 Oktober 2024	684.481.899.308	3.459.915.354	(691.983.071)		687.249.831.591
Per 30 November 2024	687.249.831.591	3.565.226.181	(713.045.236)		690.102.012.536
Per 31 Desember 2024	690.102.012.536	3.459.963.515	(691.992.703)	(73.075.929.015)	619.794.054.333
Per 31 Januari 2025	619.794.054.333	3.255.418.789	(651.083.758)	(8.165.765.766)	614.232.623.598
Per 28 Februari 2025	614.232.623.598	3.156.145.988	(631.229.198)		616.757.540.388
Per 31 Maret 2025	616.757.540.388	2.874.542.195	(574.908.439)	(12.201.623.968)	606.855.550.176
Per 30 April 2025	606.855.550.176	3.118.237.701	(623.647.540)		609.350.140.337
Per 31 Mei 2025	609.350.140.337	2.974.751.978	(594.950.396)	(20.645.902.527)	591.084.039.392
Per 30 Juni 2025	591.084.039.392	3.001.239.092	(600.247.818)	(3.657.043.436)	589.827.987.230
Per 31 Juli 2025	589.827.987.230	2.913.585.098	(582.742.019)	(8.067.768.506)	584.091.061.803
Per 31 Agustus 2025	584.091.061.803	2.895.081.383	(579.041.277)	(1.878.749.453)	584.528.352.456
Per 30 September 2025	584.528.352.456	2.565.480.272	(513.121.054)	(73.987.541.275)	512.593.170.399 *

Catatan:

- *) Saldo akhir dana PMN Tunai, yaitu saldo dana PMN Tunai beserta hasil pengelolaannya dikurangi dengan realisasi pembayaran pekerjaan di 4 lokasi.

Selain dikarenakan perbedaan suku bunga atas special rate rekening giro khusus, perbedaan jumlah hari pada bulan berjalan dalam perhitungan pendapatan bunga per bulan juga menjadi penyebab naik turunnya pendapatan bunga bulanan selama periode Januari 2024 s.d. bulan Desember 2025. Adapun hasil pengelolaan dana PMN Tunai tahun 2023 sebesar Rp659,19 Miliar di akhir tahun 2025 adalah Rp75,15 Miliar, yaitu dengan saldo akhir dana PMN Tunai tercatat sebesar Rp395,17 Miliar. Saldo akhir tersebut merupakan nilai dana PMN Tunai beserta hasil pengelolaannya dengan total saldo sebesar Rp734,34 Miliar dan selanjutnya dikurangi oleh realisasi dana PMN Tunai sebesar Rp324,14 Miliar (termasuk PPN) untuk pembayaran tahap pertama, kedua, dan ketiga pekerjaan pengadaan paket 1 yaitu Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) di Wilayah Ruang Udara Barat RI (FIR Jakarta) / Program New JATSC serta pembayaran tahap pertama dan kedua peralatan utama dan tahap pertama serta kedua pekerjaan bangunan untuk lokasi Balikpapan, pembayaran tahap pertama sampai dengan keempat untuk peralatan utama dan tahap pertama pekerjaan bangunan untuk lokasi Medan dan Pontianak.

6.2 PMN NON-TUNAI

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

Mengacu pada PP No. 77 Tahun 2012 tentang Perum LPPNPI, Pemerintah telah membentuk suatu badan hukum Perum LPPNPI yang bertujuan untuk memberikan pelayanan navigasi penerbangan secara profesional, transparan, akuntabel, dan mandiri, agar menghasilkan pelayanan navigasi yang andal dan menjamin keselamatan penerbangan. Dengan telah beroperasinya Perum LPPNPI pada tanggal 16 Januari 2013, pengelolaan navigasi penerbangan di Indonesia telah beralih dari PT. Angkasa Pura I, PT. Angkasa Pura II dan Unit Pelaksana Teknis Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan menjadi tanggung jawab Perum LPPNPI. Selain itu berdasarkan ketentuan Pasal 2 ayat (2) huruf b dalam PP No. 77 Tahun 2012, disebutkan bahwa kekayaan PT Angkasa Pura I, PT Angkasa Pura II, serta Unit Pelaksana Teknis Direktorat Jenderal Perhubungan Udara

Kementerian Perhubungan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan navigasi dialihkan kepada Perum LPPNPI.

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

Berdasarkan pengaturan di bidang pengelolaan Barang Milik Negara sebagaimana diatur dalam PP No. 27 Tahun 2014 jo PP No. 28 Tahun 2020 bahwa dalam rangka mendukung penugasan pemerintah kepada Perusahaan Negara, Kementerian Perhubungan mengusulkan pemindahtanganan BMN berupa Gedung/Bangunan, Jalan Irigasi Jaringan dan Peralatan yang sebelumnya dioperasikan oleh Ditjen Perhubungan Udara kepada Perum LPPNPI melalui mekanisme Penyertaan Modal Negara Non-Tunai (Penyertaan Modal Pemerintah Pusat/PMPP). Sebelum Peraturan Pemerintah terkait PMN terbit dan sebagai payung hukum untuk Perum LPPNPI mengoperasikan BMN tersebut maka dibuat Berita Acara terlebih dahulu antara Direktorat Jenderal Perhubungan Udara dengan Direktur Utama Perum LPPNPI yaitu berupa BASTO No. 90 Tahun 2024 tertanggal 26 April 2024. Pemindahtanganan BMN melalui PMN kepada Perum LPPNPI merupakan wujud kepatuhan hukum atas amanat PP Pendirian Perum LPPNPI sekaligus bentuk tertib hukum dan administrasi dari pengelolaan BMN.

6.2.1 Dasar Hukum Usulan PMN Non-Tunai

Dasar hukum atas pengajuan PMN Non-Tunai adalah:

1. UU RI No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 No. 70, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No. 4297);
2. UU RI No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 No. 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No. 4355);
3. UU RI No. 28 Tahun 2022 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2023 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 No. 208, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No. 6827);
4. PP No. 44 Tahun 2005 tentang Tata Cara Penyertaan dan Penatausahaan Modal Negara pada Badan Usaha Milik Negara dan Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 No. 116, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No. 4555) sebagaimana telah diubah dengan PP No. 72 Tahun 2016 tentang Perubahan

Atas Peraturan Pemerintah No. 44 Tahun 2005 tentang Tata Cara Penyertaan dan Penatausahaan Modal Negara pada Badan Usaha Milik Negara dan Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 No. 325, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No. 6006);

5. PP No. 77 Tahun 2012 tentang Perum LPPNPI;
6. PP No. 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 No. 92 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No. 5533) sebagaimana telah diubah dengan PP No. 28 Tahun 2020 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 No. 142, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No. 6523);
7. Peraturan Menteri Keuangan No. 111/PMK.06/2016 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pemindahtanganan Barang Milik Negara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan No. 165/PMK.06/2021;
8. Persetujuan Menteri Keuangan No. S-795/MK.6/2024 tanggal 15 Oktober 2024 terkait Pemindahtanganan Barang Milik Negara (BMN) pada Kementerian Perhubungan Berupa 176 (Seratus Tujuh Puluh Enam) NUP BMN Melalui Mekanisme Penyertaan Modal Pemerintah Pusat kepada Perum LPPNPI.

6.2.2 Rincian BMN yang Diserahkan

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

Tabel VI.2
Rincian Jenis BMN Beserta Nilai Wajarnya

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

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

6.2.3 Progres Pengalihan BMN Melalui PMN Non-Tunai

Perum LPPNPI telah melakukan rapat harmonisasi di awal tahun 2025 dengan kementerian terkait, di antaranya Kementerian Sekretariat Negara, Kementerian Keuangan, Kementerian BUMN, Kementerian Hukum, dan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Mengacu pada hasil rapat harmonisasi tersebut, rencana Penyertaan Modal Pemerintah Pusat (PMPP) Perum LPPNPI agar dilakukan reviu oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), dan selanjutnya proses reviu tersebut dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pada 24 Februari 2025, Pemerintah menerbitkan Undang-Undang No. 1 Tahun 2025 tentang Perubahan Ketiga Atas Undang-undang No. 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, di mana salah satunya berisi pembentukan Holding Operasional di lingkungan BUMN yang disebut Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara (Danantara), sehingga berdampak pada pengelompokan perusahaan BUMN yang dikelola oleh Danantara dan dikelola oleh Badan Pengaturan (BP) BUMN. Namun reviu rencana PMPP oleh BPKP terus berlanjut, dan BPKP telah menyampaikan Laporan Hasil Reviu atas Rencana Penyertaan Modal Pemerintah Pusat (PMPP) tanggal 12 Maret 2025 pada Perum LPPNPI. Selanjutnya pada tanggal 26 Maret 2025, Perum LPPNPI menyampaikan hasil reviu BPKP kepada Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko-Kementerian BUMN dan Direktur Jenderal Kekayaan Negara-Kementerian Keuangan.

Menanggapi terbitnya Undang-Undang No. 1 Tahun 2025, Kementerian Hukum telah bersurat kepada Kementerian Keuangan pada 21 April 2025 terkait Pengembalian Permohonan Harmonisasi Rancangan Peraturan Pemerintah (RPP) tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara (PMN) kepada BUMN, yang pada intinya mengembalikan kepada

Menteri Keuangan atas permohonan harmonisasi dan RPP tentang penambahan PMN untuk sejumlah perusahaan (termasuk di antaranya Perum LPPNP) dengan pertimbangan pada pasal 4A Undang-Undang No. 1 Tahun 2025 bahwa penambahan PMN kepada BUMN diajukan dan dilaksanakan oleh Menteri BUMN.

Kementerian Keuangan kemudian bersurat kepada Kementerian BUMN pada tanggal 5 Mei 2025 dan kepada Kementerian Perhubungan pada 17 Juli 2025 terkait tindak lanjut penyusunan RPP tentang PMN Non Tunai tahun 2024 dan tahun 2025, di mana sejalan dengan pembentukan Holding Operasional dan proses pengembalian RPP PMN Non Tunai agar pelaksanaan PMN Non Tunai dimaksud dilaksanakan serta diproses lebih lanjut sesuai dengan Undang-Undang No. 1 Tahun 2025.

Mendasari surat-surat tersebut di atas, di mana terdapat perubahan kewenangan, maka sejumlah tahapan dalam proses pengalihan aset masih memerlukan penyesuaian mekanisme administrasi dan regulasi. Namun Perum LPPNPI tetap melakukan upaya proaktif, di antaranya dengan melakukan pembahasan bersama dengan dengan Kementerian BUMN dan Kementerian Perhubungan hingga akhir tahun 2025. Perum LPPNPI juga telah melakukan inventarisasi atas barang milik negara (BMN) Kementerian Perhubungan guna mendukung rencana PMN Non Tunai dimaksud dengan rekapitulasi hasil inventarisasi sebagaimana tertuang dalam Berita Acara No. BAC. 1376/KA/TNG/LPPNPI/PGD.07/XII/2025.

BAB VII - STATISTIK TEMUAN AUDITOR



7.1 STATISTIK TEMUAN AUDITOR

Progres monitoring per akhir tahun 2025 terkait tindak lanjut atas hasil pemeriksaan dan/atau audit eksternal ditunjukkan secara ringkas pada tabel di bawah ini.

Tabel VII.1

Progres Tindak Lanjut atas Hasil Pemeriksaan dan/atau Audit Eksternal per Akhir Tahun 2025

Pemeriksaan dan/atau Audit Eksternal (LHP dan LHA)*	Jumlah Temuan	Jumlah Rekomendasi	Tindak Lanjut**							
			S	%	BS	%	BD	%	TD	%
1. Atas LHA BPK RI Tahun 2015	11	28	28	100%	0	0%	0	0%	0	0%
2. Atas LHA BPK RI Tahun 2018	16	43	9	20.93%	33	76.74%	1	2.33%	0	0.00%
3. Atas LHA BPK RI Tahun 2021	7	21	13	61.90%	8	38.10%	0	0.00%	0	0.00%
4. Atas LHA BPK RI Tahun 2024	13	60	0	0.00%	12	20.00%	48	80.00%	0	0.00%
Jumlah LHA BPK RI Tahun 2025	47	152	50	32.89%	53	34.87%	49	32.24%	0	0.00%
5. Atas LHA KAP Tahun 2024	9	25	18	72.00%	7	28.00%	0	0.00%	0	0.00%
6. Atas LHP PMN Itjen Kemenkeu 2024	14	17	13	76.47%	4	23.53%	0	0.00%	0	0.00%

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

**) Tindak Lanjut: (S) Sesuai, (BS) Belum Sesuai, (BD) Belum Ditindaklanjuti, dan (TD) Tidak Dapat Ditindaklanjuti

Berdasarkan tabel di atas, disimpulkan bahwa dari total status pemeriksaan atau audit eksternal atas LHA BPK RI dari tahun 2016, 2019, 2021, dan 2024 terdapat 152 rekomendasi yang disampaikan dengan progres 50 rekomendasi yang sudah sesuai (32,89%), 53 rekomendasi yang belum sesuai (34,87%), dan 49 rekomendasi yang belum ditindaklanjuti (32,24%), yang dirinci sebagai berikut:

1. Pemeriksaan atau audit eksternal atas LHA BPK RI tahun 2015, dari 28 rekomendasi yang disampaikan sudah sesuai 100% (28 sesuai dengan rekomendasi);
2. Pemeriksaan atau audit eksternal atas LHA BPK RI tahun 2018, dari 43 rekomendasi yang disampaikan terdapat 9 (sembilan) rekomendasi yang sudah sesuai (20,93%), 33 rekomendasi yang belum sesuai (76,74%), dan 1 (satu) rekomendasi yang belum ditindaklanjuti (2,33%);
3. Pemeriksaan atau audit eksternal atas LHA BPK RI tahun 2021, dari 21 rekomendasi yang disampaikan terdapat 13 (tiga belas) rekomendasi yang sudah sesuai (61.90%) dan 8 (delapan) rekomendasi yang belum sesuai (38,10%); dan
4. Pemeriksaan atau audit eksternal atas LHA BPK RI tahun 2024, dari 60 (enam puluh) rekomendasi yang disampaikan terdapat 0 rekomendasi yang sudah sesuai (0,00), 12 (dua belas) rekomendasi yang belum sesuai (20,00%), serta 48 rekomendasi yang belum ditindaklanjuti (80,00%).

Selain itu untuk pemeriksaan atau audit eksternal atas LHA KAP tahun 2024, terdapat 25 rekomendasi yang disampaikan dengan progres 18 (delapan belas) rekomendasi yang sudah sesuai 72,00% dan 7 (tujuh) rekomendasi yang belum sesuai (28,00%). Sedangkan untuk pemeriksaan atau audit eksternal atas LHP PMN Itjen Kemenkeu tahun 2024, terdapat 17 (tujuh belas) rekomendasi yang disampaikan dengan progres 13 (tiga belas) rekomendasi yang sudah sesuai (76,47%) dan 4 (empat) rekomendasi yang belum sesuai (23,53%) dikarenakan masih dalam progres penyelesaian sesuai dengan target waktu yang ditetapkan. Guna pembahasan hasil Audit Eksternal yang komprehensif, Perum LPPNPI akan menyampaikan Laporan Hasil Audit Perum LPPNPI (terpisah dari laporan manajemen ini) kepada Kementerian BUMN untuk proses lebih lanjut.

BAB VIII - PENUTUP



Perum LPPNPI pada tahun 2025 secara umum berhasil mencatatkan kinerja yang positif ditengah pemulihan sektor penerbangan global, khususnya di kawasan Asia-Pasifik, selaras dengan pertumbuhan sektor perdagangan dan sektor pariwisata. Momentum ini turut menjadi katalis bagi peningkatan pergerakan trafik internasional dan *overflying* yang dilayani oleh Perum LPPNPI, yang tentunya berkontribusi terhadap capaian kinerja finansial keuangan. Selain itu, semakin luasnya ruang udara yang dilayani oleh perusahaan melalui implementasi *Realignment FIR JKT-SIN* sejak 21 Maret 2024 turut memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pendapatan usaha.

Berbagai upaya dilakukan perusahaan guna menghasilkan capaian yang sesuai target sebagaimana tertuang dalam RKAP tahun 2025, serta untuk memenuhi ekspektasi Pemilik Modal dan para pemangku kepentingan terkait. Meskipun masih terdapat deviasi atas capaian kinerja tahun 2025 terhadap targetnya, namun deviasi dimaksud bersifat terukur dan memiliki dasar yang jelas, serta selanjutnya menjadi bahan pembelajaran dan evaluasi perusahaan guna menghasilkan capaian yang lebih baik kedepannya. Gambaran kinerja perusahaan tahun 2025 secara ringkas sebagai berikut:

1. Total pergerakan trafik terealisasi sebesar 2.006,64 Ribu pergerakan, atau lebih tinggi 2,94% dari targetnya sebesar 1.949,33 Ribu pergerakan. Jika dibandingkan dengan realisasi pada tahun 2024, realisasi total pergerakan trafik tahun 2025 mengalami pertumbuhan 4,08%, yang utamanya dipicu oleh peningkatan pergerakan trafik internasional dan *overflying*. Capaian atas kinerja pergerakan trafik internasional dan *overflying* masih berkontribusi dari *Realignment FIR JKT-SIN* pada 21 Maret 2024 pukul 20.00 UTC serta peningkatan penggunaan transportasi udara terutama di wilayah Asia-Pasifik;
2. Total aset perusahaan tercatat sebesar Rp8.605,26 Miliar atau lebih tinggi 2,36% dari nilai yang ditargetkan sebesar Rp8.406,76 Miliar dan meningkat 13,24% dari nilai total aset *audited* tahun 2024 sebesar Rp7.599,11 Miliar. Peningkatan total aset tersebut secara umum dikarenakan kenaikan nilai aset lancar, yang di antaranya dipengaruhi oleh kinerja pembayaran maskapai yang semakin baik serta perolehan hasil pengelolaan dana PMN Tunai dan investasi keuangan jangka pendek;
3. Pendapatan usaha terealisasi sebesar Rp4.148,82 Miliar atau lebih rendah 1,35% dari targetnya sebesar Rp4.205,79 Miliar dan tumbuh 10,26% dibandingkan realisasi pada tahun 2024 sebesar Rp3.762,77 Miliar. Ketidaktercapaian target pendapatan usaha di tahun 2025 dipengaruhi oleh realisasi jumlah penerbangan domestik yang masih di bawah target serta belum terealisasinya penyesuaian biaya PJNP *enroute* internasional dan *overflying* sebagaimana telah diasumsikan dalam RKAP tahun 2025. Adapun penerbangan domestik memiliki komposisi terbesar dari total penerbangan yang dilayani oleh perusahaan, dibandingkan dengan penerbangan internasional dan *overflying*;

4. Beban usaha terealisasi sebesar Rp3.357,87 Miliar atau lebih rendah 3,98% dari targetnya sebesar Rp3.497,22 Miliar serta meningkat 2,75% dari realisasi pada periode yang sama di tahun 2024 sebesar Rp3.268,05 Miliar. Deviasi atas ketercapaian beban usaha tahun 2025 dibandingkan dengan targetnya, secara umum dikarenakan:
 - a. Beban pegawai terealisasi sedikit di bawah anggarannya, di mana capaian ini sebagai hasil dari optimalisasi penggunaan anggaran pegawai mengacu pada ketentuan yang berlaku di perusahaan, di antaranya adalah pemenuhan kesejahteraan sesuai Perjanjian Kerja Bersama (PKB) Periode 2023-2025, serta kenaikan jenjang karir karyawan fungsional;
 - b. Beban perlengkapan terealisasi sedikit lebih tinggi dari anggarannya, yang secara umum berkontribusi dari pemenuhan kebutuhan perlengkapan kantor dalam rangka menunjang kinerja karyawan dan proses bisnis perusahaan, termasuk dukungan kesiapan program PMN tunai;
 - c. Beban penyusutan terealisasi lebih rendah dari anggarannya, yang secara umum disebabkan persetujuan investasi yang terbit pada bulan Agustus 2025 sehingga berdampak pada tertundanya realisasi sejumlah program investasi tahun 2025 dan belum terealisasinya pengalihan aset PMPP tahun 2024;
 - d. Beban pemeliharaan terealisasi di bawah anggarannya, yang secara umum dipengaruhi oleh upaya efisiensi atas program pemeliharaan rutin non-tahunan dan optimalisasi pelaksanaan kegiatan kalibrasi;
 - e. Beban utilitas terealisasi lebih rendah dari anggarannya, yang secara umum dikarenakan efisiensi konsumsi listrik;
 - f. Beban umum terealisasi di atas anggarannya, yang disebabkan oleh meningkatnya pelaksanaan perjalanan dinas terkait kegiatan pendampingan *stakeholders* dan/atau instansi pemerintah guna kegiatan audit, monitoring, inspeksi, dan pertemuan internasional. Selain itu, terdapat peningkatan kegiatan rapat dinas selaras dengan semakin normalnya kegiatan perusahaan; dan
 - g. Beban penurunan nilai piutang, terealisasi lebih baik dari yang diproyeksikan dalam RKAP tahun 2025 yang dikarenakan semakin membaiknya kinerja pembayaran maskapai.
5. Perum LPPNPI membukukan laba komprehensif tahun 2025 sebesar Rp783,68 Miliar atau lebih tinggi dari RKAP tahun 2025 sebesar Rp663,56 Miliar dan tumbuh 46,99% dibandingkan realisasi di tahun 2024 sebesar Rp533,16 Miliar. Capaian laba komprehensif tahun 2025 dipengaruhi oleh realisasi beban usaha yang masih di bawah target, serta realisasi pendapatan lain-lain yang lebih tinggi dari targetnya terutama untuk pendapatan bunga atas penempatan deposito, obligasi, dan giro;
6. Saldo kas akhir tahun 2025 tercatat sebesar Rp4.921,63 Miliar atau lebih tinggi 42,11% dari targetnya sebesar Rp3.463,33 Miliar, serta meningkat 44,24% dari realisasi pada tahun 2024

sebesar Rp3.412,17 Miliar. Realisasi saldo kas akhir tahun 2025 yang lebih tinggi dari targetnya tersebut secara umum dikarenakan adanya realisasi surplus akibat lebih tingginya kas masuk aktivitas operasi dan kas masuk aktivitas investasi dari targetnya, serta realisasi kas keluar aktivitas investasi yang masih di bawah target; dan

7. Pencapaian skor KPI Kolegial tahun 2024 adalah 96,13.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. PROGRES PELAKSANAAN PROGRAM INVESTASI TAHUN 2025

Tabel 1.1 Progres Program Investasi Tahun 2025

No	Fasilitas	Nama Program		Nilai Persetujuan		Nilai Kontrak		Pembayaran		Progres Fisik	Keterangan	
								Realisasi	Denda			
Kegiatan Rutin												
Carry Over												
Single Year CO ke 2025												
1	Mechanical Electrical	Penggantian dan Pemasangan Compressor Chiller Gedung Pusat dan Gedung Support di Kantor Pusat	Rp	2.100.864.000,00	Rp	1.787.100.000,00	Rp	1.787.100.000,00	Rp	-	100%	BAST, Pembayaran 100%
2	IT	Pengadaan Infrastruktur Private Cloud AirNav Indonesia	Rp	10.546.956.000,00	Rp	9.645.132.035,40	Rp	9.162.875.433,63	Rp	-	100%	BAST, Pembayaran Tahap I
3	IT	Pengadaan Perangkat Web Application Firewall dan Firewall di Kantor Pusat Perum LPPNPI	Rp	9.370.024.000,00	Rp	6.591.476.625,00	Rp	6.261.902.793,75	Rp	-	100%	BAST, Pembayaran Tahap I
TOTAL KEGIATAN RUTIN			Rp	22.017.844.000,00	Rp	18.023.708.660,40	Rp	17.211.878.227,38	Rp	-		
Kegiatan Non Rutin												
Carry Over												
Single Year CO ke 2025												
1	Navigation	Pengadaan dan Pemasangan Instrument Landing System (ILS) di Bandara VVIP mendukung IKN	Rp	19.500.000.000,00	Rp	13.691.620.884,90	Rp	13.007.039.840,66	Rp	-	100,00%	BAST, Pembayaran Tahap I
2	Navigation	Penggantian dan Pemasangan DVOR/DME di Merauke	Rp	10.300.000.000,00	Rp	8.987.220.488,85	Rp	8.537.859.464,41	Rp	-	100,00%	BAST, Pembayaran Tahap I
3	Navigation	Penggantian dan Pemasangan DVOR/DME di Tarakan	Rp	10.300.000.000,00	Rp	9.040.056.488,85	Rp	8.588.053.664,41	Rp	-	100,00%	BAST, Pembayaran Tahap I
4	Navigation	Penggantian dan Pemasangan Instrument Landing System (ILS) di Denpasar	Rp	15.450.000.000,00	Rp	11.897.934.750,00	Rp	11.303.038.012,50	Rp	-		
5	Navigation	Penggantian dan Pemasangan Instrument Landing System (ILS) di Surabaya	Rp	15.450.000.000,00	Rp	11.468.966.504,00	Rp	10.895.518.178,80	Rp	-	100,00%	BAST (Pemaketan Menjadi 1 Kontrak), Pembayaran Tahap I
6	Mechanical Electrical	Penggantian dan Pemasangan Lift/Elevator beserta penunjangnya di Banda Aceh	Rp	747.667.000,00	Rp	714.951.000,00	Rp	714.951.000,00	Rp	-	100,00%	BAST, Pembayaran 100%
7	Mechanical Electrical	Perbaikan Sistem Catu Daya Listrik di Gedung Operasi Ruang MER Cabang Sentani	Rp	1.801.187.000,00	Rp	1.715.000.000,00	Rp	1.533.457.207,00	Rp	95.792.793,00	100,00%	BAST, Pembayaran Tahap I serta dikenal denda
8	Building	Pembangunan ATC Tower dan Sarana Penunjangnya di Palu			Rp	23.840.113.609,94	Rp	-	Rp	-	17,85%	Pelaksanaan Pekerjaan (Pelaksana Pekerjaan)
			Rp	27.600.000.000,00	Rp	1.000.864.800,00	Rp	-	Rp	-	17,85%	Pelaksanaan Pekerjaan (Konsultan Pengawas)
9	Building	Penguatan Struktur Tanah dan Struktur Bangunan Kawasan AirNav di Semarang	Rp	6.000.000.000,00	Rp	5.244.294.703,91	Rp	4.982.079.968,71	Rp	-	100,00%	BAST, Pembayaran tahap I
10	Building	Penguatan Struktur Tower di Bima	Rp	3.000.000.000,00	Rp	2.095.458.017,00	Rp	1.982.190.017,00	Rp	113.268.000,00	100,00%	BAST, Pembayaran 100% serta dikenal denda

No	Fasilitas	Nama Program		Nilai Persetujuan		Nilai Kontrak	Pembayaran		Progres Fisik	Keterangan		
							Realisasi	Denda				
Kegiatan Non Rutin												
Multi years												
1	Automation	Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) di Wilayah Ruang Udara Barat RI (FIR Jakarta) / Program New JATSC	Rp	428.352.898.032,00	Rp	412.000.000.000,00	Rp	201.337.964.507,00	Rp	-	54,67%	Pelaksanaan Pekerjaan, Pembayaran Tahap I, II, dan III
2	Automation	Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) untuk Modernisasi Fasilitas Pelayanan APP di Balikpapan	Rp	230.845.062.315,00	Rp	99.250.708.204,49	Rp	39.006.107.345,00	Rp	-	94,46%	Pelaksanaan Pekerjaan (Pemaketan Menjadi 1 Kontrak), Pembavaran Tahao I dan II peralatan
3	Automation	Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) untuk Modernisasi Fasilitas Pelayanan APP di Medan			Rp	68.114.603.691,26	Rp	46.613.889.743,57	Rp	-		
4	Automation	Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) untuk Modernisasi Fasilitas Pelayanan APP di Pontianak			Rp	54.568.088.104,25	Rp	37.182.944.389,45	Rp	-		
5	Automation	Jasa Konsultan Pengawasan Pekerjaan Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC SYSTEM) NEW JATSC APP Balikpapan APP Medan dan APP Pontianak.	Rp	20.952.487.650,00	Rp	14.804.171.287,50	Rp	-	Rp	-	69,07%	Pelaksanaan Pekerjaan
6	Automation	Pengadaan dan Penggantian Fasilitas ATM (ATC System) Wilayah Ruang Udara Timur RI (FIR Ujung Pandang) di Denpasar Surabaya	Rp	1.316.065.000.000,00	Rp	18.882.968.962,50	Rp	17.938.820.514,38	Rp	-	100,00%	BAST (Konsultan Pengawas), Pembayaran Tahap I s/d III
					Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%	Proses Persiapan Lelang
7	Building	Pembangunan ATC Tower beserta Penunjangnya di Luwuk	Rp	28.325.000.000,00	Rp	183.500.760,00	Rp	183.500.760,00	Rp	-	100,00%	BAST, Pembayaran 100% (Konsultan Perencana)
					Rp	21.636.173.689,35	Rp	-	Rp	-	9,64%	Pelaksanaan Pekerjaan (Pelaksana)
					Rp	1.287.104.218,50	Rp	-	Rp	-	9,64%	Pelaksanaan Pekerjaan (Konsultan Pengawas)
8	Building	Pembangunan ATC Tower beserta Penunjangnya di Bengkulu	Rp	31.700.000.000,00	Rp	182.112.150,00	Rp	182.112.150,00	Rp	-	100,00%	BAST, Pembayaran 100% (Konsultan Perencana)
					Rp	25.500.155.815,53	Rp	-	Rp	-	31,58%	Pelaksanaan Pekerjaan (Pelaksana)
					Rp	1.363.463.269,13	Rp	-	Rp	-	31,58%	Pelaksanaan Pekerjaan (Konsultan Pengawas)
9	Building	Pembangunan Gedung Baru Kantor Pusat Perum LPPNPI (lanjutan)	Rp	66.040.000.000,00	Rp	178.353.412,50	Rp	178.353.412,50	Rp	-	100,00%	BAST, Pembayaran 100% (Konsultan Perencana)
					Rp	55.296.659.733,07	Rp	-	Rp	-	10,89%	Pelaksanaan Pekerjaan (Pelaksana)
					Rp	1.924.119.510,00	Rp	-	Rp	-	10,89%	Pelaksanaan Pekerjaan (Konsultan Pengawas)
Over Non Rutin			Rp	2.232.429.301.997,00	Rp	864.868.664.055,53	Rp	404.167.880.175,38	Rp	209.060.793,00		
Usulan Baru												
1	Communication	Penggantian dan Pemasangan Transmitter dan Reproduser ATIS di Pekanbaru	Rp	1.950.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%	
2	Communication	Penggantian dan Pemasangan VHF Primary TWR dan VHF Primary APP di Padang	Rp	3.000.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%	
3	Communication	Pengadaan dan Pemasangan VHF Primary TWR di Banda Aceh	Rp	1.350.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%	
4	Communication	Pengadaan dan Pemasangan Voice Recorder 16 Channel di Banda Aceh	Rp	500.000.000,00	Rp	401.042.274,00	Rp	-	Rp	-	0,00%	Pelaksanaan Pekerjaan
5	Communication	Pengadaan dan Pemasangan VHF Primary TWR di Sentani	Rp	1.350.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%	

No	Fasilitas	Nama Program	Nilai Persetujuan		Nilai Kontrak		Pembayaran			Progres Fisik	Keterangan		
							Realisasi		Denda				
Usulan Baru													
1	Communication	Penggantian dan Pemasangan Transmitter dan Reproduser ATIS di Pekanbaru	Rp	1.950.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%	Pelaksanaan Pekerjaan	
2	Communication	Penggantian dan Pemasangan VHF Primary TWR dan VHF Primary APP di Padang	Rp	3.000.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%		
3	Communication	Pengadaan dan Pemasangan VHF Primary TWR di Banda Aceh	Rp	1.350.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%		
4	Communication	Pengadaan dan Pemasangan Voice Recorder 16 Channel di Banda Aceh	Rp	500.000.000,00	Rp	401.042.274,00	Rp	-	Rp	-	0,00%		
5	Communication	Pengadaan dan Pemasangan VHF Primary TWR di Sentani	Rp	1.350.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%	Pelaksanaan Pekerjaan	
6	Communication	Penggantian dan Pemasangan Voice Recorder 16 Channel di Blak	Rp	500.000.000,00	Rp	413.219.584,00	Rp	-	Rp	-	0,00%		
7	Communication	Pengadaan 4 (Empat) Signal Light Gun di Sentani	Rp	680.000.000,00	Rp	632.422.500,00	Rp	-	Rp	-	100,00%		BAST
8	Communication	Penggantian dan Pemasangan Voice Recorder 16 Channel di Bengkulu	Rp	500.000.000,00	Rp	396.811.730,96	Rp	-	Rp	-	0,00%		
9	Communication	Penggantian dan Pemasangan VHF Primary APP di Bengkulu	Rp	1.650.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%	Pelaksanaan Pekerjaan	
10	Communication	Penggantian dan Pemasangan Voice Recorder 8 Channel di Pangandaran	Rp	260.000.000,00	Rp	241.364.405,83	Rp	-	Rp	-	0,00%		
11	Communication	Pengadaan dan Pemasangan VHF ER Primary APP Bandung di Pangandaran	Rp	1.650.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%		
12	Communication	Penggantian dan Pemasangan Reproduser ATIS di Lombok	Rp	900.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%		
13	Communication	Penggantian dan Pemasangan VHF Primary TWR di Kendari	Rp	1.350.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%	Pelaksanaan Pekerjaan	
14	Communication	Penggantian dan Pemasangan VHF Primary APP di Kendari	Rp	1.650.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%		
15	Communication	Pengadaan dan Pemasangan Voice Recorder 8 Channel di Sugimanuru dan Morowali	Rp	520.000.000,00	Rp	509.106.141,00	Rp	-	Rp	-	0,00%		
16	Communication	Pengadaan dan Pemasangan VHF Primary TWR di Tarakan	Rp	1.350.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%		
17	Communication	Penggantian dan Pemasangan Voice Recorder 8 Channel di Mamuju	Rp	260.000.000,00	Rp	255.784.926,00	Rp	-	Rp	-	0,00%	Pelaksanaan Pekerjaan	
18	Communication	Penggantian dan Pemasangan Reproduser ATIS di Palangkaraya	Rp	900.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%		
19	Communication	Penggantian dan Pemasangan Transmitter dan Reproduser ATIS di Surabaya	Rp	1.950.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%		
20	Navigation	Penggantian dan Pemasangan Instrument Landing System (ILS) di Padang	Rp	18.500.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%		
21	Navigation	Penggantian dan Pemasangan DVOR/DME di Sorong	Rp	17.000.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%	Pelaksanaan Pekerjaan	
22	Navigation	Penggantian dan Pemasangan Instrument Landing System (ILS) di Banda Aceh	Rp	18.500.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%		
23	Navigation	Penggantian dan Pemasangan DVOR/DME di Makawembeng	Rp	17.000.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%		
24	Navigation	Penggantian dan Pemasangan Instrument Landing System (ILS) Beserta Pendukungnya di Manado	Rp	18.500.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%		
25	Navigation	Penggantian dan Pemasangan Instrument Landing System (ILS) di Banjarmasin	Rp	18.500.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%	Pelaksanaan Pekerjaan	
26	Navigation	Penggantian dan Pemasangan DVOR/DME di Labuan Bajo	Rp	17.000.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%		
27	Navigation	Penggantian dan Pemasangan Instrument Landing System (ILS) di Palangkaraya	Rp	18.500.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%		
28	Surveillance	Penggantian dan Pemasangan Monopulse Secondary Surveillance Radar (MSSR) di Banda Aceh	Rp	45.000.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%		

No	Fasilitas	Nama Program	Nilai Persetujuan		Nilai Kontrak		Pembayaran			Progres Fisik	Keterangan	
							Realisasi	Denda				
Usulan Baru												
29	Surveillance	Penggantian dan Pemasangan Monopulse Secondary Surveillance Radar (MSSR) di Denpasar	Rp	45.000.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%	
30	Surveillance	Penggantian dan Pemasangan Monopulse Secondary Surveillance Radar (MSSR) di Surabaya	Rp	45.000.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%	
31	Surveillance	Penggantian dan Pemasangan Monopulse Secondary Surveillance Radar (MSSR) di MATSC	Rp	45.000.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%	
32	Surveillance	Penggantian dan Pemasangan Monopulse Secondary Surveillance Radar (MSSR) di Balikpapan	Rp	45.000.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%	
33	Surveillance	Penggantian dan Pemasangan Monopulse Secondary Surveillance Radar (MSSR) di Banjarmasin	Rp	45.000.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%	
34	Mekanikal Elektrikal	Penggantian Dan Pemasangan Lift/Elevator Gedung Tower di Manokwari	Rp	1.200.000.000,00	Rp	1.101.702.195,00	Rp	-	Rp	-	0,00%	Pelaksanaan Pekerjaan
35	Mekanikal Elektrikal	Penggantian Dan Pemasangan Lift/Elevator Gedung Tower di Sorong	Rp	1.200.000.000,00	Rp	1.101.702.195,00	Rp	-	Rp	-	0,00%	Pelaksanaan Pekerjaan
36	Mekanikal Elektrikal	Pengadaan Uninterruptible Power Supply (UPS) 3x6 Kva Beserta Penunjangnya Di Kupang	Rp	620.000.000,00	Rp	597.318.750,00	Rp	-	Rp	-	100,00%	BAST
37	Mekanikal Elektrikal	Penggantian dan Pemasangan Uninterruptible Power Supply (UPS) 15 KVA di Sentani	Rp	480.000.000,00	Rp	405.039.000,00	Rp	-	Rp	-	27,64%	Pelaksanaan Pekerjaan
38	Mekanikal Elektrikal	Penggantian dan Pemasangan Sistem Catu Daya Gedung Radar di Pontianak	Rp	1.800.000.000,00	Rp	-	Rp	-	Rp	-	0,00%	
39	Mekanikal Elektrikal	Pengadaan dan Pemasangan Jaringan Fiber Optic Tx-Tower di Palembang	Rp	750.000.000,00	Rp	567.852.579,00	Rp	-	Rp	-	0,00%	Pelaksanaan Pekerjaan
40	Mekanikal Elektrikal	Penggantian dan Pemasangan Panel MVMDB Substation Localizer di Denpasar	Rp	1.800.000.000,00	Rp	1.201.741.500,00	Rp	-	Rp	-	0,00%	Pelaksanaan Pekerjaan
41	Mekanikal Elektrikal	Penggantian Dan Pemasangan Penangkal Petir Gedung Operasional dan Tower di Tarakan	Rp	312.000.000,00	Rp	290.820.000,00	Rp	276.279.000,00	Rp	-	100,00%	BAST, Pembayaran Tahap I
42	Mekanikal Elektrikal	Pengadaan dan Pemasangan Genset 100KVA Gedung Radar di Balikpapan	Rp	1.200.000.000,00	Rp	733.617.415,12	Rp	-	Rp	-	90,00%	Pelaksanaan Pekerjaan
43	Mekanikal Elektrikal	Penggantian dan Pemasangan Uniteruptable Power Supply (UPS) MER 60KVA beserta penunjangnya di Surabaya	Rp	1.600.000.000,00	Rp	1.363.635.000,00	Rp	-	Rp	-	90,00%	Pelaksanaan Pekerjaan
44	Mekanikal Elektrikal	Pengadaan dan Pemasangan UPS 2X100 KVA di Medan	Rp	5.700.000.000,00	Rp	4.764.123.544,23	Rp	-	Rp	-	0,00%	Pelaksanaan Pekerjaan
45	Building	Penggantian dan Pemasangan Pagar Perimeter DVOR di Palu	Rp	1.260.000.000,00	Rp	991.935.580,00	Rp	-	Rp	-	0,00%	Pelaksanaan Pekerjaan
46	Building	Penggantian dan Pemasangan Pagar Gedung Telekomunikasi di Gunung Nona Ambon	Rp	640.000.000,00	Rp	476.308.672,90	Rp	-	Rp	-	18,57%	Pelaksanaan Pekerjaan
47	Penunjang	Pengadaan Alat Ukur Portable di Alirnav Repair Center	Rp	2.930.000.000,00	Rp	1.831.500.000,00	Rp	-	Rp	-	0,00%	Pelaksanaan Pekerjaan
48	Penunjang	Pengadaan Alat Ukur Radio Comm Tester di Alirnav Repair Center	Rp	1.851.000.000,00	Rp	1.324.719.288,00	Rp	-	Rp	-	0,00%	Pelaksanaan Pekerjaan
Total Usulan Baru Non Rutin			Rp	459.113.000.000,00	Rp	19.601.767.281,04	Rp	276.279.000,00	Rp	-		
TOTAL KEGIATAN NON RUTIN			Rp	2.691.542.301.997,00	Rp	884.470.431.336,57	Rp	404.444.159.175,38	Rp	209.060.793,00		
TOTAL INVESTASI			Rp	2.713.560.145.997,00	Rp	902.494.139.996,97	Rp	421.656.037.402,76	Rp	209.060.793,00		

LAMPIRAN 2. PELAKSANAAN PROGRAM TJSL TAHUN 2025

Tabel 2.1 Pelaksanaan Program TJSL Tahun 2025

Kegiatan Program TJSL Periode Januari 2025		Nilai (Rp)
1		2
1	Biaya Bimtek Penyusunan TJSL <i>Reporting</i>	Rp 30.600.000
2	065/ML - Pby. Uang Saku Magang/PKL Des 2024	Rp 16.620.000
3	TJSL Bantuan Program Relawan Bakti BUMN Batch VII Lombok	Rp 84.288.000
Total		Rp 131.508.000

Kegiatan Program TJSL Periode Februari 2025		Nilai (Rp)
1		2
1	Bantuan Sarana Prasarana Pendidikan Rumah Quran At Tashdiq Kab. Kediri Jawa Timur	Rp 50.000.000,00
2	Dukungan Peningkatan Ekonomi bagi UMKM Logam/Kuningan Binaan AirNav Indonesia melalui Pembelian Plakat untuk Kegiatan Relawan Bakti BUMN di Lombok	Rp 23.700.000,00
3	Dukungan Kegiatan Iuran Tahunan Forum TJSL BUMN	Rp 25.000.000,00
4	Program Kolaborasi TJSL Ata Modo Labuan Bajo-Nusa Tenggara Timur	Rp 50.000.000,00
5	Bantuan Sarana Pendukung di Masjid Khoirurroziqin Kelapa Dua Kab.Tangerang	Rp 40.000.000,00
6	Partisipasi Bantuan Untuk Anak Yatim dan Dhuafa di Masjid Al-Ikhlas Komplek Perumahan Angkasa Pura II Kec.Neglasari Tangerang	Rp 10.000.000,00
7	Partisipasi Pemberian Sumbangan Kepada Anak Yatim dan Dhuafa Musholla Nurul Hidayah Kp. Karang Anyar Kec. Neglasari	Rp 5.000.000,00
8	Partisipasi Bantuan Dukungan Kegiatan Syiar Agama di Masjid Abdullah Ibnu Mas'ud Kec. Neglasari Kota Tangerang	Rp 5.000.000,00
9	Program Kolaborasi Bantuan TJSL BUMN dan Perayaan Natal Tahun 2024 di Palu, Sulawesi Tengah	Rp 31.376.000,00
10	Program Kolaborasi TJSL BUMN Sentra UMKM Kampung Kali Magelang Tahap II	Rp 50.000.000,00
11	Program Peningkatan Kapasitas UMKM AirNav	Rp 88.660.000,00
12	Pendukung Peserta Kegiatan Relawan Bakti BUMN Batch VII (Wamena,Bdg)	Rp 23.654.187,00
13	Program Kolaborasi TJSL BUMN Pelita Warna di Rumah Tahanan Negara Kelas I Pondok Bambu Jakarta Timur	Rp 50.000.000,00
14	Partisipasi Bantuan Renovasi Musholla Daarul Jannah Sepatan Kab. Tangerang	Rp 5.000.000,00
15	Pembayaran Uang Saku Magang/PKL bulan Januari 2025	Rp 22.745.000,00
16	Partisipasi Bantuan Renovasi Mushola Nurul Falah Kp.Karanganyar Neglasari Tangerang	Rp 5.000.000,00
17	Bantuan Pendidikan Buku Anak SD dan SMP Kerjasama dengan PT Balai Pustaka	Rp 36.006.000,00
18	Bantuan Prasarana Air Bersih sebagai Upaya Pemberdayaan Kelompok Tani Mukti Tani Cepogo - Jawa Tengah	Rp 160.000.000,00
19	Pby Bantuan Sarpras MTS Babul-NTB, LOP	Rp 199.628.000,00
20	TJSL-Bantuan Peningkatan Infrastruktur, LOP	Rp 334.541.000,00
21	TJSL-Bantuan Pendidikan SDN2 Bayan, LOP	Rp 41.405.000,00
22	TJSL-Bantuan Pendidikan SDN1 Bayan, LOP	Rp 41.405.000,00
23	TJSL-Bantuan Pendidikan MTS Babul-NTB, LOP	Rp 41.405.000,00
24	Biaya Sewa Kendaraan Keg RBB LOP - TJSL	Rp 68.725.095,00
25	Biaya Akomodasi Keg RBB LOP - TJSL	Rp 67.450.000,00
26	Biaya Pendukung Peningkatan UMKM Tenun - TJSL	Rp 89.953.500,00
27	Kegiatan TJSL Penyuluhan Narkoba BNN	Rp 18.400.000,00
Total		Rp 1.584.053.782,00

Kegiatan Program TJSL Periode Maret 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
1	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Solo_Jogja	Rp	27.500.000,00
2	Pendukung Peserta Kegiatan Relawan Bakti BUMN Batch VII (Matsc,Wamena)	Rp	47.817.958,00
3	Bantuan makanan kaleng siap saji sebanyak 2000 dalam rangka Relawan Bakti BUMN-NTB	Rp	200.387.500,00
4	Pendamping Kegiatan Relawan Bakti BUMN Batch VII bersama PT Olahkarsa Inovasi Indonesia	Rp	347.694.300,00
5	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Gorontalo_MDC	Rp	40.000.000,00
6	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Ternate-MDC	Rp	40.000.000,00
7	Program Sky Clear Kampung Kasanah melalui Pemberdayaan Masyarakat di Wonosobo guna CSV AirNav Indonesia Tahap II	Rp	165.000.000,00
8	Program AirNav Berbagi Berkah Ramadhan 1446H Pemberian 1000 Paket Sahur di Masjid Al-Azhom Kota Tangerang	Rp	30.000.000,00
9	Program Natal bersama BUMN-Palu	Rp	50.000.000,00
10	Pelaksanaan Program Bantuan Beasiswa Pendidikan kepada 2 orang Mahasiswa Politeknik ElBajo Commudus Tahap III-Nusa Tenggara Timur	Rp	31.000.000,00
11	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Malang-Surabaya	Rp	40.000.000,00
12	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Banyuwangi-Surabaya	Rp	40.000.000,00
13	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Padang	Rp	40.000.000,00
14	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Berau-Balikpapan	Rp	40.000.000,00
15	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Aceh	Rp	45.000.000,00
16	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Batam-TNJ	Rp	40.000.000,00
17	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Ambon-Maluku	Rp	40.000.000,00
18	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Wamena	Rp	40.000.000,00
19	Pelaksanaan Program Pelayanan Pendidikan dan Pengajaran (PIJAR) Kerjasama dengan Yayasan CT ARSA	Rp	1.000.000.000,00
20	Pelaksanaan Program Mudik Gratis BUMN Tahun 2025	Rp	1.082.620.000,00
21	Program Magenta periode bulan Februari 2025	Rp	24.715.000,00
22	Pendukung program Mudik Gratis BUMN	Rp	374.300.000,00
23	Dukungan dan Sumbangan untuk Kegiatan Sosial Alumni Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas dalam Rangka Meringankan Beban Mahasiswa Kurang Mampu	Rp	30.000.000,00
24	Pembelian website mudik bersama 2025	Rp	25.000.000,00
25	Pemberian Bantuan TJSL Kepada DKM Masjid Quba Dalam Kegiatan Ramadan 1446H	Rp	15.000.000,00
26	Pemberian Bantuan TJSL Kepada DKM Masjid Al-Marjan Dalam Kegiatan Ramadan 1446 H	Rp	10.000.000,00
27	Bantuan Alqur'an Terjemahan dan Braille Kerjasama dengan PT Balai Pustaka	Rp	160.000.000,00
28	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Palangkaraya	Rp	40.000.000,00
29	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Jambi	Rp	40.000.000,00
30	Biaya Konsumsi Kegiatan RBB, LOP	Rp	47.331.300,00
31	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Merauke	Rp	39.075.000,00
Total		Rp	4.192.441.058,00

Kegiatan Program TJSL Periode April 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
1	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Bengkulu-PLM	Rp	40.000.000,00
2	Program Magenta periode bulan Maret 2025	Rp	19.810.000,00
3	Beasiswa Pendidikan Bagi Anak Yatim Piatu dan Anak Tidak Mampu Kerjasama dengan Yayasan Wiyata Hati Nusantara	Rp	90.000.000,00
4	Program AirNav Berbagi Kasih Dalam Rangka Paskah Berupa Bantuan Kepada Yayasan Pelita Jiwa	Rp	35.000.000,00
5	Program Sosialisasi Bullying dan Anti Kekerasan Pada Anak di Desa Bayan-NTB (KPAI-Paud Inspirasi) Kekerasan Anak di Bayan, NTB	Rp	67.150.000,00
6	Bantuan Kegiatan Gebyar Ramadhan Bersama Sinergi Komunitas Tangerang Karang Taruna RW 07	Rp	7.500.000,00
7	Program Edukasi Meningkatkan Motivasi Pada Anak di Lembaga Pembinaan Khusus Anak (LPKA) di Kota Palembang dan Jakarta	Rp	112.855.000,00
8	Pelaksanaan Program AirNav Berbagi Berkah Ramadan 1446 H berupa 2 Ton Beras kepada Pondok Pesantren Pemberdayaan Ummat An-Nahl Kabupaten Bogor	Rp	29.500.000,00
9	Pelaksanaan AirNav Berbagi Berkah Ramadan 1446 H (200 Paket Sembako) kepada DMI DKI Jakarta Masjid <i>Islamic Center</i> dan Yayasan Malikh Sepatan Kab. Tangerang	Rp	30.011.712,00
10	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Palembang	Rp	40.000.000,00
11	Kegiatan Penyaluran Bantuan dalam rangka Halal Bihalal Idul Fitri 1446 H di Kantor Cabang Sentani	Rp	43.030.000,00
12	Bantuan TJSL Beasiswa kepada Hafiz Qur'an di Kantor Cabang Denpasar	Rp	20.000.000,00
13	Bantuan Pendukung Program Relawan Bakti BUMN	Rp	24.610.258,00
Total		Rp	559.466.970,00

Kegiatan Program TJSL Periode Mei 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
1	Pelaksanaan Program AirNav Berbagi Berkah Ramadan 1446 H (600 Paket Sembako) di Wilayah Kantor Pusat AirNav Indonesia	Rp	132.467.569,00
2	Kegiatan Pra Acara Relawan Bakti BUMN <i>Batch VII</i> di Lombok Nusa Tenggara Barat	Rp	58.875.000,00
3	<i>Sharing Cost</i> Pajak Kolaborasi TJSL BUMN Sarana <i>Reverse Osmosis (RO)</i> Air Laut menjadi Air Bersih dan Panel Surya di Pondok Pesantren Darussalam Al-Gontory Batam	Rp	6.991.760,00
4	Penyaluran Bantuan Hewan Qurban Sapi dan Kerbau kerjasama dengan Pondok Pesantren Ar Risalah Karang Anyar Neglasari Tangerang	Rp	240.000.000,00
5	Penyaluran Bantuan Hewan Qurban Sapi dan Kambing yang Berasal dari Kampung Ternak Digdaya UMKM Binaan AirNav Indonesia	Rp	250.000.000,00
6	Bantuan Akomodasi Tiket Pesawat Mudik Bagi Tim Inklusi/Disabilitas Kementerian Perhubungan	Rp	20.097.000,00
7	Bantuan Program Ketahanan Pangan berupa Pemberian Set Kandang Ayam dan Bibit Ayam Petelur	Rp	35.000.000,00
8	Kegiatan Safari Ramadan "AirNav Berbagi Berkah" Ramadan 1446 H di Kantor Cabang Semarang-Wonosobo	Rp	42.000.000,00
9	Bantuan Program AirNav Berbagi Melalui Penyediaan & Pembagian Makanan bagi Santri Pondok Pesantren Tebu Ireng-Jombang	Rp	175.000.000,00
10	Bantuan (Konsumsi Makan) pada Kegiatan Program Edukasi Pencegahan Perundungan & Kekerasan Seksual 1000 anak & <i>Parenting</i> di Boyolali	Rp	56.000.000,00
11	Program Magenta periode bulan April 2025	Rp	15.020.000,00
12	Kegiatan Penyaluran Bantuan Santunan kepada karyawan OS dalam rangka Idul Fitri 1446 H di Kantor Cabang Sentani	Rp	1.095.000,00
13	Bantuan (Kipas, Bola <i>Volley</i> , dll) pada Kegiatan Program Edukasi Meningkatkan Motivasi pada Anak di LPKA Blitar- SUB	Rp	17.948.700,00
14	Bantuan Santunan Anak Yatim dalam Kegiatan AirNav Berbagi Berkah Tahun 2025	Rp	11.165.000,00
15	Bantuan Pendukung Kegiatan Festival Balon Udara Wonosobo	Rp	17.210.000,00

Kegiatan Program TJSL Periode Mei 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
16	Program Edukasi Dan Motivasi Di LPKA Kota Blitar	Rp	98.337.500,00
17	Program Sosialisasi dan Edukasi Peduli Kesehatan Mental Cegah Perundungan dan Kekerasan Seksual	Rp	261.300.000,00
18	Bantuan (Kipas,Bola Volly dll) pada Kegiatan Program Edukasi Meningkatkan Motivasi pada Anak di LPKA Blitar- SUB	Rp	2.518.918,00
19	Bantuan (Konsumsi Makan) pada Kegiatan Program Edukasi Pencegahan Perundungan & Kekerasan Seksual 1000 anak & Parenting di Boyolali	Rp	11.660.000,00
Total		Rp	1.452.686.447,00

Kegiatan Program TJSL Periode Juni 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
1	Bantuan Pengembangan UMKM bagi Pengrajin Kuningan "Sasongko Logam" di Desa Durensar	Rp	35.500.000,00
2	Program AirNav Peduli PUMK Melalui Optimalisasi Hilirisasi Produk Batik dan Kerajinan Seni	Rp	100.320.000,00
3	Bantuan Sarana Prasarana Pesantren Tebu Ireng Jombang	Rp	134.256.604,00
4	Program TJSL Kampung BETTER Blora Tahap 2	Rp	212.080.000,00
5	Pelaksanaan Program AirNav Bakti Pendidikan di Bidang Pemberdayaan Masyarakat Kerjasama dengan Poltekbang Jayapura	Rp	437.800.000,00
6	Pelaksanaan Program AirNav Bakti Pendidikan dan Pelatihan Teknik Perawatan AC dan Teknik Las Listrik Kerjasama dengan Poltekbang Palembang	Rp	198.150.000,00
7	Bantuan Pemberian Buku kepada Anak-anak di Kolong Jembatan-daerah Jakarta	Rp	29.650.000,00
8	Bantuan Uang Saku Peserta Magang dan PKL (Magenta) bulan Mei 2025 - Kota Tangerang	Rp	24.895.000,00
9	Bantuan Uang Saku Peserta Magang dan PKL (Magenta) bulan Juni 2025 - Kota Tangerang	Rp	31.445.000,00
10	Bantuan Penyaluran Hewan Qurban dalam rangka Memperingati Hari Raya Idul Adha 1446 H di Kantor Cabang Wamena, Ambon, Merauke, Sentani	Rp	60.000.000,00
11	Bantuan Penyaluran Hewan Qurban dalam rangka Memperingati Hari Raya Idul Adha 1446 H kerjasama dengan SkyNav, Tarakan, Palangkaraya, Bandung	Rp	160.000.000,00
12	Bantuan Pendukung Edukasi di LPKA Bandung	Rp	23.250.000,00
13	Biaya Pendukung (Akomodasi) Relawan Bakti BUMN Batch VII (Wamena)	Rp	750.000,00
Total		Rp	1.448.096.604,00

Kegiatan Program TJSL Periode Juli 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
1	Bantuan Pelatihan <i>Digital Marketing-Ecommerce</i> UMKM-Komunitas Balon Pekalongan	Rp	97.449.000,00
2	Bantuan Pelatihan Membatik UMKM Kampung Kasanah-Wonosobo	Rp	115.905.000,00
3	Bantuan dan Pemberdayaan Penyandang Disabilitas Dalam Rangka HUT ke-13 AirNav Indonesia	Rp	266.500.000,00
4	Bantuan Beasiswa S1 Hukum Bisnis	Rp	90.000.000,00
5	AirNav Bakti Pendidikan Bantuan Pendukung Sarana Prasarana Belajar Mengajar di SMA PGRI 83 Legok-Tangerang	Rp	20.000.000,00
6	Cost Sharing Program Kolaborasi Bantuan Peternak Sapi Perah Komunal Jombang Sebagai Penunjang Program Makan Bergizi Nasional	Rp	50.000.000,00
7	Bantuan Operasi Bibir Sumbing-Manado	Rp	252.000.000,00
8	Bantuan <i>Soft Tissue</i> Tumor dan Gigi-Manado	Rp	260.000.000,00
9	Biaya Pendukung Pelaksanaan Program PIJAR-CT Arsa	Rp	181.970.000,00
10	Partisipasi Bantuan Kegiatan Kajian Pemuda (KURMA) Bersama Ustad Handy Bonny di Masjid Quba Taman Royal 2 Tangerang	Rp	5.000.000,00

Kegiatan Program TJSL Periode Juli 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
11	Partisipasi Bantuan Pembangunan Kolam Lele untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Muallaf Suku Baduy di Pedalaman Banten	Rp	15.000.000,00
12	Partisipasi Bantuan terkait Pembangunan Sarana Prasarana Pada Sekolah Tahfidz Durrotul Ummah-Desa Mekar Jaya Kab. Tangerang	Rp	10.000.000,00
13	Bantuan Operasi Katarak-Manado	Rp	395.000.000,00
14	Bakti Sosial Pemeriksaan Mata dan Pemberian Bantuan Lensa Kacamata Pada Anak yang membutuhkan di Manado	Rp	69.250.000,00
15	Bantuan Program TJSL Energi Ramah Lingkungan Melalui Optimalisasi Biodigester	Rp	249.150.000,00
16	Bantuan Pelatihan Potong Rambut-Asgar	Rp	69.050.000,00
17	Bantuan Edutrip Dalam Rangka Hari Anak Nasional ke Museum Nasional Jakarta	Rp	75.655.000,00
18	Kegiatan program edukasi Motivasi LPKA Lampung	Rp	86.942.500,00
19	Pelaksanaan Program AirNav Bakti Pendidikan dan Pelatihan Teknik Perawatan AC dan Teknik Las Listrik Kerja Sama dengan Poltekbang Surabaya	Rp	400.000.000,00
20	AirNav Scholarship Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknik Perawatan AC dan Teknik Las Listrik Kerja Sama dengan PPI Curug	Rp	380.000.000,00
21	Program Bantuan Edutrip Bagi Anak Penderita Kanker YKAI	Rp	270.590.000,00
22	Bantuan Kolaborasi dengan BNN Lido-Live <i>Changing Lido's Residence</i>	Rp	10.250.000,00
23	Bantuan AirNav Berbagi Berkah berupa Operasional Pemotongan Sapi, Pengemasan dan Penyaluran Daging Qurban di Lingkungan Kantor Sakinah Finance-Bogor	Rp	3.000.000,00
24	Bantuan AirNav Berbagi Hewan Qurban 1 (Satu) Ekor Sapi 618Kg kepada DKM Masjid AirNav Indonesia	Rp	45.000.000,00
25	Bantuan AirNav Berbagi Berkah Berupa 1000 Pcs Besek Bambu dan Daun Jati untuk Kemasan Daging Qurban kepada DKM Masjid AirNav Indonesia	Rp	5.000.000,00
26	Partisipasi Bantuan Bencana Alam Kolaborasi BUMN Peduli bencana Erupsi Gunung Lewotobi Laki laki di Kabupaten Flores Timur, Nusa Tenggara Timur	Rp	10.000.000,00
27	Bantuan Penyaluran Hewan Qurban Dalam Rangka Memperingati Hari Raya Idul Adha 1446 H Jogjakarta, Palembang, Semarang	Rp	40.000.000,00
28	Bantuan Pendukung Kegiatan PIJAR-Relawan Malangbong	Rp	43.354.632,00
29	Bantuan Bencana Alam Kolaborasi BUMN Peduli Bencana Erupsi Gunung Lewotobi Laki-Laki di Kabupaten Flores Timur, Nusa Tenggara Timur	Rp	10.000.000,00
30	Dukungan Sarana Pendukung Berupa Bantuan Energi Berkelanjutan di Kawasan Pedesaan	Rp	195.250.000,00
31	Bantuan Program TJSL Energi Ramah Lingkungan Melalui Optimalisasi Biodigester	Rp	167.000.000,00
32	Pendukung Program TJSL di LPKA Palembang	Rp	29.386.735,00
Total		Rp	3.917.702.867,00

Kegiatan Program TJSL Periode Agustus 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
1	Bantuan Program Energi Terbarukan bagi Nelayan di Pantai Gurah Blitar Kolaborasi dengan Universitas Negeri Malang" (Pengawetan Hasil Tangkapan Ikan)	Rp	174.550.000,00

Kegiatan Program TJSL Periode Agustus 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
2	Bantuan Uang Saku Peserta Magang dan PKL (Magenta) bulan Juli 2025 - Kota Tangerang	Rp	45.885.000,00
3	Program Pencegahan dan Edukasi Terkait Bahaya Penyalahgunaan Zat Terlarang Bagi Kesehatan Mental Karyawan Demi Lingkungan Kerja dan Operasional Penerbangan Aman	Rp	71.910.000,00
4	Pendukung (EO) Hari Anak Nasional di Kantor Pusat Kota Tangerang	Rp	141.760.000,00
5	Pendukung Kegiatan Sosialisasi dan Edukasi Pencegahan <i>Bullying</i> serta Kekerasan Seksual pada Anak Sekolah Dasar di SDN Gisik Cemandi	Rp	21.618.230,00
6	Partisipasi Program Kolaborasi TJSL BUMN Dalam Rangka Peningkatan Sarana Pendidikan di MI Darussalam Wanutengah Parakan-Temanggung	Rp	75.000.000,00
7	Program Bantuan Optimalisasi Instalasi Biogas Menuju Kemandirian Energi Listrik Desa	Rp	148.550.000,00
8	Program Bantuan Penyelamatan Orang Utan <i>BSOF (Borneo Survival Orang Utan Foundation)</i> -Samboja dan Palangkaraya	Rp	268.844.868,00
9	Bantuan Program TJSL Berupa Pembangunan Rumah Karena Roboh Milik Salah Satu Warga di Sekitar Kantor Pusat AirNav Indonesia	Rp	20.000.000,00
10	Partisipasi Bantuan Santunan Anak Yatim dan Dhuafa dalam rangka Memperingati Maulid Nabi Muhammad SAW 1447 Hijriah "DKM Al-Maghfiroh" Pasar Rebo	Rp	10.000.000,00
11	Program TJSL Bantuan Instalasi Pembangkit Listrik Tenaga Mikro Hidro (PLMTH) Desa Sukolilo	Rp	183.550.000,00
12	Bantuan Program TJSL Berupa Instalasi Energi Bersih dan Berkelanjutan untuk Pemerataan Listrik Berbasis Energi Terbarukan	Rp	183.800.000,00
13	Program TJSL Pelatihan <i>Barber</i> Cukur di LPKA BLITAR	Rp	182.520.409,00
14	Bantuan TJSL Pendidikan Sarana Sekolah di Daerah Provinsi NTT	Rp	189.750.253,00
15	Bantuan Konsumsi pada Peringatan Hari Anak Nasional di Kantor Pusat Kerja Sama dengan Koperasi Karyawan AirNav	Rp	128.749.500,00
16	Bantuan TJSL Kelompok Tani Hidroponik Pemberdayaan Kelompok Tani Inovatif di Karanganyar Jawa Tengah	Rp	298.998.000,00
17	TJSL Bakti Sosial Operasi Katarak di RS Tombatu-Manado	Rp	125.850.000,00
18	Bantuan Pendukung Relawan PIJAR 2025	Rp	770.410.018,00
19	Bantuan Penyediaan Paket Sembako Dalam Rangka Kegiatan Bakti Sosial di Wilayah Jakarta dan Tangerang	Rp	124.675.222,00
20	TJSL Bantuan Program Sarana Air Bersih	Rp	269.877.000,00
21	Bantuan Operasi Bibir Sumbung HUT Ke-13 Bantuan Operasi	Rp	252.000.000,00
22	Baksos Operasi <i>Soft Tissue</i> Tumor dan Gigi	Rp	260.000.000,00
Total		Rp	3.948.298.500,00

Kegiatan Program TJSL Periode September 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
1	Bantuan TJSL AirNav Indonesia 750 Paket Sembako Bagi Warga Desa Sintang dan Desa Kapuas Hulu Wilayah 3T-Program Kualifikasi Merah Putih Kalimantan	Rp	86.683.418,00
2	Bantuan Sembako pada Kegiatan Kolaborasi TJSL BUMN (Kimia Farma) Program Peduli Lansia Panti Jompo Lestari di Surabaya dan Gresik	Rp	156.360.279,00
3	Program TJSL Bantuan <i>Biodigester</i> Dalam Rangka Pengurangan Emisi Desa	Rp	145.750.000,00
4	Bantuan Uang Saku Peserta Magang dan PKL (Magenta) bulan Agustus 2025 - Kota Tangerang	Rp	42.890.000,00
5	Program AirNav Sehat Melalui Khitanan Massal dan Layanan Kesehatan Gratis dalam rangka HUT ke-13 AirNav Indonesia	Rp	83.368.125,00

Kegiatan Program TJSL Periode September 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
6	Bantuan Program Isbat Nikah Massal Dalam Rangka Hari Ulang Tahun Ke-13 AirNav Indonesia	Rp	87.187.500,00
7	Pelaksanaan AirNav Berbagi Bantuan Sembako (100 Paket) Dalam Rangka Kegiatan Bakti Sosial Tahun 2025 di KNPI Kota Tangerang	Rp	13.104.054,00
8	Bantuan Pendidikan 200 Paket Alat Sekolah (B) Kerjasama dengan PT. Balai Pustaka (Persero)	Rp	50.000.000,00
9	Partisipasi Bantuan Dana Kegiatan Maulid Nabi SAW dan Santunan Yatim Piatu	Rp	10.000.000,00
10	Bantuan Renovasi Tempat Wudlu dan Toilet Masjid An-Nuur SMA Negeri 7 Kota Tangerang	Rp	20.000.000,00
11	Kegiatan Bantuan Pasar Murah di KCP Masamba Dalam Rangka HUT AirNav Ke-13	Rp	25.000.000,00
12	Pembelian Perlengkapan Program Bantuan Hari Anak Nasional Tahun 2025 di Kantor Pusat AirNav	Rp	100.000.000,00
13	Program Bantuan Energi Ramah Lingkungan Melalui Fasilitas Biogas untuk Kemandirian Energi Masyarakat	Rp	183.425.000,00
14	Program Bantuan Pengembangan Ekonomi Kreatif Desa Ngamplangsari Melalui Inovasi Pertanian Hidroponik Budi Daya Melon Bernilai Tinggi	Rp	268.750.000,00
15	Program Kerja Sama TJSL Melalui Pelaksanaan Sosialisasi dan Try Out untuk Siswa SMA Unggulan CT Arsa di Kabupaten Deli Serdang dan Sukoharjo-Poltekbang Surabaya	Rp	35.745.400,00
16	Bantuan Al-qur'an Braille bagi Penyandang Tuna Netra	Rp	60.000.000,00
17	Pengembangan Program TJSL Kampung Better AirNav Navigasi Baru untuk Ketahanan Pangan Kota Banjarbaru Kalimantan Selatan Tahap II	Rp	272.814.300,00
18	Partisipasi Bantuan Paket Perlengkapan Sekolah dan Sembako Bagi Kaum Dhuafa di Banten di SMA PU Al Bayan-Anyer Serang Banten	Rp	25.000.000,00
19	Program Kolaborasi TJSL BUMN "Peduli Lansia" Bantuan Obat-obatan dan Kebutuhan Penunjang Kesehatan di Jawa Timur	Rp	261.612.592,00
20	Gerakan Desa Mandiri Energi Melalui Pemanfaatan Kotoran Sapi Menjadi Energi Rumah Tangga Terbarukan	Rp	244.556.220,00
21	Program Bantuan Fasilitas Sarana dan Prasarana Belajar Mengajar sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan.	Rp	198.765.200,00
22	Program Bantuan Pemberdayaan Keterampilan Barber bagi Santri di Kediri	Rp	104.255.103,00
23	Pendukung Program Kegiatan Hari Anak Nasional Tahun 2025	Rp	316.000.000,00
24	Pendukung Program Kegiatan Bakti Sosial, Khitan, dan Nikah Massal dalam Rangka HUT AirNav ke-13	Rp	119.570.000,00
25	Bantuan Pendukung Relawan PIJAR 2025-Grobogan Jateng	Rp	216.939.165,00
26	Pemberdayaan "Batik untuk Semua: Merayakan Kreativitas Anak Bangsa" di Museum Batik Pekalongan	Rp	266.850.000,00
27	Program Bantuan Pendampingan untuk Meningkatkan Kapasitas dan Ekonomi Petani Sayur di Desa Cikembang, Kec Kertasari Kab.Bandung Jawa Barat	Rp	245.280.000,00
28	Bantuan Safety campaign berupa Mic dan Speaker KC Semarang	Rp	16.800.000,00
29	Program Bantuan TJSL Dukungan Implementasi Pojok Digital SMP melalui Kolaborasi dengan Sekolah Relawan	Rp	164.910.000,00
30	Program Bantuan TJSL Melalui Penyediaan Sarana Air Bersih untuk Mendukung Kesehatan dan Pembelajaran Anak serta Kualitas Hidup Masyarakat, Kab. Kupang	Rp	215.000.000,00
Total		Rp	4.036.616.356,00

Kegiatan Program TJSL Periode Oktober 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
1	Program Pemberdayaan Disabilitas melalui Pendekatan Ta'awun dan Ekonomi Syariah di Kabupaten Indramayu	Rp	25.000.000,00
2	Program Pemberdayaan TJSL melalui Dukungan Pengembangan Usaha bagi Pelaku UMKM dan Komunitas Batik di Kota dan Kabupaten Pekalongan melalui Pelatihan dan Pembinaan Digital Marketing berbasis e-Commerce.	Rp	187.950.000,00
3	Program Kolaborasi TJSL BUMN dalam Pemenuhan Gizi dan Layanan Kesehatan Dasar Bagi Penghuni Griya Lansia-Bekasi Jawa Barat	Rp	58.431.100,00
4	Pelaksanaan kegiatan bakti sosial berupa operasi katarak di Kabupaten Banggai Laut sebagai bentuk kolaborasi antara TJSL AirNav Indonesia dengan Perhimpunan Dokter Spesialis Mata Indonesia dalam mendukung peningkatan akses layanan kesehatan masyarakat di daerah tertinggal	Rp	415.400.000,00
5	Program Dukungan TJSL Melalui Pengembangan Kampung KASANAH Wonosobo Tahun 2025 untuk Mewujudkan Desa Kreatif dan Mandiri secara Ekonomi	Rp	289.685.000,00
6	Bantuan Uang Saku Peserta Magang dan PKL (Magenta) bulan September 2025 - Kota Tangerang	Rp	38.375.000,00
7	Penguatan Rencana Bantuan Konservasi Lingkungan Raja Ampat melalui Survei Kolaboratif BUMN sebagai Upaya Validasi Kebutuhan Lapangan	Rp	21.367.500,00
8	Program Pelatihan Batik bagi Wastra Adiluhung sebagai Upaya Pengembangan Kreativitas Generasi Muda, Pemberdayaan UMKM, serta Penguatan Ekonomi Desa yang Mandiri dan Berkelanjutan	Rp	161.005.000,00
9	Program Dukungan Sarana Pembelajaran dan Dakwah bagi YAQU Yayasan Syi'arul Islam sebagai Upaya Penguatan Pendidikan Keagamaan	Rp	25.000.000,00
10	Program Kolaborasi TJSL BUMN dalam Pemenuhan Gizi dan Layanan Kesehatan Dasar Bagi Penghuni Griya Lansia-Tigaraksa Banten	Rp	47.649.999,00
11	Program Edukasi Pencegahan Perundungan dan Kekerasan Seksual bagi Anak SD sebagai Upaya Perlindungan Anak melalui kolaborasi dengan Komnas Perlindungan Anak di Pekanbaru	Rp	117.970.000,00
12	Pogram AirNav Bakti Pendidikan melalui Basiswa Program TJSL dalam rangka Pembayaran Biaya Semester I DIII jurusan Lalu Lintas Udara kepada Mahasiswa Penerima Beasiswa Program TJSL Kerjasama dengan Poltekbang Surabaya dan Yayasan CT ARSA	Rp	55.740.000,00
13	Program Edukasi Pencegahan Perundungan dan Kekerasan Seksual bagi Binaan LPKA Bandung sebagai Upaya Perlindungan Anak melalui kolaborasi dengan Komnas Perlindungan Anak di Pekanbaru	Rp	69.715.000,00
14	Bantuan Program TJSL AirNav Indonesia dalam Peningkatan Penerangan Lanud Abdulrachman Saleh sebagai Wujud Kepedulian terhadap Lingkungan dan Masyarakat Sekitar	Rp	100.000.000,00
15	Partisipasi Program TJSL dalam Mendukung Kegiatan Peringatan Maulid Nabi Muhammad SAW sebagai Wujud Kepedulian Sosial dan Nilai Keagamaan	Rp	10.917.470,00
16	Bantuan Program TJSL Melalui Sarana Pendukung Kenyamanan dan Pemberdayaan Media <i>Digital</i> bagi Pondok Pesantren Al Falah Berupa Bantuan Kipas Angin untuk Kamar Santri Perempuan serta Peralatan Multimedia untuk Publikasi dan Komunikasi	Rp	128.249.000,00
17	Bantuan Program TJSL Berupa Dukungan Tambahan Biaya Operasi Katarak bagi 14 Pasien dalam Kegiatan Bakti Sosial di Kabupaten Banggai Laut bersama Perhimpunan Dokter Spesialis Mata Indonesia	Rp	24.500.000,00
18	Program TJSL Berupa Bantuan Paket Sembako bagi Keluarga Prasejahtera di Wilayah 3T Langowan sebagai Upaya Mendukung Pencegahan Stunting dan Ketahanan Gizi Anak	Rp	91.878.200,00
19	Bantuan Program TJSL untuk Kelompok Tani Cepogo melalui Penyediaan Sarana Produktif dan Penguatan Kapasitas Ekonomi Berbasis Peternakan dalam Mendorong Kemandirian dan Keberlanjutan Ekonomi	Rp	245.000.000,00
20	Bantuan Perlengkapan PAUD dalam rangka program CSR <i>Lovely</i> Banda Neira 2025 -KC Ambon	Rp	15.000.000,00

Kegiatan Program TJSL Periode Oktober 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
21	Program AirNav Peduli PUMK melalui Bantuan Penguatan Kapasitas dan Ekonomi Kelompok UMKM Sasongko Logam Boyolali	Rp	100.000.000,00
22	Bantuan Sembako pada Kegiatan Peduli <i>Mental Health</i> Cegah Perundungan dan Kekerasan Seksual Bagi Anak & Remaja di SDN 20 Baren Banda Aceh	Rp	9.181.000,00
23	Bantuan Sarana Prasana Sekolah kepada Sekolah SMA Unggulan CT Arsa di Deli Serdang	Rp	30.000.000,00
24	Pendukung Kegiatan Bantuan Penyelamatan Orang Utan BSOF <i>Burneo Survival Orang Utan Foundation</i> (Samboja dan Palangkaraya)	Rp	21.000.000,00
Total		Rp	2.289.014.269,00

Kegiatan Program TJSL Periode November 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
1	Pelaksanaan Program Rumah Inspirasi Gunung Kidul Yogyakarta Kerjasama AirNav dengan Yayasan CT ARSA	Rp	300.000.000,00
2	Bantuan Sarana dan Prasarana Fasilitas Sekolah 'Yayasan Al-Anwar Bina Mulia Kec. Kosambi Kab. Tangerang	Rp	5.000.000,00
3	Bantuan Program P4GN dan Sosialisasi Bahaya Narkoba di Lingkungan Kerja kepada Karyawan KC Surabaya	Rp	30.979.261,00
4	Bantuan Program P4GN dan Sosialisasi Bahaya Narkoba di Lingkungan Kerja kepada Karyawan KC Palembang	Rp	54.380.000,00
5	Partisipasi Bantuan Pembangunan Menara Sarana Ibadah Mushalla Al Istiqomah Kelurahan Belendung Kota Tangerang	Rp	5.000.000,00
6	Biaya Bantuan Program Pemenuhan Nutrisi Harian Pada Anak dan Kebutuhan Sarana Sekolah NOBO-NTT	Rp	183.347.000,00
7	Partisipasi Bantuan AirNav Bakti Pendidikan dalam Mendukung Penguatan Karakter dan Literasi <i>Digital</i> Siswa SDN Rawabuntu 03 Kota Tangerang Selatan	Rp	25.000.000,00
8	Bantuan Sarana Keagamaan dan Pembinaan Santri Pondok Pesantren Huffadz Al-Qur'an Al-Irsyad Minal Furqon di Kec.Kelapa Dua Kab.Tangerang	Rp	35.000.000,00
9	Program Bantuan AirNav Peduli Sarana Ibadah di Masjid Burj Al Istidlal Kantor Cabang MATSC	Rp	35.000.000,00
10	Dukungan Program AirNav Sehat Berupa Bantuan Pemberdayaan Ketahanan Pangan Keluarga dalam Upaya Penurunan Stunting di Kabupaten Boyolali	Rp	40.000.000,00
11	Bantuan Pengolahan Limbah Ternak Menjadi Biogas di Ngantang Provinsi Jawa Timur	Rp	109.368.000,00
12	Bantuan Program TJSL berupa Kebutuhan Obat-obatan kerjasama dengan Kimia Farma di Pondok Pesantren Al Falah Kediri	Rp	25.462.010,00
13	Bantuan Sarana Belajar PAUD TK DWP KARANGANKIDUL Gresik Jawa Timur	Rp	62.200.000,00
14	Bantuan Paket Sembako dalam rangka Kegiatan Bantuan Sosial Tahun 2025 di Kota Makassar	Rp	74.378.378,00
15	Pelaksanaan Optimalisasi dan Peningkatan Kapasitas Pengelolaan TJSL untuk Implementasi Praktik Pembangunan Berkelanjutan	Rp	79.100.000,00
16	Bantuan Pendukung dalam rangka Hari Batik Nasional di Pekalongan	Rp	37.953.000,00
17	Pelaksanaan Evaluasi Program TJSL Bidang PUMK dan Lingkungan Menggunakan Metode SROI Guna Pemenuhan KPI (<i>Key Performance Indicator</i>) TJSL Tahun 2025	Rp	86.486.486,00
18	Bantuan Uang Saku Peserta Magang dan PKL (Magenta) bulan Oktober 2025 - Kota Tangerang	Rp	41.820.000,00
19	Partisipasi Bantuan TJSL Pada Renovasi Masjid SMAN 4 Kota Tangerang	Rp	5.000.000,00
20	Bantuan Kolam Ikan Sederhana sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat dan Penurunan Stunting di RW. 01 Pabuaran Tumpeng-Karawaci	Rp	12.000.000,00
21	Bantuan Kegiatan Program <i>Psikoedukasi</i> Kepada Guru SMK Wirabuana 1 dan 2 dalam Mendampingi Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) dengan <i>Spectrum Autism</i> di Kabupaten Banyuwangi	Rp	8.098.434,00

Kegiatan Program TJSL Periode November 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
22	Partisipasi Bantuan Tanggap Bencana Banjir dan Tanah Longsor di Kecamatan Ciselok dan Cikakak Kabupaten Sukabumi	Rp	15.000.000,00
23	Bantuan AirNav Bakti Pendidikan berupa Dukungan Sarana Prasana Proses Belajar Siswa RA Masyithoh Mertelu-Gunung Kidul	Rp	15.000.000,00
24	Bantuan AirNav Bakti Pendidikan dalam Penguatan Karakter dan Literasi Digital di SMPN Gedangsari Yogyakarta (Sarana Prasarana Laboratorium)	Rp	25.000.000,00
25	Bantuan Makanan Bergizi (telur dan bubur kacang ijo) ke siswa SDN Palangkaraya	Rp	14.000.000,00
Total		Rp	1.310.572.569,00

Kegiatan Program TJSL Periode Desember 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
1	Bantuan Sarana Pendidikan kepada Guru Honorer di Daerah 3T dalam rangka Hari Guru Nasional-di Kabupaten Bandung	Rp	12.599.000,00
2	Bantuan Pelatihan Digital dan E-Kraf Difabel dalam rangka Hari Disabilitas Internasional-Pekalongan	Rp	194.000.000,00
3	Program Peningkatan Produktivitas Petani Lokal Daya Saing Komoditas Hortikultura Unggulan Melalui Transformasi Pertanian Konvensional	Rp	266.387.000,00
4	Kegiatan Peduli Mental Health Cegah Perundungan dan Kekerasan Seksual Bagi Anak & Remaja di SDN Manado	Rp	135.100.000,00
5	Program AirNav Berbagi Kasih Dalam Rangka Hari Raya Natal Tahun 2025 dan Menyambut Tahun Baru 2026-di GBI Tugumulyo OKI Selatan	Rp	7.000.000,00
6	Bantuan Bakti Sosial Pemeriksaan Mata kerjasama dengan PERDAMI Jawa Timur	Rp	30.000.000,00
7	Program AirNav Berbagi Kasih Dalam Rangka Hari Raya Natal Tahun 2025 dan Menyambut Tahun Baru 2026-Persekutuan Oikumene Kantor Pusat	Rp	80.000.000,00
8	Bantuan Kegiatan Pengembangan Masjid Al-Ikhlas SMK Negeri 1 Sumatera Barat	Rp	75.000.000,00
9	Partisipasi Bantuan TJSL Melalui Renovasi Sarana Wudhu dan Toilet Masjid Khoirurroziqin Vila Rizki Ilhami-Kelapa Dua Kab. Tangerang	Rp	10.000.000,00
10	Kegiatan Pelaksanaan Program Kolaborasi TJSL BUMN Konservasi Lingkungan di Kepulauan Raja Ampat Tahap II (Dua)	Rp	75.000.000,00
11	Kegiatan Peduli Mental Health Cegah Perundungan dan Kekerasan Seksual Bagi Anak & Remaja di SDN Manado	Rp	125.800.000,00
12	Bantuan Program TJSL Sarana Pengairan Pertanian melalui Pipanisasi untuk Kelompok Tani Desa Sirukem, Banjarnegara	Rp	160.000.000,00
13	Bantuan Sarana Prasarana Pembangunan Pondok Pesantren Miftahul Husna Al Akhyar Kabupaten Banjarnegara	Rp	40.000.000,00
14	Bantuan Uang Saku Peserta Magang dan PKL (Magenta) bulan November 2025 - Kota Tangerang	Rp	31.720.000,00
15	Bantuan Program TJSL untuk mendukung Kerjasama Kantor Cabang Bandung dengan BKSDA Jawa Barat	Rp	45.230.000,00
16	Bantuan Sarana Prasarana Sekolah Minggu di Kabupaten Mentawai-	Rp	25.000.000,00
17	Program AirNav Berbagi Kasih Dalam Rangka Hari Raya Natal Tahun 2025 dan Menyambut Tahun Baru 2026-Makassar-KC MATSC	Rp	30.000.000,00
18	Program AirNav Berbagi Kasih Dalam Rangka Hari Raya Natal Tahun 2025 dan Menyambut Tahun Baru 2026-GKJ Baran ti-Gunung Kidul-Yogyakarta	Rp	25.000.000,00
19	Bantuan Kegiatan CSR Natal Tahun 2025 kepada Gereja HKBP Kota Tangerang	Rp	10.000.000,00
20	Program AirNav Berbagi Kasih Dalam Rangka Hari Raya Natal Tahun 2025 dan Menyambut Tahun Baru 2026-KC Nabire	Rp	15.000.000,00

Kegiatan Program TJSL Periode Desember 2025		Nilai (Rp)	
1		2	
21	Program Pengolahan sampah dan Pengendalian Sampah melalui Teknologi Ramah Lingkungan Guna Keberlanjutan Ekosistem-di Kelurahan	Rp	145.750.000,00
22	Partisipasi Bantuan Pembangunan Majelis Ta'lim Baytul Misar Tanah Merah Sepatan Kab. Tangerang	Rp	10.000.000,00
23	Program AirNav Berbagi Kasih Dalam Rangka Hari Raya Natal Tahun 2025 dan Menyambut Tahun Baru 2026-di Gereja Sidi SH-KC Sentani	Rp	30.000.000,00
24	Bantuan Sarana Pendidikan kepada Guru Honorer di Daerah 3T dalam rangka Hari Guru Nasional-di Medan	Rp	30.000.000,00
25	Program AirNav Berbagi Kasih Dalam Rangka Hari Raya Natal Tahun 2025 dan Menyambut Tahun Baru 2026-di KC Wamena	Rp	25.000.000,00
26	Program AirNav Berbagi Kasih Dalam Rangka Hari Raya Natal Tahun 2025 dan Menyambut Tahun Baru 2026-di Gereja Sidi SH-KC Kupang	Rp	20.000.000,00
27	Program AirNav Berbagi Kasih Dalam Rangka Hari Raya Natal Tahun 2025 dan Menyambut Tahun Baru 2026-Pematang Siantar-KC Medan	Rp	33.950.000,00
28	Program AirNav Berbagi Kasih Dalam Rangka Hari Raya Natal Tahun 2025	Rp	25.000.000,00
29	Bantuan Sarana Pendidikan kepada Guru Honorer di Daerah 3T dalam rangka Hari Guru Nasional-di Ambon	Rp	15.000.000,00
30	Bantuan Sarana Pendidikan kepada Guru Honorer di Daerah 3T dalam rangka Hari Guru Nasional-di Manado	Rp	14.954.054,00
31	Bantuan Sarana Pendidikan kepada Guru Honorer di Daerah 3T dalam rangka Hari Guru Nasional-di Palembang	Rp	103.880.000,00
32	Program AirNav Berbagi Kasih Dalam Rangka Hari Raya Natal Tahun 2025 dan Menyambut Tahun Baru 2026-KC Manado	Rp	25.000.000,00
33	Program AirNav Berbagi Kasih Dalam Rangka Hari Raya Natal Tahun 2025	Rp	25.000.000,00
34	Bantuan Program TJSL untuk mendukung Kerjasama Kantor Cabang JATSC dengan BKSDA Jakarta	Rp	165.000.000,00
35	Bantuan Sarana Pendidikan kepada Guru Honorer di Daerah 3T dalam rangka Hari Guru Nasional-di Lombok	Rp	15.000.000,00
35	Bantuan Uang Saku Peserta Magang dan PKL (Magenta) bulan Desember 2025 - Kota Tangerang (ACRUE)	Rp	5.265.000,00
Total		Rp	2.081.635.054,00

LAMPIRAN 3. CAPAIAN KPI BOD-1 KANTOR PUSAT TAHUN 2025

Internal Audit Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Pemenuhan Sertifikasi dan Pelatihan Organ Pengelola Risiko	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
2	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	10%	100%	110,00%	110,00%	11,00%
3	Persiapan dan Pelaksanaan Audit Kantor Akuntan Publik (KAP)	15%	100%	105,00%	105,00%	15,75%
4	Realisasi Audit Internal Tahun 2025	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
5	Realisasi Rekomendasi Atas Temuan Audit Internal	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
6	Ketepatan Waktu Pelaporan <i>Whistle Blowing System (WBS)</i>	20%	100%	88,75%	88,75%	17,75%
TOTAL						99,50%

Corporate Secretary Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Pelaksanaan Pelatihan & Sertifikasi Organ Pengelola Risiko	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
2	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	10%	100%	100,40%	100,40%	10,04%
3	Pemenuhan Risalah Rapat Direksi	10%	100%	100,00%	100,00%	10,00%
4	Ketepatan Waktu Pemutakhiran Website AirNav Indonesia	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
5	TJSL	20%	91%	101,11%	111,11%	22,22%
6	Pemenuhan Konten Media Sosial Perusahaan	15%	100%	110,00%	110,00%	16,50%
7	Pemutakhiran Peraturan Instrumen Kearsipan	10%	100%	100,00%	100,00%	10,00%
TOTAL						103,76%

Legal, Compliance, and Sustainability Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	ESG Rating	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
2	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	10%	100%	110,00%	110,00%	11,00%
3	Ketepatan Waktu Penyelesaian Drafting/Evaluasi Produk Hukum Peraturan Direksi dan Keputusan Direksi	15%	100%	110,00%	110,00%	16,50%
4	Ketepatan Waktu Penyelesaian Penyusunan Produk Hukum Nota Kesepahaman dan Perjanjian Kerja Sama	10%	100%	110,00%	110,00%	11,00%
5	Pemenuhan Dokumen Persidangan	10%	100%	100,00%	100,00%	10,00%
6	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Kepatuhan Implementasi LHKPN	15%	100%	105,00%	105,00%	15,75%
7	Ketepatan Waktu Pelaksanaan Sertifikasi ISO 37001:2016 SMAP	10%	100%	110,00%	110,00%	11,00%
8	Implementasi Audit Internal K3 Kantor Cabang	15%	100%	106,67%	106,67%	16,00%
TOTAL						106,25%

Air Navigation Services Planning Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Penataan Ekosistem Penerbangan Melalui Implementasi A-CDM	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
2	Penyelesaian Kajian <i>Metroplex</i>	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
3	<i>INMC Phase I</i>	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
4	<i>Active Demo FF-ICE R.1</i>	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
5	Peningkatan Validitas Data Bandar Udara pada AIP	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
6	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	10%	100%	105,80%	105,80%	10,58%
7	Implementasi A/DC MATSC - Jayapura App	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
TOTAL						100,58%

Air Navigation Control Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	<i>Departure Punctuality and Arrival Punctuality</i>	15%	95%	99,53%	104,77%	15,72%
2	Pelaksanaan <i>Service Quality Index</i>	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
3	Implementasi <i>FRT0 - Cross Border</i>	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
4	Rasio Pemenuhan <i>Departure</i> dan <i>Arrival Message</i>	15%	95%	108,44%	114,15%	17,12%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	10%	100%	100,08%	100,08%	10,01%
6	Updating Dokumen <i>ATM Contingency Plan</i>	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
7	Implementasi Prosedur Penerbangan	15%	100%	114,29%	114,29%	17,14%
TOTAL						104,99%

Air Navigation Information Management Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Validitas Master Data Operasi (<i>MTOW</i>)	25%	100%	99,53%	99,53%	24,88%
2	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	10%	100%	100,00%	100,00%	10,00%
3	Pemenuhan Tindak Lanjut Hasil Temuan Audit Surveillance ISO 9001;2015 Tahun 2024	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
4	Rekonsiliasi Data Penerbangan terhadap Fakturisasi	15%	100%	108,44%	108,44%	16,27%
5	<i>Complaint Handling</i>	15%	100%	100,08%	100,08%	15,01%
6	Penyusunan Proses Bisnis Operational <i>Data Science and Analytics</i>	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
TOTAL						101,16%

Safety Operation Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	<i>Safety Maturity Level</i>	20%	100%	120,00%	120,00%	22,00%
2	Peningkatan <i>Safety Awareness</i> Karyawan	15%	60%	89,70%	149,50%	16,50%
3	<i>Hazard Identification and Risk Assessment</i>	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
4	Identifikasi & Pemetaan Pelatihan Pimpinan Bidang SMS	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	15%	100%	110,00%	110,00%	16,50%
6	Pelaksanaan Audit Keselamatan	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
TOTAL						105,00%

Standard and Security Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	<i>IT Cyber Security Maturity</i>	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
2	Prosedur Penerbangan	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
3	Penyusunan Dokumen Standard Pelayanan Navigasi Penerbangan	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
4	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	10%	100%	109,20%	109,20%	10,92%
5	Review dan Penyusunan manual/ dokumen standar pelayanan navigasi penerbangan	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
6	Tindak Lanjut Temuan Audit Keamanan Penerbangan	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
7	Penilaian Risiko Keamanan Wilayah Papua	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
TOTAL						100,92%

Technology Solution Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Pelaksanaan Pengembangan Sitem dalam Rangka Dukungan TBO	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
2	Kajian <i>Green Engineering</i>	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Ketepatan Waktu Keterselesaian Dokumen Teknis Investasi 2025	20%	100%	110,00%	110,00%	22,00%
4	Optimalisasi Kesiapan Fasilitas Navigasi Melalui Teknologi Digital	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	10%	100%	110,00%	110,00%	11,00%
6	Ketepatan Waktu Penyampaian Usulan Investasi Tahun 2026	15%	100%	110,00%	110,00%	16,50%
TOTAL						104,50%

Infrastructure Readiness Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Realisasi PMN Tunai	15%	100%	97,26%	97,26%	14,59%
2	Realisasi Investasi Non PMN	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
3	Availability Pelayanan CNSA Tahun 2025	15%	100%	99,47%	99,47%	14,92%
4	Standar Pemeliharaan Fasilitas Navigasi Penerbangan	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	10%	100%	110,00%	110,00%	11,00%
6	Kalibrasi Fasilitas Navigasi Penerbangan	15%	100%	102,03%	102,03%	15,30%
7	Penataan dan Pemetaan Frekuensi Penerbangan	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
TOTAL						100,81%

Technology Information Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Pelaksanaan Pengembangan Sitem dalam Rangka Dukungan TBO	25%	100%	100,00%	100,00%	25,00%
2	Availability Layanan infrastruktur IT	25%	98,5%	99,97%	101,49%	25,37%
3	Realisasi Investasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
4	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	15%	100%	102,50%	102,50%	15,38%
5	Pelaksanaan Survey Kepuasan atas Layanan IT	15%	100%	110,00%	110,00%	16,50%
TOTAL						102,25%

Accounting and Asset Management Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Inventarisasi dan Kodefikasi Aset PMPP Lanjutan	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
2	Opini Audit Laporan Keuangan Perum LPPNPI Tahun 2024	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	10%	100%	109,17%	109,17%	10,92%
4	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Keuangan Bulanan dan Tahunan	15%	100%	105,83%	105,83%	15,87%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan PMN Tunai	20%	100%	110,00%	110,00%	22,00%
6	Dukungan Implementasi Sistem Administrasi Perpajakan - Dirjen Pajak	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
TOTAL						103,79%

Corporate Strategy Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Pembaharuan Dokumen RSTI	25%	100%	100,00%	100,00%	25,00%
2	Rencanan Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2026	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
3	Rencana Usulan Baru Investasi Tahun 2026	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
4	Laporan Manajemen Perusahaan	15%	100%	108,00%	108,00%	16,20%
5	Dokumen AR dan SR Tahun 2024	15%	100%	110,00%	110,00%	16,50%
6	Internalisasi Proses Bisnis Strategi Perusahaan Tahun 2025	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
TOTAL						102,70%

Transaction Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Customer Satisfaction Index	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
2	Cash-In	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Penurunan Piutang	20%	100%	110,00%	110,00%	22,00%
4	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	10%	100%	107,50%	107,50%	10,75%
5	Complaint Handling	15%	97%	97,80%	100,82%	15,12%
6	Pencapaian Target Penerimaan Pendapatan Bunga Deposito, Giro, dan Obligasi Spesial Rate	15%	100%	129,11%	129,11%	16,50%
TOTAL						104,37%

Project Management Office Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Pengelolaan Program Strategis 2025	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
2	Kajian efisiensi proses bisnis	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
3	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	10%	100%	99,17%	99,17%	9,92%
4	Penyesuaian Biaya PJNP Enroute dan Internasional	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
5	Kajian AMF menjadi SBU Profit	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
6	Pengujian Pelaksanaan Pekerjaan	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
TOTAL						99,92%

Risk Management Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Risk Maturity Index Score	25%	100%	100,00%	100,00%	25,00%
2	Pemenuhan Serifikasi dan Pelatihan Organ Pengelola Risiko	20%	100%	108,33%	108,33%	21,67%
3	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	10%	100%	107,50%	107,50%	10,75%
4	Penyelarasan SRM dan ERM	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
5	Pengembangan Proses Bisnis Manajemen Risiko Berbasis IT	10%	100%	100,00%	100,00%	10,00%
6	Implementasi ICOFR sesuai dengan Roadmap KBUMN	10%	100%	100,00%	100,00%	10,00%
7	Kajian Risiko Korporasi	10%	100%	100,00%	100,00%	10,00%
TOTAL						102,42%

Human Capital Planning Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Penyelesaian Proses Penataan Struktur Organisasi	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
2	Talent Diversity (Millenial and Women)	15%	13%	21,00%	161,54%	16,50%
3	Ketepatan Waktu Pelaksanaan Pengukuran Human Capital Maturity Level	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
4	Peningkatan Kemitraan Strategis dengan Pegawai Melalui Employee Well-being Program	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
5	Kajian Program Efisien	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
6	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	10%	100%	105,83%	105,83%	10,58%
7	Employee Engagement Index	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
TOTAL						102,08%

Human Capital Services Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Produktivitas Pegawai	25%	100%	111,02%	111,02%	27,76%
2	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	10%	100%	105,83%	105,83%	10,58%
3	Ketepatan Waktu Penyampaian Dokumen Administrasi SDM	20%	100%	110,00%	110,00%	22,00%
4	Tingkat Kedisiplinan Karyawan	25%	100%	80,00%	80,00%	20,00%
5	Pemutakhiran Data SDM	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
TOTAL						100,34%

Corporate Services Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Keterselesaian Proses Lelang Investasi Non-PMN dengan Jangka Waktu Pelaksanaan <= 210 Hari	25%	100%	108,36%	108,36%	27,09%
2	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	15%	100%	104,17%	104,17%	15,63%
3	Pemutakhiran Peraturan Direksi tentang Pelayanan Umum	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
4	Realisasi Belanja PaDi UMKM	20%	100%	217,05%	217,05%	22,00%
5	Pemutakhiran Sistem <i>E-Procurement</i>	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
TOTAL						104,72%

Learning and Knowledge Management Division

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Pelaksanaan Pelatihan & Sertifikasi Mandatory Non PNP	30%	100%	100,00%	100,00%	30,00%
2	<i>Digital Talent</i>	25%	20%	35,75%	178,75%	27,50%
3	Ketepatan Waktu Penyampaian Data Dukung Laporan Manajemen	15%	100%	106,36%	106,36%	15,95%
4	Optimalisasi Navleap	15%	100%	100,00%	100,00%	15,00%
5	Ketepatan Waktu Keterselesaian TNA atau Program Kerja Diklat 2025 yang Sesuai dengan SKJ 2024	15%	100%	110,00%	110,00%	16,50%
TOTAL						104,95%

LAMPIRAN 4. CAPAIAN KPI BOD-1 KANTOR CABANG TAHUN 2025

Cabang JATSC

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	99,61%	104,85%	20,97%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	103,06%	103,06%	20,61%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	99,81%	100,82%	20,16%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	103,75%	103,75%	20,75%
TOTAL						102,50%

Cabang MATSC

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	99,08%	104,29%	20,86%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	55,00%	55,00%	11,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	108,93%	108,93%	21,79%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	99,55%	100,56%	20,11%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	104,79%	104,79%	20,96%
TOTAL						94,71%

Cabang Denpasar

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	99,45%	104,68%	20,94%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	105,00%	105,00%	21,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	99,96%	99,96%	19,99%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	100,83%	101,85%	20,37%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	107,50%	107,50%	21,50%
TOTAL						103,80%

Cabang Surabaya

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	99,71%	104,96%	20,99%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	75,00%	75,00%	15,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	108,92%	108,92%	21,78%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	100,00%	101,01%	20,20%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	107,73%	107,73%	21,55%
TOTAL						99,52%

Cabang Medan

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	1	2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	99,81%	105,06%	21,01%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	105,00%	105,00%	21,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	108,53%	108,53%	21,71%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	99,97%	100,98%	20,20%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	103,54%	103,54%	20,71%
TOTAL						104,62%

Cabang Palembang

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	1	2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	99,99%	105,25%	21,05%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	109,03%	109,03%	21,81%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	100,00%	101,01%	20,20%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	109,58%	109,58%	21,92%
TOTAL						104,97%

Cabang Balikpapan

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	1	2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	99,81%	105,06%	21,01%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	102,44%	102,44%	20,49%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	99,68%	100,69%	20,14%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	109,58%	109,58%	21,92%
TOTAL						103,55%

Cabang Pontianak

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	1	2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	100,00%	105,26%	21,05%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	105,00%	105,00%	21,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	109,03%	109,03%	21,81%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	99,00%	100,00%	20,00%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	108,75%	108,75%	21,75%
TOTAL						105,61%

Cabang Yogyakarta

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	99,83%	105,08%	21,02%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	105,56%	105,56%	21,11%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	99,95%	100,96%	20,19%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	109,09%	109,09%	21,82%
TOTAL						104,14%

Cabang Sentani

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	99,79%	105,04%	21,01%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	110,00%	110,00%	22,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	108,54%	108,54%	21,71%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	99,70%	100,71%	20,14%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	110,00%	110,00%	22,00%
TOTAL						106,86%

Cabang Halim

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	99,07%	104,28%	20,86%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	108,46%	108,46%	21,69%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	99,17%	100,17%	20,03%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	102,50%	102,50%	20,50%
TOTAL						103,08%

Cabang Semarang

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	100,00%	105,26%	21,05%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	105,00%	105,00%	21,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	105,26%	105,26%	21,05%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	100,00%	101,01%	20,20%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	108,00%	108,00%	21,60%
TOTAL						104,91%

Cabang Palangkaraya

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	100,00%	105,26%	21,05%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	105,53%	105,53%	21,11%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	97,21%	98,19%	19,64%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	105,00%	105,00%	21,00%
TOTAL						102,80%

Cabang Wamena

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	99,24%	104,46%	20,89%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	105,56%	105,56%	21,11%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	89,60%	90,51%	18,10%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	105,21%	105,21%	21,04%
TOTAL						101,15%

Cabang Tanjungpinang

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	100,00%	105,26%	21,05%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	99,00%	100,00%	20,00%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	109,00%	109,00%	21,80%
TOTAL						102,85%

Cabang Pekanbaru

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	100,00%	105,26%	21,05%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	100,00%	101,01%	20,20%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	95,00%	95,00%	19,00%
TOTAL						100,25%

Cabang Aceh

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	100,00%	105,26%	21,05%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	105,44%	105,44%	21,09%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	100,00%	101,01%	20,20%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	107,08%	107,08%	21,42%
TOTAL						103,76%

Cabang Lombok

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	100,00%	105,26%	21,05%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	109,03%	109,03%	21,81%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	100,00%	101,01%	20,20%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	105,42%	105,42%	21,08%
TOTAL						104,14%

Cabang Bandung

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	100,00%	105,26%	21,05%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	109,03%	109,03%	21,81%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	98,41%	99,40%	19,88%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	109,00%	109,00%	21,80%
TOTAL						104,54%

Cabang Kendari

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	100,00%	105,26%	21,05%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	105,56%	105,56%	21,11%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	99,55%	100,56%	20,11%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	96,00%	96,00%	19,20%
TOTAL						101,48%

Cabang Tarakan

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	1	2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	100,00%	105,26%	21,05%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	105,00%	105,00%	21,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	104,36%	104,36%	20,87%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	92,71%	93,65%	18,73%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	79,00%	79,00%	15,80%
TOTAL						97,45%

Cabang Nabire

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	1	2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	100,00%	105,26%	21,05%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	105,16%	105,16%	21,03%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	100,00%	101,01%	20,20%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	108,00%	108,00%	21,60%
TOTAL						103,89%

Cabang Banjarmasin

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	1	2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	100,00%	105,26%	21,05%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	109,03%	109,03%	21,81%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	100,00%	101,01%	20,20%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	99,00%	99,00%	19,80%
TOTAL						102,86%

Cabang Ambon

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1	1	2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	99,20%	104,42%	20,88%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	126,75%	126,75%	25,35%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	109,03%	109,03%	21,81%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	99,87%	100,88%	20,18%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	107,92%	107,92%	21,58%
TOTAL						109,80%

Cabang Kupang

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	99,82%	105,07%	21,01%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	98,10%	99,09%	19,82%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	96,00%	96,00%	19,20%
TOTAL						100,03%

Cabang Sorong

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	100,00%	105,26%	21,05%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	105,00%	105,00%	21,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	105,56%	105,56%	21,11%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	100,00%	101,01%	20,20%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	103,54%	103,54%	20,71%
TOTAL						104,07%

Cabang Manado

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	99,27%	104,49%	20,90%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	109,02%	109,02%	21,80%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	99,48%	100,48%	20,10%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	104,58%	104,58%	20,92%
TOTAL						103,72%

Cabang Merauke

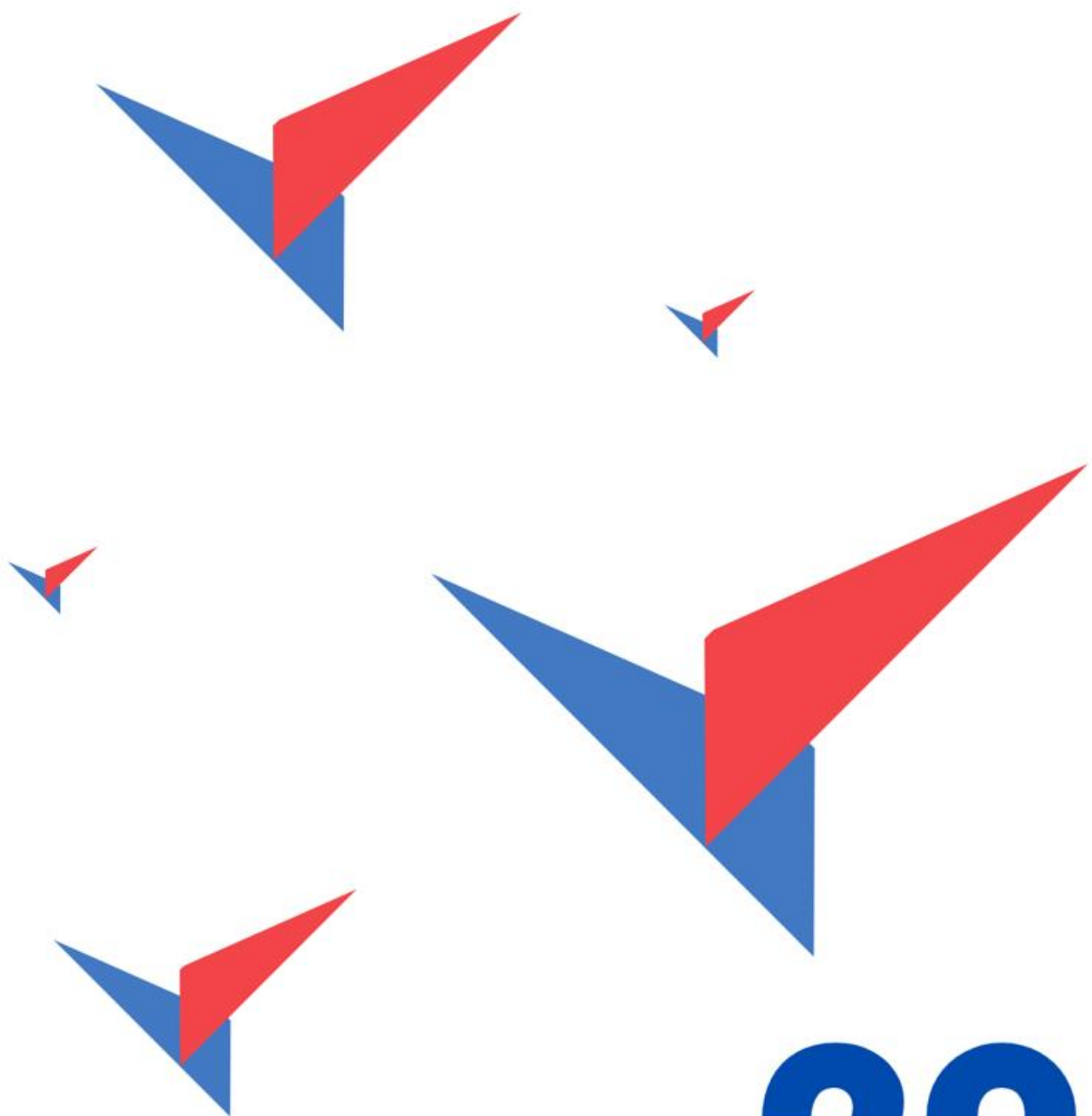
No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Departure Punctuality and Arrival Punctuality	20%	95%	99,87%	105,13%	21,03%
2	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Rasio Pemenuhan Departure dan Arrival Message	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
4	Availability Peralatan CNSA	20%	99%	99,00%	100,00%	20,00%
5	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
TOTAL						101,03%

Cabang PIA

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Cabang	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
2	Ketersediaan Informasi Publik Aeronautika pada Aplikasi Indonesia AIS Database sesuai Publikasi AIP	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Publikasi AIP (AMDT & SUP) sesuai dengan Permintaan Sumber Data AIS	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
4	Inkorporasi NOTAM permanen	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
5	Pelaksanaan Pemenuhan Tindak Lanjut Temuan Audit Sertifikasi ISO 9001:2015 Pusat Informasi Aeronautika	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
TOTAL						100,00%

Cabang AMF

No	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi 2025	Rasio	Skor
1		2	3	4	5 = 4 : 3	6 = 5 x 2
1	Peremajaan Peralatan Navigasi Non PMN	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
2	Perbaikan Dalam Rangka Pemenuhan Availability Fasilitas CNSA	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
3	Penyelesaian Proses Bisnis AirNav <i>Maintenance Facilities</i>	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
4	Pendistribusian Suku Cadang	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
5	Ketepatan Waktu Penyampian Laporan Cabang	20%	100%	100,00%	100,00%	20,00%
TOTAL						100,00%



LAPORAN MANAJEMEN
PERUM LPPNPI

KANTOR PUSAT

Jl. Ir. H. Juanda No.1 Tangerang
Banten, Indonesia 15121
(021)55915000

www.airnavindonesia.co.id

20
AUDITED 
25