

PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)

LAPORAN MANAJEMEN PERUSAHAAN PERIODE TRIWULAN II & SEMESTER I TAHUN 2025



we bridge the nation

“Bangga Menyatukan Nusantara”

JL. JENDERAL AHMAD YANI KAV. 52 A
TELP. (021) 4208911, FAX. 4210544, KOTAK POS 2997 JAKARTA 10510, INDONESIA
Home Page : www.indonesiaferry.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa karena berkat ijin dan ridho-Nya, perseroan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) telah menjalankan tugas dan fungsi pokoknya selama Semester I tahun 2025 sesuai visi dan misinya.

Penyusunan Laporan Manajemen ini berdasarkan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia / Kepala Badan Pembina Badan Usaha Milik Negara, Nomor: PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara yang menyebutkan bahwa Direksi menyusun dan menyampaikan laporan triwulanan dan laporan tahunan yang telah ditandatangani oleh Direksi bersama dengan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.

Laporan Manajemen Perusahaan ini menggambarkan pencapaian/kinerja selama Triwulan II dan Semester I tahun 2025. Pencapaian kinerja perseroan merupakan kerja keras Manajemen dan seluruh jajarannya, baik di Kantor Pusat, kantor regional maupun cabang-cabang di seluruh Indonesia. Capaian kinerja hingga Semester I Tahun 2025 tidak terlepas juga dari dukungan dan peran serta Dewan Komisaris maupun Pemegang Saham dan *stakeholder's* lainnya sesuai fungsinya dalam memberikan arahan dan pengawasan atas jalannya perseroan.

Dengan usaha dan kerja keras seluruh elemen yang ada, semoga perseroan semakin tumbuh dan berkembang lebih baik di era perkembangan ekonomi digital, walaupun masih dalam kondisi ditengah ketidakpastian dan krisis ekonomi global.

Jakarta, 24 Juli 2025


Direktur Utama


HERU WIDODO

Wakil Direktur Utama


YOSSIANIS MARCIANO

**Direktur Keuangan, TI &
Manajemen Risiko**


DUNIA SATRIAWAN

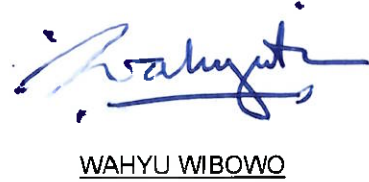
**Direktur Operasi dan
Transformasi**


RIO LASSE

**Direktur Teknik dan
Fasilitas**


KUSNADI C. WIJAYA

**Direktur SDM dan Layanan
Korporasi**


WAHYU WIBOWO

Jakarta, 30 Juli 2025

**Komisaris Utama/Komisaris
Independen**



ACHMAD BAIDOWI

Komisaris Independen



SITI ARIANI MUFLIKHAH

Komisaris



SUSI MEYRISTA TARIGAN

Komisaris



JODDY HERNADY

Komisaris



ELBA DAMHURI

Komisaris



TAUFIK RACHMAN

EXECUTIVE SUMMARY

TRIWULAN II & SEMESTER I TAHUN 2025

NO	URAIAN	SATUAN	REAL	RKAP	REAL	REAL	RKAP	REAL	ACHIVE		GROWTH	
			TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025	SMT I 2025	SMT I 2025	SMT I 2025	10=(6:5)	11=(9:8)	12=(6-4):4	13=(9-7):7
1	2	3	4	5	6	7	8	9				
1 SARANA PRODUKSI												
	Kapal Komersil	Unit	75	75	76	75	75	76	101%	101%	1%	1%
	Kapal Perintis	Unit	79	79	79	79	79	79	100%	100%	0%	0%
	Kapal Stop Operasi	Unit	2	2	1	2	2	1		50%	-50%	-50%
	Kapal Scrap	Unit	1	1	1	1	1	1	100%	100%	0%	0%
	Kapal KSO	Unit	4	4	4	4	4	4	100%	100%	0%	0%
	Kapal Ternak	Unit	1	1	1	1	1	1	100%	100%	0%	0%
	Kapal/Bus Air Belum Operasi	Unit	10	3	3	10	3	3	100%	100%	-70%	-70%
	Akuisisi Kapal JN	Unit	53	53	53	53	53	53	100%	100%	0%	0%
	Jumlah		225	218	218	225	218	218	100%	100%	-3%	-3%
	Dermaga MB	Unit	60	61	61	59	61	61	100%	100%	2%	3%
	Dermaga Plengsengan	Unit	23	25	25	23	25	25	100%	100%	9%	9%
	Dermaga Ponton	Unit	4	3	3	4	3	3	100%	100%	-25%	-25%
2 REALISASI PRODUKSI												
	- PENYEBERANGAN											
	Trip	Trip	80.648	79.878	72.665	158.412	159.958	149.702	91%	94%	-10%	-5%
	Penumpang	Orang	1.865.805	1.837.448	1.706.435	3.205.395	3.491.149	3.067.334	93%	88%	-9%	-4%
	Kendaraan	Unit	2.366.185	2.402.903	2.063.256	4.370.740	4.683.707	3.978.405	86%	85%	-13%	-9%
	Barang	Ton/Kg	334.240	29.960	5.565.648	656.936	58.998	8.073.556	18577%	13684%	1565%	1129%
	- PELABUHAN											
	Jasa Sandar	GRT-Call	276.431.900	255.571.494	267.962.560	541.097.108	497.995.885	537.246.484	105%	108%	-3%	-1%
	Penumpang	Orang	1.574.551	1.704.672	1.465.365	2.680.375	3.055.305	2.612.819	86%	86%	-7%	-3%
	Kendaraan	Unit	3.989.797	4.116.617	3.831.254	7.051.549	7.648.578	7.257.143	93%	95%	-4%	3%
	Jasa Parkir	Unit	61.307	34.888	96.214	104.822	70.417	216.734	276%	308%	57%	107%
	Pemeliharaan Dermaga	Unit	3.989.797	4.116.617	3.831.206	7.051.549	7.648.578	7.257.083	93%	95%	-4%	3%
	- ANEKA USAHA JASA											
	BBM	Liter	26.766.200	25.655.377	24.360.800	52.292.900	52.881.491	48.617.800	95%	92%	-9%	-7%
	- IFPRO											
	PSC											
	Penumpang	Orang	147.587	150.539	104.048	243.719	248.593	203.974	69%	82%	-30%	-16%
	Kendaraan Roda 2 & 3	Unit	24.391	24.879	25.736	46.314	47.240	43.876	103%	93%	6%	-5%
	Kendaraan Roda 4 atau lebih	Unit	260.018	265.218	210.612	436.852	445.588	395.946	79%	89%	-19%	-9%
	Hotel											
	Room Available	Unit Kamar	15.307	17.290	15.397	30.544	32.680	31.105	89%	95%	1%	2%
	Room Occupaid	Unit Kamar	9.108	11.930	8.033	14.549	19.233	11.667	67%	61%	-12%	-20%
	Occupancy	%	59,50%	69,00%	52,17%	47,63%	58,85%	37,51%	76%	64%	-12%	-21%

EXECUTIVE SUMMARY

TRIWULAN II & SEMESTER I TAHUN 2025

NO	URAIAN	SATUAN	REAL	RKAP	REAL	REAL	RKAP	REAL	ACHIVE		GROWTH	
			TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025	SMT I 2025	SMT I 2025	SMT I 2025	10=(6:5)	11=(9:8)	12=(6-4):4	13=(9-7):7
1	2	3	4	5	6	7	8	9				
3 KEUANGAN KONSOLIDASIAN												
- LABA RUGI TAHUN BERJALAN												
	Pendapatan Pokok	Rp Juta	1.359.320	1.483.563	1.259.542	2.546.463	2.888.144	2.440.070	85%	84%	-7%	-4%
	Beban Pokok	Rp Juta	823.812	888.823	813.077	1.612.446	1.757.038	1.583.743	91%	90%	-1%	-2%
	Beban Usaha	Rp Juta	306.758	328.386	272.174	578.279	622.491	567.013	83%	91%	-11%	-2%
	Pendapatan Lainnya	Rp Juta	43.206	31.547	23.641	80.315	54.244	75.865	75%	140%	-45%	-6%
	Beban Lainnya	Rp Juta	1.027	967	3.044	10.132	1.280	4.309	315%	337%	196%	-57%
	Beban Keuangan	Rp Juta	26.893	35.232	24.567	56.609	71.917	51.505	70%	72%	-9%	-9%
	Beban Pajak	Rp Juta	8.510	10.738	5.743	13.626	21.040	11.042	53%	52%	-33%	-19%
	Laba Tahun Berjalan	Rp Juta	235.526	250.962	164.578	355.686	468.622	298.322	66%	64%	-30%	-16%
- LAPORAN POSISI KEUANGAN												
AUDITED 2024												
	Aset Lancar	Rp Juta				2.165.232	2.348.561	2.512.722		107%		16%
	Aset Tidak Lancar	Rp Juta				9.245.932	10.095.815	9.163.889		91%		-1%
	Total Aktiva	Rp Juta				11.411.164	12.444.376	11.676.611		94%		2%
	Liabilitas Jangka Pendek	Rp Juta				1.330.119	1.098.492	1.283.299		117%		-4%
	Liabilitas Jangka Panjang	Rp Juta				1.282.189	1.978.434	1.296.135		66%		1%
	Total Liabilitas	Rp Juta				2.612.308	3.076.925	2.579.434		84%		-1%
	Ekuitas	Rp Juta				8.798.856	9.367.451	9.097.177		97%		3%
	Total Liabilitas dan Ekuitas	Rp Juta				11.411.164	12.444.376	11.676.611		94%		2%
- ARUS KAS												
	Aktivitas Operasi	Rp Juta				1.161.303	790.105	563.579		71%		-51%
	Aktivitas Investasi	Rp Juta				(622.730)	(1.335.246)	(225.671)		17%		64%
	Aktivitas Pendanaan	Rp Juta				(192.389)	475.565	(111.924)		-24%		42%
	Kenaikan (Penurunan) Kas	Rp Juta				346.184	(69.576)	225.984		-325%		-35%
	Pengaruh Selisih Kurs atas Kas & Setara Kas	Rp Juta				1.845	-	182		-		-90%
	Kas & Setara Kas Pada 31 Des	Rp Juta				1.488.345	1.915.041	1.836.375		96%		23%
	Kas & Setara Kas	Rp Juta				1.836.374	1.845.464	2.062.540		112%		12%
4 SUMBER DAYA MANUSIA												
	Jumlah SDM	Orang	6.370	6.741	6.425	6.370	6.741	6.425	95%	95%	1%	1%
PRODUKTIVITAS												
	Pendapatan/ Pegawai	Rp Juta	220,18	224,76	199,72	401,89	425,63	382,90	89%	90%	-9%	-5%
	Laba(rugi)/ Pegawai	Rp Juta	36,97	37,23	25,62	55,84	69,52	46,43	69%	67%	-31%	-17%
5 INVESTASI												
	Investasi	Rp Juta				319.542	1.035.882	223.502		22%		-30%

Konektivitas dan sistem transportasi tetap memegang peran krusial dalam menjaga stabilitas dan mendorong pemulihan ekonomi nasional. Indonesia sebagai negara kepulauan dengan lebih dari 17.000 pulau sangat bergantung pada sistem transportasi antarpulau, termasuk angkutan laut, sungai, danau, dan penyeberangan sebagai tulang punggung distribusi barang dan mobilitas masyarakat, khususnya di wilayah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T).

Memasuki Semester I Tahun 2025, pertumbuhan ekonomi Indonesia tercatat sebesar **4,87% (yoy)** pada Triwulan I, melambat dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Meski demikian, ekonomi tetap berada dalam zona ekspansif, didukung konsumsi rumah tangga dan ekspor barang yang tumbuh positif. Penurunan suku bunga acuan oleh Bank Indonesia menjadi 5,25% pada Juli 2025 menjadi sinyal relaksasi moneter untuk menjaga momentum pemulihan sektor riil (ekon.go.id; bi.go.id.)

Kinerja perdagangan Indonesia masih mencatatkan surplus di tengah tekanan perlambatan ekonomi global dan risiko geopolitik. PMI manufaktur tetap berada di zona ekspansif (>50), mencerminkan keyakinan pelaku usaha terhadap prospek jangka menengah. Pemerintah terus memperkuat kebijakan fiskal yang responsif untuk menjaga daya beli dan mempercepat transformasi ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan (kemenkeu.go.id).

Di sektor pariwisata dan transportasi, mobilitas masyarakat menunjukkan pemulihan kuat. Menurut data BPS **Jumlah penumpang angkutan laut domestik naik sebesar 19–29% per tahun** selama Januari sampai dengan April 2025, hal tersebut mencerminkan permintaan yang kembali pulih pasca pandemi dan hari besar keagamaan. Kemenparekraf mencatat bahwa pariwisata berkelanjutan tetap menjadi arah utama pengembangan sektor, dengan fokus pada peningkatan kualitas destinasi, keterhubungan antarwilayah, dan pelayanan transportasi yang mendukung. (kemenparekraf.go.id).

Pariwisata pun memberi dampak positif bagi penciptaan lapangan kerja dan pendapatan masyarakat lokal. ASDP Indonesia Ferry, sebagai operator angkutan penyeberangan nasional, tidak hanya berperan dalam layanan transportasi, tetapi juga menjadi katalisator ekonomi kawasan pesisir. Proyek pengembangan pelabuhan berorientasi wisata seperti **Bakauheni Harbour City** menjadi contoh transformasi strategis dari fungsi pelabuhan menjadi **waterfront destination** yang mendukung pertumbuhan sektor pariwisata berbasis komunitas (industry insight).

Namun, tantangan di sektor transportasi perairan belum sepenuhnya teratasi. Biaya logistik nasional masih tinggi, berkisar **14–15% terhadap PDB**, jauh di atas rata-rata negara maju. Gangguan teknis kapal, minimnya kapal cadangan, serta keterlambatan docking di sejumlah lintasan utama menyebabkan **opportunity loss bernilai miliaran rupiah**, yang menekan margin dan keandalan layanan penyeberangan (bps.go.id).

Menjawab tantangan ini, pemerintah terus memperluas implementasi program **National Logistic Ecosystem (NLE)** untuk mendigitalisasi layanan logistik dan transportasi, termasuk sistem pelabuhan dan manajemen antrean kapal. Inisiatif ini diperkuat dengan peningkatan kualitas SDM logistik, kolaborasi lintas lembaga, serta pengembangan indikator kinerja berbasis data real-time dan feedback pelanggan. ASDP sebagai BUMN operator juga diarahkan untuk menjalankan transformasi model bisnis, penguatan sistem informasi, dan optimalisasi rute berbasis performa (ekon.go.id).

Dengan pemanfaatan teknologi, penataan operasional, dan sinergi lintas pemangku kepentingan, sektor angkutan sungai, danau, dan penyeberangan diharapkan tidak hanya menopang konektivitas nasional, tetapi juga menjadi pendorong pertumbuhan wilayah secara nyata, menghubungkan pulau, memperkuat rantai logistik, dan mendistribusikan nilai ekonomi ke seluruh pelosok negeri.

Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut manajemen PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) mengeluarkan Kebijakan Perusahaan yang dimaksudkan sebagai pedoman atau acuan untuk lebih mengarahkan dan memudahkan implementasi strategi. Secara umum arah kebijakan yang menjadi fokus perusahaan di tahun 2025, sebagai berikut:

1. Penguatan Infrastruktur dan Layanan;

- a. **Peremajaan Armada** dengan melakukan investasi strategis dalam perkembangan armada yang dilengkapi dengan teknologi navigasi dan keselamatan terbaru, serta fasilitas modern untuk meningkatkan kenyamanan penumpang dan meningkatkan efisiensi, mengganti/retrofit kapal-kapal yang tidak ekonomis, kurang efisien dan berpotensi menimbulkan risiko keselamatan atau lingkungan, Mempertimbangkan penggunaan teknologi ramah lingkungan, seperti mesin hybrid atau bertenaga listrik, untuk mengurangi emisi karbon dan mendukung target Net Zero Emission (NZE) Indonesia.
- b. **Modernisasi Fasilitas Pelabuhan** dengan melakukan peningkatan pelabuhan yang ada dengan memperluas dermaga, menambah fasilitas bongkar muat, dan meningkatkan sistem manajemen lalu lintas kapal, mengembagkan pelabuhan di wilayah-wilayah strategis yang memiliki potensi pertumbuhan ekonomi dan pariwisata tinggi, meningkatkan fasilitas penumpang di pelabuhan, seperti ruang tunggu , toilet, dan area komersial.
- c. **Digitalisasi Layanan** dengan mengembagkan platform online yang terintegrasi untuk pemesanan tiket, pembayaran dan pelacakan kargo secara real time, menerapkan sistem manajemen pelabuhan berbasis teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi waktu tunggu kapal, memanfaatkan teknologi informasi yang akurat dan terkini kepada penumpang mengenai jadwal kapal, ketersediaan tiket, dan kondisi cuaca.
- d. **Meningkatkan Konektivitas Lintasan** dengan melakukan studi kelayakan untuk mengidentifikasi lintasan-lintasan baru yang potensial, baik lintasan komersial maupun LDF. Menjajaki peluang untuk membuka lintasan internasional ke negara-negara tetangga di Asia Tenggara untuk mendukung perdagangan dan pariwisata regional.
- e. **Pengembangan Logistik Terintegrasi** melalui pengembangan Sistem Transportasi Multi Moda dengan bekerjasama dengan perusahaan logistik untuk menyediakan layanan transportasi terintegrasi bagi pelanggan, menerapkan teknologi manajemen rantai pasokan untuk meningkatkan efisiensi dan visibilitas pergerakan cabang.

2. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas;

- a. **Optimalisasi operasional** melalui Peningkatan Skala Usaha dan Penerapan Teknologi Kepelabuhanan dan Pelayaran dengan menerapkan teknologi dan sistem manajemen modern untuk mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan dalam proses operasional, melakukan analisis lintasan dan jadwal secara berkala untuk mengoptimalkan penggunaan armada kapal dan meningkatkan efisiensi bahan bakar.

- b. **Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia** dengan menyusun program pelatihan dan pengembangan yang komprehensif untuk meningkatkan kompetensi karyawan di berbagai bidang, menerapkan sistem manajemen kinerja yang transparan dan adil, menciptakan Budaya perusahaan yang mendukung pembelajaran, inovasi dan kolaborasi.
- c. **Kolaborasi dan Sinergi dengan menjalin kemitraan strategis** dengan BUMN lain, untuk mengembagkan layanan terintegrasi dan meningkatkan efisiensi operasional, bekerja sama dengan BUMD dan perusahaan swasta dalam proyek-proyek infrastruktur, pengembangan teknologi atau penyediaan layanan baru

3. Inovasi dan Teknologi;

- a. **Adopsi Teknologi Digital** dengan memperkuat fungsi IT sebagai Business Driver dan Strategic Business Partner yang mendorong pertumbuhan pendapatan, meningkatkan efisiensi operasional, menerapkan teknologi IoT untuk memantau kondisi kapal dan fasilitas pelabuhan secara real time, memanfaatkan big data analytics untuk menganalisis pola perjalanan penumpang dan kargo, mengembagkan aplikasi mobile yang memungkinkan penumpang untuk memesan tiket, melacak kapal, dan mengakses informasi perjalanan
- b. **Mendukung Pengembangan Energi Terbarukan** dengan melakukan studi kelayakan untuk mengidentifikasi potensi penggunaan energi terbarukan, secara bertahap menggantikan kapal-kapal dengan mesin konvensional dengan kapal-kapal yang menggunakan teknologi hibris atau bertenaga listrik

4. Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial

- a. Pengelolaan Lingkungan dengan mengimplementasikan sistem manajemen lingkungan yang efektif untuk mengurangi dampak operasional terhadap lingkungan, berinvestasi dalam teknologi dan praktik yang ramah lingkungan, berpartisipasi dalam program konservasi laut dan pesisir.
- b. Pemberdayaan Masyarakat dengan mengembagkan program corporate social responsibility (CSR) yang berfokus pada peningkatan kualitas hidup masyarakat disekitar wilayah operasional, bekerjasama dengan pemerintah daerah dan komunitas lokal dalam melaksanakan program CSR yang berkelanjutan dan memberikan dampak positif jangka panjang
- c. Implementasi Manajemen Risiko dan Tata Kelola dengan menerapkan prinsip-prinsip GCG secara konsisten dan transparan , memastikan independensi dan efektivitas dewan komisaris dalam mengawasi kinerja manajemen, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas perusahaan melalui pelaporan keuangan yang akurat dan tepat waktu.

(sumber: Buku RKAP 2025)

Sampai dengan Semester I Tahun 2025, kapal yang dikelola PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Grup sebanyak 218 unit kapal masing-masing terdiri dari 76 kapal komersil, 79 kapal perintis, 1 kapal stop operasi yakni KMP Jatra I, 1 kapal diusulkan scrap yaitu KMP Sri Gemilang, 4 kapal KSO yaitu KMP. BRR kerjasama dengan Pemda Provinsi Aceh dan KMP. Aceh Hebat 1 - 3, 1 kapal ternak KMP Cemara Nusantara 5, 3 kapal / Bus Air yaitu, KMP Emfote, KMP Itaufili, KMP Kolorai dan 53 Kapal JN. Jumlah kapal tersebut menurun jika dibandingkan pada tahun sebelumnya turun sebanyak 7 kapal yaitu Bus

Air Asmat 1-5 karena tidak dapat dioperasikan di lintasan Cabang Biak, sedangkan KMP. Jurung-Jurung dan KMP. Asa Asa dikembalikan karena sampai dengan Januari 2025 belum membukukan keuntungan.

Pada Triwulan II Tahun 2025 produksi barang pada segmen penyeberangan terealisasi diatas rencana sebesar 18.577% Namun Produksi trip, penumpang dan kendaraan pada segmen penyeberangan terealisasi dibawah rencana masing-masing 91%, 93% dan 86%. Bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya produksi Trip penumpang dan kendaraan pada segmen penyeberangan juga mengalami penurunan masing-masing sebesar 10%, 9%, dan 13%. Namun produksi barang pada segmen penyeberangan mengalami peningkatan sebesar 1.565% hal ini dikarenakan adanya perubahan metode perhitungan satuan yang sebelumnya menggunakan satuan campuran menjadi satuan kilogram.

Sampai dengan Semester I Tahun 2025 produksi barang pada segmen penyeberangan terealisasi diatas rencana sebesar 13.684%. Namun produksi trip, penumpang dan kendaraan pada segmen penyeberangan terealisasi dibawah rencana masing-masing sebesar 94%, 88% dan 85%. Disamping itu jika dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya produksi trip, penumpang dan kendaraan pada segmen penyeberangan mengalami penurunan masing-masing sebesar 5%, 4% dan 9%, sedangkan produksi barang mengalami peningkatan sebesar 1.129%.

Beberapa hal yang mempengaruhi tidak tercapainya produksi penyeberangan adalah:

1. Penerapan tarif satu harga pada layanan Eksekutif selama Angkutan Lebaran merespon regulasi pemerintah melalui Surat Keputusan Bersama (SKB) tentang Pengaruh Lalu Lintas serta Penyeberangan selama Masa Arus Mudik dan Arus Balik Angkutan Lebaran Tahun 2025/1446 Hijriah;
2. Pengendalian traffic saat Angkutan Lebaran di periode Maret ke Pelabuhan BBJ – Muara Pilu, dan Ciwandan – Wika Beton yang berdampak ke Pelabuhan Merak;
3. Pergeseran Dermaga dari eksekutif 1 ke eksekutif 2 karena tarid di eksekutif 2 masih menggunakan tarif reguler;
4. Implementasi diskon tarif jasa kepelabuhan berdasarkan Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Perhubungan, Menteri BUMN, dan Menteri Keuangan tentang Penugasan Kepada BUMN Sektor Perhubungan Dalam Pemberiaan Diskon Tarif Transportasi untuk Stimulus Ekonomi Triwulan II Tahun 2025, yang dilaksanakan selama periode libur sekolah mulai 5 Juni 2025 hingga 31 Juli 2025;

Pada Triwulan II Tahun 2025 jasa sandar pelabuhan mengalami penurunan jika dibandingkan periode yang sama pada tahun sebelumnya sebesar 3%, penurunan tersebut juga diikuti oleh penurunan produksi penumpang, kendaraan dan pemeliharaan dermaga masing-masing sebesar 7%, 4% dan 4%, sedangkan produksi jasa parkir mengalami kenaikan sebesar 57%. Disamping itu pencapaian produksi Pelabuhan pada Triwulan II Tahun 2025 yaitu jasa sandar dan jasa parkir tercapai masing-masing 105% dan 276% .Namun produksi penumpang, kendaraan dan pemeliharaan dermaga terealisasi di bawah rencana yaitu masing-masing sebesar 86%, 93% dan 93%.

Sampai dengan Semester I Tahun 2025 jasa sandar pelabuhan dan penumpang mengalami penurunan jika dibandingkan periode yang sama pada tahun sebelumnya masing-masing sebesar 1% dan 3%, sedangkan produksi kendaraan, jasa parkir dan pemeliharaan dermaga mengalami peningkatan masing-masing sebesar 3%, 107% dan 3%. Disamping itu pencapaian produksi Pelabuhan pada Semester I produksi jasa sandar dan jasa parkir terealisasi masing-masing sebesar 108% dan 308%, sedangkan produksi penumpang, kendaraan, dan pemeliharaan dermaga terealisasi dibawah rencana yaitu masing-masing 86%, 95% dan 95%. hal yang mempengaruhi tidak tercapainya produksi pelabuhan tersebut adalah disebabkan penerapan single fare di Merak dan Bakauheni serta kebijakan kendaraan logistik ke pelabuhan BBJ sebagai upaya untuk pemerataan demand dari Jawa ke Sumatera pada peak season.

Pada segmen usaha aneka jasa dan kerjasama, didominasi oleh hasil penjualan BBM, selama Triwulan II Tahun 2025 realisasi produksi SPPB Khusus Cabang Merak dan Ketapang untuk seluruh kapal sebesar 24.360.800 liter atau tercapai sebesar 95% dari rencana sebesar 25.655.377 liter dan bila dibandingkan dengan periode yang sama di Tahun sebelumnya mengalami penurunan sebesar 7%.

Sampai dengan Semester I Tahun 2025 produksi SPBB khusus Cabang Merak dan Ketapang untuk seluruh kapal sebesar 48.617.800 liter atau tercapai sebesar 92% dari rencana sebesar 52.881.491 liter dan bila dibandingkan dengan periode yang sama di Tahun sebelumnya mengalami penurunan sebesar 7%.

Produksi anak perusahaan PT Indonesia Ferry Properti terdiri dari *Passenger Service Charge* (PSC) dan Hotel. Produksi penumpang dan kendaraan roda 2&3. PSC Terminal Eksekutif Merak dan Bakauheni sampai dengan Semester I Tahun 2025 produksi penumpang, kendaraan roda 2&3 dan kendaraan roda 4 atau lebih tercapai dibawah rencana masing-masing sebesar 82%, 93% dan 89%. Bila dibandingkan dengan periode yang sama Tahun sebelumnya produksi PSC Terminal Eksekutif Merak Bakauheni mengalami penurunan yakni pada produksi penumpang, kendaraan roda 2&3 dan kendaraan roda 4 atau lebih sebesar 16%, 5% dan 9%.

Kinerja keuangan konsolidasi sampai dengan Semester I Tahun 2025 pendapatan pokok terealisasi sebesar Rp 2.440,07 miliar atau sebesar 84% dari rencana sebesar Rp 2.888,14 miliar, namun bila dibandingkan dengan periode yang sama Tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp 2.546,46 miliar mengalami penurunan sebesar 4%. Beban pokok sampai dengan Semester I Tahun 2025 beban pokok terealisasi sebesar Rp.1.583,74 miliar atau 90% dari rencana, namun bila dibandingkan dengan periode yang sama pada Tahun sebelumnya yaitu mengalami penurunan sebesar 2%. Beban usaha sampai dengan Semester I Tahun 2024 terealisasi sebesar Rp 567,01 miliar atau 91% dari rencana, namun bila dibandingkan dengan periode yang sama pada Tahun sebelumnya mengalami penurunan sebesar 2%.

Sampai dengan Semster I Tahun 2024, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) group membukukan laba tahun berjalan secara konsolidasi sebesar Rp 298,32 miliar atau terealisasi sebesar 64% dari rencana laba konsolidasi Semester I Tahun 2025 sebesar Rp.468,62 miliar, namun bila dibandingkan dengan periode yang sama Tahun sebelumnya yaitu Rp 355,68 milliar mengalami penurunan sebesar 16%.

Laporan Posisi Keuangan Perusahaan pada Semester I Tahun 2025, baik dari sisi aset serta liabilitas dan ekuitas terealisasi sebesar Rp 11,68 triliun meningkat sebesar 2% jika dibandingkan dengan Laporan Posisi Keuangan Audited 2024. Dalam laporan arus kas PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) group secara konsolidasi pada Semester I Tahun 2025, posisi kas dan setara kas sebesar Rp 2,06 triliun meningkat sebesar 12% dari Tahun sebelumnya yaitu Rp 1,83 triliun.

Serapan investasi PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) group pada Semester I Tahun 2025 mencapai sebesar Rp 223,50 miliar atau terealisasi sebesar 22% dari rencana investasi pada Semester I Tahun 2025 sebesar Rp. 1.035,88 miliar.

Selama Semester I Tahun 2025 pendapatan per pegawai terealisasi Rp 382,90 juta atau 90% dari rencana serta mengalami penurunan sebesar 5% jika dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya, dan untuk laba per pegawai pada Semester I Tahun 2025 terealisasi laba sebesar Rp 46,43 juta per pegawai atau 69% dari rencana, namun bila dibandingkan dengan periode yang sama Tahun sebelumnya mengalami penurunan sebesar 17%.

Memasuki Semester I Tahun 2025, perusahaan menunjukkan performa keuangan yang relatif sehat, meskipun mulai terlihat beberapa indikator yang menandakan perlunya langkah strategis lebih lanjut untuk menjaga daya tahan dan pertumbuhan ke depan. Berikut adalah ringkasan kondisi perusahaan berdasarkan empat kelompok rasio utama:

1. Posisi Likuiditas perusahaan masih berada dalam kondisi likuid yang cukup baik. *Current Ratio* berada di angka **195,80%**, *Quick Ratio* **162,93%**, dan *Cash Ratio* **160,72%**, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Meski demikian, tren penurunan dari tahun sebelumnya menandakan pentingnya pengelolaan arus kas dan modal kerja yang lebih strategic ke depan;
2. Rasio aktivitas menunjukkan bahwa aset yang perusahaan miliki masih bisa dikelola lebih produktif. *Total Asset Turnover* berada di angka **23,67%**, sedikit turun dari tahun sebelumnya. Namun, terdapat perbaikan nyata dalam hal *collection period* yang turun signifikan dari **6,56 hari menjadi 4,23 hari**, artinya kemampuan perusahaan dalam menagih piutang semakin cepat. Di sisi lain, perputaran persediaan naik menjadi **20,90 kali**, mengindikasikan efisiensi dalam pengelolaan persediaan;
3. Dari sisi solvabilitas, struktur permodalan perusahaan menunjukkan tren yang positif. *Debt to Total Asset* menurun menjadi **10,79%**. *Rasio Debt to Equity* dan *Debt to Invested Capital* juga turun signifikan. Sementara itu, *Debt Service Coverage Ratio* (DSCR) naik dari **0,40 menjadi 0,49**, mencerminkan kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban utang dari hasil usaha yang membaik;
4. Rasio Rentabilitas menunjukan perusahaan masih mencetak laba, namun performa profitabilitas mengalami penurunan dibanding tahun lalu. *Net Profit Margin* berada di **12,23%**, *Return on Equity* **3,28%**, dan *ROIC* **3,38%**, semuanya menunjukkan bahwa margin dan efektivitas penggunaan modal perlu ditingkatkan. *EBITDA Margin* yang masih bertahan di **24,89%** menjadi sinyal positif bahwa kegiatan operasional inti masih menghasilkan.

Semester I 2025 memperlihatkan bahwa perusahaan masih berada dalam jalur yang aman dan sehat secara finansial, terutama dari sisi likuiditas dan struktur modal. Namun, penurunan profitabilitas dan efisiensi aktivitas operasional perlu menjadi perhatian. Ke depan, strategi peningkatan efisiensi, optimalisasi aset, dan penguatan value creation akan menjadi kunci untuk menjaga kinerja keuangan tetap berdaya saing dan mampu mendukung agenda pertumbuhan yang berkelanjutan.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
EXECUTIVE SUMMARY	ii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Kondisi Umum	i-1
1.2 Gambaran Singkat Kinerja Perusahaan	i-3
1.2.1 Triwulan II 2025	i-3
1.2.2 Semester I 2025	i-4
1.2.3 Pendapatan Usaha (Konsolidasian)	i-5
1.2.3.1 Pendapatan Usaha Penyeberangan.....	i-5
1.2.3.2 Pendapatan Usaha Pelabuhan	i-6
1.2.3.3 Pendapatan Usaha Penunjang	i-6
1.2.4 Beban-Beban	i-7
1.2.4.1 Beban Pokok.....	i-7
1.2.4.2 Beban Usaha	i-8
1.2.5 Pendapatan Lain-Lain (Netto).....	i-8
1.2.6 Laba (Rugi) Konsolidasi	i-8
1.2.7 Laporan Posisi Keuangan.....	i-9
1.2.8 Arus Kas	i-9
BAB II KINERJA PERUSAHAAN	
2.1 Operasional Usaha	ii-1
2.1.1 Operasioal Usaha	ii-1

2.2 Teknologi	ii-23
2.2.1 Teknologi Informasi.....	ii-23
2.2.2 Digitalisasi.....	ii-26
2.2.3 Pelayanan Pelanggan	ii-27
2.3 Penelitian dan Pengembangan	ii-29
2.3.1 Pengembangan Bisnis	ii-29
2.3.2 Perencanaan Organisasi dan Sistem SDM	ii-31
2.4 Hukum.....	ii-33
2.5 Sumber Daya Manusia.....	ii-34
2.5.1 Pengelolaan SDM.....	ii-34
2.6 Investasi	ii-36
2.7 Laporan Keuangan	ii-37
2.7.1 Laporan Keuangan Konsolidasian.....	ii-37
2.7.2 Rasio Keuangan	ii-41
2.8 Perencanaan Korporasi.....	ii-44
2.9 Kontribusi Kepada Negara.....	ii-46
2.9.1 Pajak	ii-46
2.9.2 PNPB.....	ii-46
2.10 Teknik dan Fasilitas.....	ii-46
2.10.1 Optimalisasi dan Manajemen Armada.....	ii-46
2.10.2 Pengadaan Armada.....	ii-48
2.10.3 Optimalisasi dan Manajemen Pelabuhan.....	ii-48
2.10.4 Kesehatan, Keselamatan dan Lingkungan (K2L)	ii-50
2.10.4 <i>Quality Control</i>	ii-52
2.11 <i>Corporate Secretary</i>	ii-53
2.12 Sistem Manajemen Perusahaan	ii-56
2.13 <i>Business Support</i>	ii-56
2.14 Properti & Umum.....	ii-61
2.15 <i>Supply Chain Management</i>	ii-62
2.16 Perencanaan dan Pengendalian Keuangan	ii-62

2.17 Keuangan dan Perbendaharaan	ii-63
2.18 PT Indonesia Ferry Property	ii-64
2.18.1 Kegiatan Perusahaan	ii-64
2.18.2 Sumber Daya Manusia dan Dukungan Kerja	ii-68
2.18.3 Pendanaan National Interest Account (NIA)	ii-68
2.18.4 Divisi Teknik & Perencanaan	ii-69
2.18.5 Laporan Posisi Keuangan	ii-71
2.18.6 Laporan Arus Kas.....	ii-71
2.18.7 Pendapatan	ii-71
2.18.8 Beban - Beban	ii-71
2.18.9 Laba Rugi	ii-71
2.19 PT Jembatan Nusantara	ii-72
2.19.1 Kegiatan Perusahaan	ii-72
2.19.2 Laporan Posisi Keuangan	ii-82
2.19.3 Laporan Arus Kas.....	ii-83
2.19.4 Pendapatan	ii-83
2.19.5 Beban - Beban	ii-83
2.19.6 Laba Rugi	ii-83

BAB III LAPORAN PENCAPAIAN KPI DAN TINGKAT SEHAT

3.1 KPI (<i>Key Performance Indicators</i>)	iii-1
---	-------

BAB IV MASALAH YANG TIMBUL SELAMA SEMESTER I TAHUN 2025

4.1 Kendala Operasional	iv-1
4.1.1 Cuaca Buruk.....	iv-1
4.1.2 Kerusakan Kapal.....	iv-1
4.1.3 Pelabuhan Rusak/Tutup Sementara	iv-3

BAB V HASIL PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

5.1 Kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan.....	v-1
5.1.1 Strategi Risiko Level Entitas/Korporat.....	v-1
5.1.2 Matriks Strategi Risiko (<i>Risk Appetite Statement</i>)	v-1

5.1.3	Kebijakan Kriteria Kemungkinan (<i>Likelihood</i>) dan Dampak (<i>Impact</i>)	v-12
5.1.4	Kebijakan Peta Risiko dan Tingkat/Level Risiko	v-23
5.2	Profil Risiko Utama	v-23
5.3	Target dan Realisasi Perhitungan Risiko Residual	v-48
5.4	Peta Risiko.....	v-56
5.5	Target dan Realisasi Pelaksanaan Mitigasi	v-56
5.6	Ikhtisar Perubahan Risiko	v-137
5.7	Perhitungan Komposit Risiko	v-138
5.8	<i>Loss Event Database</i> (LED)	v-146
5.9	Hasil Internal Control <i>Testing</i>	v-152
5.10	Hasil <i>Stress Testing</i>	v-185
5.11	Laporan Pelaksanaan dan Pokok Hasil Audit Intern	v-200
5.12	Laporan Tindak Lanjut Auditor Internal, Auditor Eksternal dan Otoritas Pengawas Lainnya	v-201
5.13	Laporan Khusus Mengenai Setiap Temuan Audit Intern	v-202
5.14	Laporan Pengangkatan dan Pemberhentian Kepala SPI	v-202
5.15	Laporan Hasil Kaji Ulang Pihak Eksternal yang Independen (<i>Quality Assurance Review</i>).....	v-204
5.16	Ketentuan Tata Kelola Terintegrasi BUMN	v-206
5.17	Entitas Induk.....	v-207
5.18	Entitas Anak	v-207
5.19	Laporan Tata Kelola Intergrasi	v-208

BAB VI PROGRAM TANGGUNG JAWAB SOSIAL & LINGKUNGAN

6.1	Tanggung Jawab Soisal dan Lingkungan (TJSL)	vi-1
6.2	Realisasi TJSL Triwulan I Tahun 2025	vi-5
6.3	Pemanfaatan Program Pembiayaan UMK	vi-5
6.4	Pemanfaatan Program TJSL	vi-6
6.5	Metode Penyaluran TJSL Tahun 2023	vi-10
6.6	Sumber Dana TJSL Yang Diputuskan Oleh RUPS.....	vi-10
6.7	Manfaat Program TJSL	vi-10

BAB VII PROYEK STRATEGIS NASIONAL (BAKAUHENI HARBOUR CITY)

7.1 Latar Belakang	vii-1
7.2 Rencana Pengembangan	vii-2
7.3 Progress Pekerjaan	vii-17

BAB VIII SATUAN PENGAWASAN INTERN

8.1 Pelaksanaan Audit Laporan Keuangan Tahun Buku 2024 Terkait Pengendalian Internal.....	viii-1
8.2 Laporan Pelaksanaan Audit Intern	viii-1
8.3 Laporan Tindak Lanjut Audit Internal, Audit Eksternal dan Pengawas Lainnya	viii-1
8.3.1 Audit Internal	viii-1
8.3.2 Audit Eksternal dan Otoritas Pengawas Lainnya	viii-2
8.3.2.1 Badan Pengawas Keuangan RI	viii-2
8.3.2.2 Kantor Akuntan Publik (KAP)	viii-2

LAMPIRAN

LAMPIRAN A KONSOLIDASIAN

LAMPIRAN B INDUK

LAMPIRAN C ANAK USAHA (PT INDONESIA FERRY PROPERTI)

LAMPIRAN D ANAK USAHA (PT JEMBATAN NUSANTARA)

LAMPIRAN E PRODUKSI PENYEBERANGAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Sarana Produksi Usaha Penyeberangan Semester I Tahun 2025	ii-1
Tabel 2.2. Lintasan	ii-2
Tabel 2.3. Produksi Penyeberangan Komersil Triwulan II Tahun 2025.....	ii-2
Tabel 2.4. Produksi Penyeberangan Komersil Semester I Tahun 2025.....	ii-3
Tabel 2.5. Kinerja Keuangan Usaha Penyeberangan Komersil PT ASDP	ii-4
Tabel 2.6. Produksi Penyeberangan Perintis Triwulan II Tahun 2025	ii-5
Tabel 2.7. Produksi Penyeberangan Perintis Semester I Tahun 2025.....	ii-5
Tabel 2.8. Tol Laut Kapal Ternak	ii-7
Tabel 2.9. Lintasan Feeder	ii-7
Tabel 2.10. Kontrak Subsidi Semester I 2025	ii-8
Tabel 2.11. Kinerja Keuangan Usaha Penyeberangan Perintis PT ASDP	ii-9
Tabel 2.12. Produksi Penyeberangan PT JN Triwulan II Tahun 2025	ii-10
Tabel 2.13. Produksi Penyeberangan PT JN Semester I Tahun 2025.....	ii-11
Tabel 2.14. Kinerja Keuangan Usaha Penyeberangan PT JN	ii-11
Tabel 2.15. Sarana Produksi Pelabuhan.....	ii-12
Tabel 2.16. Alat Produksi Pelabuhan.....	ii-12
Tabel 2.17. Produksi Usaha Pelabuhan Triwulan II	ii-13
Tabel 2.18. Produksi Usaha Pelabuhan Semester I	ii-13
Tabel 2.19. Kinerja Keuangan Pelabuhan.....	ii-14
Tabel 2.20. Produksi Penjualan BBM di SPPBK Triwulan II Tahun 2025.....	ii-15
Tabel 2.21. Produksi Penjualan BBM di SPPBK Semester I Tahun 2025.....	ii-15
Tabel 2.22. Kinerja Keuangan Bisnis Penunjang	ii-16
Tabel 2.23. Produksi PSC Terminal Eksekutif Merak TRW II & SMT I Tahun 2025.....	ii-17
Tabel 2.24. Distribusi Pengguna Jasa Terminal Eksekutif Merak.....	ii-17
Tabel 2.25. Produksi PSC Terminal Eksekutif Bakauheni TRW II & SMT I Tahun 2025	ii-18
Tabel 2.26. Distribusi Pengguna Jasa Terminal Eksekutif Bakauheni	ii-18
Tabel 2.27. Tingkat Okupansi Sasoro Mall Semester I Tahun 2025.....	ii-19

Tabel 2.28. Perbandingan Realisasi Okupansi Sewa Sasoro Mall	ii-19
Tabel 2.29. Tingkat Okupansi Anjungan Agung Mall Semester I 2025	ii-20
Tabel 2.30. Perbandingan Realisasi Okupansi Anjungan Mall	ii-20
Tabel 2.31. Tingkat Okupansi Plaza Marina Labuan Bajo	ii-21
Tabel 2.32. Perbandingan Realisasi Okupansi Plaza Komersial Bajo	ii-22
Tabel 2.33. Perbandingan Indikator Operasional Meruorah	ii-22
Tabel 2.34. Kinerja Keuangan PT IFPRO	ii-22
Tabel 2.35. Komposisi Karyawan darat dan Laut	ii-35
Tabel 2.36. Investasi Semester I Tahun 2025	ii-36
Tabel 2.37. Laporan Laba-Rugi Konsolidasian Periode TRW II & SMT I Tahun 2025	ii-37
Tabel 2.38. Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian	ii-39
Tabel 2.39. Laporan Arus Kas	ii-40
Tabel 2.40. Laporan Perubahan Ekuitas	ii-41
Tabel 2.41. Rasio Likuiditas	ii-41
Tabel 2.42. Tingkat Kolektibilitas Piutang	ii-42
Tabel 2.43. Rasio Aktivitas	ii-42
Tabel 2.44. Rasio Solvabilitas	ii-43
Tabel 2.45. Rasio Profitabilitas	ii-44
Tabel 2.46. Setoran Pajak Ke Kas Negara Periode Semester I 2025	ii-46
Tabel 2.47. Penerimaan Negara Bukan Pajak	ii-46
Tabel 2.48. Total Nilai SPBJ/Kontrak Semester I 2024	ii-62
Tabel 2.49. Klaim Asuransi Marine Hull	ii-64
Tabel 2.50. Efisiensi Pengadaan Barang dan Jasa Terbesar > 15% Periode Semester I 2025	ii-67
Tabel 2.51. Komposisi Karyawan PT Indonesia Ferry Properti	ii-68
Tabel 2.52 Update Kinerja Semester I Tahun 2025 PT. Indonesia Ferry Properti	ii-70
Tabel 2.53. Daftar Penyusunan Pedoman Perusahaan	ii-79
Tabel 2.54. Komposisi Karyawan PT. Jembatan Nusantara	ii-81

Tabel 3.1. Key Performance Indicators (KPI)	iii-1
Tabel 5.1. Matriks Strategi Risiko	v-3
Tabel 5.2. Kriteria Kemungkinan	v-13
Tabel 5.3. Kriteria Dampak Kuantitatif	v-14
Tabel 5.4. Kriteria Dampak Kualitatif	v-15
Tabel 5.5. Pemetaan Risiko Berdasarkan Hasil Evaluasi & Pemutakhiran	v-25
Tabel 5.6. Perhitungan Risiko Residual	v-49
Tabel 5.7. Detail Realisasi Pelaksanaan Mitigasi dan Biaya Risiko Utama	v-58
Tabel 5.8. Ikhtisar Perubahan Risiko Triwulan II Tahun 2025.....	v-137
Tabel 5.9. Pembobotan indikator kualitas penerapan Manajemen Risiko	v-138
Tabel 5.10. Parameter penentuan hasil penilaian kualitas penerapan MR	v-139
Tabel 5.11. Konversi Skor Penilaian Kualitas Penerapan Manajemen Risiko	v-140
Tabel 5.12. Pembobotan Indikator Pencapaian Kinerja	v-140
Tabel 5.13. Parameter Penentuan Hasil Penilaian Pencapaian Kinerja	v-141
Tabel 5.14. Konversi Skor Penilaian Pencapaian Kinerja	v-142
Tabel 5.15. Deskripsi Peringkat Komposit Risiko.....	v-142
Tabel 5.16. Hasil Penilaian Atas Pembobotan Indikator Kualitas Penerapan MR	v-143
Tabel 5.17. <i>Loss Event Database</i> (LED) Hingga Triwulan II	v-146
Tabel 5.18. Formulir Pelaporan Hasil Internal Control Testing	v-153
Tabel 5.19. Parameter dan Asumsi Stress Test Triwulan II Tahun 2025.....	v-185
Tabel 5.20. Indikator Keuangan Hasil <i>Stress Testing</i>	v-188
Tabel 5.21. Komponen Keuangan Skenario I.....	v-188
Tabel 5.22. Proyeksi Rasio Keuangan Perusahaan Hasil Stress Test Skenario I	v-188
Tabel 5.23. Komponen Keuangan Skenario II.....	v-189
Tabel 5.24. Proyeksi Rasio Keuangan Perusahaan Hasil Stress Test Skenario II	v-189
Tabel 5.25. Komponen Keuangan Skenario III.....	v-189
Tabel 5.26. Proyeksi Rasio Keuangan Perusahaan Hasil Stress Test Skenario III	v-190
Tabel 6.1. Wilayah Operasional Kantor Cabang	vi-3
Tabel 6.2. Sumber dan Pemanfaatan Dana PUMK.....	vi-5
Tabel 6.3 Outstanding Piutang Mitra Binaan	vi-6

Tabel 8.1. Tindak Lanjut Atas Temuan BPK.....viii-2

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Realisasi Kinerja Perusahaan dan RKAP Triwulan II Tahun 2025	i-4
Gambar 1.2. Realisasi Kinerja Perusahaan dan RKAP Semester I Tahun 2025	i-5
Gambar 2.1. Milestone dan Timeline Pengadaan Kapal Baru.....	ii-48
Gambar 2.2. Jumlah Berita Periode Semester I 2025.....	ii-54
Gambar 2.3. Tone Pemberitaan Semester I 2025	ii-55
Gambar 5.1 Peta dan Level Resiko.....	v-15
Gambar 5.2. Peta Resiko (Heat Map) Risiko Utama 2025	v-41
Gambar 5.3 Rekapitulasi Persentase Tindak Lanjut setiap Profil Risiko Utama	v-42
Gambar 5.4 Matriks Peringkat Komposit Risiko.....	v-94
Gambar 5.5 Matriks Peringkat Komposit Risiko.....	v-98
Gambar 5.6 Peta Potensi Risiko Hasil <i>Stress Testing</i>	v-106
Gambar 5.7 Struktur Induk dan Anak Perusahaan	v-139
Gambar 7.1. Tahap Pengembangan Lahan Bakauheni Harbour City	vii-3
Gambar 7.2. Tahap Pengembangan Lahan Bakauheni Harbour City Tahap 1A	vii-3
Gambar 7.3. Tahap Pengembangan Lahan Bakauheni Harbour City Tahap 1B	vii-4
Gambar 7.4. Tahap Pengembangan Lahan Bakauheni Harbour City Tahap 2	vii-4
Gambar 7.5. Tahap Pengembangan Lahan Bakauheni Harbour City Tahap 3	vii-5
Gambar 7.6. Rencana Dermaga 8 dan 9 di Pelabuhan Merak	vii-5
Gambar 7.7. Rencana Dermaga 8 dan 9 di Pelabuhan Bakauheni	vii-6
Gambar 7.8. Letak Bufferzone KM 97 terhadap Pelabuhan Merak	vii-8
Gambar 7.9. Perencanaan Bufferzone KM 97 dengan Lahan 10 Ha	vii-8
Gambar 7.10. Layout Bufferzone KM 97	vii-9
Gambar 7.11. Rencana Pengembangan Area Relokasi Stasiun Kereta Api Merak	vii-10
Gambar 7.12. Penataan Jembatan Penyeberangan Orang (JPO) Area Stasiun Kereta Api dan Terminal Terpadu Merak.....	vii-10
Gambar 7.13. Integrasi Stasiun Kereta Api -Terminal Terpadu Merak- Sosoro Mall	vii-11
Gambar 7.14. Rencana Flyover Masuk Pelabuhan Merak	vii-11
Gambar 7.15. Rencana Flyover Keluar Pelabuhan Merak	vii-11
Gambar 7.16. Rencana Lokasi Pembangunan Flyover Pelabuhan Bakauheni	vii-12

Gambar 7.17. Rencana Jalur Flyover Khusus Kendaraan Logistik Pelabuhan Bakauheni	vii-12
Gambar 7.18. Rencana Jalur Flyover Tol PSN-BHC	vii-13
Gambar 7.19. Detail Flyover Tol PSN-BHC	vii-13
Gambar 7.20. Rencana Lokasi Pelebaran Jalan Nasional Merak	vii-14
Gambar 7.21. Rencana Pengembangan Sumber Air Baku Kawasan.....	vii-15
Gambar 7.22. Rencana Lokasi Pembangunan Break Water	vii-15
Gambar 7.23. Detail Concrete Capping Beam Breakwater.....	vii-16

BAB I : PENDAHULUAN

1.1 KONDISI UMUM

PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) bertanggung jawab untuk menyediakan jasa angkutan penyeberangan dan jasa pelabuhan secara efektif dan efisien, serta menghubungkan seluruh wilayah Nusantara, dalam rangka mendukung kelancaran mobilitas masyarakat, distribusi logistik nasional, dan mendukung perekonomian daerah

PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) adalah BUMN yang menyelenggarakan jasa penyeberangan dan jasa pelabuhan yang melayani 308 lintasan penyeberangan komersil, perintis maupun tol laut dengan dukungan 165 kapal dan 53 unit kapal Jembatan Nusantara serta 37 pelabuhan yang dikelola oleh 27 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia.

Visi PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) adalah:

“Menjadi pemimpin dalam menghubungkan masyarakat dan pasar melalui jasa layanan penyeberangan dan pelabuhan serta pengembangan waterfront yang terintegrasi dan berkelanjutan.”

Adapun misi perseroan adalah:

- i) Mendorong pertumbuhan ekonomi nasional melalui perluasan akses penyeberangan, penguatan logistik, serta pengembangan kawasan waterfront;
- ii) Memberikan pengalaman pelanggan terbaik melalui pelayanan yang profesional, operasi yang handal, dan inovasi teknologi;
- iii) Memberdayakan karyawan untuk berkembang dan mencapai kesuksesan bersama melalui lingkungan kerja yang aman, bernilai, dan inklusif;
- iv) Membangun kemitraan strategis guna memperluas jangkauan layanan, meningkatkan kemampuan, dan mendorong sinergi di ekosistem Perusahaan.

Tujuan utama ASDP adalah untuk mengelola usaha di bidang angkutan sungai, danau, dan penyeberangan, serta angkutan laut, dengan optimalisasi pemanfaatan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa berkualitas tinggi dan kompetitif, guna meningkatkan nilai perusahaan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan melaksanakan berbagai kegiatan usaha antara lain:

- 1) Pelayanan kepelabuhanan sungai dan danau;
- 2) Pelayanan kepelabuhanan penyeberangan;
- 3) Pelayanan kepelabuhanan laut;

- 4) Angkutan sungai dan danau dengan trayek tetap dan tidak tetap untuk penumpang;
- 5) Angkutan penyeberangan antar provinsi dan antar kabupaten/kota untuk penumpang dan barang;
- 6) Angkutan laut dalam negeri dan luar negeri untuk penumpang dan barang, termasuk wisata dan barang khusus

Sasaran perusahaan yang akan dicapai oleh PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) pada tahun 2025 merupakan momentum perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan (*Corporate Value*) secara signifikan melalui inisiatif-inisiatif strategis untuk mencapai strategic objectives dan telah menyiapkan roadmap pelaksanaannya yang tertuang dalam tema strategis yakni **Charting the Course** pada periode tahun 2025, yang memiliki makna, direncanakan ASDP berhasil mengimplementasi program-program yang memanfaatkan kapabilitas dan kapasitas yang siap dijalankan oleh ASDP, serta membangun groundwork dan dasar yang diperlukan (studi dan analisis yang mendalam, dan rencana implementasi strategis) untuk memulai pelaksanaan inisiatif strategis.

ASDP telah merumuskan 15 (sebelas) *strategic objectives* yang dikelompokkan dalam 4 (empat) pilar yakni *Business Performance*, *Operational Excellence*, dan *Sustainability*, dan *enabler*, yang terdiri dari *People & Culture*, *Technology* dan *Process Excellencet*:

1. **Business Performance:** Mencakup inisiatif yang terutama focus pada pertumbuhan pendapatan ASDP:
 - a. Manajemen Armada Terintegrasi;
 - b. Ekspansi Bisnis Pelabuhan;
 - c. Peningkatan *Customer Experience*;
 - d. Pengembangan Ferizy Berkesinambungan;
 - e. Penguatan Layanan Logistik;
 - f. Mengembangkan Area Komersial dan Bisnis *Waterfront*;
 - g. Perluasan Layanan *Ancillary*.
2. **Operational Excellence:** Mencakup inisiatif strategis untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas operasional ASDP. Berikut rincian lebih lanjut untuk pilar strategis Operational Excellence yang berfokus pada 3 area utama:
 - a. Pengoptimalan Kinerja Feri;
 - b. Transformasi Operasi Pelabuhan;
 - c. Peningkatan Manajemen dan Proses Keuangan.
3. **Sustainability:** Mencakup inisiatif strategis untuk mewujudkan keberlanjutan ASDP secara menyeluruh, meliputi aspek komersial, operasional, dan lingkungan. Berikut rincian lebih lanjut untuk pilar strategis *Business Sustainability*:
 - a. Mendorong integrasi ESG.

4. **People & Culture:** Memberdayakan tenaga kerja melalui kolaborasi dan pengembangan talenta, dengan fokus pada pelatihan berkelanjutan, kesejahteraan karyawan, dan menciptakan budaya inovatif serta inklusif:
 - a. Pengembangan *Center of Excellence* SDM.
5. **Technology:** Mengadopsi teknologi terkini (AI, IoT, Big Data, dll...) untuk memperkuat fungsi IT sebagai Business Driver dan Strategic Business Partner ASDP yang dapat meningkatkan pendapatan dan profitabilitas, serta meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan, melalui transformasi digital untuk sistem manajemen transportasi, analitik data, platform digital, dan aspek operasional lainnya:
 - a. Transformasi Digital.
6. **Process Excellence:** Mengimplementasikan praktik terbaik dalam manajemen proses untuk memastikan efisiensi dan efektivitas operasional, seperti pemetaan alur kerja dan pengelolaan kualitas:
 - a. **Optimasi Proses:**
 - 1) pengenalan sistem manajemen hubungan pelanggan (CRM) yang lebih canggih, serta peningkatan strategi pemasaran dan promosi;
 - 2) Program sosialisasi dengan regulator;
 - 3) Sentralisasi fungsi di seluruh ASDP melalui implementasi program *Shared Service Center* (SSC) untuk mengurangi duplikasi tugas dan meningkatkan efisiensi operasional;
 - 4) memperkuat manajemen rantai pasokan dengan mengimplementasikan sistem dan proses yang lebih efisien.
 - b. **Governance, Manajemen Risiko, dan Compliance:**
 - 1) Penerapan manajemen risiko terintegrasi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang mungkin mempengaruhi operasional dan keberlanjutan bisnis;
 - 2) Memastikan kepatuhan terhadap persyaratan peraturan dan perizinan, serta standar keselamatan operasional yang berlaku.

1.2 GAMBARAN SINGKAT KINERJA PERUSAHAAN

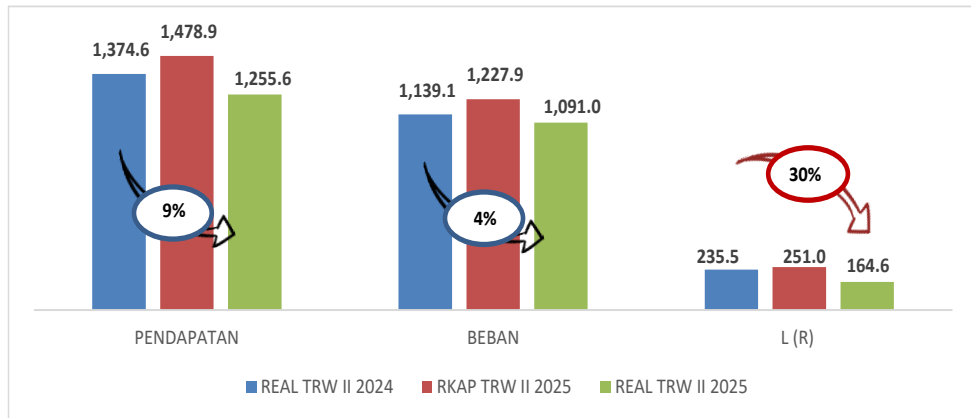
Dalam analisa keuangan realisasi total pendapatan dengan memperhitungkan pendapatan pokok dan pendapatan non usaha, demikian juga total beban memperhitungkan beban pokok, beban usaha, dan beban pajak.

1.2.1 Triwulan II 2025

Gambaran mengenai pencapaian pendapatan dan beban perseroan sampai dengan Triwulan terhadap RKAP tahun 2025 dapat dilihat pada grafik 1.1. berikut ini :

Gambar 1.1.

Realisasi Kinerja Perusahaan dan RKAP Triwulan II 2025 (Konsolidasian)



Realisasi total pendapatan periode Triwulan II tahun 2025 berada di bawah rencana RKAP tahun 2024 serta mengalami penurunan dibandingkan dengan realisasi tahun sebelumnya. Total pendapatan yang direalisasikan sebesar Rp1.255,6 miliar yang merupakan 85% dari rencana sebesar Rp1.478,9 miliar, mengalami penurunan 9% dibandingkan dengan realisasi tahun lalu yang mencapai Rp1.374,6 miliar.

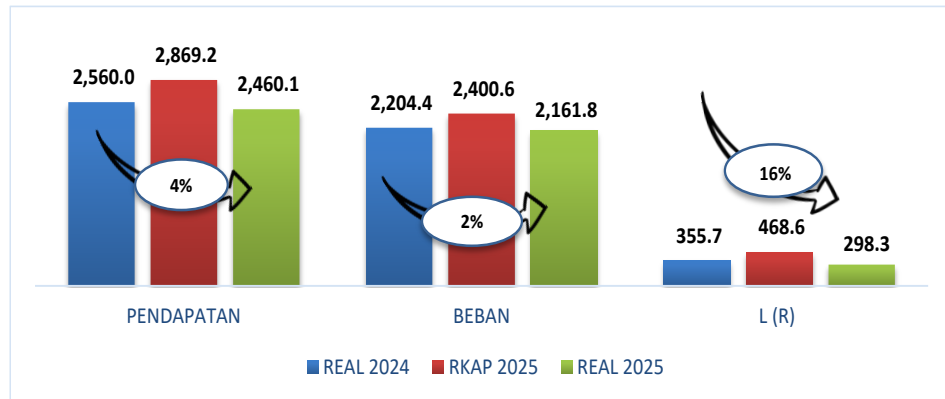
Total beban yang mencakup beban pokok, beban usaha, dan beban lainnya, untuk periode Triwulan II tahun 2025 terealisasi di bawah rencana yakni 89%, selain itu bila dibandingkan dengan realisasi periode yang sama tahun 2024 terdapat penurunan sebesar 4%.

Pada periode Triwulan II tahun 2025 laba yang dibukukan PT ASDP Indonesia Ferry (persero) secara konsolidasian terealisasi dibawah rencana dengan keuntungan sebesar Rp164,6 miliar, yang merupakan 66% dari rencana laba sebesar Rp250,9 miliar. Selain itu, jika dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya yang mencapai sebesar Rp235,5 miliar terdapat penurunan sebesar 30%.

1.2.2 Semester I 2025

Gambaran mengenai pencapaian pendapatan dan beban perseroan sampai dengan Triwulan terhadap RKAP tahun 2024 dapat dilihat pada grafik 1.1. berikut ini :

Gambar 1.2.
Realisasi Kinerja Perusahaan dan RKAP Semester I 2025 (Konsolidasian)



Realisasi total pendapatan untuk periode Semester I tahun 2025 berada dibawah rencana RKAP tahun 2025 serta mengalami penurunan bila dibandingkan dengan realisasi tahun sebelumnya. Total pendapatan yang terealisasi mencapai Rp2.460,1 miliar atau 86% dari rencana yaitu sebesar Rp2.869,2 miliar, dan mengalami penurunan 4% dibandingkan realisasi tahun lalu yang mencapai Rp2.560,0 miliar.

Total beban yang mencakup beban pokok, beban usaha, dan beban lainnya, untuk periode Semester I tahun 2025 terealisasi di bawah rencana yakni 90%, selain itu bila dibandingkan dengan realisasi periode yang sama tahun 2024 terdapat penurunan sebesar 2%.

Pada periode Semester I tahun 2025 laba yang dibukukan PT ASDP Indonesia Ferry (persero) secara konsolidasian terealisasi dibawah rencana dengan keuntungan sebesar Rp298,3 miliar, yang merupakan 64% dari rencana laba sebesar Rp468,6 miliar. Selain itu, jika dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya yang mencapai sebesar Rp355,7 miliar terdapat penurunan sebesar 16%.

1.2.3 Pendapatan Usaha (Konsolidasian)

Berikut disampaikan kinerja perusahaan berdasarkan segmentasi penyeberangan, pelabuhan dan usaha aneka jasa dan kerjasama (UAJK):

1.2.3.1 Pendapatan Usaha Penyeberangan

Pada Triwulan II tahun 2025, realisasi pendapatan usaha penyeberangan tercatat sebesar Rp811,9 miliar, yang merupakan 87% dari rencana sebesar Rp928,7 miliar. Jika dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya terdapat mengalami penurunan sebesar 8% dari realisasi tahun lalu yang mencapai Rp880,2 miliar.

Demikian pula untuk periode Semester I tahun 2025, realisasi pendapatan usaha penyeberangan mencapai Rp1.582,4 miliar atau 87% dari rencana sebesar Rp1.819,0 miliar. Dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya, realisasi ini mengalami penurunan sebesar 4%. Hal – hal yang mempengaruhi penurunan pendapatan penyeberangan antara lain adanya pemberlakuan single tarif (Merak – Bakauheni) pada saat angleb tahun 2025, pengendalian traffic saat angkutan lebaran ke Pelabuhan BBJ – Muara Pilu, dan Ciwandan – Wika Beton yang berdampak ke Pelabuhan Merak, Pergeseran dermaga dari eksekutif I ke eksekutif II karena tarif di eksekutif II masih menggunakan tarif reguler, perubahan pola operasi kapal di Cabang Merak yang semula 5 kapal perdermaga menjadi 4 kapal perdermaga, serta adanya kapal yang mengalami gangguan teknis dan *emergency docking*,

1.2.3.2 Pendapatan Usaha Pokok Pelabuhan

Pada Triwulan II tahun 2025, realisasi pendapatan usaha pelabuhan tercatat sebesar Rp287,3 miliar, yang merupakan 80% dari rencana sebesar Rp360,3 miliar. Jika dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya mengalami peningkatan sebesar 0,4% dari realisasi tahun lalu yang mencapai Rp286,2 miliar.

Demikian pula untuk periode Semester I tahun 2025, realisasi pendapatan usaha Pelabuhan mencapai Rp571,9 miliar atau 83% dari rencana sebesar Rp687,2 miliar. Dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya, realisasi ini mengalami peningkatan sebesar 7%.

Hal yang mempengaruhi kenaikan pendapatan usaha pelabuhan anatara lain adanya peningkatan produksi kendaraan pribadi pada angkutan NATARU 2025, adanya event liburan panjang Imlek, Isro & Miraj, dan Angkutan Lebaran, adanya sterilisasi dan pengetatan pos keluar pelabuhan.

1.2.3.3 Pendapatan Usaha Penunjang

Selama Triwulan II tahun 2025 pendapatan UJAK sebesar Rp160,3 miliar atau 82% dari rencana sebesar Rp194,6 miliar, dan bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun 2024 mengalami penurunan sebesar 17% dari realisasi tahun 2024 sebesar Rp192,8 miliar.

Demikian pula untuk periode Semester I tahun 2025 realisasi pendapatan UAJK sebesar Rp285,7 miliar mencapai 75% dari rencana sebesar Rp381,9 miliar, dan bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya mengalami penurunan sebesar 22% dari realisasi tahun sebelumnya sebesar Rp368,1 miliar.

Beberapa hal yang mempengaruhi penurunan pendapatan usaha penunjang antara lain adanya penurunan produksi VIP Lounge di bulan Ramadhan dan juga karena adanya kerusakan dermaga eksekutif di Pelabuhan Merak

1.2.4 Beban – Beban

1.2.4.1 Beban Pokok

Selama periode Triwulan II tahun 2025 realisasi beban pokok di bawah dari rencana yang ditetapkan yakni sebesar Rp813,1 miliar atau 91% dari rencana sebesar Rp888,8 miliar, dan juga mengalami penurunan sebesar 1% apabila dibandingkan dengan realisasi periode yang sama tahun 2024.

Demikian pula pada periode Semester I tahun 2025 realisasi beban pokok sebesar Rp1.583,7 miliar atau 90% dari rencana sebesar Rp1.757,0 miliar, dan bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya mengalami penurunan sebesar 2% dari realisasi tahun sebelumnya sebesar Rp1.612,4 miliar.

Pos biaya operasional yang mengalami kenaikan selama periode Triwulan II tahun 2025 diantaranya beban pemeliharaan dan perbaikan sebesar 16%, beban penyusutan dan amortisasi sebesar 27%. Demikian pula beban-beban operasional yang mengalami kenaikan selama periode Semester I tahun 2025 diantaranya beban penyusutan dan amortisasi sebesar 17%, dan beban pihak ketiga naik sebesar 4% serta beban jasa kepelabuhan lainnya naik sebesar 15%. Memperhatikan uraian tersebut, selanjutnya akan tetap dilakukan monitoring secara ketat terutama pada pos-pos beban pokok yang melebihi rencana dan mengalami peningkatan. Perusahaan sudah melakukan pengendalian biaya sebagai strategi manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan, namun kenaikan beban tersebut seiring dengan tujuan perusahaan dalam pemenuhan standar keselamatan dan pelayanan.

1.2.4.2 **Beban Usaha**

Selama periode Triwulan II tahun 2025 beban usaha terealisasi sebesar Rp272,2 miliar atau 83% dari rencana sebesar Rp328,4 miliar, dan juga mengalami penurunan sebesar 11% apabila dibandingkan dengan periode yang sama tahun lalu.

Demikian pula pada periode Semester I tahun 2025 realisasi beban usaha sebesar Rp567,0 miliar atau 91% dari rencana sebesar Rp622,5 miliar, dan bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya mengalami penurunan sebesar 2% dari realisasi tahun sebelumnya sebesar Rp578,3 miliar

Pos-pos beban usaha yang mengalami peningkatan pada periode Triwulan II tahun 2025 diantaranya beban pemeliharaan dan perbaikan naik 283%. Sementara pos-pos beban usaha yang mengalami kenaikan pada periode Semester I Tahun 2025 antara lain beban bahan naik sebesar 16%, beban pemeliharaan dan perbaikan naik 113%, dan beban asuransi naik 18%.

1.2.5 **Pendapatan Lain-Lain (Netto)**

Realisasi pendapatan lain-lain (Netto) selama Triwulan II tahun 2025 pendapatan lain-lain (Netto) terealisasi sebesar minus Rp3,9 miliar atau 85% dari rencana rugi sebesar Rp4,7 miliar, dan turun sebesar 126% bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya, penurunan ini disebabkan oleh berkurangnya pendapatan non usaha serta pendapatan keuangan yang berasal dari bunga deposito bank.

Sementara realisasi pendapatan lain-lain (Netto) periode Semester I Tahun 2025 terealisasi sebesar Rp20,1 miliar atau 295% dari rencana rugi sebesar Rp18,9 miliar dan naik 48% bila dibandingkan dengan periode tahun sebelumnya. Hal ini dikarenakan adanya pembayaran bunga pinjaman bank.

1.2.6 **Laba (Rugi) Konsolidasi**

Selama periode Triwulan II tahun 2025 laba tahun berjalan yang dibukukan PT ASDP Indonesia Ferry (persero) secara konsolidasi terealisasi dibawah rencana yaitu sebesar Rp164,6 miliar atau 66% dari rencana sebesar Rp250,9 miliar, dan jika dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya turun 30% dari laba sebesar Rp235,5 miliar.

Sementara periode Semester I tahun 2025 laba tahun berjalan yang berhasil dibukukan sebesar Rp298,3 miliar atau 64% dari rencana sebesar Rp468,6 miliar dan turun 16% bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya.

Hal-hal yang mempengaruhi ketidakcapaian laba antara lain tidak tercapainya pendapatan usaha baik penyeberangan, Pelabuhan dan UAJK.

1.2.7 Laporan Posisi Keuangan

Selama periode Semester I tahun 2025, Nilai aset perusahaan secara keseluruhan mengalami kenaikan dibandingkan dengan tahun 2024 sebesar 2,3% dari Rp11.411,2 miliar menjadi Rp11.676,6 miliar. Kenaikan ini dipengaruhi karena adanya kenaikan pada persediaan sebesar 8,9% dari Rp128,3 miliar menjadi Rp139,7 miliar, pajak dibayar dimuka sebesar 152,5% dari Rp9,2 miliar menjadi Rp23,3 miliar, dan uang muka dan biaya dibayar dimuka sebesar 16,6% dari Rp51,8 miliar menjadi Rp60,4 miliar.

Selama periode Semester I tahun 2025, Liabilitas perusahaan secara keseluruhan mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2024 sebesar 1,3% dari Rp2.612,3 miliar menjadi Rp2.579,4 miliar. Penurunan ini dipengaruhi karena adanya penurunan utang bank liabilitas jangka pendek sebesar 50,9% yakni dari Rp263,4 miliar menjadi Rp129,4 miliar, pinjaman sindikasi sebesar 50,0% yakni dari Rp34,4 miliar menjadi Rp17,2 miliar.

Selama periode Semester I tahun 2025, ekuitas perusahaan mengalami kenaikan dibandingkan dengan tahun 2024 sebesar 3,4% dari Rp8.798,9 miliar menjadi Rp9.097,2 miliar. Kenaikan ini terutama karena adanya kenaikan saldo laba yang belum ditentukan penggunaannya sebesar 46,6% dari Rp631,8 miliar menjadi Rp926,4 miliar.

1.2.8 Arus Kas

Kas dan setara kas periode Semester I tahun 2025 sebesar Rp2,062.5 miliar. Kas dan setara kas ini mengalami peningkatan sebesar 12,3% dari kas setara kas awal tahun. Peningkatan kas dan setara kas periode Semester I tahun 2025 dipengaruhi oleh adanya peningkatan penerimaan dari penjualan sebesar 8,8% yakni dari Rp2.286,7 miliar menjadi Rp2.489,0 miliar seiring dengan peningkatan kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasi sebesar 0,3% yaitu dari Rp441,0 miliar menjadi Rp563,6 miliar.

BAB II : KINERJA PERUSAHAAN

2.1 OPERASIONAL USAHA

2.1.1. OPERASIONAL USAHA

A. USAHA PENYEBERANGAN

1. Sarana Produksi Segmen Usaha Penyeberangan

Sampai dengan Semester I tahun 2025, jumlah armada kapal yang dimiliki PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Group sebanyak 218 unit kapal atau tercapai sebesar 100% bila dibandingkan dengan rencana sebanyak 218 unit kapal dan mengalami penurunan bila dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun sebelumnya sebanyak 225 unit kapal, dikarenakan KMP. Gabus yang sudah scrap dan Bus Air yang di kembalikan kepada kementerian perhubungan. Jumlah kapal sebanyak 218 unit terdiri dari 76 unit kapal komersil, 79 unit kapal perintis, 1 unit kapal ternak, 3 unit bus air, 4 unit kapal KSO diantaranya KMP. BRR, KMP. Aceh Hebat 1, KMP. Aceh Hebat 2 dan KMP. Aceh Hebat 3, 53 unit kapal PT JN, 2 kapal stop operasi, dan 1 unit kapal scrap. Adapun sarana produksi usaha penyeberangan adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1.

Sarana Produksi Usaha Penyeberangan Semester I Tahun 2025

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	ACHIVE (%)	GROWTH (%)
	TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025		
	1	2	3		
Kapal Komersil	75	75	76	101%	1%
Kapal Perintis	79	79	79	100%	0%
Kapal Kendala Teknis	2	2	1	50%	-50%
Kapal Scrap	1	1	1	100%	0%
Kapal KSO	4	4	4	100%	0%
Kapal Ternak	1	1	1	100%	0%
Kapal/Bus Air Belum Operasi	10	3	3	100%	-70%
KSU JN	53	53	53	100%	0%
Total	225	218	218	100%	-3%

2. Lintasan

Selama Semester I tahun 2025 PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Group melayani sebanyak 308 lintasan, terdiri dari 98 lintasan komersil, 204 lintasan perintis dan 6 tol laut. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.2.
Lintasan

No.	Cabang	Komersil	Perintis	Tol Laut	TOTAL
1	Ambon	3	22	-	25
2	Bajoe	2	2	-	4
3	Bakauheni	-	-	-	-
4	Balikpapan	5	3	-	8
5	Banda Aceh	1	2	-	3
6	Bangka	2	3	-	5
7	Batam	11	15	-	26
8	Batulicin	2	1	-	3
9	Bau bau	5	14	-	19
10	Biak	-	19	-	19
11	Bitung	3	8	-	11
12	Kayangan	1	-	-	1
13	Ketapang	1	-	-	1
14	Kupang	35	15	-	50
15	Lembar	1	-	-	1
16	Luwuk	2	11	-	13
17	Merak	1	2	-	3
18	Merauke	-	17	6	23
19	Padang	2	5	-	7
20	Pontianak	3	7	-	10
21	Sape	1	2	-	3
22	Selayar	1	13	-	14
23	Danau Toba	2	3	-	5
24	Singkil	4	1	-	5
25	Sorong	-	17	-	17
26	Surabaya	6	3	-	9
27	Ternate	4	19	-	23
TOTAL		98	204	6	308

3. Produksi Usaha Penyeberangan Komersil PT ASDP

Selama Triwulan II tahun 2025, trip penyeberangan komersil PT ASDP mengalami penurunan sebesar 18% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya, yakni dari 39.308 trip menjadi 32.275 trip, diikuti oleh penurunan produksi penumpang dan kendaraan roda 2&3 serta kendaraan roda 4 atau lebih masing-masing sebesar 7%, 16% dan 13%. Sedangkan produksi barang mengalami kenaikan sebesar 1.970%. Apabila dibandingkan dengan rencana selama Triwulan II tahun 2025, rata-rata produksi terealisasi di bawah rencana yaitu Trip 86%, penumpang 96%, kendaraan roda 2&3 84% dan kendaraan roda 4 atau lebih sebesar 84%, sedangkan produksi barang terealisasi di atas rencana yaitu sebesar 4.924%. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.3.

Produksi Penyeberangan Komersil Triwulan II Tahun 2025

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	ACHIVE (%)	GROWTH (%)
	TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025		
	1	2	3	4=3/2	5=(3-1)/1
Komersil:					
1. Trip	39.308	37.594	32.275	86%	-18%
2. Penumpang	1.297.653	1.245.009	1.200.510	96%	-7%
3. Kendaraan					
a. Roda - 2	643.804	647.096	538.039	83%	-16%
b. Roda - 4	864.603	895.461	752.892	84%	-13%
Jumlah Kendaraan	1.508.407	1.542.557	1.290.931	84%	-14%
4. Barang	51.138	21.499	1.058.710	4924%	1970%

Hingga Semester I tahun 2025, trip penyeberangan komersil PT ASDP mengalami penurunan sebesar 12% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya, yakni dari 76.178 trip menjadi 67.167 trip, diikuti oleh penurunan produksi penumpang dan kendaraan roda 2&3 serta kendaraan roda 4 atau lebih masing-masing sebesar 4%, 11% dan 9%. Sedangkan produksi barang mengalami kenaikan sebesar 1.406%. Apabila dibandingkan dengan rencana selama Semester I tahun 2025, rata-rata produksi terealisasi di bawah rencana yaitu Trip 91%, penumpang 91%, kendaraan roda 2&3 83% dan kendaraan roda 4 atau lebih sebesar 86%, sedangkan produksi barang terealisasi di atas rencana yaitu sebesar 3.698%. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.4.
Produksi Penyeberangan Komersil Semester I Tahun 2025

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	ACHIVE (%)	GROWTH (%)
	SMT I 2024	SMT I 2025	SMT I 2025		
	1	2	3	4=3/2	5=(3-1)/1
Komersil:					
1. Trip	76.178	74.065	67.167	91%	-12%
2. Penumpang	2.219.458	2.354.988	2.132.482	91%	-4%
3. Kendaraan					
a. Roda - 2	1.141.439	1.222.690	1.018.168	83%	-11%
b. Roda - 4	1.611.060	1.704.978	1.470.805	86%	-9%
Jumlah Kendaraan	2.752.499	2.927.668	2.488.973	85%	-10%
4. Barang	103.989	42.356	1.566.165	3698%	1406%

Penurunan produksi penyeberangan komersil selama Semester I tahun 2025 terdampak oleh sejumlah faktor strategis. Faktor-faktor tersebut dikelompokkan menjadi tiga kategori utama, diantaranya :

1) Resiko Operasional dan Gangguan Armada

Beberapa kejadian signifikan menyebabkan terganggunya kontinuitas layanan dan penurunan produktivitas armada:

- a. **Insiden kebakaran pada KMP Tandemand (Cabang Batam)** pada 2 Oktober 2024 menyebabkan kapal tidak dapat beroperasi hingga Mei 2025
- b. **Kerusakan dermaga eksekutif di Pelabuhan Bakauheni** (17–25 Juni 2025) berdampak pada penurunan throughput dan penjadwalan ulang layanan.
- c. **Kandasnya KMP Tongkol** pada 27 Juni 2025 hingga saat ini mengakibatkan gangguan pelayanan dan potensi kehilangan pendapatan
- d. **Gangguan cuaca ekstrem** menyebabkan **9 kapal Cabang Kupang** tidak dapat beroperasi selama 7 hari (9, 12–15, 29, dan 30 Juni 2025), menunjukkan perlunya perencanaan kontinjensi berbasis iklim.

- e. Tiga kapal milik **PT Jembatan Nusantara** mengalami kerusakan teknis, berdampak pada **hilangnya total 244 trip** (KMP Mahubay Nusantara: 86 trip, KMP Marina Nusantara: 113 trip, dan KMP Swarna Cakra: 45 trip), yang berimplikasi pada revenue loss dan penurunan utilisasi aset.
- 2) Tekanan Persaingan Pasar**
- Persaingan usaha semakin ketat di beberapa wilayah layanan, terutama dengan adanya strategi agresif dari kompetitor:
- a. **Persaingan harga dan promosi langsung (direct cashback)** oleh operator pesaing di **Cabang Bangka dan Bajoe** menyebabkan penurunan volume pelanggan.
 - b. Masuknya **operator DLU** pada lintasan **Kupang–Aimere–Waingapu** dengan **fasilitas kapal yang lebih unggul dan tarif lebih rendah**, menurunkan daya saing ASDP pada rute tersebut.
- 3) Pembatasan Regulatif dan Faktor Eksternal**
- Kinerja juga terdampak oleh kebijakan eksternal yang membatasi jam operasional:
- a. **Pembatasan waktu operasional** pada lintasan **Telaga Punggur–Tanjung Uban (Cabang Batam)** menjadi tantangan dalam mengoptimalkan revenue dan kapasitas angkut.

4. Kinerja Keuangan Usaha Penyeberangan Komersil

Tabel 2.5.

Kinerja Keuangan Usaha Penyeberangan Komersil PT ASDP

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	REAL	RKAP	REAL	ACHIEV		GROWTH		
	TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025	SMT I 2024	SMT I 2025	SMT I 2025	8=(4:3)	9=(7:6)	10=(4:2):2	11=(7:5):5	
1	2	3	4	5	6	7					
PENDAPATAN											
PENDAPATAN KAPAL	549.781.671.158	584.429.482.217	531.649.054.705	1.030.763.412.850	1.127.342.520.810	1.014.891.993.677	91%	90%	-3%	-2%	
TOTAL PENDAPATAN USAHA	549.781.671.158	584.429.482.217	531.649.054.705	1.030.763.412.850	1.127.342.520.810	1.014.891.993.677	91%	90%	-3%	-2%	
BEBAN POKOK											
Beban Imbalan Kerja	81.740.655.335	78.831.550.904	72.401.935.627	166.449.615.461	157.663.101.807	156.112.737.475	92%	99%	-11%	-6%	
Beban Bahan	116.574.181.022	124.887.545.913	111.061.924.198	223.332.554.839	244.075.989.016	218.075.866.738	89%	89%	-5%	-2%	
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	38.474.005.641	46.987.221.368	39.009.158.314	78.558.950.058	104.506.148.129	67.662.423.179	83%	65%	1%	-14%	
Beban Penyusutan dan Amortisasi	34.242.951.410	31.251.841.976	31.892.133.642	68.714.538.835	62.503.683.951	64.547.296.701	102%	103%	-7%	-6%	
Beban Asuransi	18.974.746	463.029.047	1.009.976	4.759.365.545	5.214.115.627	4.279.619.789	0%	82%	-95%	-10%	
Beban Sumber Daya & Pihak Ketiga	3.039.095.824	2.874.007.308	5.358.959.383	3.386.122.697	4.438.601.453	8.965.024.242	186%	202%	76%	165%	
Beban Kepelabuhanan	2.400.606.955	2.685.265.930	2.348.881.760	4.473.970.974	4.772.345.798	4.381.004.604	87%	92%	-2%	-2%	
Beban Administrasi Perkantoran		309.733.739	156.865.661			488.557.415		51%	67%	-	-
Beban Umum	2.235.417.525	2.930.248.290	2.119.806.345	4.020.994.406	5.047.340.273	4.261.123.772	72%	84%	-5%	6%	
JUMLAH BEBAN POKOK	278.725.888.458	291.220.444.474	264.350.674.906	553.696.112.815	588.709.883.469	528.612.026.333	91%	90%	-5%	-5%	
LABA (RUGI) BRUTO	271.055.782.700	293.209.037.743	267.298.379.799	477.067.300.035	538.632.637.341	486.279.967.344	91%	90%	-1%	2%	

Selama periode Triwulan II 2025 pendapatan penyeberangan komersil PT ASDP terealisasi sebesar Rp 531,64 miliar atau 91% dari rencana, namun bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya menurun sebesar 3%. Realisasi beban pokok pada Triwulan II tahun 2025 mengalami penurunan sebesar 5% bila dibandingkan dari tahun sebelumnya dan terealisasi di bawah rencana sebesar 90%. Selama periode Triwulan II tahun 2025 perusahaan membukukan laba usaha penyeberangan komersil sebesar

Rp. 264,35 miliar atau 91% dari rencana dan mengalami penurunan sebesar 5% bila dibandingkan realisasi periode yang sama tahun sebelumnya.

Sedangkan selama periode Semester I 2025 pendapatan penyeberangan komersil PT ASDP terealisasi sebesar Rp 1.014,89 miliar atau 90% dari rencana, dan bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya menurun sebesar 2%. Realisasi beban pokok pada Semester I tahun 2025 mengalami penurunan sebesar 5% bila dibandingkan dari tahun sebelumnya namun terealisasi di bawah rencana sebesar 90%. Selama periode Semester I tahun 2025 perusahaan membukukan laba usaha penyeberangan sebesar Rp.486,27 miliar atau 90% dari rencana namun mengalami kenaikan sebesar 2% bila dibandingkan realisasi periode yang sama tahun sebelumnya.

5. Produksi Usaha Penyeberangan Perintis

Selama Triwulan II Tahun 2025, kinerja operasional penyeberangan perintis menunjukkan dinamika yang beragam. Total jumlah trip berhasil tumbuh sebesar 6% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya, yakni dari 22.061 trip menjadi 23.318 trip, sekaligus melampaui target RKAP dengan realisasi sebesar 104%. Produksi kendaraan roda 4 atau lebih mencatatkan kinerja positif dengan pertumbuhan 30% dibanding tahun sebelumnya dari 38.155 menjadi 49.444 unit, serta realisasi 114% terhadap RKAP, hal tersebut mencerminkan peningkatan kebutuhan logistik darat lintas pulau. Kinerja paling signifikan terlihat pada produksi barang, yang melonjak drastis sebesar 1.492% dari 283.102 menjadi 4.506.938 satuan berat barang (Ton/Kg), dengan tingkat pencapaian terhadap rencana mencapai 532.676%. Namun demikian, terdapat tekanan pada kinerja produksi penumpang, yang mengalami penurunan sebesar 4% dari 295.309 menjadi 283.401 penumpang, serta kendaraan roda 2 yang turun 1% dibanding tahun sebelumnya. Di sisi perencanaan, capaian terhadap RKAP untuk kedua segmen ini juga relatif moderat, dengan tingkat pencapaian 83% untuk penumpang dan 91% untuk kendaraan roda 2&3. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.6.

Produksi Penyeberangan Perintis Triwulan II Tahun 2025

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	ACHIVE (%)	GROWTH (%)
	TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025		
	1	2	3	4=3/2	5=(3-1)/1
PERINTIS :					
1. Trip	22.061	22.490	23.318	104%	6%
2. Penumpang	295.309	340.671	283.401	83%	-4%
3. Kendaraan					
a. Roda - 2	102.020	111.111	100.743	91%	-1%
b. Roda - 4	38.155	43.259	49.444	114%	30%
Jumlah Kendaraan	140.175	154.370	150.187	97%	7%
4. Barang	283.102	8.461	4.506.938	53267%	1492%

Selama Semester I Tahun 2025, kinerja operasional penyeberangan perintis menunjukkan pertumbuhan positif di sebagian besar indikator utama. Jumlah trip berhasil mencapai 46.292 perjalanan, meningkat 10% dibandingkan periode yang sama tahun 2024 (42.133 trip), dan melampaui target RKAP sebesar 105%, mencerminkan konsistensi penyelenggaraan layanan transportasi publik di wilayah 3TP (Tertinggal, Terdepan, Terluar, dan Perbatasan). Dari sisi angkutan kendaraan, tercatat pertumbuhan yang signifikan;

- 1) Kendaraan roda 2 tumbuh 2%, dari 181.481 unit menjadi 185.929 unit, dengan pencapaian RKAP sebesar 87%,
- 2) Kendaraan roda 4 atau lebih mengalami pertumbuhan yang lebih tinggi, yakni 33%, dari 69.878 menjadi 92.888 unit, dengan pencapaian RKAP 112%.

Secara total, jumlah kendaraan yang diangkut tumbuh 11% secara tahunan, dari 251.359 menjadi 278.817 unit, dengan pencapaian 94% terhadap RKAP. Ini menunjukkan bahwa layanan penugasan tidak hanya penting bagi mobilitas masyarakat, tetapi juga memainkan peran sentral dalam mendukung distribusi logistik regional.

Kinerja luar biasa juga ditunjukkan oleh volume barang, yang melonjak dari 552.947 menjadi 6.507.391, atau tumbuh 1.077%, dan mencapai 39.102% terhadap RKAP. Namun, tantangan masih terlihat pada sektor penumpang yang mengalami penurunan tipis sebesar 2%, dari 532.471 menjadi 523.756 penumpang, dengan realisasi 81% terhadap RKAP. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.7.

Produksi Penyeberangan Perintis Semester I Tahun 2025

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	ACHIVE (%)	GROWTH (%)
	SMT I 2024	SMT I 2025	SMT I 2025		
	1	2	3	4=3/2	5=(3-1)/1
PERINTIS :					
1. Trip	42.133	44.236	46.292	105%	10%
2. Penumpang	532.471	645.523	523.756	81%	-2%
3. Kendaraan					
a. Roda - 2	181.481	213.045	185.929	87%	2%
b. Roda - 4	69.878	83.066	92.888	112%	33%
Jumlah Kendaraan	251.359	296.111	278.817	94%	11%
4. Barang	552.947	16.642	6.507.391	39102%	1077%

Alat produksi penyeberangan perintis sampai dengan Semester I Tahun 2025 terdiri dari Kapal lintas Perintis Darat, Kapal Feeder Tol Laut dan Kapal Angkut Ternak. Kapal yang melayani lintasan perintis darat sebanyak 84 unit kapal, sedangkan kapal khusus ternak sebanyak 1 unit kapal dan feeder tol laut yang dioperasikan sebanyak 6 unit kapal.

Pada bulan Juni 2025, Lintasan kontrak Subsidi Angkutan Penyeberangan dan Angkutan Khusus Ternak mengalami penambahan dan pengurangan lintasan, sampai dengan bulan Juni 2025 dengan jumlah 185 lintasan.

Lintasan Tol Laut melayani 2 Pelayanan yaitu Kapal Khusus Ternak dan Kapal Feeder, untuk Kapal Khusus Ternak sampai dengan bulan Juni 2025, telah terealisasi sebanyak 7 Voyage dari 15 Voyage atau tercapai sebesar 47% dari Total Voyage Kontrak Subsidi dengan Dit. Lala Ditjen Hubla Kemenhub dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 2.8.
Tol Laut Kapal Ternak

No	Uraian	Kontrak	Real	%
		s.d Juni 2025	s.d Juni 2025	
1	2	3	4	(4:3)
1	KM. Cemara Nusantara 5	15	7	47%
	Jumlah	15	7	47%

Kapal yang melayani Lintasan Feeder sebanyak 6 Unit, sampai dengan bulan Juni 2025 terealisasi sebanyak 93 Voyage dari 170 Voyage atau tercapai sebesar 55% dari Total Voyage Kontrak Subsidi dengan Dit. Lala Ditjen Hubla Kemenhub, dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 2.9.
Lintasan Feeder

No	Uraian	Kontrak	Real	%
		s.d Juni 2025	s.d Juni 2025	
1	2	3	4	(4:3)
1	KMP. Membaramo Foja	48	22	46%
2	KMP. Muyu	22	15	68%
3	KMP. Bambit	21	12	57%
4	KMP. Kokonao	22	16	73%
5	KMP. Binar	32	17	53%
6	KMP. Kausari Pasifik V	25	11	44%
	Jumlah	170	93	55%

Produksi di Lintasan Perintis pada bulan Juni 2025 mengalami kenaikan jika dibandingkan dengan periode yang sama di bulan Juni 2024. Dalam rangka pemenuhan trip kontrak subsidi pemerintah hingga bulan Juni 2025, trip yang berhasil dilaksanakan yakni sebanyak 46.292 trip atau terlaksana 99,8 % dari 46.388 trip Kontrak Subsidi hingga bulan Juni 2025 dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 2.10.
Kontrak Subsidi Semester I 2025

No	Cabang	Kontrak	Real	ACH %
		s.d Juni 2025	s.d Juni 2025	
1	Banda Aceh	325	325	100%
2	Singkil	168	168	100%
3	Danau Toba	719	680	95%
4	Padang	303	262	86%
5	Batam	2.024	2.026	100%
6	Bangka	476	459	96%
7	Merak	36	36	100%
8	Pontianak	27.372	27.372	100%
9	Batulicin	360	360	100%
10	Balikpapan	251	253	101%
11	Bajoe	560	560	100%
12	Surabaya	148	112	76%
13	Selayar	1.604	1.584	99%
14	Bau Bau	2.193	2.378	108%
15	Sape	200	198	99%
16	Kupang	806	653	81%
17	Luwuk	1.245	1.246	100%
18	Bitung	402	460	114%
19	Ambon	2.221	2.200	99%
20	Ternate	2.100	2.100	100%
21	Biak	1.695	1.695	100%
22	Sorong	708	718	101%
23	Merauke	472	447	95%
Jumlah		46.388	46.292	99,79%

Terdapat 176 Trip Kontrak yang tidak terlaksana dan kelebihan 216 Trip dari Kontrak dengan rincian sebagai berikut:

- a) 28 Trip tidak terlaksana karena Cuaca Buruk;
- b) 1 Trip tidak terlaksana dikarenakan Pergeseran Waktu Docking;
- c) 8 Trip tidak terlaksana dikarenakan Kelebihan Hari Docking;
- d) 102 Trip tidak terlaksana dikarenakan Kerusakan Kapal;
- e) 37 Trip tidak terlaksana dikarenakan lain – lain;
- f) Kelebihan Trip sebanyak 216 Trip.

6. Kinerja Keuangan Usaha Penyeberangan Perintis

Tabel 2.11.

Kinerja Keuangan Usaha Penyeberangan Perintis PT ASDP

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	REAL	RKAP	REAL	ACHIEV		GROWTH		
	TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025	SMT I 2024	SMT I 2025	SMT I 2025	9=(4:3)	9=(7:6)	10=(4-2)	11=(7-5):5	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
PENDAPATAN											
PENDAPATAN KAPAL	149.931.917.143	160.530.488.117	145.877.473.284	285.231.829.080	335.265.513.679	286.053.512.195	91%	85%	-3%	0,3%	
TOTAL PENDAPATAN USAHA	149.931.917.143	160.530.488.117	145.877.473.284	285.231.829.080	335.265.513.679	286.053.512.195	91%	85%	-3%	0%	
BEBAN POKOK											
Beban Imbalan Kerja	51.193.165.159	56.207.357.793	45.000.895.937	105.451.928.105	112.414.715.585	97.506.413.444	80%	87%	-12%	-8%	
Beban Bahan	51.271.839.903	61.993.508.333	50.978.487.855	101.307.780.863	121.158.012.582	97.686.950.887	82%	81%	-1%	-4%	
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	15.529.828.954	23.288.852.136	18.133.849.044	31.295.113.225	51.797.662.434	29.067.479.589	78%	56%	17%	-7%	
Beban Penyusutan dan Amortisasi	13.440.055.723	19.125.870.948	13.374.925.155	28.025.929.169	38.251.741.896	26.960.930.530	70%	70%	0%	-4%	
Beban Asuransi	55.593.129	371.747.742	(1.009.976)	3.307.648.362	4.186.207.594	2.969.695.279	0%	71%	-102%	-10%	
Beban Sumber Daya & Pihak Ketiga	1.943.201.160	2.060.796.574	1.731.450.827	2.466.108.693	3.182.683.163	3.330.355.464	84%	105%	-11%	35%	
Beban Kepelabuhanan	3.025.675.906	3.599.311.971	2.670.560.440	5.159.659.925	6.396.819.460	5.305.156.470	74%	83%	-12%	3%	
Beban Administrasi Perkantoran		134.843.538	50.032.406			212.694.977		37%	49%	-	-
Beban Umum	1.171.496.391	1.840.308.395	1.156.901.127	2.065.681.088	3.169.923.418	2.149.716.131	63%	68%	-1%	4%	
JUMLAH BEBAN POKOK	137.630.856.325	168.622.597.431	133.096.092.815	279.079.849.430	340.770.461.109	265.081.383.944	79%	78%	-3%	-5%	
LABA (RUGI) BRUTO	12.301.060.818	(8.092.109.314)	12.781.380.469	6.151.979.650	(5.504.947.430)	20.972.128.251	358%	581%	4%	241%	

Selama periode Triwulan II 2025 pendapatan penyeberangan perintis PT ASDP terealisasi sebesar Rp 145,87 miliar atau 91% dari rencana, namun bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya menurun sebesar 3%. Realisasi beban pokok pada Triwulan II tahun 2025 mengalami penurunan sebesar 3% bila dibandingkan dari tahun sebelumnya namun terealisasi di bawah rencana sebesar 79%. Selama periode Triwulan II tahun 2025 perusahaan membukukan laba usaha penyeberangan perintis sebesar Rp'12,78 miliar atau 358% dari rencana dan mengalami kenaikan sebesar 4% bila dibandingkan realisasi periode yang sama tahun sebelumnya.

Sedangkan selama periode Semester I 2025 pendapatan penyeberangan perintis PT ASDP terealisasi sebesar Rp 286,05 miliar atau 85% dari rencana, namun bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya meningkat sebesar 0,3%. Realisasi beban pokok pada Semester I tahun 2025 mengalami penurunan sebesar 5% bila dibandingkan dari tahun sebelumnya namun terealisasi di bawah rencana sebesar 78%. Selama periode Semester I tahun 2025 perusahaan membukukan laba usaha penyeberangan perintis sebesar Rp. 20,97 miliar atau 581% dari rencana namun mengalami kenaikan sebesar 241% bila dibandingkan realisasi periode yang sama tahun sebelumnya.

Realisasi Penyaluran PSO (Subsidi) sampai dengan Juni 2024 adalah sebagai berikut:

7. Produksi Usaha Penyeberangan PT JN

Selama Triwulan II tahun 2025, trip penyeberangan PT JN mengalami penurunan sebesar 11% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya yakni dari 19.279 trip menjadi 17.072 trip, diikuti oleh produksi Penumpang, kendaraan roda 4 keatas dan kendaraan roda 2&3, mengalami penurunan sebesar 18%, 9%, 19% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Bila dibandingkan dengan rencana selama Triwulan II tahun 2025 produksi trip penyeberangan PT JN Terealisasi di bawah rencana sebesar 86%, sedangkan untuk penumpang, kendaraan roda 2&3 serta kendaraan roda 4 atau lebih terealisasi di bawah rencana masing-masing sebesar 88%, 94% dan 81%. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini::

Tabel 2.12.
Produksi Penyeberangan PT JN Triwulan II Tahun 2025

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	ACHIVE (%)	GROWTH (%)
	TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025		
	1	2	3	4=3/2	5=(3-1)/1
PT JN					
1. Trip	19.279	19.794	17.072	86%	-11%
2. Penumpang	272.843	251.768	222.524	88%	-18%
3. Kendaraan					
a. Roda - 2	409.175	397.507	372.272	94%	-9%
b. Roda - 4	308.428	308.469	249.866	81%	-19%
Jumlah Kendaraan	717.603	705.976	622.138	88%	-13%
4. Barang					

Selama Semester I tahun 2025, trip penyeberangan PT JN mengalami penurunan sebesar 10% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya yakni dari 40.101 trip menjadi 36.243 trip, diikuti oleh produksi penumpang, kendaraan roda 2&3 serta kendaraan roda 4 atau lebih mengalami penurunan masing-masing sebesar 9%, 11% dan 12%. Bila dibandingkan dengan rencana selama Semester I tahun 2025 produksi trip penyeberangan PT JN, dan penumpang terealisasi di bawah rencana masing-masing sebesar 87% dan 84%, sedangkan produksi kendaraan roda 2&3 serta kendaraan roda 4 atau lebih terealisasi di bawah rencana juga masing-masing sebesar 84% dan 81%. Hal-hal yang mempengaruhi menurunnya kinerja PT JN antara lain karena banyaknya armada di lintasan potensial yakni Merak – Bakauheni, Balikpapan-Pare-Pare, Kayangan – Pototano dan Bajoe – Kolaka yang mengalami kerusakan dan keterlambatan penyelesaian kapal docking serta KM Madani Nusantara yang melayani LDF mengalami kerusakan push rod CPP sejak tanggal 28 Januari 2024 s/d docking saat ini:

Tabel 2.13.
Produksi Penyeberangan PT JN Semester I Tahun 2025

URAIAN	REAL		RKAP		REAL		ACHIVE (%)		GROWTH (%)	
	SMT I 2024		SMT I 2025		SMT I 2025		4=3/2		5=(3-1)/1	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PT JN										
1. Trip	40.101	41.657	36.243		87%		-10%			
2. Penumpang	453.466	490.638	411.096		84%		-9%			
3. Kendaraan										
a. Roda - 2	790.059	832.329	701.024		84%		-11%			
b. Roda - 4	576.823	627.599	509.591		81%		-12%			
Jumlah Kendaraan	1.366.882	1.459.928	1.210.615		83%		-11%			
4. Barang	-									

8. Kinerja Keuangan Usaha Penyeberangan PT JN

Tabel 2.14.
Kinerja Keuangan Usaha Penyeberangan PT JN

URAIAN	REAL		RKAP		REAL		REAL		ACHIEVE		GROWTH	
	TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025	SMT I 2024	SMT I 2025	SMT I 2025	SMT I 2025	8=(4:3)	9=(7:6)	10=(4-2):2	11=(7-5):5	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
PENDAPATAN												
PENDAPATAN JN	180.526.056.793	183.745.253.816	134.411.850.790	329.419.780.242	356.440.744.947	281.474.884.946	73%	79%	-26%	-15%		
TOTAL PENDAPATAN USAHA	180.526.056.793	183.745.253.816	134.411.850.790	329.419.780.242	356.440.744.947	281.474.884.946	73%	79%	-26%	-15%		
BEBAN POKOK												
Beban Imbalan Kerja	27.349.946.212	28.549.264.451	22.469.189.101	48.976.580.425	62.685.697.209	53.652.466.575	79%	86%	-18%	10%		
Beban Bahan	69.093.686.378	62.081.571.262	53.752.448.480	130.232.809.718	119.337.258.644	109.601.497.133	87%	92%	-22%	-16%		
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	16.744.689.961	18.857.539.906	24.606.564.671	33.243.616.620	39.205.998.346	40.290.163.321	130%	103%	47%	21%		
Beban Penyusutan dan Amortisasi	18.304.340.979	17.496.754.976	18.716.706.647	33.541.874.059	34.993.509.953	36.671.177.339	107%	105%	2%	9%		
Beban Asuransi	5.122.437.795	5.231.304.994	87.450.000	10.946.314.702	10.462.609.987	1.873.963.764	2%	18%	-98%	-83%		
Beban Sumber Daya & Pihak Ketiga	1.928.846.833	1.144.929.448	301.233.074	2.293.650.348	2.301.897.646	653.170.039	26%	28%	-84%	-72%		
Beban Jasa Kebutuhan Lainnya	(2.199.683.573)	4.993.578.595	4.337.327.276	6.489.042.569	10.488.554.836	7.121.763.084	87%	68%	297%	10%		
Beban Umum	1.353.190.308	1.683.050.689	1.367.920.246	3.083.000.844	3.367.069.703	2.625.592.056	81%	78%	1%	-15%		
JUMLAH BEBAN POKOK	137.697.454.893	140.037.994.321	125.638.839.494	268.806.889.285	282.842.596.324	252.489.793.312	90%	89%	-9%	-6%		
LABA (RUGI) BRUTO	42.828.601.900	43.707.259.495	8.773.011.296	60.612.890.957	73.598.148.623	28.985.091.634	20%	39%	-80%	-52%		

Selama periode Triwulan II 2025 pendapatan penyeberangan PT JN terealisasi sebesar Rp 134,41 miliar atau 73% dari rencana, dan apabila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya menurun sebesar 26%. Realisasi beban pokok pada Triwulan II tahun 2024 mengalami penurunan sebesar 9% bila dibandingkan dari tahun sebelumnya dan terealisasi 90% dari rencana. Selama periode Triwulan II tahun 2025 laba usaha penyeberangan PT JN sebesar Rp'8,77 miliar atau 20% dari rencana dan mengalami penurunan sebesar 80% bila dibandingkan realisasi periode yang sama tahun sebelumnya.

Sedangkan selama periode Semester I 2025 pendapatan penyeberangan PT JN terealisasi sebesar Rp 281,47 miliar atau 79% dari rencana, dan bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya menurun sebesar 15%. Realisasi beban pokok pada Semester I tahun 2025 mengalami penurunan sebesar 6% bila dibandingkan dari tahun sebelumnya namun terealisasi 89% dari rencana. Selama periode Semester I tahun 2025 laba usaha PT JN sebesar Rp'28,99 miliar atau 39% dari rencana namun mengalami penurunan sebesar 52% bila dibandingkan realisasi periode yang sama tahun sebelumnya.

B. USAHA PELABUHAN

Hingga Semester I tahun 2025, jumlah pelabuhan yang dimiliki dan dikelola oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) yaitu sebanyak 37 pelabuhan dengan total 87 dermaga.

1. Sarana Produksi Pelabuhan

Sarana produksi pelabuhan sampai dengan Semester I tahun 2025 adalah sebagai berikut:

Tabel 2.15.

Sarana Produksi Pelabuhan

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	ACHIVE (%)	GROWTH (%)
	TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025		
	1	2	3	4=3/2	5=(3-1)/1
Jumlah Pelabuhan	37	37	37	100%	0%
Jumlah Dermaga:					
- Dermaga Moveable Bridge	60	61	61	100%	2%
- Dermaga Plengsengan	23	25	25	100%	9%
- Dermaga Ponton	4	3	3	100%	-25%

2. Alat Produksi Pelabuhan

Pelaksanaan kegiatan perawatan dan pemeliharaan pelabuhan dilakukan pada seluruh pelabuhan milik PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) yang terbagi dalam 4 (empat) area regional yaitu:

Tabel 2.16.

Alat Produksi Pelabuhan

No.	Regional	Cabang	Pelabuhan	Jumlah Alat Produksi (Jumlah Dermaga)		
				Dermaga Plengsengan	Dermaga Ponton	Dermaga MB
1	Regional I	Cabang Bangka	Pelabuhan Tanjung Kalian	0	1	1
			Pelabuhan Telaga Punggur	0	0	2
		Cabang Batam	Pelabuhan Tanjung Uban	0	0	1
			Pelabuhan Ajbata	0	0	1
			Pelabuhan Ambarita	0	0	1
2	Regional II	Cabang Bajoe	Pelabuhan Bajoe	1	0	1
			Pelabuhan Kolaka	1	0	1
		Cabang Bakuheni	Pelabuhan Bakuheni	0	0	7
			Pelabuhan Penajam	0	0	2
			Pelabuhan Mamuju	0	0	1
3	Regional III	Cabang Batulicin	Pelabuhan Batulicin	0	0	2
			Pelabuhan Tanjung	1	0	1
		Cabang Merak	Pelabuhan Merak	1	0	7
			Pelabuhan Kayangan	0	0	2
			Pelabuhan Pototane	0	0	2
4	Regional IV	Cabang Ketapang	Pelabuhan Ketapang	3	1	3
			Pelabuhan Cilimanuk	4	0	4
		Cabang Kupang	Pelabuhan Jangkar	0	0	1
			Pelabuhan Bolok	0	0	2
			Pelabuhan Rote	0	0	1
4	Regional IV	Cabang Lembar	Pelabuhan Larantuka	0	0	1
			Pelabuhan Lembar	1	0	2
		Cabang Sape	Pelabuhan Padangbai	0	0	2
			Pelabuhan Sape	1	0	1
			Pelabuhan Labuan Bajo	1	0	1
4	Regional IV	Cabang Surabaya	Pelabuhan Ujung	0	0	3
			Pelabuhan Kamal	1	1	2
		Cabang Ambon	Pelabuhan Galala	2	0	0
			Pelabuhan Poka	1	0	0
			Pelabuhan Namlea	0	0	1
4	Regional IV	Cabang Luwuk	Pelabuhan Hunimua	2	0	0
			Pelabuhan Waipirit	2	0	0
		Cabang Ternate	Pelabuhan Pagimana	1	0	1
			Pelabuhan Rum	0	0	1
			Pelabuhan Sidangoli	0	0	1
4	Regional IV	Cabang Bitung	Pelabuhan Bastiong	1	0	1
			Pelabuhan Bitung	1	0	1
Jumlah Total				25	3	61
Jumlah Total Dermaga				89		

3. Produksi Segmen Usaha Pelabuhan

Produksi usaha Pelabuhan Triwulan II tahun 2025 untuk jasa sandar dan jasa parkir terealisasi di atas rencana masing-masing sebesar 105% dan 276%, sedangkan produksi penumpang, kendaraan dan pemeliharaan dermaga terealisasi di bawah rencana masing-masing sebesar 86%, 93% dan 93%. Jika dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya, produksi jasa sandar, penumpang, kendaraan, dan pemeliharaan dermaga mengalami penurunan masing-masing sebesar 3%, 7% dan 4%, sedangkan produksi jasa parkir meningkat sebesar 57%. Hal ini dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.17.
Produksi Usaha Pelabuhan Triwulan II

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	ACHIVE (%)	GROWTH (%)
	TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025		
	1	2	3		
Jasa Sandar (GRT/call)	276.431.900	255.571.494	267.962.560	105%	-3%
Pas Pelabuhan :					
1. Penumpang (orang)	1.574.551	1.704.672	1.465.365	86%	-7%
2. Kendaraan (unit)	3.989.797	4.116.617	3.831.254	93%	-4%
3. Jasa Parkir	61.307	34.888	96.214	276%	57%
Pemeliharaan Dermaga	3.989.797	4.116.617	3.831.206	93%	-4%

Produksi usaha Pelabuhan Semester I tahun 2025 untuk jasa sandar dan jasa parkir terealisasi di atas rencana masing-masing sebesar 108% dan 308%, sedangkan produksi penumpang, kendaraan dan pemeliharaan dermaga terealisasi di bawah rencana masing-masing sebesar 86%, 95% dan 95%. Jika dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya, produksi jasa sandar, penumpang, kendaraan, dan pemeliharaan dermaga mengalami penurunan masing-masing sebesar 1%, 3% dan 3%, sedangkan produksi jasa parkir meningkat sebesar 107%. Hal ini dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.18.
Produksi Usaha Pelabuhan Semester I

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	ACHIVE (%)	GROWTH (%)
	SMT I 2024	SMT I 2025	SMT I 2025		
	1	2	3		
Jasa Sandar (GRT/call)	541.097.108	497.995.885	537.246.484	108%	-1%
Pas Pelabuhan :					
1. Penumpang (orang)	2.680.375	3.055.305	2.612.819	86%	-3%
2. Kendaraan (unit)	7.051.549	7.648.578	7.257.143	95%	3%
3. Jasa Parkir	104.822	70.417	216.734	308%	107%
Pemeliharaan Dermaga	7.051.549	7.648.578	7.257.083	95%	3%

Pertumbuhan produksi pelabuhan selama Semester I tahun 2024 diantaranya dikarenakan:

- a. Upaya penambahan trip di lintasan Telaga Punggur- Tanjung Uban di Cabang Batam;
- b. Antusias penduduk di Pulau Batam untuk berwisata ke Pulau Bintan;
- c. Terdapat 2 kali moment peak season Hari Raya Idul Adha dan Tahun Baru Islam 1 Muharam meningkatkan produksi penumpang dan kendaraan.
- d. Pengoptimalan system parkir dan sterilisasi di Cabang Ketapang

4. Kinerja Keuangan Usaha Pelabuhan

Tabel 2.19.

Kinerja Keuangan Pelabuhan

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	REAL	RKAP	REAL	ACHIEVE %		GROWTH %	
	TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025	SMT I 2024	SMT I 2025	SMT I 2025	8=(4:3)	9=(7:6)	10=(4:2):2	11=(7-5):5
1	2	3	4	5	6	7				
PENDAPATAN										
PENDAPATAN PELABUHAN	320.854.770.856	363.346.979.663	289.818.459.158	592.462.605.026	693.327.777.560	577.236.508.110	80%	83%	-10%	-3%
TOTAL PENDAPATAN PELABUHAN	320.854.770.856	363.346.979.663	289.818.459.158	592.462.605.026	693.327.777.560	577.236.508.110	80%	83%	-10%	-3%
BEBAN POKOK										
Beban Imbalan Kerja	15.963.510.216	13.971.447.488	14.779.181.722	32.450.237.256	27.942.894.975	29.116.763.042	106%	104%	-7%	-10%
Beban Bahan	40.261.083.882	39.355.984.259	6.698.744.707	70.475.347.260	76.916.002.405	64.738.955.940	17%	84%	-83%	-8%
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	5.274.314.561	6.823.900.636	6.705.416.847	10.896.109.466	15.177.308.849	11.676.976.493	98%	77%	27%	7%
Beban Penyusutan dan Amortisasi	40.464.793.541	41.505.741.780	46.859.427.550	79.666.470.660	83.011.483.560	93.286.568.529	113%	112%	16%	17%
Beban Asuransi	778.722.272	95.744.419	749.554.097	1.541.786.056	1.078.166.640	1.515.581.912	783%	141%	-4%	-2%
Beban Sumber Daya & Pihak Ketiga	44.563.464.826	57.516.620.128	65.842.442.907	64.946.834.806	88.828.359.266	83.890.697.640	114%	94%	48%	29%
Beban Kepelabuhan	3.965.000	8.417.496	6.500.000	17.190.000	14.959.859	7.500.000	77%	50%	64%	-56%
Beban Administrasi Perkantoran		264.217.749	257.298.017		416.762.930	455.378.377	97%	109%	-	-
Beban Umum	13.139.503.714	13.121.622.445	12.339.662.476	22.237.453.388	22.601.939.105	23.878.624.655	94%	106%	-6%	7%
JUMLAH BEBAN POKOK	160.449.358.012	172.663.696.400	154.238.228.323	282.231.428.892	315.987.877.590	308.567.046.588	89%	98%	-4%	9%
LABA (RUGI) BRUTO	160.405.412.844	190.683.283.263	135.580.230.835	310.231.176.134	377.339.899.970	268.669.461.522	71%	71%	-15%	-13%

Selama periode Triwulan II 2025 pendapatan usaha pelabuhan PT ASDP terealisasi sebesar Rp 289,82 miliar atau 80% dari rencana, dan bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya menurun sebesar 10%. Realisasi beban pokok pada Triwulan II tahun 2025 mengalami penurunan sebesar 4% bila dibandingkan dari tahun sebelumnya, dan terealisasi di bawah rencana sebesar 89%. Selama periode Triwulan II tahun 2025 perusahaan membukukan laba usaha pelabuhan sebesar Rp'135,58 miliar atau 71% dari rencana dan mengalami penurunan sebesar 15% bila dibandingkan realisasi periode yang sama tahun sebelumnya.

Sedangkan selama periode Semester I 2025 pendapatan pelabuhan PT ASDP terealisasi sebesar Rp 577,23 miliar atau 83% dari rencana, dan bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya menurun sebesar 3%. Realisasi beban pokok pada Semester I tahun 2025 mengalami kenaikan sebesar 9% bila dibandingkan dari tahun sebelumnya dan terealisasi sebesar 98%. Selama periode Semester I tahun 2025 perusahaan membukukan laba usaha pelabuhan sebesar Rp. 268,67 miliar atau 71% dari rencana dan mengalami penurunan sebesar 13% bila dibandingkan realisasi periode yang sama tahun sebelumnya.

C. USAHA ANEKA JASA

1. Produksi Penjualan BBM

Produksi UAJK selama Triwulan II Tahun 2025, didominasi oleh hasil penjualan BBM, realisasi produksi SPPBK khusus cabang Merak dan Ketapang untuk seluruh kapal sebesar 24.360.800 liter atau terealisasi sebesar 95% dari rencana sebesar 25.655.377 liter. Apabila dibandingkan dengan periode yang sama di tahun sebelumnya mengalami penurunan sebesar 9%. Produksi penjualan BBM selama Triwulan II dapat terlihat pada tabel berikut:

Tabel 2.20.

Produksi Penjualan BBM di SPPBK Triwulan II Tahun 2024

NO.	URAIAN	REAL	RKAP	REAL	ACHIVE (%)	GROWTH (%)
		TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025		
		1	2	3		
1	SPBBK MERAK	24.434.200	23.462.630	22.270.800	95%	-9%
2	SPBBK KETAPANG	2.332.000	2.192.747	2.090.000	95%	-10%
	JUMLAH	26.766.200	25.655.377	24.360.800	95%	-9%

Selama Semester I tahun 2025 realisasi produksi SPPBK khusus cabang Merak dan Ketapang untuk seluruh kapal sebesar 48.617.800 liter atau terealisasi sebesar 92% dari rencana sebesar 52.881.491 liter. Apabila dibandingkan dengan periode yang sama di tahun sebelumnya mengalami penurunan sebesar 7%. Produksi penjualan BBM selama Semester I dapat terlihat pada tabel berikut:

Tabel 2.21.

Produksi Penjualan BBM di SPPBK Semester I Tahun 2025

NO.	URAIAN	REAL	RKAP	REAL	ACHIVE (%)	GROWTH (%)
		SMT I 2024	SMT I 2025	SMT I 2025		
		1	2	3		
1	SPBBK MERAK	48.082.900	48.361.748	44.406.800	92%	-8%
2	SPBBK KETAPANG	4.210.000	4.519.743	4.211.000	93%	0%
	JUMLAH	52.292.900	52.881.491	48.617.800	92%	-7%

2. Kinerja Keuangan Bisnis Penunjang PT ASDP

Tabel 2.22.

Kinerja Keuangan Bisnis Penunjang

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	REAL	RKAP	REAL	ACHIEV		GROWTH	
	TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025	SMT I 2024	SMT I 2025	SMT I 2025	8=(4:3)	9=(7:6)	10=(4:2)	11=(7-5):5
1	2	3	4	5	6	7				
PENDAPATAN										
PENDAPATAN UAJK	155.303.092.655	156.344.354.295	142.009.521.194	303.599.073.367	322.189.617.762	282.903.830.163	91%	88%	-9%	-7%
TOTAL PENDAPATAN UAJK	155.303.092.655	156.344.354.295	142.009.521.194	303.599.073.367	322.189.617.762	282.903.830.163	91%	88%	-9%	-7%
BEBAN POKOK										
Beban Imbalan Kerja	1.303.475.190	721.333.763	1.519.389.366	2.736.158.601	1.442.667.525	3.354.683.212	211%	233%	17%	23%
Beban Bahan	136.377.887.428	126.158.918.040	124.732.959.417	268.696.190.230	246.560.715.633	248.312.695.212	99%	101%	-9%	-8%
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	609.388.104	557.686.278	723.324.393	896.360.669	1.240.372.235	839.547.142	130%	68%	19%	-6%
Beban Penyusutan dan Amortisasi	294.523.329	127.737.126	299.379.126	589.046.656	255.474.251	595.535.699	234%	233%	2%	1%
Beban Asuransi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Beban Sumber Daya & Pihak Ketiga	309.138.240	835.713.745	283.414.371	645.575.342	1.290.671.820	292.069.218	34%	23%	-8%	-55%
Beban Kepelabuhan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Beban Administrasi Perkantoran	-	2.225.082	7.650.000	-	3.509.724	15.300.000	344%	436%	-	-
Beban Umum	157.683.687	209.900.738	190.906.488	364.693.092	361.553.132	216.566.116	91%	60%	21%	-41%
JUMLAH BEBAN POKOK	139.052.095.978	128.613.514.771	127.757.023.161	273.928.024.590	251.154.964.321	253.626.396.599	99%	101%	-8%	-7%
LABA (RUGI) BRUTO	16.250.996.677	27.730.839.524	14.252.498.033	29.671.048.777	71.034.653.441	29.277.433.564	51%	41%	-12%	-1%

Selama periode Triwulan II 2025 pendapatan usaha bisnis penunjang PT ASDP terealisasi sebesar Rp 142,01 miliar atau 91% dari rencana, dan bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya menurun sebesar 7%. Realisasi beban pokok pada Triwulan II tahun 2025 mengalami penurunan sebesar 7% bila dibandingkan dari tahun sebelumnya dan terealisasi sebesar 99%. Selama periode Triwulan II tahun 2025 perusahaan membukukan laba usaha bisnis penunjang sebesar Rp'14,25 miliar atau 51% dari rencana namun mengalami penurunan sebesar 12% bila dibandingkan realisasi periode yang sama tahun sebelumnya.

Sedangkan selama periode Semester I 2025 pendapatan bisnis penunjang PT ASDP terealisasi sebesar Rp 282,90 miliar atau 88% dari rencana, namun bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya menurun sebesar 7%. Realisasi beban pokok pada Semester I tahun 2025 mengalami penurunan sebesar 7% bila dibandingkan dari tahun sebelumnya dan terealisasi sebesar 101%. Selama periode Semester I tahun 2025 perusahaan membukukan laba usaha pelabuhan sebesar Rp'29,27 miliar atau 41% dari rencana dan mengalami penurunan sebesar 1% bila dibandingkan realisasi periode yang sama tahun sebelumnya.

3. Produksi Jasa Penyeberangan Terminal Eksekutif Merak

Tabel 2.23.

Produksi PSC Terminal Eksekutif Merak TRW II & SMT I Tahun 2025

Deskripsi	Realisasi	RKAP	Realisasi	Realisasi	RKAP	Realisasi	Ach. Realisasi (%)		Growth (%)	
	Triwulan II 2024	Triwulan II 2025	Triwulan II 2025	Semester I 2024	Semester I 2025	Semester I 2025	RKAP Triwulan II 2025	RKAP Semester I 2025	Real Triwulan II 2024	Real Semester I 2024
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7] = [3]/[2]	[8] = [6]/[5]	[9] = [3-1]/[1]	[10] = [7-4]/[4]
Pejalan Kaki Dewasa	76.570	78.101	52.173	127.188	129.732	114.389	66.80%	88.17%	-31.86%	-10.06%
Pejalan Kaki Anak-Anak	-	-	-	-	-	-	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Kend. Gol I	9	9	49	17	17	65	533.77%	374.86%	444.44%	282.35%
Kend. Gol II	11.996	12.236	14.045	23.393	23.861	23.855	114.78%	99.98%	17.08%	1.97%
Kend. Gol III	299	305	561	576	588	685	183.95%	116.59%	87.63%	18.92%
Kend. Gol IVA	117.034	119.375	96.283	196.914	200.851	188.779	80.66%	93.99%	-17.73%	-4.13%
Kend. Gol VA	1.077	1.099	985	1.860	1.897	1.740	89.66%	91.71%	-8.54%	-6.45%
Kend. Gol VIA	10.132	10.335	10.075	18.767	19.142	18.041	97.49%	94.25%	-0.56%	-3.87%
Total	217.117	221.459	174.171	368.715	376.088	347.554	78.65%	92.41%	-19.78%	-5.74%

Pada periode Triwulan II Tahun 2025, Terminal Eksekutif Merak mampu melayani 174.171 Pengguna Jasa atau mencapai 78,65% terhadap RKAP sampai dengan Triwulan II Tahun 2025. Apabila dibandingkan dengan realisasi sampai dengan Triwulan II Tahun 2024, realisasi Pengguna Jasa sampai dengan Triwulan II Tahun 2025 menurun 19,78%. Sedangkan periode Semester I Tahun 2025, Terminal Eksekutif Merak melayani 347.554 Pengguna Jasa atau mencapai 92,41% terhadap RKAP Semester I Tahun 2024. Lalu apabila dibandingkan dengan realisasi sampai dengan Semester I tahun 2024, realisasi pengguna jasa menurun 5,74%.

Kontribusi Pengguna Jasa Semester I Tahun 2025 terbesar ada pada Golongan Pejalan Kaki Dewasa dan Kendaraan Golongan IVA masing-masing sebesar 114.389 Pengguna Jasa dan 188.779 Pengguna Jasa dengan pencapaian terhadap RKAP Tahun 2025 masing-masing sebesar 88,17% dan 93,99%.

Tabel 2.24.

Distribusi Pengguna Jasa Terminal Eksekutif Merak

Golongan	Jan-25	Feb-25	Mar-25	Apr-25	May-25	Jun-25	SMT I 2025
Pejalan Kaki Dewasa	18.168	12.932	31.116	16.408	14.394	21.371	114.389
Pejalan Kaki Anak-Anak	-	-	-	-	-	-	-
Kend. Gol I	1	10	5	8	28	13	65
Kend. Gol II	3.246	3.666	2.898	4.612	4.198	5.235	23.855
Kend. Gol III	48	56	20	222	191	148	685
Kend. Gol IVA	33.342	23.201	35.953	35.517	24.561	36.205	188.779
Kend. Gol VA	370	298	87	262	314	409	1.740
Kend. Gol VIA	3.605	2.980	1.381	3.315	3.108	3.652	18.041
Total	58.780	43.143	71.460	60.344	46.794	67.033	347.554

Realisasi produksi selama Semester I Tahun 2025 terlihat produksi pada bulan Maret paling tinggi diantara bulan lainnya, hal ini dipengaruhi adanya event Angkutan Lebaran. Sementara pada bulan-bulan lainnya produksi menyesuaikan traffic penyeberangan.

4. Produksi Jasa Penyeberangan Terminal Eksekutif Bakauheni

Tabel 2.25.

Produksi PSC Terminal Eksekutif Bakauheni TRW II & SMT I Tahun 2025

Deskripsi	Realisasi	RKAP	Realisasi	Realisasi	RKAP	Realisasi	Ach. Realisasi (%)		Growth (%)	
	Triwulan II 2024	Triwulan II 2025	Triwulan II 2025	SEM I 2024	SEM I 2025	SEM I 2025	RKAP	RKAP	Real	Real
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	TW II 2025	SEM I 2025	TW II 2024	SEM I 2024
							[7] = [3]/[2]	[8] = [6]/[5]	[9] = [3-1]/[1]	[10] = [7-4]/[4]
Pejalan Kaki Dewasa	71,017	72,437	51,875	116,531	118,862	89,585	71.61%	75.37%	-26.95%	-23.12%
Pejalan Kaki Anak-Anak	-	-	-	-	-	-	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Kend. Gol I	9	9	47	23	23	59	511.98%	251.49%	422.22%	156.52%
Kend Gol II	11,876	12,114	10,602	21,869	22,306	18,652	87.52%	83.62%	-10.73%	-14.71%
Kend Gol III	202	206	432	436	445	560	209.67%	125.92%	113.86%	28.44%
Kend. Gol IVA	120,952	123,371	93,509	199,112	203,094	168,718	75.79%	83.07%	-22.69%	-15.26%
Kend. Gol VA	1,025	1,046	948	1,811	1,847	1,683	90.67%	91.11%	-7.51%	-7.07%
Kend. Gol VIA	9,798	9,994	8,812	18,388	18,756	16,985	88.17%	90.56%	-10.06%	-7.63%
Total	214,879	219,177	166,225	358,170	365,333	296,242	75.84%	81.09%	-22.64%	-17.29%

Pada periode Triwulan II Tahun 2025, Terminal Eksekutif Merak mampu melayani 166.225 Pengguna Jasa atau mencapai 75,84% terhadap RKAP sampai dengan Triwulan II Tahun 2025. Apabila dibandingkan dengan realisasi sampai dengan Triwulan II Tahun 2024, realisasi Pengguna Jasa sampai dengan Triwulan II Tahun 2025 mengalami penurunan sebesar 22,64%. Sedangkan periode Semester I Tahun 2025, Terminal Eksekutif Merak melayani 296.242 Pengguna Jasa atau mencapai 81,09% terhadap RKAP Semester I Tahun 2025. Lalu apabila dibandingkan dengan realisasi sampai dengan Semester I tahun 2024, realisasi pengguna jasa menurun 17,29%.

Kontribusi Pengguna Jasa Semester I Tahun 2025 terbesar ada pada Golongan Pejalan Kaki Dewasa dan Kendaraan Golongan IVA masing-masing sebesar 89.585 Pengguna Jasa dan 168.718 Pengguna Jasa dengan pencapaian terhadap RKAP Tahun 2025 masing-masing sebesar 75,37% dan 83,07%.

Tabel 2.26.

Distribusi Pengguna Jasa Terminal Eksekutif Bakauheni

Golongan	Jan-25	Feb-25	Mar-25	Apr-25	May-25	Jun-25	SMT I 2025
Pejalan Kaki Dewasa	16.781	11.263	9.666	18.010	12.800	21.065	89.585
Pejalan Kaki Anak-Anak	-	-	-	-	-	-	-
Kend. Gol I	5	5	2	8	32	7	59
Kend Gol II	2.710	2.853	2.487	3.350	3.329	3.923	18.652
Kend Gol III	65	42	21	156	131	145	560
Kend. Gol IVA	32.105	21.616	21.488	31.440	23.717	38.352	168.718
Kend. Gol VA	381	297	57	263	273	412	1.683
Kend. Gol VIA	3.523	3.043	1.607	2.671	2.754	3.387	16.985
Total	55.570	39.119	35.328	55.898	43.036	67.291	296.242

Produksi PSC Perusahaan menyesuaikan dengan Traffic Penyeberangan Kapal Eksekutif Merak dan Bakau. Sampai dengan semester I Tahun 2025 realisasi bulan Juni merupakan produksi paling tinggi.

5. Produksi Sewa Ruangans Sosoro Mall

Selama periode Semester I Tahun 2025, Perseroan memfokuskan pada operasional layanan Terminal Eksekutif Merak dengan peningkatan pelayanan eksekutif dengan strategi konsistensi dan peningkatan fasilitas & pelayanan terminal eksekutif merak serta pemenuhan standar pelayanan & fasilitas Terminal Eksekutif Merak.

Tabel 2.27.

Tingkat Okupansi Sosoro Mall Semester I Tahun 2025

Lantai	Area Bersih Sewa (NLA) (m ²)	Luas Area Tersewa (m ²)	Occupancy Tenancy (%)
GF	1.396	1.152	82,57%
Lantai 1	3.473	92,59	2,67%
Lantai 2	2.919	1.021	34,98%
Total	7.787	2.266	29,10%

Tingkat Okupansi Tenant Komersial (Occupancy Rate) di Sosoro Mall Realisasi Juni 2025 mencapai 29,10% berdasarkan total NLA. Area tersewa yang terletak di lantai GF sebesar 1.152,33 m² dengan persentase okupansi 82,57%. Area tersewa yang terletak pada lantai 1 sebesar 92,59 m² dengan persentase okupansi 2,67%. Kemudian untuk area tersewa yang terletak pada Lantai 2 sebesar 1.020,99 m² dengan persentase okupansi sebesar 34,98%.

Tabel 2.28.

Perbandingan Realisasi Okupansi Sewa Sosoro Mall

Deskripsi	Realisasi YTD JUNI 2024	RKAP YTD JUNI 2025	Realisasi YTD JUNI 2025	Achievement (%)	Growth (%)
	[1]	[2]	[3]	[4] = [3]/[1]	[5] = [3-1]/[1]
NLA	9,206	7,787	7,787	100.00%	-15.41%
Luas Area Tersewa	1,160	2,645	2,266	85.68%	95.34%
Tingkat Okupansi	12.60%	33.96%	29.10%		

Luas area tersewa di Sosoro Mall per Realisasi Juni 2025 adalah sebesar 2.266m² atau setara dengan tingkat okupansi sebesar 29,10%. Realisasi luasan ini mencapai 85,68% terhadap RKAP Juni 2025 dan meningkat 95,34% dibandingkan dengan realisasi luas area tersewa per Juni 2025, dikarenakan ada beberapa anchor tenant yang tidak memperpanjang kontrak.

6. Produksi Sewa Ruang Anjungan Agung Mall

Sejalan dengan strategi yang dijalankan pada Sosoro Mall, Selama periode Semester I Tahun 2025, Perseroan juga akan memfokuskan pada operasional layanan Terminal Eksekutif Bakauheni dengan peningkatan pelayanan dan memperkenalkan layanan eksekutif dengan strategi yang sama dengan Terminal Eksekutif Merak.

Tabel 2.29.

Tingkat Okupansi Anjungan Agung Mall Semester I 2025

Lantai	Area Bersih Sewa (NLA) (m ²)	Luas Area Tersewa (m ²)	Occupancy Tenancy (%)
GF	1.260	555	44,03%
Lantai 1	2.179	393	18,04%
Lantai 2	3.394	-	0,00%
Total	6.833	948	13,87%

Tingkat Okupansi Tenant Komersial (Occupancy Rate) di Anjungan Agung Mall Realisasi Juni 2025 mencapai 13,87% berdasarkan total NLA. Area tersewa yang terletak di lantai GF sebesar 554,90 m² dengan persentase okupansi 44,03%. Area tersewa yang terletak pada lantai 1 sebesar 393 m² dengan persentase okupansi 18,04 %. Kemudian untuk area tersewa yang terletak pada Lantai 2 belum mendapatkan minat dari mitra tenant komersial.

Tabel 2.30.

Perbandingan Realisasi Okupansi Anjungan Agung Mall

Deskripsi	Realisasi YTD JUNI 2024	RKAP YTD JUNI 2025	Realisasi YTD JUNI 2025	Achievement (%)	Growth (%)
	[1]	[2]	[3]	[4] = [3]/[1]	[5] = [3-1]/[1]
NLA	6.997	6.833	6.833	100,00%	-2,35%
Luas Area Tersewa	1.036	1.301	947,90	72,86%	-8,50%
Tingkat Okupansi	14,81%	19,04%	13,87%		

Luas area tersewa di Anjungan Agung Mall per Realisasi Juni 2025 adalah sebesar 948m² atau setara dengan tingkat okupansi sebesar 13,87%. realisasi luasan ini mencapai 72,86% terhadap RKAP Juni 2025 dan menurun 8,50% dibandingkan dengan realisasi luas area tersewa Juni 2025 karena terdapat tenant yang tidak memperpanjang kontrak.

7. Produksi Sewa Ruang Plaza Marina Labuan Bajo

Plaza Komersial Marina Labuan Bajo Tahap 1 telah beroperasi sejak tanggal 17 Mei 2019 dengan NLA sebesar 2.262 m² yang dapat menampung 27 Unit

Tenant. Plaza ini berada di Kawasan Terpadu Marina Labuan Bajo Tahap Pertama yang bersamaan dengan pengoperasian Hotel Tahap 1.

Tabel 2.31.

Tingkat Okupansi Plaza Marina Labuan Bajo

Lantai	NLA (M ²)	Occupied Area (M ²)	Occupancy (%)
Lantai Dasar	1.282	1.252	97,59%
Lantai 1	1.052	548	52,04%
Total	2.335	1.874	80,24%

Tingkat okupansi tenant komersial (occupancy rate) adalah sebesar 80,24% dengan jumlah Tenant sebanyak 16 antara lain; Lantai Dasar: Starbucks, KFC, Kimia farma, Bank BCA, Bank BRI, Grapari Telkomsel, Alfamart, POLO, Ripcurl, Chimpanzees, ASDP, Money Changer; Serta Lantai 1: Café Bacarita, Fila, Sport Station, Café Melinjo, Riara Boat, Magnolia dan Blood & Bone.

Tabel 2.32.

Perbandingan Realisasi Okupansi Plaza Komersial Bajo

Deskripsi	Realisasi YTD JUNI 2024	RKAP YTD JUNI 2025	Realisasi YTD JUNI 2025	Achievement (%)	Growth (%)
	[1]	[2]	[3]	[4] = [3]/[1]	[5] = [3-1]/[1]
NLA	2.263	2.335	2.335	100,00%	3,19%
Luas Area Tersewa	1.493	1.981	1.873,53	94,59%	25,49%
Tingkat Okupansi	65,98%	84,82%	80,24%		

Luas area tersewa di Marina Mall Juni 2025 adalah sebesar 1.873m² atau setara dengan tingkat okupansi sebesar 80,24%. Realisasi luasan ini terhadap RKAP Juni 2025 meningkat sebesar 94,59% dibandingkan dengan realisasi luas area tersewa Realisasi Juni 2025. Hal ini disebabkan adanya tenant baru di Juni 2025.

8. Hotel Meruorah Labuan Bajo

Hotel Meruorah Labuan Bajo mulai beroperasi dengan skema pengelolaan bekerjasama dengan Hotel Indonesia Group (“HIG”) sebagai Operator Hotel. Fasilitas yang terbangun dan tersedia di Hotel Meruorah meliputi 145 kamar, 7 meeting room, Moon Bar, dan Multifunction untuk 1000 Pax.

Tabel 2.33.

Perbandingan Indikator Operasional Hotel Meruorah

Deskripsi	Realisasi Triwulan II 2024	RKAP Triwulan II 2025	Realisasi Triwulan II 2025	Realisasi Semester I 2024	RKAP Semester I 2025	Realisasi Semester I 2025	Ach. Realisasi (%)		Growth (%)	
							RKAP Triwulan II 2025	RKAP Semester I 2025	Real Triwulan II 2024	Real Semester I 2024
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7] = [3]/[2]	[8] = [6]/[5]	[9] = [3-1]/[1]	[10] = [7-4]/[4]
Room Available	12,850	13,104	12,940	25,684	26,064	26,245	98.75%	100.69%	0.70%	2.18%
Room Occupied (paid)	8,199	10,049	7,016	13,067	15,961	9,895	69.82%	61.99%	-14.43%	-24.27%
% Occupancy	63.81%	76.69%	54.22%	50.88%	61.24%	37.70%	70.70%	61.57%	-15.02%	-25.89%
Average Room Rate (Rp)	1,871,500	1,980,007	1,631,672	1,862,535	1,937,512	1,672,094	82.41%	86.30%	-12.81%	-10.22%

Realisasi Kamar Tersewa (Room Occupied) Semester I 2025 sebanyak 9.895 kamar atau setara dengan tingkat okupansi sebesar 37,70% ,Realisasi okupansi ini mencapai 61,99% terhadap rencana dan apabila dibandingkan dengan realisasi semester I 2024 menurun 24,27%. Penurunan dipengaruhi adanya erupsi gunung lewtobi yang terjadi beberapa kali selama periode semester I dan pengaruh dari kegiatan wisata living on board sehingga pengunjung yang datang ke labuan bajo langsung menuju kapal phinisi.

9. Laba Kotor PT IFPRO

Berikut laba (rugi) kotor PT IFPRO periode sampai dengan Semester I 2025:

Tabel 2.34.

Kinerja Keuangan PT IFPRO

URAIAN	REAL TRW II 2024	RKAP TRW II 2025	REAL TRW II 2025	REAL SMT I 2024	RKAP SMT I 2025	REAL SMT I 2025	ACHIEVE	GROWTH
1	2	3	4	5	6	7	8=(4-5)	9=(7-8)
PENDAPATAN								
PENDAPATAN IFPRO	64.413.128.103	86.902.021.480	88.204.601.980	112.909.886.485	151.496.176.438	146.704.539.597	101%	97%
TOTAL PENDAPATAN USAHA	64.413.128.103	86.902.021.480	88.204.601.980	112.909.886.485	151.496.176.438	146.704.539.597	101%	97%
BEBAN POKOK								
Beban Imbalan Kerja	3.524.414.339	4.830.421.355	3.932.965.325	6.936.478.654	9.056.836.638	7.351.419.812	81%	12%
Beban Bahan	3.184.106.962	5.015.980.701	2.653.358.013	5.523.086.760	8.711.560.712	4.352.136.125	53%	-17%
Beban Penyusutan dan Amortisasi	4.044.286.280	4.272.460.665	4.044.286.280	8.088.572.560	8.539.879.663	8.088.572.560	95%	0%
Beban Asuransi	238.641.490	262.089.054	220.421.424	454.679.920	524.178.108	440.842.848	84%	-8%
Beban Sumber Daya & Pihak Ketiga	11.570.042.150	23.491.388.952	40.821.583.648	25.232.407.084	45.829.210.040	67.786.013.290	174%	148%
Beban Umum	2.227.297.355	1.528.855.201	2.102.380.854	3.627.757.395	2.828.918.522	3.534.563.027	138%	125%
JUMLAH BEBAN POKOK	24.788.788.576	39.401.195.927	53.774.995.544	49.862.982.373	75.490.583.684	91.553.547.661	136%	121%
LABA (RUGI) BRUTO	39.624.339.527	47.500.825.553	34.429.606.436	63.046.904.112	76.005.592.754	55.150.991.936	72%	-13%

Selama periode Triwulan II 2025 pendapatan usaha PT IFPRO terealisasi sebesar Rp 88,20 miliar atau 101% dari rencana, dan bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya menurun sebesar 37%. Realisasi beban pokok pada Triwulan II tahun 2024 mengalami peningkatan sebesar 117% bila dibandingkan dari tahun sebelumnya dan terealisasi di 136% dari rencana. Selama periode Triwulan II tahun 2025 PT IFPRO membukukan laba usaha sebesar Rp' 34,43 miliar atau 72% dari rencana dan mengalami penurunan sebesar 13% bila dibandingkan realisasi periode yang sama tahun sebelumnya.

Sedangkan selama periode Semester I 2025 pendapatan PT IFPRO terealisasi sebesar Rp 146,70 miliar atau 97% dari rencana, dan bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya terjadi peningkatan sebesar 30%. Realisasi beban pokok pada Semester I tahun

2025 mengalami peningkatan sebesar 84% bila dibandingkan dari tahun sebelumnya dan terealisasi sebesar 121%. Selama periode Semester I tahun 2025 PT IFPRO membukukan laba usaha sebesar Rp'55,15 miliar atau 73% dari rencana dan mengalami penurunan sebesar 13% bila dibandingkan realisasi periode yang sama tahun sebelumnya.

2.2 TEKNOLOGI

2.2.1. TEKNOLOGI INFORMASI

Pada Semester I Tahun 2025, Divisi Teknologi Informasi memainkan peran sentral dalam mendorong percepatan transformasi digital ASDP yang berfokus pada efisiensi operasional, integrasi sistem, dan kepatuhan tata kelola. Sejumlah proyek strategis berhasil diakselerasi sebagai bagian dari implementasi *Rolling Master Plan TI 2025–2029*, dan terbukti memberikan dampak konkret terhadap kapabilitas organisasi.

- a) Pertama, Divisi TI berhasil menyusun dan menyelesaikan dokumen **Rolling Master Plan TI 2025–2029**, sebagai peta jalan utama pengembangan sistem teknologi perusahaan. Tujuan dari dokumen ini adalah menyelaraskan kebutuhan bisnis dengan strategi digital perusahaan, termasuk penetapan prioritas proyek, perencanaan investasi, dan alokasi sumber daya. Progres signifikan telah dicapai, mulai dari pelaksanaan FGD lintas divisi, penyusunan laporan akhir, hingga penyampaian dokumen ke Kementerian BUMN dan presentasi kepada jajaran BOD.
- b) Selaras dengan arah transformasi industri 4.0, ASDP juga menyusun **Roadmap INDI 4.0**, sebagai landasan implementasi inisiatif digital lintas unit kerja. Roadmap ini bertujuan untuk mengukur kesiapan transformasi digital sesuai pilar INDI 4.0 dan mendorong integrasi antar sistem strategis. Progresnya telah mencapai finalisasi roadmap, sosialisasi internal, serta pendampingan oleh mitra eksternal (Sucofindo). Seluruh tahapan telah diselesaikan hingga tahap penandatanganan oleh Direksi.
- c) Dalam ranah pelayanan internal, ASDP mengembangkan sistem **Human Capital Management System (HCMS)** sebagai bagian dari inisiatif Shared Service Center. Tujuan dari sistem ini adalah meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM secara digital dan terpusat, mulai dari proses rekrutmen, penggajian, hingga employee experience berbasis data. Pada Semester I, integrasi sistem telah dilakukan, termasuk pembahasan lisensi, request SFTP, hingga checklist go-live untuk modul Talent Acquisition.
- d) Dari sisi manajemen aset, pengembangan **Enterprise Asset Management System (EAMS)** menjadi langkah penting untuk meningkatkan akurasi nilai aset, historis pergerakan aset, serta pemeliharaan berbasis sistem. Integrasi

antara EAMS dan SAP telah dilakukan secara intensif, termasuk pengujian transfer cost center dan quantity asset. Sistem ini juga dilengkapi dengan konfigurasi SSO dan pelaporan yang mendukung transparansi aset tetap perusahaan.

- e) Mendukung operasional pelabuhan, ASDP juga membangun **Dashboard AOCC (ASDP Operation Control Center)** yang berfungsi memantau pergerakan kapal secara real time di lintasan padat seperti Merak–Bakauheni. Proyek ini telah mencapai tahap penyusunan wireframe dengan Figma dan implementasi pada platform Tableau, serta diserahkan kepada tim dashboard bisnis untuk pemanfaatan lebih lanjut.
- f) Di sisi infrastruktur transaksi, pengembangan **Payment Switcher berbasis Enterprise Service Bus (ESB)** bertujuan meningkatkan keandalan dan fleksibilitas sistem pembayaran. Sistem ini mampu mengatur SLA antar penyedia, fleksibel dalam menambah kanal pembayaran, serta memiliki modul log monitoring. Uji integrasi telah dilakukan, diikuti dengan bug fixing, dan proses SIT (System Integration Test) yang mendukung stabilitas sistem ticketing daring ASDP.
- g) Transformasi digital juga menasar peningkatan proses internal melalui **Electronic Budgeting and Analytical System (EBAS)** dan **E-Report**, yang bertujuan untuk memastikan penyusunan RKAP dan laporan keuangan berjalan lebih efisien. Progres pengembangan backend dan frontend mencapai 100%, dengan integrasi sistem hampir rampung. Kendala minor seperti pola integrasi SAP sedang dalam tahap validasi teknis.
- h) Dalam bidang operasional teknis, proyek **Digitalization & Integration Maintenance System (DIMS)** menjadi pilar penting dalam digitalisasi proses docking dan pemeliharaan kapal. Aplikasi ini mengintegrasikan berbagai tahapan usulan, evaluasi, dan pelaporan perawatan kapal secara real time hingga ke kantor pusat. Modul-modul seperti Master Data, Evaluasi Perawatan, hingga pelaporan biaya telah diuji, dan sistem siap memasuki fase deployment QA.
- i) Divisi TI juga mendukung proyek **Generative AI untuk Laporan Keuangan**, yang bertujuan mengotomatisasi respon terhadap pertanyaan internal terkait data keuangan. Meskipun saat ini masih menunggu konfirmasi sistem pembayaran untuk pengadaan, proyek ini menunjukkan arah inovasi jangka panjang dalam otomatisasi proses intelijen bisnis perusahaan.
- j) erakhir, pengembangan sistem **Integrated Ticketing System (ITS)** terus dilanjutkan sebagai fondasi utama penguatan bisnis Ferizy, dengan fokus pada peningkatan akurasi manifest, kontrol kedatangan kendaraan, dan ekspansi kanal penjualan digital. Seluruh dokumen KAK, TR, dan SP3 telah dirilis, serta

proses presentasi teknis dengan calon mitra telah dilakukan sebelum tender ulang.

Selain proyek-proyek digital utama, Divisi TI juga telah mendorong sejumlah inisiatif yang memperkuat sistem pengelolaan risiko, layanan pelanggan, serta integrasi pelaporan dan sistem keuangan lintas unit, diantaranya :

- a) Salah satu proyek yang menunjukkan progres signifikan adalah **pengembangan Settlement & Reconciliation System (SETTLER)**. Sistem ini dirancang untuk merekonsiliasi transaksi bisnis, baik yang berasal dari penjualan tiket maupun layanan non-ticketing, lintas metode pembayaran dan kanal distribusi. Tujuannya adalah menghasilkan laporan performa finansial yang real-time, akurat, dan terekonsiliasi dengan baik. Progres proyek telah mencakup penyusunan dokumen business requirement, simulasi end-to-end untuk jurnal piutang dan clearing BCI, hingga review proposal pengembangan Z-table dan API integrasi ke SAP.
- b) Pada aspek pengelolaan risiko korporasi, pengembangan **Enterprise Risk Management System (e-RM) – Change Request #2** menunjukkan komitmen kuat ASDP terhadap tata kelola berbasis digital. Dengan tujuan memperkuat monitoring risiko, integrasi indikator KRI, serta pelaporan LED (Laporan Evaluasi Dampak), sistem ini telah diperbarui secara menyeluruh. Fungsi notifikasi otomatis, approval multilayer, dashboard interaktif, serta kemampuan ekspor dan pelacakan risiko per unit telah berhasil diimplementasikan dan dinyatakan lolos UAT serta go-live pada akhir semester.
- c) Dalam penguatan layanan operasional, sistem **Digital Maintenance System (AMS – Project Management dan Repair Ticket)** dikembangkan untuk mendigitalisasi seluruh siklus pemeliharaan kapal, dari usulan perawatan hingga pengelolaan proyek dan evaluasi biaya. Kedua modul telah memasuki fase finalisasi dokumen RFP dan penilaian proposal teknis dari mitra pengembang.
- d) Mendukung pengelolaan SDM dan transformasi organisasi, Divisi TI juga mengembangkan **User Access Management & Action Log pada platform Ferizy**, dengan tujuan menjaga standar operasional dan mengurangi potensi fraud. Dengan progress mencapai 93% hingga akhir semester, sistem ini telah dilengkapi dengan modul UAT dan proses penyesuaian autentikasi API, yang penting untuk pengendalian akses dan audit trail layanan tiket digital ASDP.
- e) Untuk mendukung monitoring operasional pelabuhan secara prediktif, proyek **Intelligent Port Monitoring (IPM)** berbasis AI telah memasuki fase uji coba dan integrasi awal dengan CCTV serta sistem reservasi. Dengan kemampuan untuk mengidentifikasi kendaraan dan nomor pelat secara otomatis, proyek ini berkontribusi dalam peningkatan akurasi data manifest, terutama untuk pelabuhan utama dengan volume tinggi. Beberapa kendala teknis seperti

- koneksi ke server GPU dan penguatan dataset telah diidentifikasi dan sedang ditindaklanjuti.
- f) Sebagai respons terhadap kebutuhan pencatatan dan pelaporan pajak yang real-time dan akurat, ASDP juga mengembangkan **Portal Dokumen Pajak ASDP (PDPA)** dan **Integrasi TIBCO Pajak**, yang terhubung langsung ke sistem EPPT dan TARRA. Sistem ini memungkinkan pelacakan dokumen perpajakan oleh internal maupun mitra eksternal dengan multi-factor authentication. Hingga akhir semester, seluruh proses development telah diselesaikan, dan tengah menunggu antrean deployment ke production.
 - g) Adapun pada sisi eksekusi anggaran, pengembangan **Electronic Budgeting and Analytical System (EBAS)** menjadi kunci efisiensi penyusunan dan pengendalian RKAP secara sistematis. Dengan desain sistem yang telah disetujui BPO dan integrasi backend serta frontend mencapai lebih dari 95%, EBAS diproyeksikan sebagai tulang punggung digital dalam proses perencanaan dan pengawasan keuangan ASDP ke depan.

2.2.2. DIGITALISASI

Setelah capaian besar dalam periode 2020–2024 dengan mengimplementasikan online ticketing di lebih dari 40 pelabuhan, tantangan tahun 2025 berfokus pada integrasi sistem Ferizy menjadi *single platform*, perluasan area implementasi, serta ekspansi kanal pembayaran dan penjualan digital.

Dalam Semester I Tahun 2025, Tim Project Digital berhasil menunjukkan capaian konkret. Dari sisi pengembangan **Sales Channel**, kerja sama strategis dilakukan dengan mitra nasional seperti PT Pos Indonesia, Shopee, BRImo, dan Alfamart. Untuk Shopee, perjanjian kerja sama telah ditandatangani pada 19 Juni 2025, dan saat ini memasuki fase uji coba User Acceptance Test (UAT). Sementara kanal BRImo telah melalui UAT sejak Maret 2025 dan menunggu *production trial run* (PTR). Kanal Alfamart bahkan telah go-live dengan skema deposit sejak 20 Mei 2025, menandai keberhasilan pemanfaatan jaringan ritel nasional dalam memperluas distribusi tiket ASDP.

Dari sisi **Payment Channel**, penguatan sistem pembayaran dilakukan melalui kerja sama dengan dua payment gateway: PT Pembayaran Lintas Usaha Sukses (Espay) sebagai *main gateway*, dan PT Finnet Indonesia sebagai *secondary gateway*. Integrasi ini mendukung implementasi sistem *Payment Link* dan *Multi Payment Gateway* yang saat ini telah terkoneksi dengan 6 channel utama (BTPN VA, DKI VA, Dana, Blu by BCA, Gopay, dan Bank Nagari VA), seluruhnya berhasil go-live sejak Januari hingga Februari 2025. Hal ini memperkuat posisi ASDP sebagai penyedia layanan transportasi publik dengan opsi pembayaran yang inklusif dan digital.

Salah satu tonggak penting lainnya adalah keberhasilan **implementasi online ticketing di Pelabuhan Gunung Sitoli dan Sibolga** pada 13 dan 14 Juni 2025. Inisiatif ini merepresentasikan perluasan layanan ke wilayah yang sebelumnya belum terdigitalisasi, mendekatkan ASDP kepada prinsip inklusivitas layanan dan pemerataan digitalisasi. Dalam waktu dekat, digitalisasi akan dilanjutkan di Pelabuhan Sidangole (Cabang Ternate) dan Mamuju (Cabang Balikpapan), menandai kontinuitas ekspansi strategis ke wilayah timur Indonesia.

Tim Digital juga mempercepat **pengembangan sistem MPOS (Mobile Point of Sales)**. Sistem ini ditujukan untuk lintasan perintis dan pelabuhan komprador. Pada Juni 2025, sistem telah menyelesaikan fase 2 UAT bersama Divisi TI dan Pelayanan Pelanggan, menandai kesiapan operasional untuk lokasi dengan infrastruktur minimalis.

Sementara itu, dalam mendorong **pengalaman pelanggan yang efisien dan modern**, implementasi **Self Service Port** terus ditingkatkan. Fase 1 yang mencakup *manless boarding* telah sukses dilaksanakan di Pelabuhan Merak dan Bakauheni pada akhir 2024. Pada Juni 2025, fase 2 dengan *manless check-in* untuk kendaraan kecil resmi go-live, menjadikan ASDP pelopor dalam digitalisasi terminal ferry berbasis layanan mandiri. Transformasi ini bukan sekadar peningkatan operasional, tetapi juga mencerminkan komitmen ASDP terhadap customer experience dan digital excellence.

Secara keseluruhan, kinerja Tim Project Digital selama Semester I 2025 mencerminkan pendekatan holistik dalam membangun sistem digital yang inklusif, terintegrasi, dan adaptif. Kolaborasi dengan mitra strategis, perluasan kanal distribusi, pemanfaatan teknologi self-service, dan pendekatan sistem untuk pelabuhan dengan kondisi terbatas menunjukkan bahwa digitalisasi bukan sekadar alat, tetapi strategi bisnis utama ASDP untuk tumbuh, melayani, dan bertahan dalam ekosistem transportasi yang terus berubah.

2.2.3. PELAYANAN PELANGGAN

Sepanjang Semester I 2025, Divisi Pelayanan Pelanggan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) menunjukkan peran aktif dalam mengonsolidasikan layanan publik berbasis digital, memperkuat relasi pelanggan, serta memastikan setiap titik layanan berorientasi pada pengalaman pengguna yang unggul dan terukur.

Langkah strategis utama dimulai dari **perluasan implementasi layanan Online Ticketing Ferizy**, yang berhasil direalisasikan di Pelabuhan Sibolga dan Gunung Sitoli. Langkah ini menandai akselerasi digitalisasi layanan di wilayah non-primer dan memperluas jangkauan digitalisasi Ferizy ke pelanggan yang sebelumnya belum terlayani secara daring. Ekspansi selanjutnya ditargetkan ke Batulicin pada Juli 2025, menandakan kesinambungan roadmap digitalisasi nasional.

Untuk memperkuat daya saing dan nilai tambah sistem digital ASDP, strategi **monetisasi Ferizy** diimplementasikan dengan menjajaki kerjasama bisnis dengan mitra *sales channel* dan *payment gateway*. Hingga pertengahan 2025, negosiasi dengan 8 mitra eksisting dan 4 calon mitra telah berlangsung, dengan potensi pendapatan komersial mencapai Rp 6,77 miliar per tahun. Ini memperlihatkan bahwa platform Ferizy bukan hanya alat layanan publik, namun juga aset bisnis yang memiliki nilai komersial nyata.

Guna meningkatkan efisiensi dalam proses pengembalian dana tiket, sistem **Refund Management System** telah mencapai tahap final UAT dan saat ini tengah dalam fase deployment. Sistem ini akan mempersingkat siklus refund dan memperkuat kepercayaan pelanggan atas transparansi layanan Ferizy.

Peningkatan kepuasan pelanggan juga dilakukan melalui program **Customer Experience Optimization**, yang mencakup penyempurnaan *touch point* layanan, seperti pengumuman pantun khas pelabuhan, standarisasi layanan pijat di kapal, serta penguatan peran pramugari sebagai *experience officer*. Inisiatif ini mengedepankan pendekatan humanis sekaligus profesional, agar pelanggan merasakan pelayanan yang lebih personal dan memorable.

Sebagai bagian dari *closed loop improvement*, **Survey Kepuasan Pelanggan 2025** telah dirancang untuk dilaksanakan pada Juli–November 2025. TOR dan vendor pelaksana telah disiapkan sebagai dasar survei yang sistematis dan representatif terhadap seluruh lini layanan ASDP.

Untuk memastikan kualitas layanan tetap terpantau secara real-time, program **Monitoring Service Touch Point** dijalankan melalui platform *servicemonitoring.id*, yang telah digunakan di 27 cabang selama Semester I. Sistem ini memungkinkan pemantauan kondisi titik layanan secara langsung, dengan hasil monitoring yang akan diintegrasikan ke platform ASDP SAFE mulai Juli 2025 untuk penguatan sistem evaluasi layanan berbasis digital.

No	Program	Tujuan	Progres
1.	Perluasan Implementasi Layanan Online Ticketing Ferizy	Meningkatkan Akses dan kenyamanan pelanggan dalam pembelian tiket secara digital diseluruh lintasan	Go live di pelabuhan sibolga dan Gunung Sitoli; ekspansi ke Batulicin direncanakan juli 2025
2.	Monetisasi Layanan Platform Ferizy	Mengoptimalkan potensi pendapatan dari kerjasama dengan mitra sales	Negosiasi dengan 8 mitra eksisting dan 4 calon mitra dengan potensi pendapatan hingga Rp. 6,77 milyar

		channel dan payment gateway	
3	Pengembangan Ferry Intelligence Assistant (FIA)	Menyediakan layanan berbasis AI untuk pengalaman pelanggan yang lebih responsive dan efisien	Sudah dilakukan RFI dengan Microsoft dan sedang dilakukan penggalan kebutuhan teknis
4	Refund Management System	Meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam proses pengembalian dana tiket	UAT final telah dilakukan sedang tahap deployment untuk release
5	Customer Experience Optimization	Meningkatkan kepuasan pelanggan melalui standarisasi layanan dan inovasi pengalaman pelanggan	Program seperti pantun announcement, standarisasi pijat, dan optimalisasi pramugari sebagai experience officer sedang berjalan
6	Survey Kepuasan Pelanggan 2025	Mengukur kualitas layanan dan memperoleh masukan untuk perbaikan	TOR dan vendor disiapkan, pelaksanaan survey dijadwalkan Juli-November 2025
7	Monitoring Service Touch Point	Menilai kualitas layanan di seluruh pelabuhan dan kapal melalui platform servicemonitoring.id	Monitoring di 27 cabang telah dilakukan, integrasi dengan ASDP SAFE dijadwalkan Juli 2025

2.3 PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

2.3.1 Pengembangan Bisnis

Pada periode pelaporan hingga Mei 2025, Fungsi Pengembangan ASDP telah menetapkan 87 program kerja, di mana sekitar 51% telah menunjukkan kemajuan nyata, baik dalam bentuk progres fisik maupun pencapaian output yang terukur. Meskipun proporsi realisasi anggaran operasional dan belanja modal relatif masih minim (terutama untuk CAPEX), Fungsi Pengembangan menekankan bahwa

penyerapan anggaran akan mengikuti kurva waktu implementasi proyek strategis yang mayoritas berjalan secara paralel lintas semester.

Tiga program prioritas strategis yang telah dikawal secara intensif sepanjang Semester I meliputi:

1. Pengembangan Water Taxi di Provinsi Bali

Inisiatif ini diarahkan untuk mendukung konektivitas pariwisata dan pelayaran antarpulau kecil, sebagai bagian dari positioning ASDP dalam layanan pelayaran non-konvensional.

2. Pembukaan Lintasan Internasional Batam – Johor Bahru

Proyek ini merupakan bagian dari ekspansi internasional ASDP dan ditujukan untuk menangkap potensi market lintas negara berbasis komuter dan wisatawan Malaysia.

3. Implementasi Program Express 2 di Pelabuhan Merak – Bakauheni

Bertujuan untuk meningkatkan efisiensi layanan di pelabuhan tersibuk ASDP dengan pendekatan digitalisasi dan time-bound service.

Fungsi Pengembangan juga aktif dalam mendukung transformasi infrastruktur dan layanan jangka panjang melalui penyusunan:

1. **Rencana Induk Pelabuhan (RIP)** serta *studi kelayakan pengembangan kawasan pelabuhan utama* seperti Merak, Bakauheni, dan KM 97
2. **DED Penataan Pelabuhan Ketapang dan Gilimanuk**, yang menjadi poros penting dalam lintasan tersibuk di Indonesia Timur.
3. **Kajian layanan RoPax untuk industri** serta **layanan add-ons** (internet, asuransi, branding), yang memperkuat value proposition ASDP di luar layanan tiket.

Beberapa kajian juga dilakukan untuk mengembangkan layanan baru yang lebih relevan dengan kebutuhan lokal maupun nasional:

1. Kajian layanan perikanan (Bitung–Morotai, Sunda Kelapa–Babel)
2. Kajian fasilitas kapal wisata (Balikpapan) dan fasilitas sekitar pelabuhan (Kayangan)
3. Kajian dekarbonisasi maritim serta potensi market kapal cepat
4. Pemanfaatan galangan kapal dan kerjasama strategis properti (hotel, BHC)

Dalam rangka mendukung ekspansi layanan dan optimalisasi aset, Fungsi Pengembangan juga mengawal sejumlah kajian strategis yang menysasar unit bisnis baru, lintasan potensial, dan pengembangan infrastruktur pendukung. Salah satu fokusnya adalah penyusunan kajian **Fast Boat Development bekerja sama dengan TurboJet**, yang telah mencapai tahap finalisasi studi pasar. Namun karena belum ada tindak lanjut dari pihak mitra, program ini dihentikan secara formal agar sumber daya dapat difokuskan ke inisiatif lain yang lebih feasible.

Selain itu, **kajian pemanfaatan dan optimalisasi aset** berupa pengembangan lintasan dan multipurpose port (Fleet Plan) terus dilanjutkan dengan pelengkapan

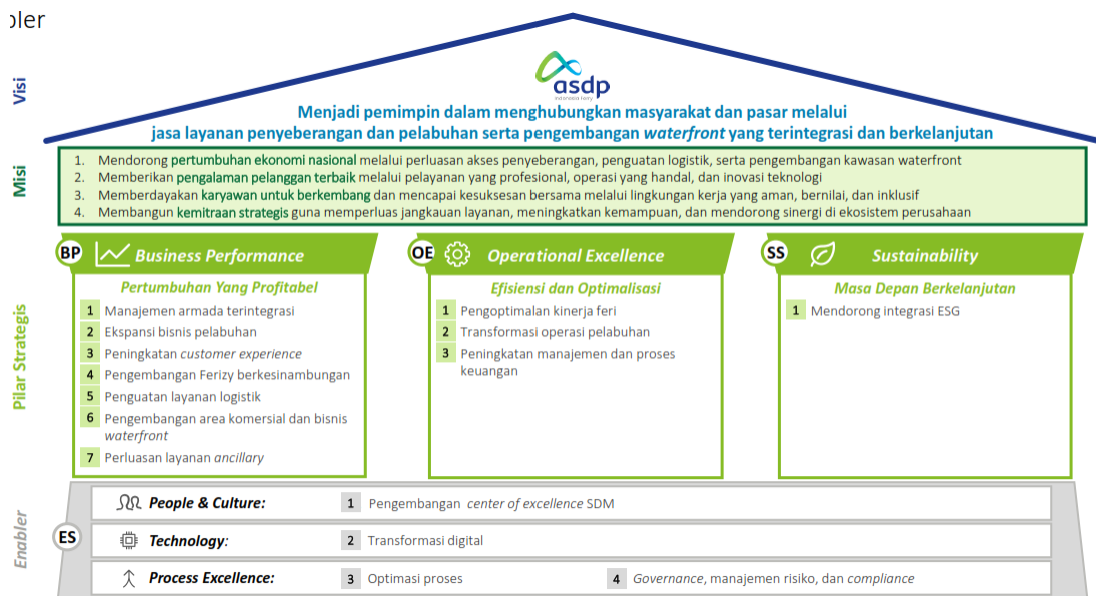
data eksisting serta penambahan titik koordinat lintasan baru untuk diintegrasikan ke dalam dashboard berbasis Power BI.

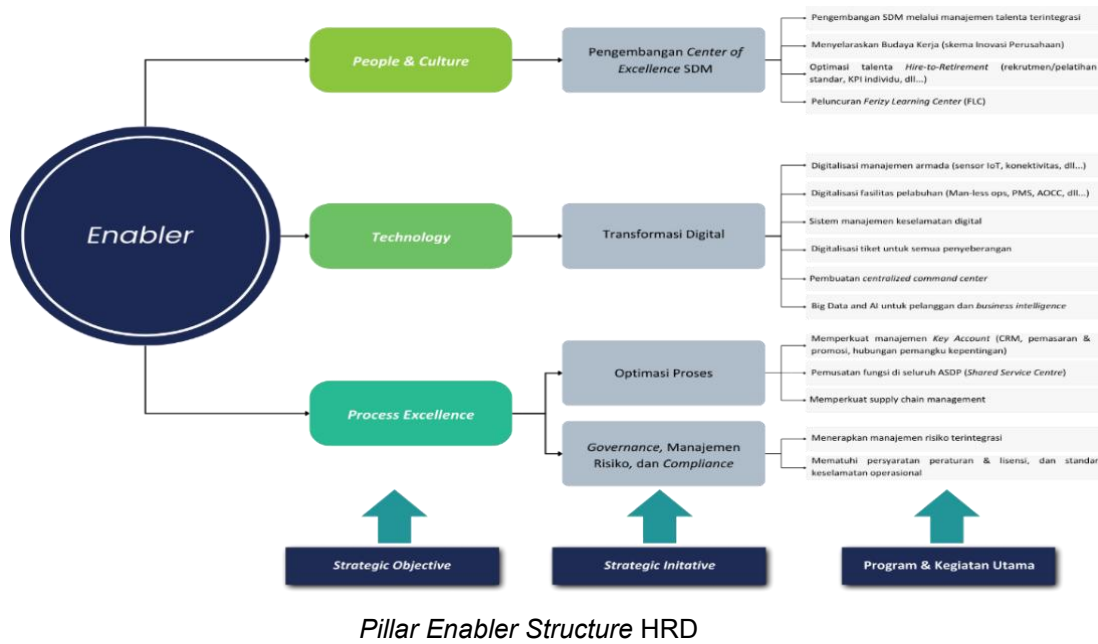
Di sektor logistik, Fungsi Pengembangan telah memulai **kajian penyediaan layanan RoPax bagi industri** melalui proses RFI (Request for Information) terhadap calon konsultan, dengan target penyelesaian pada Juli 2025. Sejalan dengan itu, **kajian desain dasar (basic design) Pelabuhan Gilimanuk** juga terus dikawal meskipun masih mengalami keterlambatan di sisi pengumpulan laporan oleh konsultan. Tindak lanjut strategis berupa approval desain oleh direksi dan proses pengadaan melalui Divisi SCM telah direncanakan sebagai langkah percepatan.

Program carry-over lainnya seperti **penyusunan Rencana Induk Pelabuhan (RIP) dan studi kelayakan pengembangan Pelabuhan Merak dan Bakauheni**, serta **perencanaan desain lahan TIP KM 97 Tol Tangerang–Merak**, masih berjalan sesuai jadwal dengan penyesuaian terhadap rencana jangka panjang perusahaan.

2.3.2 Perencanaan Organisasi dan Sistem SDM

Pada tahun 2025 berdasarkan pillar enabler structure pada strategic framework PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) tahun 2025 sampai dengan tahun 2029 yang digambarkan sebagaimana berikut:





Memasuki Semester I Tahun 2025, Divisi Perencanaan Organisasi dan Sistem SDM memegang peran penting sebagai penggerak agenda transformasi perusahaan melalui penguatan struktur organisasi, pengembangan kapabilitas SDM, dan penyusunan kebijakan remunerasi yang adaptif dan kompetitif. Sepanjang periode pelaporan, kinerja divisi diarahkan untuk memastikan bahwa seluruh pilar enabler dalam kerangka strategis ASDP 2025–2029 dapat terealisasi melalui intervensi sistematis dan terukur di tiga ranah utama: pengembangan organisasi & budaya, strategi pengembangan SDM, serta strategi kompensasi & benefit.

1. Pengembangan Struktur Organisasi

Divisi POSS memfokuskan upayanya pada penyempurnaan struktur organisasi agar selaras dengan arah strategis ASDP 2025–2029. Review struktur organisasi telah mencapai progres 55%, dan penyusunan Keputusan Direksi Nomor 225 terkait kebijakan SDM berhasil diselesaikan 100% setelah proses validasi internal. Selain itu, penyusunan SK Uraian Jabatan Kantor Pusat dan Regional telah terealisasi 73%, sementara penyusunan SK Uraian Jabatan Laut masih berada di tahap awal dengan progres 30%. Evaluasi terhadap fungsi-fungsi seperti PMO, IMS, dan Akuntansi juga dilakukan untuk memastikan rasionalisasi

2. Budaya Organisasi & Transformasi Nilai

Transformasi budaya internal diperkuat melalui program **Agent of Change (AoC)** yang telah mencapai progres signifikan di atas 60%, termasuk penyusunan Juknis, modul pelatihan, dan kampanye budaya berbasis “New Fundamental Discipline.” Selain itu, internalisasi nilai BUMN dilakukan melalui peluncuran program **AKHLAK Harmonis**, yang diarahkan untuk memperkuat hubungan antarkaryawan dan mendorong perilaku kolaboratif lintas fungsi.

3. Strategi Pengembangan SDM dan Talent

Divisi POSS mendorong penguatan kapabilitas SDM melalui asesmen D-1 dan D-2 yang telah berjalan 90%. Hasil asesmen ini digunakan untuk penguatan sistem talent pool dan penyusunan suksesi jabatan kritikal. Sebagai upaya menjadi learning organization, ASDP juga membangun platform pembelajaran baru melalui Ferizyan Learning Center (FLC), yang kini telah memasuki tahap pengembangan kurikulum dan modul. Pengembangan jalur karier dan 9-box talent matrix juga difinalisasi, serta dilakukan pemetaan kompetensi teknis lintas klaster untuk mendukung manajemen SDM berbasis kompetensi.

4. Sistem Remunerasi dan Benefit

Dalam aspek reward system, Divisi telah menyelesaikan **Salary Survey Eksekutif** dan memulai tahap awal salary survey untuk karyawan umum (11%). Selain itu, dilakukan harmonisasi sistem grading dan struktur remunerasi antara ASDP dan PT Jembatan Nusantara. Kajian untuk kebijakan kenaikan gaji tahun 2025 serta perumusan ketentuan selisih hak pensiun bagi karyawan mendekati pensiun juga sedang dirancang, untuk memastikan kepastian hukum dan rasa keadilan dalam sistem kompensasi perusahaan.

5. Monitoring dan Integrasi Data SDM

Kegiatan monitoring kinerja produktivitas tenaga kerja secara rutin dilakukan melalui indikator EBITDA per karyawan dan konsolidasi data SDM lintas darat dan laut. Pengumpulan data ini penting untuk mendukung keputusan manajemen berbasis data dan efisiensi alokasi tenaga kerja ke unit-unit yang paling produktif

2.4 HUKUM

Laporan Kinerja Divisi Hukum Semester I Tahun 2025 dibuat berdasarkan realisasi atas sasaran/kebijakan yang dituangkan dalam program kerja Divisi Hukum Semester I Tahun 2025, diantaranya:

1. Perlindungan Hukum dalam Transaksi Bisnis

Divisi Hukum berperan aktif dalam mengelola dan mengoordinasikan perjanjian bisnis, termasuk pengadaan barang/jasa, kerjasama (MOU/NDA), dan surat kuasa. Beberapa pencapaian utama:

a. Perjanjian Pengadaan Barang/Jasa:

- I. Penyelesaian pembangunan Pelabuhan Hunimua-Waipirit
- II. Kontrak jasa penyebrangan mobil tangki Bengkulu-Enggano

b. Kerjasama/MOU/NDA:

- I. 60+ dokumen selesai, seperti PKS Sales Channel Delima Point, MOU dengan Kejati Maluku, dan kerjasama dengan PT PAL Indonesia.

c. Surat Kuasa:

- I. 0+ surat kuasa diselesaikan, termasuk untuk RUPS PT Jembatan Nusantara dan penandatanganan NDA dengan Bank SMBC.

2. Penyempurnaan Peraturan Internal dan Keputusan Direksi

Divisi Hukum melakukan telaah dan penyusunan peraturan internal serta keputusan direksi dengan acuan Prosedur HL-102:

a. Keputusan Direksi:

35+ keputusan selesai, seperti revisi kebijakan SDM, dan penetapan tarif angkutan penyeberangan.

b. Surat Keputusan Direksi:

Pembentukan tim integrasi ekosistem maritime, dan penetapan panitia HUT ke-52.

3. Penanganan Litigasi dan Non-Litigasi

Divisi Hukum memberikan pendampingan hukum dan analisis kasus, termasuk:

a. Pendapat Hukum (Legal Opinion):

- I. Tanggapan somasi perusahaan air tanah di Cabang Kayangan.
- II. Analisis hukum akuisisi PT Jembatan Nusantara

b. Litigasi:

Pendampingan kasus dugaan korupsi proyek Siger Park Tahap III, DAN Penyelesaian sengketa dengan PT Infinity Indosakti

4. Tertib Administrasi dan Keterbukaan Informasi

a. Inventaris Dokumen:

50+ permintaan salinan dokumen diproses, seperti akta pendirian, NIB, dan keputusan Direksi

b. Perizinan Berusaha:

Penerbitan PKKPR untuk kawasan pariwisata dan KBLI

5. Pendampingan Hukum Operasional

a. Bantuan Hukum untuk Cabang:

Respons cepat atas somasi di Cabang Batulicin, dan endampingan penyelesaian sertifikasi lahan.

6. Integrasi GCG (Good Corporate Governance)

a. Transparansi Dokumen:

Pengiriman salinan dokumen kepada unit kerja/cabang diprioritaskan

b. Kepatuhan Regulasi:

Pemantauan perizinan dan audit internal untuk memastikan compliance.

2.5 SUMBER DAYA MANUSIA

2.5.1. Pengelolaan SDM

A. Komposisi Karyawan berdasarkan Segmentasi Usaha

Berikut ini merupakan tabel komposisi karyawan darat dan laut PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dengan perbandingan antara realisasi Semester I 2024, rencana Semester I Tahun 2025, serta realisasi selama Semester I Tahun 2025:

Tabel 2.35.
Komposisi Karyawan Darat dan Laut

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	ACH	GROWTH
	SMT I 2024	SMT I 2025	SMT I 2025	(3 : 2)	(3 : 1)
	3	2	3	4	5
Komersil					
a Pegawai Darat	994	1.030	968	97%	-3%
b Pegawai Laut	1.596	1.658	1.663	104%	4%
c Kantor Pusat	513	624	622	121%	21%
Jumlah	3.103	3.312	3.253	105%	5%
Perintis					
a Pegawai Darat	100	97	95	95%	-5%
b Pegawai Laut	1.450	1.372	1.358	94%	-6%
Jumlah	1.550	1.469	1.453	94%	-6%
Total	4.653	4.781	4.706	101%	1%

B. Rekrutment dan Pemberhentian

Selama Semester I Tahun 2025 telah dilaksanakan rekrutment sebanyak 33 orang karyawan darat dan 63 orang karyawan laut, sedangkan untuk pemberhentian karyawan yang Pensiun (63 orang), Sakit (2 orang), Meninggal Dunia (10 orang), Mengundurkan Diri (36 orang), Hukuman Disiplin (10 orang), dan Habis Kontrak (20 orang) dengan total pemulangan atau pemberhentian karyawan sebanyak 141 orang.

C. Replacement / Penempatan

Selama Semester I Tahun 2025 telah dilakukan mutasi terhadap 670 orang karyawan darat, dengan rincian rotasi 588 orang, promosi 79 orang dan demosi 3 orang. Sedangkan untuk karyawan laut telah dilakukan mutasi sebanyak 589 orang, dengan rincian rotasi 376 orang, promosi 199 orang dan demosi 14 orang.

D. Peningkatan Kemampuan Karyawan melalui Program Pendidikan dan Pelatihan

Telah dilakukan Pendidikan dan Pelatihan kepada Karyawan Darat maupun Laut selama Semester I Tahun 2025 dengan total karyawan yang mengikuti pelatihan yaitu sebanyak 603 karyawan. Dengan rincian masing-masing segmen sebagai berikut:

1. Segmen Laut

Selama Semester I Tahun 2025 Pelatihan karyawan pada segmen laut tidak dilakukan pelatihan untuk segmen laut.

2. Segmen Darat

Selama Semester I Tahun 2025 Pelatihan Karyawan pada segmen darat telah dilakukan oleh 603 karyawan darat.

2.6 INVESTASI

Realisasi investasi periode Semester I Tahun 2025 terealisasi atas program-program investasi tahun 2025 sesuai dengan RKAP tahun 2025. Total realisasi Investasi Peiode Semester I Tahun 2025 sebesar Rp 223,50 miliar atau terealisasi sebesar 22% dari rencana investasi Semester I Tahun 2025. Berikut uraian dan tabel realisasi investasi:

Tabel 2.36.
Investasi Semester I Tahun 2025

NO	URAIAN	RKAP 2024	RKAP SD JUNI 2025	REAL SD JUNI 2025	ACHIEVE %	
		1	2	3	4=(3:2)	5=(3:1)
1	Fasilitas, Akomodasi, Peralatan, dan Permesinan Alat Produksi	1.491.772.489.960	745.886.244.980	175.167.625.132	23%	12%
2	Tanah, Bangunan, dan Peralatan Kerja Perkantoran	127.794.929.933	63.897.464.967	12.779.578.759	20%	10%
3	Instalasi, Jaringan, dan Peralatan Teknologi	57.052.695.490	28.526.347.745	19.587.527.070	69%	34%
	TOTAL INVESTASI PT ASDP	1.676.620.115.382	838.310.057.691	207.534.730.961	25%	12%
5	Investasi Anak Usaha	395.145.088.832	197.572.544.416	15.967.086.118	8%	4%
	TOTAL INVESTASI KONSOLIDASI	2.071.765.204.215	1.035.882.602.107	223.501.817.079	22%	11%

Adapun serapan investasi terhadap program-program RKAP Semester I Tahun 2025 diantaranya:

- a. Tanah dan Hak atas Tanah senilai Rp 61,45 juta;
- b. Bangunan Fasilitas Pelabuhan senilai Rp 71,40 miliar;
- c. Bangunan Gedung Kantor sebesar Rp 8,14 miliar;
- d. Investasi Kapal, Akomodasi serta Permesinan dan Kelistrikan kapal sebesar Rp'97,63 miliar;
- e. Alat-alat fasilitas pelabuhan sebesar Rp 20,510 miliar;
- f. Instalasi fasilitas sebesar Rp 17,72 miliar;
- g. Peralatan dan Perlengkapan diantaranya alat kerja perkantoran, peralatan teknologi dan komunikasi serta lisensi sebesar Rp 5,38 miliar;
- h. Investasi Kendaraan sebesar Rp 2,66 miliar.

2.7 LAPORAN KEUANGAN

2.7.1. LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN

A. LABA (RUGI)

Tabel 2.37.
Laporan Laba-Rugi Konsolidasian (dalam rupiah)
Periode Triwulan II dan Semester I Tahun 2025

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	REAL	RKAP	REAL	ACHIEVE		GROWTH	
	TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025	SMT I 2024	SMT I 2025	SMT I 2025	8=(4:3)	5 = 4:3	10=(4:2):2	6 = (4-2):2
	2	3	4	2	3	4				
PENDAPATAN USAHA										
PENDAPATAN KAPAL	880.239.645.094	928.705.224.149	811.938.378.779	1.645.415.022.172	1.819.048.779.437	1.582.420.390.818	87%	87%	-8%	-4%
PENDAPATAN PELABUHAN	286.237.225.192	360.301.321.475	287.265.051.544	532.986.861.171	687.236.461.185	571.967.903.036	80%	83%	0,4%	7%
PENDAPATAN UAIK	192.843.305.045	194.556.048.443	160.338.752.674	368.060.825.807	381.858.364.281	285.681.598.349	82%	75%	-17%	-22%
TOTAL PENDAPATAN USAHA	1.359.320.175.331	1.483.562.594.067	1.259.542.182.997	2.546.462.709.150	2.888.143.604.902	2.440.069.892.203	85%	84%	-7%	-4%
BEBAN POKOK										
Beban Imbalan Kerja	181.075.166.451	183.111.375.753	160.103.557.078	363.000.998.502	371.205.913.740	347.094.483.560	87%	94%	-12%	-4%
Beban Bahan	367.253.917.975	388.833.308.511	353.220.130.510	713.202.505.721	760.954.398.475	671.356.602.443	91%	88%	-4%	-6%
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	76.632.227.221	96.515.200.324	89.178.313.269	154.890.150.038	211.927.489.994	149.536.589.724	92%	71%	16%	-3%
Beban Penyusutan dan Amortisasi	113.415.513.913	113.780.407.470	144.105.287.427	223.875.557.241	227.555.773.274	260.818.218.819	127%	115%	27%	17%
Beban Asuransi	6.214.369.432	6.423.915.256	1.057.425.521	21.009.794.585	21.465.277.957	11.079.703.592	16%	52%	-83%	-47%
Beban Sumber Daya & Pihak Ketiga	58.762.176.442	69.893.328.821	38.614.270.409	90.643.323.476	109.849.133.985	94.222.386.610	55%	86%	-34%	4%
Beban Jasa Kepelabuhanan Lainnya	258.732.928	8.240.915.804	7.093.479.737	10.535.092.088	15.581.363.578	12.160.569.535	86%	78%	2642%	15%
Beban Administrasi Perkantoran	-	711.020.108	673.617.018	-	1.121.525.047	1.366.896.773	95%	122%	-	-
Beban Umum	20.200.010.710	21.313.985.757	19.030.562.462	35.288.627.663	37.376.744.152	36.107.834.762	89%	97%	-6%	2%
JUMLAH BEBAN POKOK	823.812.115.072	888.823.457.804	813.076.643.430	1.612.446.049.314	1.757.037.620.203	1.583.743.285.819	91%	90%	-1%	-2%
LABA (RUGI) BRUTO	535.508.060.259	594.739.136.263	446.465.539.567	934.016.659.836	1.131.105.984.700	856.326.606.384	75%	76%	-17%	-8%
BEBAN USAHA										
Beban Imbalan Kerja	104.806.783.073	107.556.463.706	88.874.729.191	205.800.149.354	212.261.725.259	196.293.201.125	83%	92%	-15%	-5%
Beban Gaji/Honorarium Direksi dan Dewan Komisaris	31.622.745.567	39.738.322.745	31.255.381.555	66.011.697.416	78.097.689.258	67.381.026.914	79%	86%	-1%	2%
Beban Bahan	9.408.976.465	10.547.292.153	8.467.958.009	17.386.918.746	19.564.071.704	20.116.698.888	80%	103%	-10%	16%
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	5.567.819.478	8.561.572.645	21.341.464.654	15.394.586.640	22.266.775.845	32.839.507.200	249%	147%	283%	113%
Beban Penyusutan dan Amortisasi	22.392.705.601	22.929.582.661	17.917.044.441	45.172.535.871	45.734.181.791	35.556.155.332	78%	78%	-20%	-21%
Beban Asuransi	451.048.160	393.943.451	430.959.181	695.456.505	480.645.163	817.294.318	109%	170%	-4%	18%
Beban Sumber Daya & Pihak Ketiga	12.969.057.835	18.762.754.636	5.355.345.707	22.532.243.910	31.363.203.422	19.912.920.458	29%	63%	-59%	-12%
Beban Kepelabuhanan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Beban Administrasi Perkantoran	7.213.064.945	7.797.225.957	5.996.079.493	12.163.167.131	13.390.526.294	12.057.256.673	77%	90%	-17%	-1%
Beban Umum	97.557.465.360	96.994.165.740	77.776.659.040	165.785.191.676	170.911.833.587	153.510.808.305	80%	90%	-20%	-7%
Beban (Penghasilan) Pajak Kiri Final	14.768.713.476	15.104.742.708	15.376.378.856	27.336.922.877	28.420.269.193	28.528.493.763	98%	100%	0%	4%
JUMLAH BEBAN USAHA	306.758.379.960	328.386.066.402	272.173.997.127	578.278.870.126	622.490.921.515	567.013.362.976	83%	91%	-11%	-2%
LABA (RUGI) USAHA	228.749.680.299	266.353.069.862	174.291.542.440	355.737.789.710	508.615.063.185	289.313.243.409	65%	57%	-24%	-19%
Pendapatan Non Usaha	25.059.052.772	15.691.589.178	1.301.177.800	43.734.796.238	24.755.845.114	31.947.131.617	8%	129%	-95%	-27%
Pendapatan Keuangan	18.147.295.573	15.855.784.382	22.339.804.413	36.580.390.056	29.488.072.236	43.917.774.287	141%	149%	23%	20%
Beban Non Usaha	1.027.341.339	967.341.650	3.043.548.752	10.131.642.323	1.279.765.784	4.309.096.978	315%	337%	196%	-57%
Beban Keuangan	26.893.205.917	35.232.463.908	24.567.438.613	56.608.803.379	71.917.069.204	51.505.176.639	70%	72%	-9%	-9%
LABA (RUGI) OPERASI YANG DILANJUTKAN SEBELUM PAJAK	244.035.481.388	261.700.637.864	170.321.537.289	369.312.530.302	489.662.145.546	309.363.875.697	65%	63%	-30%	-16%
Beban (Penghasilan) Pajak Kiri Tidak Final & Pajak Tangguhan	8.509.741.900	10.738.292.260	5.743.389.080	13.626.467.140	21.040.161.334	11.042.309.080	53%	52%	-33%	-19%
LABA (RUGI) TAHUN BERJALAN	235.525.739.488	250.962.345.604	164.578.148.209	355.686.063.162	468.621.984.213	298.321.566.617	66%	64%	-30%	-16%

Kinerja keuangan konsolidasi selama Triwulan II Tahun 2025 pendapatan pokok sebesar Rp'1,26 triliun atau sebesar 85% dari rencana sebesar Rp 1,48 triliun namun bila dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun sebelumnya yaitu Rp 1,36 triliun mengalami penurunan sebesar 7%. Selama Semester I Tahun 2025 pendapatan pokok terealisasi sebesar Rp'2,44 triliun atau sebesar 84% dari rencana sebesar Rp 2,88 triliun namun bila dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun sebelumnya yaitu Rp 2,54 triliun mengalami penurunan sebesar 4%. Kontribusi terbesar pendapatan pokok ini berasal dari usaha penyeberangan dengan presentase sebesar 65% dari keseluruhan pendapatan pokok, usaha pelabuhanan dan usaha aneka jasa dan kerjasama masing-masing menyumbang sebesar 23% dan 12%.

Beban pokok selama Triwulan II Tahun 2025 terealisasi sebesar Rp 813,07 miliar atau mencapai sebesar 91% dari rencana sebesar Rp 888,82 miliar, namun bila dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun sebelumnya yaitu Rp 823,81 miliar mengalami penurunan sebesar 1%. Beban pokok selama Semester I Tahun 2025 terealisasi sebesar

Rp'1,58 triliun atau mencapai sebesar 90% dari rencana sebesar Rp 1,76 triliun, namun bila dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun sebelumnya mengalami penurunan sebesar 8%. Pos-pos beban pokok yang mengalami penurunan selama Semester I Tahun 2025 diantaranya beban imbalan kerja, beban bahan, beban pemeliharaan dan perbaikan, serta beban asuransi masing-masing meningkat sebesar 4%, 6%, 3% dan 47%.

Beban usaha selama Triwulan II Tahun 2025 terealisasi sebesar Rp 272,17 miliar atau sebesar 83% dari rencana, namun bila dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun sebelumnya mengalami penurunan sebesar 11%. Beban usaha selama Semester I Tahun 2025 terealisasi sebesar Rp 567,01 miliar atau sebesar 91% dari rencana, namun bila dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun sebelumnya mengalami penurunan sebesar 2%. Pos-pos beban usaha yang mengalami penurunan selama Semester I Tahun 2025 diantaranya beban imbalan kerja menurun 5%, beban gaji direksi dan dewan komisaris meningkat 75%, beban penyusutan meningkat 26%, beban penyusutan dan amortisasi 21%, beban sumber daya pihak ketiga 12%, beban umum menurun 7%.

Pendapatan non usaha selama Triwulan II Tahun 2025 mengalami penurunan sebesar 95% yakni dari Rp 25,05 miliar menjadi Rp 1,30 miliar serta terealisasi di bawah rencana sebesar 8%. Begitupun pendapatan non usaha selama Semester I Tahun 2025 mengalami penurunan sebesar 27% yakni dari Rp 43,73 miliar menjadi Rp 31,94 miliar serta terealisasi di atas rencana sebesar 129%. Realisasi beban non usaha selama Triwulan II Tahun 2025 sebesar Rp 3,04 miliar atau 315% dari rencana dan mengalami kenaikan sebesar 196% bila dibandingkan dengan beban non usaha periode yang sama tahun sebelumnya. Realisasi beban non usaha selama Semester I Tahun 2025 sebesar Rp 4,31 miliar atau 337% dari rencana serta mengalami penurunan sebesar 57% bila dibandingkan dengan beban non usaha periode yang sama tahun sebelumnya.

Selama Triwulan II Tahun 2024 PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) group membukukan laba tahun berjalan konsolidasian sebesar Rp 164,57 miliar atau terealisasi sebesar 66% dari rencana laba konsolidasi sebesar Rp 235,53 miliar sedangkan bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya menurun sebesar 30%. Begitupun selama Semester I Tahun 2025 PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) group membukukan laba tahun berjalan konsolidasian sebesar Rp 298,32 miliar atau terealisasi sebesar 64% dari rencana laba konsolidasi sebesar Rp 468,62 miliar sedangkan bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya menurun sebesar 16%.

B. LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN

Tabel 2.38.

PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO) DAN ENTITAS ANAKNYA
 LAPORAN POSISI KEUANGAN (NERACA) KONSOLIDASIAN
 Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2025
 (Dengan Perbandingan untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2024)
 (Disajikan dalam Rupiah Penuh, kecuali Dinyatakan Lain)

	Catatan	2025 Rp	2024 Rp
ASET			
ASET LANCAR			
Kas dan setara kas	4, 34, 38	2.062.540.107.910	1.836.374.520.746
Piutang Usaha	5, 37	62.662.819	11.894.350.992
Pihak Berelasi	33	28.218.904.069	19.856.396.431
Pihak Ketiga		37.847.906.016	47.115.075.190
Aset Keuangan Lancar Lainnya	6, 37	160.643.493.063	60.668.244.290
Pendapatan Yang Masih Harus Diterima	7, 37	139.736.589.708	128.288.962.824
Persediaan	8	23.265.722.424	9.213.943.876
Pajak Dibayar Dimuka	16.a	60.406.347.086	51.820.010.503
Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka	9	<u>2.512.721.733.095</u>	<u>2.165.231.504.654</u>
Jumlah Aset Lancar			
ASET TIDAK LANCAR			
Aset Keuangan Tidak Lancar Lainnya	10, 37	361.062.138.709	361.062.138.709
Biaya Dibayar Dimuka dan Uang Muka Jatuh Tempo Lebih dari 1 Tahun		467.889.787	467.889.787
Properti Investasi	11	701.343.695.900	701.343.695.900
Aset tetap	12	8.050.662.470.565	8.132.548.053.143
Aset Hak Guna	13	30.990.820.425	27.443.451.599
Aset Tak Berwujud	14	19.301.316.866	23.005.906.405
Aset Pajak Tangguhan	16.d	61.010.796	61.010.796
Jumlah Aset Tidak Lancar		<u>9.163.889.343.050</u>	<u>9.245.932.146.341</u>
JUMLAH ASET		<u>11.676.611.076.145</u>	<u>11.411.163.650.995</u>
LIABILITAS JANGKA PENDEK			
Utang Usaha	15, 37	55.287.163.102	78.474.809.180
Pihak Berelasi	33	282.400.700.130	371.170.594.961
Pihak Ketiga	16.b	38.248.654.363	42.369.225.319
Utang Pajak	17, 37	26.732.137.249	25.836.228.882
Utang Asuransi	18, 35.a, 37	509.730.117.596	359.207.430.210
Beban akrual dan Provisi	19, 37	180.719.887.897	117.557.688.993
Liabilitas jangka pendek lainnya		32.692.345.792	23.836.020.000
Utang Bank Jangka Pendek			
Bagian liabilitas jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun	20	129.381.951.657	263.432.165.478
Utang Bank	21, 37, 38	17.150.000.000	34.300.000.000
Pinjaman sindikasi	13, 38	10.955.741.456	13.934.482.118
Liabilitas Sewa		<u>1.283.298.699.241</u>	<u>1.330.118.646.141</u>
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek			
LIABILITAS JANGKA PANJANG			
Liabilitas Jangka Panjang Setelah Dikurangi	20	449.402.237.748	449.402.237.748
Utang Bank	21, 38	644.400.000.000	630.902.417.816
Pinjaman sindikasi	13, 38	8.490.454.625	9.091.704.619
Liabilitas sewa	37	7.752.920.154	7.344.762.839
Liabilitas keuangan jangka panjang lainnya	22	117.949.367.485	117.308.051.559
Liabilitas imbalan paska kerja	16.d	68.140.433.008	68.140.433.008
Liabilitas pajak tangguhan		<u>1.296.135.413.020</u>	<u>1.282.189.607.588</u>
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang		<u>2.579.434.112.261</u>	<u>2.612.308.253.730</u>
JUMLAH LIABILITAS			
EKUITAS			
Modal saham - nilai nominal Rp 1.000.000 per lembar saham			
Modal dasar - 6.000.000 lembar saham			
Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh - 5.173.195 saham	24	5.561.760.000.000	5.561.760.000.000
Tambahan modal disetor	25	8.445.362.065	8.445.362.065
Saldo Laba		0	0
Telah Ditentukan Penggunaannya	26	2.413.803.355.650	2.413.803.355.650
Belum Ditentukan Penggunaannya		926.394.863.564	631.837.202.768
Selisih Keuntungan Akuisisi		-	-
Ekuitas Yang Dapat Diatribusikan Kepada:			
Pemilik Entitas induk		8.910.403.581.279	8.615.845.920.483
Kepentingan Non-pengendali		186.773.382.604	183.009.476.792
JUMLAH EKUITAS		<u>9.097.176.963.883</u>	<u>8.798.855.397.265</u>
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS		<u>11.676.611.076.144</u>	<u>11.411.163.650.995</u>

Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian tak terpisahkan dari Laporan Keuangan secara keseluruhan

Laporan Posisi Keuangan Perusahaan Semester I Tahun 2025, dari sisi aset terealisasi sebesar Rp 11,67 triliun meningkat sebesar 2,3% dari posisi pada tahun sebelumnya. Posisi Liabilitas terealisasi sebesar Rp 2,58 triliun mengalami penurunan sebesar 1,3% dan posisi ekuitas terealisasi sebesar Rp 9,09 triliun meningkat sebesar 3,4%.

Posisi aset meningkat sebesar 2,3% dipengaruhi oleh kenaikan aset lancar sebesar 16% diantaranya karena terdapat kenaikan kas setara kas sebesar 12%, diikuti oleh kenaikan piutang usaha pihak ketiga sebesar 42%, pendapatan yang masih harus diterima sebesar 164,8%, persediaan 20%, pajak dibayar dimuka 153% serta uang muka dan biaya dibayar dimuka 17%.

Posisi Liabilitas menurun 1,3% dibandingkan dengan tahun sebelumnya dipengaruhi oleh Liabilitas jangka pendek yang mengalami penurunan sebesar 3,5% hal ini diantaranya dikarenakan terdapat penurunan pada utang usaha pihak berelasi sebesar 30%, pihak ketiga

sebesar 24%, utang pajak sebesar 10%, utang bank dan sindikasi masing-masing sebesar 51% dan 50%.

Posisi Ekuitas meningkat sebesar 3,4% dibandingkan dengan tahun lalu diantaranya karena adanya kenaikan pada saldo laba yang belum ditentukan penggunaannya sebesar 47%.

C. ARUS KAS

Tabel 2.39.
Arus Kas

	30 Juni 2025	30 Juni 2024
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI		
Penerimaan dari penjualan	2.443.539.072.738	2.537.361.282.572
Pembayaran kas kepada pemasok	(999.664.746.783)	(1.179.082.505.346)
Pembayaran kepada karyawan	(614.198.430.932)	(607.089.640.494)
Pembayaran beban usaha	(219.532.209.174)	(225.550.007.722)
Penerimaan lain-lain	26.556.894.913	30.685.989.274
Pembayaran bunga pinjaman	(51.330.829.983)	(56.608.803.379)
Penerimaan bunga	43.917.774.287	36.580.390.056
Pembayaran pajak penghasilan	(65.708.475.091)	(95.281.822.117)
Penerimaan restitusi pajak		
Kas bersih yang diperoleh dari aktivitas Operasi	563.579.049.976	441.014.882.844
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
Penambahan jaminan usaha	11.388.225.950	26.455.291.833
Pembayaran jaminan usaha	(20.827.619.159)	(24.761.369.043)
Pembelian/pengurangan aset tetap	(215.830.444.877)	(301.789.781.525)
Aset takberwujud	(401.296.190)	(166.588.004)
Penjualan Aset Tetap		-
Kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi	(225.671.134.276)	(300.262.446.739)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
Pembayaran Pinjaman Sindikasi	(17.150.000.000)	(13.150.000.000)
Pembayaran Pinjaman Bank	(134.050.213.821)	(131.816.364.377)
Penerimaan Pinjaman Bank	40.368.355.792	175.090.440.405
Penerimaan Pinjaman Pihak Berelasi	80.500.000.500	64.900.000.000
Pembayaran Pinjaman Pihak Berelasi	(68.100.000.000)	(69.500.000.000)
Pembayaran Liabilitas Sewa	(13.492.272.312)	(13.945.861.484)
Kas bersih (digunakan untuk) diperoleh dari aktivitas pendanaan	(111.924.129.841)	11.578.214.544
KENAIKAN (PENURUNAN) BERSIH KAS DAN SETARA KAS	225.983.785.858	152.330.650.649
PENGARUH SELISIH KURS ATAS KAS DAN SETARA KAS	181.801.306	2.710.673.327
KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN	1.836.374.520.746	1.488.344.956.314
KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN	2.062.540.107.910	1.643.386.280.290

Kas dan setara Kas periode Semester I Tahun 2025 meningkat 26% y-on-y diantaranya disebabkan oleh adanya kenaikan yang diperoleh dari aktivitas operasi sebesar 26%.

D. PERUBAHAN EKUITAS

Tabel 2.40.

PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)
 LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS KONSOLIDASIAN
 Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2025
 (Dengan Perbandingan untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2024)
 (Disajikan dalam Rupiah Penuh, kecuali Dinyatakan Lain)

Catatan	Modal Ditempatkan Dan Disetor	Tambahan Modal Disetor	Saldo Laba		Jumlah	Kepentingan Non Pengendali	Jumlah Ekuitas
	Rp	Rp	Telah Ditetapkan Penggunaannya	Belum Ditetapkan Penggunaannya			
PER 1 JANUARI 2024	5.173.195.000.000	397.010.172.065	1.831.026.929.440	809.212.619.474	8.210.444.720.979	174.267.185.240	8.384.711.906.219
Modal Disetor	-	-	-	-	-	-	-
Cadangan	-	-	-	-	-	-	-
Dividen	-	-	-	-	-	-	-
Laba Rugi Tahun Berjalan	-	-	-	349.008.089.461	349.008.089.461	6.677.973.701	355.686.063.162
Penghasilan Komprehensif Lain	25, 27	-	-	-	-	-	-
PER 30 JUNI 2024	5.173.195.000.000	397.010.172.065	1.831.026.929.440	1.168.220.708.934	8.559.452.810.439	180.945.158.941	8.740.397.969.381
PER 1 JANUARI 2025	5.561.760.000.000	8.445.362.065	2.413.803.355.650	631.837.202.763	8.615.845.920.478	183.009.476.779	8.798.855.397.257
Tambahan Modal Disetor	-	-	-	-	-	-	-
Cadangan	26	-	-	-	-	-	-
Dividen Tunai	-	-	-	-	-	-	-
Laba Rugi Tahun Berjalan	-	-	-	294.557.660.796	294.557.660.796	3.763.905.821	298.321.566.617
Penghasilan Komprehensif Lain	-	-	-	-	-	-	-
PER 30 JUNI 2025	5.561.760.000.000	8.445.362.065	2.413.803.355.650	926.394.863.560	8.910.403.581.275	186.773.382.600	9.097.176.963.874

2.7.2. RASIO KEUANGAN

Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan melalui rasio keuangan meliputi Rasio Likuiditas, Rasio Aktivitas, Rasio Solvabilitas dan Rasio Profitabilitas.

A. Rasio Likuiditas

Posisi Likuiditas perusahaan masih berada dalam kondisi likuid yang cukup baik. *Current Ratio* berada di angka **195,80%**, *Quick Ratio* **162,93%**, dan *Cash Ratio* **160,72%**, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Meski demikian, tren penurunan dari tahun sebelumnya menandakan pentingnya pengelolaan arus kas dan modal kerja yang lebih strategic ke depan. Untuk lebih jelasnya berikut disajikan tabel Rasio Likuiditas Periode Semester I Tahun 2025.

Tabel 2.41.

Rasio Likuiditas

URAIAN	FORMULASI	SMT I TH 2024	SMT I TH 2025	GROWTH %
I. RASIO LIKUIDITAS				
A. CASH RATIO	$\frac{\text{Kas + Efek}}{\text{Liabilitas Jangka Pendek}} \times 100 \% =$	168,63%	160,72%	-5%
B. QUICK RATIO	$\frac{\text{Kas + Efek + Piutang}}{\text{Liabilitas Jangka Pendek}} \times 100 \% =$	173,32%	162,93%	-6%
C. CURRENT RATIO	$\frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Liabilitas Jangka Pendek}} \times 100 \% =$	227,05%	195,80%	-14%

B. Kolektibilitas Piutang Usaha & Rasio Aktivitas

Kondisi piutang berdasarkan umur usahanya, kolektibilitas piutang belum jatuh tempo sebesar 26% dari total piutang usaha dan kolektibilitas

piutang sampai dengan 30 hari sebesar 5%. Total piutang dengan kolektibilitas 31 hari sampai dengan 60 hari sebesar 5% dari total piutang usaha dan piutang usaha dengan kolektibilitas 61 hari sampai dengan 90 hari sebesar 5% dan piutang dengan kolektibilitas lebih dari 90 hari sebesar 57%, dengan cadangan kerugian penurunan nilai yang telah dicadangkan perseroan sebesar Rp38,18 miliar. Untuk lebih jelasnya berikut kami sajikan tabel Tingkat Kolektibilitas Piutang periode Semester I tahun 2025 sebagai berikut:

Tabel 2.42.
Tingkat Kolektibilitas Piutang

dalam rupiah

No	Tingkat Kolektibilitas Piutang	Semester I 2025	Komposisi
1	Belum Jatuh Tempo	29,679,108,512	26%
2	Sampai dengan 30 Hari	5,249,503,154	5%
3	31 - 61 hari	8,628,804,613	8%
4	60 - 90 hari	5,137,741,283	5%
5	Lebih dari 90 hari	64,132,631,536	57%
	Sub Total	112,827,789,098	100%
6	Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	38,179,419,222	
	Total	65,397,237,418	

Rasio aktivitas menunjukkan bahwa aset yang perusahaan miliki masih bisa dikelola lebih produktif. Total Asset Turnover berada di angka **23,67%**, sedikit turun dari tahun sebelumnya. Namun, terdapat perbaikan nyata dalam hal *collection period* yang turun signifikan dari **6,56 hari menjadi 4,23 hari**, artinya kemampuan perusahaan dalam menagih piutang semakin cepat. Di sisi lain, perputaran persediaan naik menjadi **20,90 kali**, mengindikasikan efisiensi dalam pengelolaan persediaan. Untuk lebih jelasnya berikut kami sajikan tabel Rasio Aktivitas Semester I Tahun 2024.

Tabel 2.43.
Rasio Aktivitas

URAIAN	FORMULASI	SMT I TH 2024	SMT I TH 2025	GROWTH %
II. RASIO AKTIVITAS				
A. CURRENT ASSET TURN OVER	$\frac{\text{Pendapatan Netto}}{\text{Aset Lancar}} \times 365$	1,16	0,98	-15%
B. FIXED ASSET TURN OVER	$\frac{\text{Pendapatan Netto}}{\text{Aset Tetap}} \times 365$	0,32	0,31	-3%
C. TOTAL ASSET TURN OVER	$\frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$	24,67%	23,67%	-4%
D. SALES TO NET WORKING CAPITAL	$\frac{\text{Pendapatan Netto}}{\text{Modal Kerja Bersih}} \times 365$	2,07	2,00	-3%
E. COLLECTION PERIOD	$\frac{\text{Total Piutang Usaha}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365$	6,56	4,23	-36%
F. PERPUTARAN PERSEDIAAN	$\frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365$	16,24	20,90	29%

C. Rasio Solvabilitas

Dari sisi solvabilitas, struktur permodalan perusahaan menunjukkan tren yang positif. *Debt to Total Asset* menurun menjadi **10,79%**,. *Rasio Debt to Equity* dan *Debt to Invested Capital* juga turun signifikan. Sementara itu, *Debt Service Coverage Ratio* (DSCR) naik dari **0,40 menjadi 0,49**, mencerminkan kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban utang dari hasil usaha yang membaik. Untuk lebih jelasnya berikut kami sajikan tabel posisi *leverage* perusahaan sebagai berikut.

Tabel 2.44.
Rasio Solvabilitas

URAIAN	FORMULASI	SMT I TH 2024	SMT I TH 2025	GROWTH %
III. RASIO SOLVABILITAS				
A DEBT TO TOTAL ASSET	$= \frac{\text{Interest Bearing Debt}}{\text{Total Asset}} \times 100\% =$	14,09%	10,79%	-23%
B INTEREST COVERAGE RATIO	$= \frac{\text{EBIT}}{\text{Interest}} \times 365 =$	6,69	5,98	-11%
C DEBT TO EQUITY	$= \frac{\text{Interest Bearing Debt}}{\text{Ekuitas}} \times 365 =$	0,18	0,14	-24%
D DEBT CAPACITY	$= \frac{\text{Interest Bearing Debt}}{\text{EBITDA}} \times 365 =$	2,42	2,07	-14%
E DEBT SERVICE COVERAGE RATIO	$= \frac{\text{EBITDA}}{(\text{Interest Bearing} + \text{Beban Bunga})} \times 365 =$	0,40	0,49	22%
F DEBT TO INVESTED CAPITAL	$= \frac{\text{Interest Bearing Debt}}{(\text{Interest Bearing Y-1} + \text{Interest Bearing Y})/2 + (\text{Total Equity Y-1} + \text{Total Equity Y})/2} \times 100\% =$	16,31%	12,17%	-25%
G QUITY MULTIPLIER	$= \frac{\text{Total Asset}}{\text{Total Equity}} \times 100\% =$	129,90%	128,35%	-1%

D. Rasio Profitabilitas

Rasio Rentabilitas menunjukkan perusahaan masih mencetak laba, namun performa profitabilitas mengalami penurunan dibanding tahun lalu. *Net Profit Margin* berada di **12,23%**, *Return on Equity* **3,28%**, dan *ROIC* **3,38%**, semuanya menunjukkan bahwa margin dan efektivitas penggunaan modal perlu ditingkatkan. EBITDA Margin yang masih bertahan di **24,89%** menjadi sinyal positif bahwa kegiatan operasional inti masih menghasilkan. Berikut ini disajikan tabel rasio rentabilitas perusahaan periode Semester I Tahun 2024.

Tabel 2.45.
Rasio Profitabilitas

URAIAN	FORMULASI	SMT I TH 2024	SMT I TH 2025	GROWTH %
IV. RASIO RENTABILITAS				
A EBITDA MARGIN	$= \frac{\text{EBITDA}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\% =$	26,00%	24,89%	-4%
B OPERATING PROFIT MARGIN	$= \frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\% =$	13,97%	11,86%	-15%
C ASSET TURNOVER	$= \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Total Aset}} \times 100\% =$	22,55%	21,07%	-7%
D NET PROFIT MARGIN	$= \frac{\text{Laba Bersih Tahun Berjalan}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 100\% =$	13,97%	12,23%	-12%
E GROSS PROFIT MARGIN	$= \frac{\text{Laba Rugi Bruto}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 100\% =$	36,68%	35,09%	-4%
F RETURN ON ASSET	$= \frac{\text{Laba Bersih Tahun Berjalan}}{\text{Total Aset}} \times 100\% =$	3,13%	2,55%	-18%
G RETURN ON EQUITY	$= \frac{\text{Laba Bersih Tahun Berjalan}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\% =$	4,07%	3,28%	-19%
H RETURN ON INVESTMENT	$= \frac{\text{EBIT} + \text{Penyusutan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\% =$	6,38%	5,84%	-8%
I TOTAL MODAL SENDIRI TERHADAP TOTAL ASET	$= \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Aset}} \times 100\% =$	76,98%	77,91%	1%
J OPERATING RATIO	$= \frac{\text{Beban Pokok}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\% =$	63,32%	64,91%	3%
K BOPO	$= \frac{\text{Beban Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\% =$	86,03%	88,14%	2%
L ROIC	$= \frac{\text{Laba Bersih Tahun Berjalan} + \text{Biaya Bunga}}{\text{Invested Capital}} \times 100\% =$	4,65%	3,38%	-27%

2.8 PERENCANAAN KORPORASI

Laporan Kinerja selama Semester I Tahun 2025 Divisi Perencanaan Korporasi adalah sebagai berikut:

A. Arah Strategis Korporasi dan Transformasi RJPP

Divisi telah menyelesaikan tahapan strategis penyusunan dan sosialisasi *Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2025–2029*, mencakup pengisian platform Anaplan, pengelompokan investasi sesuai RKAP 2025, serta penyesuaian data produksi dan manajemen risiko. Sosialisasi telah dilakukan menyeluruh di empat regional, memperkuat keselarasan arah jangka panjang seluruh unit. Rencana reviu RJPP tengah disiapkan dengan melibatkan ITB untuk mengakomodasi perubahan besar seperti integrasi BUMN maritim, hasil fleet assessment, dan perluasan bisnis ASEAN.

B. Sinergi BUMN & Kajian Korporasi Strategis

ASDP turut aktif dalam penyusunan kajian integrasi BUMN Maritim bersama BCG, Pelindo, dan PELNI, dengan fokus pada penguatan portofolio galangan, logistik, dan strategi leveraging liabilitas. Divisi juga telah menyelesaikan proses valuasi saham ASDP melalui KJPP sebagai bagian dari persiapan aksi korporasi terkait perubahan pengendalian (change of control) sesuai arahan pemegang saham.

C. Penguatan ESG, Tata Kelola, dan Transformasi Organisasi

Roadmap ESG tengah disusun melalui tahapan pengadaan konsultan, menjadi tonggak integrasi aspek keberlanjutan dalam strategi jangka panjang. Pembahasan INDI 4.0 dan alignment KPI individu hingga level staf telah dilakukan untuk mendukung akuntabilitas kinerja. Training ISO dan benchmarking risiko serta

penerapan governance (PMK 172/2023) juga menandakan penguatan sistem mutu dan kepatuhan dalam tata kelola korporasi.

D. Manajemen Kinerja Anak Perusahaan & Implementasi Parenting Strategy

Divisi telah menginisiasi sejumlah inisiatif sinergi dan pembinaan anak usaha (PT JN dan IFPRO), mencakup evaluasi performa keuangan, kerja sama operasional kapal, perjanjian pemanfaatan fasilitas Ecopay, hingga pembahasan shareholder loan senilai Rp133 miliar. Evaluasi kinerja dan rencana program Parenting Strategy tahun 2025 juga telah dimapping lengkap dengan project charter, selaras dengan kebijakan ASDP sebagai induk usaha yang aktif dalam orkestrasi portofolio.

E. Monitoring Evaluasi Strategis & Intelligence Pasar

Fungsi monitoring strategis berjalan aktif dengan pelaksanaan *monitoring & evaluasi program kerja strategis*, survei market intelligence Balikpapan–Palu, analisis cabang/kapal rugi, dan laporan analisis pasar kuartalan. Upaya ini memperkuat fondasi pengambilan keputusan berbasis data dalam perencanaan ekspansi dan efisiensi layanan.

F. Akselerasi Implementasi Proyek Strategis dan PMO

Fungsi PMO menunjukkan peran sentral dalam akselerasi transformasi infrastruktur dan digitalisasi ASDP, antara lain:

- a. Pengadaan kapal baru Merak–Bakauheni (7500 GT dan opsi 5000 GT).
- b. Pengembangan Core Ticketing, OTC, dan EAMS untuk efisiensi end-to-end proses digital.
- c. Proyek Bakauheni Harbour City, Dermaga Ketapang–Gilimanuk, AMF, dan Pelabuhan PSN Merak-Bakauheni.
- d. IMS dan Self Service Port sebagai *game changer* operasional.

PMO juga telah mengajukan transformasi menjadi *Portfolio Management Office* yang lebih strategis dan terstandarisasi, dengan penguatan kebijakan proyek dan pelatihan bersertifikasi internasional bagi tim proyek.

G. Next Practice & Inovasi Layanan

ASDP melalui Divisi Perencanaan dan tim MLDP mengembangkan *Next Practice Project* yang menjanjikan lompatan inovasi, antara lain:

- a. FIA (Ferry Intelligence Assistant) dan AMD (Artificial Maintenance Diagnose) berbasis AI,
- b. Florest Meal sebagai integrated onboard service,
- c. RoboShip untuk efisiensi dan keamanan pelayaran,
- d. dan program transformasi bersama NUS.

2.9 KONTRIBUSI KEPADA NEGARA

2.9.1. PAJAK

Periode Semester I tahun 2025, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) group telah menyetorkan pajak ke kas Negara sebesar Rp 126,65 miliar. Ini merupakan kewajiban perseroan sebagai perusahaan milik Negara untuk berkontribusi terhadap pembangunan nasional. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.46.

Setoran Pajak Ke Kas Negara Periode Semester I 2025

No.	Uraian	SEMESTER I 2025
1	PPh Pasal 21	59.643.383.433
2	Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)	5.992.979.973
3	Pajak Daerah / Retribusi Lainnya	9.000.000
4	Pajak Kendaraan Bermotor	252.743.409
5	PPh Pasal 23 - Final	-
6	Pajak Penghasilan Pasal 04 Ayat 2	4.739.960.796
7	Pajak Penghasilan Pelayaran (Pasal 15) - Final	16.795.102.131
8	Pajak Kini – Tidak Final	-
9	PPN WAPU	39.216.588.098
Total		126.649.757.840

2.9.2. PNBP

Periode Semester I tahun 2025 PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Group telah menyetorkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) sebesar Rp 4,86 miliar. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.47.

Penerimaan Negara Bukan Pajak

(dalam rupiah)

Uraian	SEMESTER I 2025
Penerimaan Negara Bukan Pajak	4.869.357.080

2.10 TEKNIK DAN FASILITAS

2.10.1. Optimalisasi dan Manajemen Armada

Selama Semester I Tahun 2025 Divisi Optimalisasi dan Manajemen Armada telah merealisasikan kinerja, diantaranya sebagai berikut:

A. Penguatan Sistem Manajemen Armada dan Perawatan Kapal

Divisi telah memperkuat sistem pemeliharaan armada melalui kemitraan strategis di berbagai aspek teknis seperti pengadaan suku cadang utama (Mitsubishi, Daihatsu, Boudoin), revitalisasi lavatory dan interior kapal, serta perjanjian pasokan filter BBM & oli. Sistem engine monitoring (SIEMON) telah terpasang di kapal-kapal perintis serta pengisian data Plan Maintenance System

(PMS) mencapai 141 dari 160 kapal aktif. Penyesuaian jam kerja mesin dan overhaul dilakukan secara konsisten.

B. Evaluasi Teknis Armada ASDP dan Anak Usaha

Divisi telah menyelesaikan asesmen teknis terhadap 156 kapal ASDP dan 53 kapal JN bekerja sama dengan BKI. Evaluasi ini menjadi dasar prioritasasi program peremajaan, optimalisasi, dan pemanfaatan kapal, serta mendukung analisa sinergi usaha antar entitas ASDP Group..

C. Program Penguatan Kapasitas & Performa Armada

Dilakukan peningkatan kapasitas dan fasilitas penumpang di sejumlah kapal seperti KMP Cengkih Afo, Tuna Tomini, Tanjung Api, dan lainnya. Sementara dari sisi teknis, dilakukan rehabilitasi dan penggantian motor bantu serta perbaikan propulsi untuk menjaga performa kapal. Progres docking kapal KMP Tandemand telah mencapai 51,41% hingga akhir Juni 2025.

D. Pelaksanaan Docking dan Efektivitas Pemeliharaan

Sebanyak 74 kapal direncanakan menjalani docking reguler hingga semester I 2025, dengan 65 kapal telah selesai dan 7 kapal masih berproses, termasuk 2 kapal dengan kasus emergency docking (pasca kebakaran dan tenggelam). Rata-rata waktu docking mencapai 23,66 hari, memenuhi efisiensi operasional. Realisasi HSO (Hari Stop Operasi) mencapai 167,82 hari, melampaui target tahunan sebesar 161 hari. Kerusakan Kapal

E. Manajemen Kerusakan dan Downtime Kapal

Sebanyak 34 kapal mengalami kerusakan teknis, utamanya pada sistem permesinan dan propulsi. Sebagian besar tidak memiliki kapal pengganti sehingga berdampak langsung pada layanan operasional. Namun, tindakan perbaikan cepat dilakukan dengan rata-rata penyelesaian per kasus <15 hari. Hal ini menegaskan perlunya percepatan ketersediaan armada pengganti dan mekanisme substitusi operasional yang lebih tanggap.

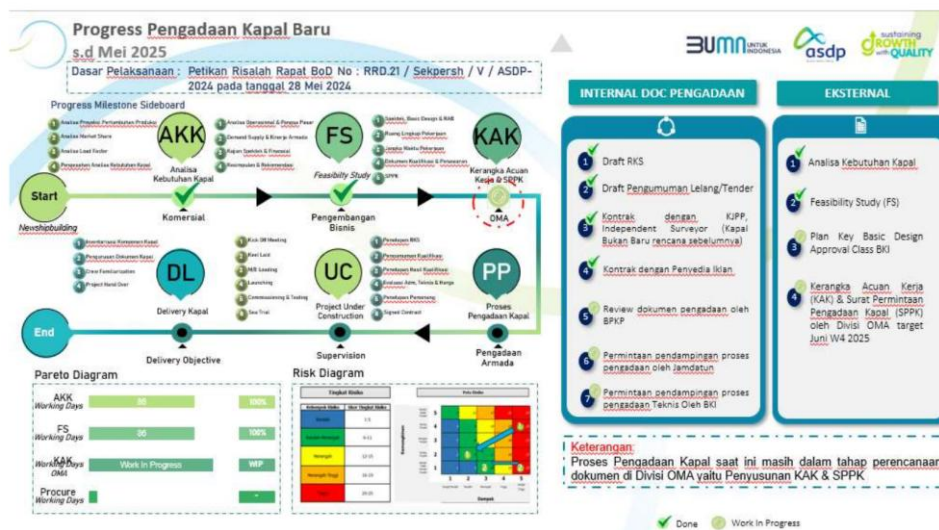
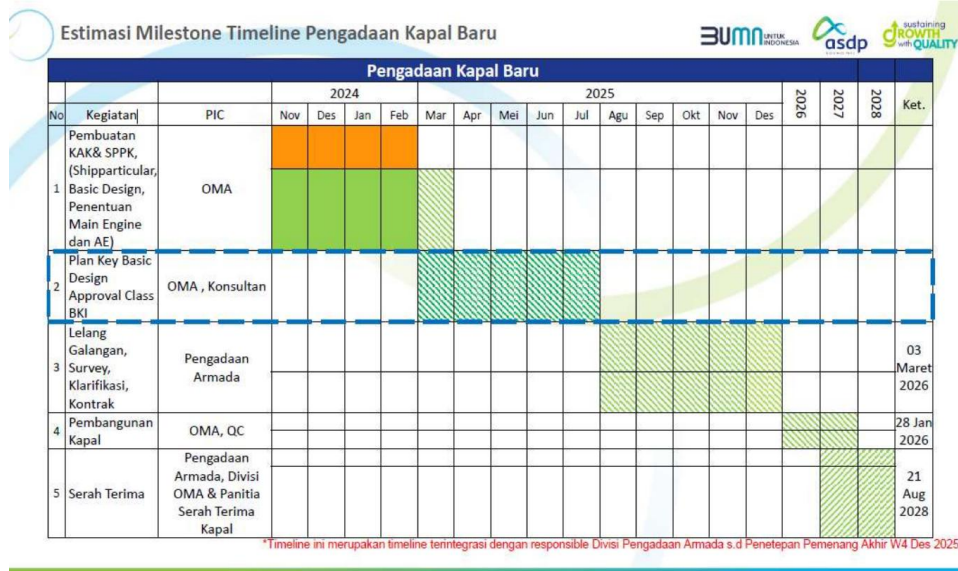
F. Standardisasi Pemeliharaan dan Digitalisasi Armada

Pemeliharaan dilakukan menyeluruh meliputi dek, permesinan, pengecatan, dan got kamar mesin. Telah diimplementasikan pemanfaatan digitalisasi perawatan (SMS, SIEMON, dan PMS), penggunaan suku cadang bersertifikat, dan pengujian pelumas sebagai bagian dari pemenuhan standar keselamatan dan efisiensi operasional. Program revitalisasi difokuskan untuk armada dengan potensi komersial tinggi.

2.10.2. Pengadaan Armada

A. Pengadaan Kapal Baru

Milestone dan timeline pengadaan kapal baru dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.1. Milestone dan timeline pengadaan kapal bukan baru

2.10.3. Optimalisasi dan Manajemen Pelabuhan

A. Strategi Investasi Pelabuhan yang Terintegrasi

Divisi Optimalisasi dan Manajemen Pelabuhan menunjukkan peran krusial dalam mendukung target laba-rugi perusahaan melalui program investasi fisik pada pelabuhan. Hingga Juni 2025, terdapat total nilai investasi berdasarkan:

1. Persetujuan/SPPB/J: Rp150,98 miliar

2. **Kontrak atau Perjanjian:** Rp69,64 miliar
3. **Rencana Kerja Anggaran (RKA):** Rp456,10 miliar

Investasi ini difokuskan pada rehabilitasi dermaga, penataan jaringan listrik, fasilitas keselamatan, serta pengembangan fasilitas pendukung diversifikasi usaha di cabang. Penyebaran proyek dilakukan secara luas di pelabuhan-pelabuhan utama seperti Merak, Bakauheni, Ketapang, Batam, Lembar, hingga Kupang dan Ambon.

B. Peningkatan Infrastruktur Pelabuhan Strategis

Cakupan investasi yang dilakukan memperlihatkan fokus pada pelabuhan-pelabuhan padat arus dan strategis nasional, antara lain:

1. **Pelabuhan Merak:** Pembetonan area dermaga, peningkatan fasilitas truk eksekutif, penggantian komponen eskalator/travelator, dan rehabilitasi pasca-insiden dermaga.
2. **Pelabuhan Bakauheni:** Penataan tollgate dan ramp difabel.
3. **Ketapang–Gilimanuk:** Landmark baru, penataan koridor pejalan kaki, dan pemeliharaan struktur movable bridge.
4. **Pelabuhan Kayangan–Pototano:** Implementasi digitalisasi jasa sandar dan air tawar, serta penguatan struktur dolphin.
5. **Pelabuhan Ambon dan Ternate:** Penataan signage, septictank ruang tunggu, serta rehabilitasi dermaga dan jalur air tawar.

Sebagian besar investasi ini diarahkan untuk menunjang *peak season* (misalnya angkutan Lebaran), mendukung efisiensi operasional, serta memenuhi standar keselamatan dan kenyamanan pelanggan.

C. Penguatan Diversifikasi Usaha dan Pelayanan Pelanggan

Divisi juga menunjukkan dukungan terhadap transformasi layanan berbasis pelanggan melalui proyek:

- a) Pembuatan ruang server, penambahan pendingin ruangan (AC), pengadaan kursi ruang tunggu,
- b) Pembuatan landmark visual dan videotron,
- c) Pengadaan sistem signage dan sistem keamanan (fire alarm, smoke detector).

Hal ini menunjukkan arah pengelolaan pelabuhan yang tidak hanya reaktif terhadap kebutuhan teknis, tetapi juga proaktif dalam menciptakan *customer experience* yang lebih baik.

2.10.4. Kesehatan, Keselamatan dan Lingkungan (K2L)

Realisasi program kerja divisi K2L selama SMT I Tahun 2025 diantaranya:

A. Peningkatan Sistem Manajemen Keselamatan Kapal dan Pelabuhan

1. Program Peningkatan SMK Bidang Kapal

- a. Pelaksanaan Internal Audit 158 Kapal dan 27 Cabang Tahun 2025 telah dimulai bulan Februari. Progress Pelaksanaan Internal Audit Tahun 2025 pada 11 Cabang dan 74 kapal;
- b. Dalam mencapai tujuan supaya pengoprasional kapal selalu aman dan selamat dalam melayani pelanggan melalui Divisi K2L yang bekerjasama dengan BKI (Biro Klasifikasi Indonesia) selalu melakukan Verifikasi Internal dan Verifikasi Eksternal Audit mendapatkan sertifikasi Manajemen Keselamatan untuk Perusahaan Pelayaran yaitu DOC (*Document Of Compliance*)

Pada tanggal 23 April tahun 2025 telah dilaksanakan eksternal audit tahunan DOC oleh PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) dikantor pusat dan dengan sample cabang Kupang, Batam, Merak dan Bau-Bau. Sudah mendapatkan endorsement DOC ketiga pada saat closing meeting tanggal 5 Mei 2025

- c. Program Pemenuhan SMC (*Sertificate Manajemen Safety*), Rencana Pemenuhan SMC tahun 2025 sejumlah 18 SMC (Target KPI 18 SMC). SMC Permanen yang telah terbit antara lain:
 1. KMP. Biramata (Januari);
 2. KMP. Cengkih Afo (Januari);
 3. KMP. Ile Ape (Mei);
 4. KMP. Cucut (Mei);
 5. KMP. Inerie II (Mei);
 6. KMP. Terubuk I (Mei);
 7. KMP. Kalabia (Mei);
 8. KMP. Roditha (Mei);
 9. KMP. Danau Rana (Mei);
 10. KMP. Temi (Mei);
 11. KMP. Merak (Mei);
 12. KMP. Labuhan Haji (Mei);
 13. KMP. Jatra II (Mei);
 14. KMP. Tuna (Mei)
 15. KMP. Temi (Mei)

- d. Keadaan Darurat PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) SMT I 2025:
Pada bulan Maret 2025 telah terjadi keadaan darurat kapal yakni KMP Portlink III menabrak Dermaga Eksekutif Pelabuhan Merak dan KMP

Belida mengalami kandas di Selat Alas berdekatan dengan Pelabuhan Pototano cabang Kayangan

2. Program Bidang Peningkatan SMK Pelabuhan dan Perusahaan

a. Program Sertifikasi SMK3 Pelabuhan

Program Peningkatan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (SMK3) di pelabuhan untuk tahun 2025 rencananya akan dilakukan di 3 Cabang 3 Pelabuhan yaitu Cabang Kayangan (Pelabuhan Kayangan-Pototano), Cabang Lembar (Pelabuhan Lembar-Padangbai) dan Cabang Sape (Pelabuhan Sape-Labuhan Bajo). Dimana 2 Cabang dilakukan Pembaharuan Sertifikat SMK3 dan 1 Cabang Initial Sertifikasi SMK3.

b. Program peningkatan Bulan K3 Nasional 2024 (ASDP Safety Festival)

ASDP Safety Festival merupakan program dalam rangka memperingati Bulan K3 Nasional 2025. Program ini bertujuan meningkatkan awareness terkait keselamatan dan kesehatan kerja di Perusahaan dan Hal-hal yang perlu ditingkatkan untuk terciptanya tujuan *zero accident*. Kegiatan peringatan Bulan K3 diawali dengan upacara peringatan Bulan K3 Nasional 2025 pada tanggal 22 Januari 2025 dan dimeriahkan dengan lomba-lomba seperti *Safety Champion*, *Safety Education*, *Video Safety Induction* dan Donor Darah. Penutupan Bulan K3 telah dilaksanakan pada tanggal 17 Februari 2025.

B. Program untuk pelestarian Lingkungan

Dalam rangka pemenuhan peraturan lingkungan dan pengoperasian pelabuhan yang sehat diperlukan dokumen lingkungan. Terdapat kegiatan yang dilakukan untuk pelestarian lingkungan :

1. Pemantauan lingkungan semester 1 telah dilakukan drafting kontrak dengan vendor dan rencana dilaksanakan pada bulan Juli 2025 dan pemantauan lingkungan semester 2 akan dilaksanakan mulai bulan Desember 2025;
2. Penyusunan Dokumen Lingkungan AMDAL Bakauheni Harbour City yang saat ini sedang dalam proses berdasarkan Perjanjian Pengadaan Penyusunan Dokumen AMDAL, ANDALALIN dan Persetujuan Teknis untuk Perizinan Lingkungan Bakauheni Harbour City antara PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) dengan PT. Environesia Global Seraya No. Sperj. 368/UM.301/ASDP-2021 tanggal 2 Desember 2021. Saat ini Progres 86% yaitu on progress submit kembali dokumen Andalalin dan menunggu validasi Pertek Air Limbah oleh KLHK;

3. Penyusunan Dokumen Lingkungan Pembangunan Dermaga Baru Pelabuhan Tanjung Kelian Bangka saat ini dalam proses berdasarkan Perjanjian Pengadaan UKL-UPL dan ANDALALIN Pembangunan Dermaga Moveable Bridge II dan Pengerukan Pelabuhan Tanjung Kalian Bangka Antara PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) dengan PT. Artada Pasada Consult No. Sperj. 556/UM.301/ASDP-2023 tanggal 20 Juli 2023. Saat ini progress 40% yaitu perbaikan dokumen KKPRL, telah terbit persetujuan KKPRL dan penyusunan Draft UKL-UPL;
4. Terdapat 3 Pelabuhan yang sedang dalam progres pengerjaan dokumen lingkungannya sebagai target pemenuhan perizinan lingkungan untuk seluruh Pelabuhan ASDP, yaitu:
 - a) **DPLH Pelabuhan Kamal (Cabang Surabaya)**, saat ini progress pekerjaan mencapai 60%, Dimana menunggu proses pemenuhan persetujuan teknis KKPR Laut.
 - b) **DPLH Pelabuhan Kolaka (Cabang Bajoe)**, progress pekerjaan saat ini 90%, dimana telah dilakukan sidang DPLH Pelabuhan Kolaka di KLHK dan proses perbaikan dokumen menunggu SK terbit.

2.10.5. Quality Control

Kegiatan Divisi *Quality Control* selama Semester I Tahun 2025 diantaranya:

A. Monitoring dan Evaluasi Armada

Dalam rangka memastikan pemenuhan standar kualitas atas seluruh kegiatan di lingkungan Teknik dan Fasilitas dilakukan melalui program monitoring standar fasilitas armada pada cabang – cabang antara lain Cabang Bangka, Batam, Bakauheni, Merak, dan Bau – Bau, dengan rata – rata pemenuhan fasilitas sebagai berikut :

- i. Fasilitas Keselamatan & Kesehatan sebesar 71,84%, mengalami penurunan 28,16% hal ini dipengaruhi oleh kapal dengan fasilitas menyusui tidak tersedia, fasilitas klinik yang tidak lengkap dan tidak tersedia dikapal;
- ii. Fasilitas Informasi sebesar 28,11% turun sebesar 71,89% antara lain disebabkan tidak tersedia ruang informasi dikarenakan tidak ada area tersisa dikapal, penggunaan rambu dan denah masih minim, rambu tidak sesuai dengan ilustrasi pada KD Fasilitas;
- iii. Eksterior Armada sebesar 65,17% turun 34,83% faktor penyebab penurunan antara lain penurunan kondisi pada cat dikarenakan stock dan waktu tidak tersedia untuk perawatan rutin, kondisi ruang merokok kurang memadai dan terdapat kapal tanpa awning;

- iv. Interior Armada sebesar 54,98% turun 45,02% dikarenakan kondisi ruang penumpang, toilet kurang memadai dan tidak tersedianya sarana untuk penumpang disabilitas.

B. Monitoring dan Evaluasi Pelabuhan

Selama Semester I Tahun 2025 dilakukan Monitoring standar fasilitas minimal Pelabuhan pada cabang Bangka, Batam, Bakauheni dan Merak. Dengan rata – rata pemenuhan fasilitas Pelabuhan sebagai berikut ::

1. Fasilitas Pejalan Kaki sebesar 85,87% turun 14,13% dikarenakan kesesuaian design pada loket penjualan tiket, komponen mirror pada ruang tunggu, passenger boarding yang tidak di optimalkan sebagaimana seharusnya;
2. Fasilitas Kendaraan sebesar 93,20% turun 6,80% dikarenakan ketidaksesuaian warna / desain pada loket dan tollgate, penggunaan logo korporasi pada item water barrier;
3. Eksterior Umum Penyeberangan sebesar 61,32% turun 38,68% dikarenakan kesesuaian dan ketidaksediaan dari toilet Indoor – outdoor, banyak Pelabuhan belum memiliki ruang informasi;
4. Fasilitas Kesehatan dan Keselamatan Penumpang sebesar 58,38% turun 41,62% dikarenakan sebagian besar Pelabuhan belum tersedia klinik dan ruang laktasi yang layak dan sesuai dengan standar fasilitas;
5. Warna Fasilitas Dermaga sebesar 98% turun 2% dikarenakan beberapa dermaga masih menggunakan warna biru / design lama terutama pada bagian Breathing Dholpin dan Mooring Dolphin.

C. Penyusunan Engineering Database Dermaga dan Kapal

Dalam rangka pemenuhan database teknis aplikasi FERARY, dilaksanakan penyusunan engineering database dermaga dan kapal dengan detail keperluan antara lain : :

- a. Data spesifikasi teknis dan inventarisasi armada dan Pelabuhan;
- b. Redrawing 2D komponen Pelabuhan;
- c. 3D Drawing komponen armada dan pelabuhan;
- d. Laporan interim;
- e. Laporan antara;
- f. Laporan Final.

2.11 Corporate Secretary

A. Corporate Communication

Perjalanan Kehumasan mengalami kemajuan di setiap tahunnya. Perhatian Manajemen akan pentingnya nilai-nilai kehumasan dalam mendukung tercapainya

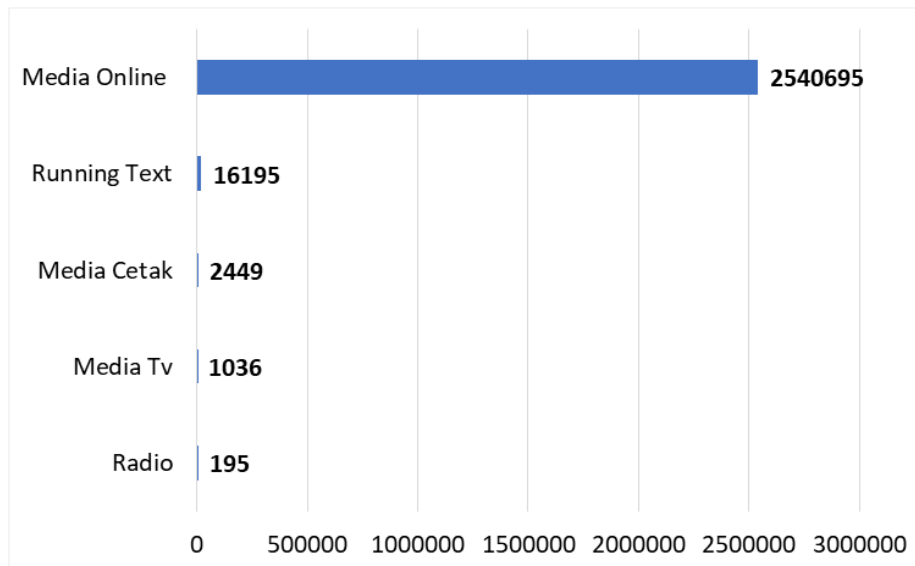
good relationship (hubungan baik) dengan stakeholder semakin besar. Dukungan yang diberikan Manajemen ini pula yang membantu proses branding ASDP di masyarakat semakin baik.

Sasaran dari program kehumasan adalah mengkomunikasikan informasi, pencapaian dan kinerja perusahaan dalam mendukung upaya membangun citra positif perusahaan di mata masyarakat umum dan pemangku kepentingan (stakeholder). Strategi yang dilakukan adalah dengan memanfaatkan kekuatan media dan hubungan baik dengan stakeholder untuk membangun opini publik yang positif. Memanfaatkan peranan media masa, baik cetak maupun elektronik merupakan salah satu langkah strategi marketing komunikasi dalam mensosialisasikan kinerja dan pengembangan bisnis perusahaan sehingga dapat mendukung dan meningkatkan reputasi positif.

Beberapa kegiatan utama kehumasan yang dilakukan, khususnya selama Semester I Tahun 2025 diantaranya :

1. Monitoring Pemberitaan di Media Massa

Kegiatan monitoring pemberitaan adalah salah satu kegiatan rutin Kehumasan yang berfungsi sebagai langkah mengetahui posisi citra perusahaan terkait dengan kinerja perusahaan. Dalam kurun waktu Semester I terdapat **2.560.570** berita dengan puncak frekuensi terletak pada bulan Maret. Pada bulan tersebut, ASDP melakukan pemberitaan terkait persiapan ASDP dalam menghadapi mudik Angkutan Lebaran.

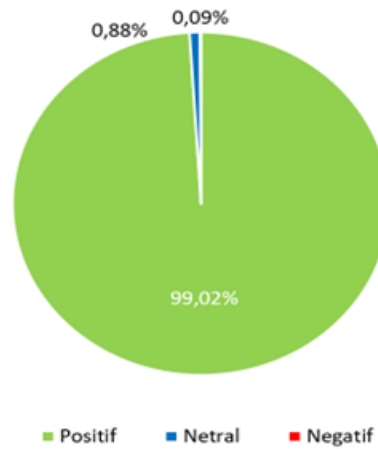


Gambar 2.2. Jumlah berita periode Semester I 2025

2. Evaluasi Pemberitaan

Sepanjang Semester I tahun 2025, tonasi pemberitaan masih didominasi berita positif dan neutral. Namun, masih cukup banyak pemberitaan yang berpotensi menimbulkan citra negatif bagi perusahaan. Hal ini tentu perlu mendapat

perhatian agar tidak berkembang menjadi isu yang merusak reputasi perusahaan. Seperti misalnya, pada bulan April terkait isu antrean pemudik di pelabuhan yang berdampak pada reputasi perusahaan.



Gambar 2.3. Tone Pemberitaan Semester I Tahun 2025

B. Dukungan Layanan Korporasi (Kesekretariatan)

Unit Kesekretariatan memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran penyelenggaraan seluruh rapat strategis yang melibatkan Direksi, Dewan Komisaris, serta pemangku kepentingan eksternal. Selama Semester I Tahun 2025 telah dilakukan sebanyak 36 rapat sesuai dengan protocol internal perusahaan.

2.12 Sistem Manajemen Perusahaan

Program kerja yang telah dilakukan divisi Sistem Manajemen Perusahaan periode Semester I 2025 adalah sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan RJPP 2025 -2029 PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) sudah sampai pada tahap penyampaian hasil penyesuaian RJPP berupa *breakdown* produksi PT Jembatan Nusantara, pengelompokan Investasi yang disesuaikan dengan RKAP PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) 2025 kepada KBUMN;
- 2) Pengisian pada *Anaplan* perihal RJPP PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Tahun 2025-2029;
- 3) sosialisasi RJPP PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Tahun 2025 - 2029 kepada seluruh cabang di Regional 1 yang dilakukan pada tanggal 27-28 Februari 2025 bertempat di Batam;
- 4) Penyusunan kajian rencana integrasi maritim yang disusun oleh BCG dan di *lead* oleh Pelindo bersama dengan ASDP dan PELNI. Untuk menunjang penyusunan kajian tersebut, masih terdapat beberapa data yang dibutuhkan oleh BCG untuk

dapat menyelesaikan penyusunan kajian tersebut. sampai dengan April 2025 masih terdapat beberapa data yang diminta oleh BCG antara lain :

- a. Informasi terkait dengan pola Operasi penyandaran kapal di pelabuhan penyeberangan;
- b. Spesifikasi kapal ASDP dan JN;
- c. Data terkait dengan pembelian dan supplier BBM untuk kapal-kapal ASDP;
- d. Beban penyusutan dan Beban Asuransi kapal;
- e. Data Ebitda Margin per segment usaha;
- f. Data Aset Perusahaan.

Penyusunan Kajian telah sampai pada usulan *business plan* pasca pelaksanaan penggabungan 3 BUMN. Dari usulan kajian awal, yang diajukan adalah

- a. Pengembangan bisnis galangan;
- b. Pengembangan bisnis logistik (peti kemas);
- c. Peningkatan kemampuan *leveraging liabilitas*.

Atas usulan tersebut, PT ASDP dan PT PELNI meminta agar usulan kajian tersebut dapat direviu kembali oleh BCG selaku konsultan penggabungan BUMN, sebelum disampaikan kepada masing-masing BUMN.

2.13 **Business Support**

Adapun progres pekerjaan masing-masing Unit Divisi Business Support selama Semester I tahun 2024 adalah sebagai berikut:

A. Marketing & Promotion

1. Sehubungan dengan dirilisnya produk terbaru dari PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) yaitu Ferizy Lounge di KMP Barau Cabang Batam dan atas dasar koordinasi dengan tim UAJ Divisi Komersial, maka tim Marketing & Promotion melaksanakan proses pengambilan video berkaitan dengan hal tersebut pada hari Kamis-Jumat, 30-31 Januari 2024 yang dilakukan di KMP Barau yang beroperasi di lintasan Telaga Punggur-Tanjung Uban Cabang Batam;
2. Pembuatan Merchandise ASDP Tahun 2025;
3. Dalam rangka implementasi sistem pemetaan barang lepas (e-manifest logistik) di Cabang Kayangan atas inisiasi dari Divisi Inovasi Strategis bekerjasama dengan Project Logistic Business, maka tim Marketing & Promotion berupaya untuk mencetak materi sosialisasi yang dibutuhkan terkait implementasi program kerja ini berupa spanduk dan *flyer*. Go-Live program ini ada pada tanggal 19 Januari 2025;
4. Sebagai bentuk sosialisasi yang masif serta meningkatkan brand Awareness dan Brand Images kepada para Pengguna Jasa dan *stakeholder* dalam pembelian tiket ferry Online melalui Ferizy pada periode Angkutan Lebaran 2025, tim Marketing & Promotion membuat sebuah video yang promosi dan juga informasi bahwa tiket dapat di pesan jauh-jauh hari h-60 sebelum keberangkatan, check-

in tiket minimal 2 sebelum jam masuk pelabuhan dan sebagainya kepada para pengguna jasa yang terlanjur datang ke pelabuhan sebelum waktunya tersebut. Proses shooting dilaksanakan pada tanggal 9-11 Februari 2025;

5. Pembuatan Media Sosialisasi Dalam Rangka Persiapan Go-Live Layanan Self Service di Pelabuhan Merak dan Bakauheni, Tim Marketing & Promotion melakukan Proses pengambilan video untuk sosialisasi Self Service di pelabuhan Merak dan Bakauheni, Video tersebut akan muncul di Akun Sosial Media ASDP (Instagram, Tiktok dan Youtube) dan Media Offline yakni LED TV di Pelabuhan Merak ataupun Bakauheni;
6. Sehubungan dengan program promosi yang diadakan oleh Indomaret sebagai mitra resmi pembayaran tiket ferry online di Ferizy dalam rangka Angkutan Natal dan Tahun Baru 2024/2025, maka tim Marketing & Promotion berupaya untuk membuat materi komunikasi sebagai ajang sosialisasi dari sisi PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dengan bentuk banner sosmed yang telah dibuat pada tanggal 3 Januari 2025 dan telah terunggah di sosial media;
7. Sebagai langkah efisiensi dan efek dari pengiriman surat ke Badan Pengelola Jalan Tol (BPJT) yang dikirimkan oleh tim Marketing & Promotion, maka sosialisasi terkait pembelian tiket online dilakukan oleh tim Marketing & Promotion bekerja sama dengan PT Trans Sumatera sebagai pengelola Jalan Tol lintas Sumatera dalam bentuk pemasangan spanduk JPO informasi rest area tempat buffer zone pembelian tiket ferry;

B. Unit Manajemen Data Komersial dan Operasional

Selama Semester I Tahun 2025 telah dilakukan program kerja sebagai berikut :

1. Analisis Konsistensi Data Produksi

Sesuai dengan Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicator) Divisi Business Support Unit Kerja Data Manajemen Tahun 2024, diperlukan proses Analisis Big Data yang membutuhkan konsistensi dan integritas data pelaporan khususnya produksi penyeberangan di lingkungan Direktorat Komersial dan Pelayanan dengan tindak lanjut pekerjaan sebagai berikut :

- a. Koordinasi dengan Divisi Komersial untuk pengumpulan Data Produksi dan Pendapatan Bulan Januari 2025.
- b. Pembuatan logika analisis konsistensi data antara Data komersial, data SAP, dan Data E-Ticketing
- c. Pengumpulan data Produksi dan Pendapatan dari Divisi Komersial, SAP, dan Database E-ticketing Bulan Februari 2025.

- d. Pengumpulan data Produksi dan Pendapatan dari Divisi Komersial, SAP, dan Database E-ticketing Bulan Maret 2025 serta penyusunan Laporan Analisis Konsistensi Data Produksi.
 - e. Pengumpulan data Produksi dan Pendapatan dari Divisi Komersial, SAP, dan Database E-ticketing Bulan April 2025 serta penyusunan Laporan Analisis Konsistensi Data Produksi.
 - f. Pengumpulan data Produksi dan Pendapatan dari Divisi Komersial, SAP, dan Database E-ticketing Bulan Mei 2025 serta penyusunan Laporan Analisis Konsistensi Data Produksi.
 - g. Pengumpulan data Produksi dan Pendapatan dari Divisi Komersial, SAP, dan Database E-ticketing Bulan Juni 2025 serta penyusunan Laporan Analisis Konsistensi Data Produksi
2. Dashboard Analisis Konsistensi Data Produksi
- Menindaklanjuti rekonsiliasi data produksi dalam bentuk analisis konsistensi data yang bertujuan untuk memastikan bahwa data bukti produksi maupun pendapatan terpenuhi dan akurat antara yang terjadi pada sistem dengan rekapitulasi manual (secara keuangan dan komersial). Adapun perkembangan pekerjaan sebagai berikut :
- a. Dilakukan pengumpulan dan pemetaan data produksi dari SAP, E-Ticketing dan Komersial untuk dibandingkan terhadap hasil rekap manual sebagai dasar validasi dan akurasi data.
 - b. Pada Bulan April 2025 dilakukan proses awal penyusunan dashboard analisis konsistensi untuk mengidentifikasi selisih data produksi antara data internal perusahaan dengan data pembanding.
 - c. Pada Bulan Mei 2025 telah dilakukan pembuatan prototype dashboard analisis konsistensi yang selanjutnya akan direview lebih lanjut.
 - d. Pada Bulan Juni 2025 masih dalam proses pembuatan prototype dashboard analisis konsistensi yang selanjutnya akan direview lebih lanjut
3. Enhancement Dashboard Market Share
- Sesuai dengan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Divisi Business Support Unit Kerja Data Manajemen Tahun 2025, diperlukan penambahan dan pembaharuan fitur *Dashboard Market Share* melalui perbaikan model data dan penyempurnaan kualitas data

agar lebih informatif dan akurat dengan proses pekerjaan sebagai berikut :

- a. Menentukan ruang lingkup dan kebutuhan data untuk pembuatan Dashboard Market Share
 - b. Telah dilakukan pembuatan *Datamart Market Share* sebagai data yang siap digunakan untuk visualisasi data.
 - c. Pembuatan draft konsep dashboard market share.
 - d. Pada Bulan April 2025 dilakukan penyempurnaan Dashboard Market Share agar dapat menampilkan informasi secara lebih komprehensif, memperbaiki struktur visualisasi, serta meningkatkan akurasi dan konsistensi data yang disajikan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis.
 - e. Pada Bulan Mei 2025 telah dilakukan pembuatan Prototype Dashboard Utama yang selanjutnya akan direview lebih lanjut.
 - f. Pada Bulan Juni 2025 dilakukan peninjauan Prototype Dashboard
4. Dashboard Suspect Analisis
- Sesuai dengan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Divisi Business Support Unit Kerja Data Manajemen Tahun 2025, diperlukan penambahan dan pembaharuan fitur *Dashboard Suspect Analysis* melalui perbaikan model data dan penyempurnaan kualitas data agar lebih informatif dan akurat dengan proses pekerjaan sebagai berikut :
- a. Menentukan ruang lingkup untuk pengembangan *Dashboard Suspect Analysis*.
 - b. Pada Bulan April 2025 dilakukan identifikasi dan klasifikasi jenis data transaksi serta data pendukung lainnya yang berpotensi menjadi indikasi data suspek.
 - c. Pada Bulan Mei 2025 dilakukan proses peninjauan kembali terkait model data yang telah dibuat sebelumnya dan membandingkan dengan penyempurnaan model data yang diajukan.
 - d. Pada Bulan Juni 2025 dilakukan proses penyempurnaan model data yang diajukan.

C. Unit Tarif

1. Terbitnya Keputusan Direksi Nomor KD.14/OP.404/ASDP-2025 tentang Tarif Jasa Angkutan Penyeberangan Lintas Dalam Kabupaten/Kota Pangkajenean dan Kepulauan Provinsi Sulawesi Selatan Pada Kapal Yang Dioperasikan oleh PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) tanggal 11 Januari 2025 dan diberlakukan tanggal 11 Januari 2025.
2. Terbitnya Keputusan Direksi Nomor KD.44/OP.404/JKTNB/III/ASDP-2025 tentang Tarif Jasa Angkutan Penyeberangan Dalam Kabupaten/Kota Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan Lintas Sri Menanti – Karang Baru di Atas Kapal yang dioperasikan oleh PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)) tanggal 10 Maret 2025 dan diberlakukan tanggal 11 Maret 2025.
3. Terbitnya Keputusan Direksi Nomor KD.50/OP.404/JKTNB/III/ASDP-2025 tentang Tarif Angkutan Penyeberangan Non Ekonomi Untuk Penumpang Lintas Penyeberangan Cabang Luwuk Di Atas Kapal Yang Dioperasikan Oleh PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) tanggal 20 Maret 2025 dan diberlakukan tanggal 1 April 2025.
4. Terbitnya Keputusan Direksi Nomor KD.51/OP.404/JKTNB/III/ASDP-2025 tentang Tarif Tiket Terpadu Untuk Penumpang Kelas Non Ekonomi Dari Pelabuhan Penyeberangan Pagimana Di Atas Kapal Yang Dioperasikan Oleh PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) tanggal 20 Maret 2025 dan diberlakukan tanggal 1 April 2025.
5. Terbitnya Keputusan Direksi Nomor KD.62/OP.404/JKTNB/V/ASDP-2025 tentang Tarif Jasa Angkutan Penyeberangan Lintas Antar Kabupaten/Kota Dalam Provinsi Jawa Timur Lintas Paciran - Bawean, Kangean - Jangkar dan Kalianget - Jangkar Pada Kapal Yang Dioperasikan oleh PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) tanggal 06 Mei 2025 dan diberlakukan tanggal 1 Juni 2025.
6. Terbitnya Keputusan Direksi Nomor KD.63/OP.404/JKTNB/V/ASDP-2025 tentang Tarif Tiket Terpadu Lintas Antar Kabupaten/Kota Dalam Provinsi Jawa Timur Dari Pelabuhan Jangkar Yang Dikelola Oleh PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) tanggal 06 Mei 2025 dan diberlakukan tanggal 1 Juni 2025
7. Terbitnya Keputusan Direksi Nomor KD.78/OP.404/JKTNB/VI/ASDP-2025 tentang Tarif Jasa Angkutan Penyeberangan Lintas Antar Kabupaten/Kota Dalam Provinsi Sumatera Utara Lintas Penyeberangan Sibolga – Gunung Sitoli, Sibolga – Teluk Dalam Di Atas Kapal Yang Dioperasikan Oleh PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) tanggal 01 Juni 2025 dan diberlakukan tanggal 13 Juni 2025:
8. Surat Direktur Utama PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Nomor OP.404/01727/III/ASDP-2025 tanggal 20 Maret 2025 tentang Permohonan

Rekomendasi Tarif Jasa Angkutan Penyeberangan Untuk Barang Lepas Atas Tindak Lanjut Sosialisasi Tarif Jasa Angkutan Untuk Barang Lepas.

9. Terbitnya Surat Rekomendasi Tarif Barang Lepas Direktur Jenderal Perhubungan Darat, Kementerian Perhubungan RI dengan Nomor PR.301/1/16/DRJP/2025 tanggal 30 April 2024.
10. Proses Review Sirkuler Direksi untuk Draft Keputusan Direksi (KD) tentang Tarif Jasa Angkutan Penyeberangan Untuk Barang Lepas Di Atas Kapal Yang Dioperasikan Oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)

2.14 Properti & Umum

Selama Semester I tahun 2025 kegiatan yang telah direalisasikan oleh Divisi Pengelolaan Properti dan Umum antara lain:

1. Kegiatan Investasi

Divisi Pengelolaan Properti dan Umum memiliki kewenangan terkait pengadaan investasi baik di cabang, regional maupun di kantor pusat. Adapun mata anggaran yang dikelola meliputi investasi tanah/lahan, bangunan gedung, alat kerja perkantoran, komputer dan perlengkapan, kendaraan roda 4, kendaraan roda 2 serta kendaraan lainnya. Selama Triwulan I tahun 2025 pengadaan investasi yang telah dilakukan yaitu sebesar Rp4,30 miliar di kantor cabang, pusat dan regional.

2. Pelaksanaan MCU Kantor Pusat Tahun 2025;
3. Survey Puskesmas Cempaka Putih untuk MOU Klinik;
4. *Pemotongan dan Penyerahan Hewan Qurban*

2.15 Supply Chain Management

Total nilai SPBJ/Kontrak selama Semester I 2024 yang tercatat pada pemasukan dokumen pengadaan secara manual yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.48.

Total Nilai SPBJ/Kontrak Semester I 2024

NO	USER/DIVISI KANTOR PUSAT	FREKUENSI	TOTAL NILAI SPBJ			TOTAL KESELURUHAN BULAN MARET			
			IN VESTASI	BIAYA	STOCK				
1	DMISI OPTIMALISASI & MANAJEMEN ARMADA	2	Rp	- Rp	500.350.000	Rp	- Rp	500.350.000	
2	DMISI MANAJEMEN RISIKO	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
3	DMISI PENGELOLAAN SDM	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
4	SEKRETARIS PERUSAHAAN	1	Rp	- Rp	1.001.000.000	Rp	- Rp	1.001.000.000	
5	DMISI HUKUM	1	Rp	- Rp	1.200.000.000	Rp	- Rp	1.200.000.000	
6	DMISI OPERASIONAL	3	Rp	- Rp	386.200.000	Rp	- Rp	386.200.000	
7	DMISI TEKNOLOGI INFORMASI	2	Rp	- Rp	11.186.197.000	Rp	- Rp	11.186.197.000	
8	DMISI PROPERTI DAN UMUM	1	Rp	- Rp	372.393.206	Rp	- Rp	372.393.206	
9	DMISI INOVASI STRATEGIS	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
10	BAKAUHENI HARBOUR CITY	1	Rp	1.431.939.272	Rp	- Rp	- Rp	1.431.939.272	
11	DMISI MANAJEMEN RANTAI PASOK	1	Rp	- Rp	140.400.000	Rp	- Rp	140.400.000	
12	DMISI PENDUKUNG BISNIS	1	Rp	- Rp	38.000.000	Rp	- Rp	38.000.000	
13	DMISI PENGEMBANGAN BISNIS	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
14	DMISI KESELAMATAN, KESEHATAN & LINGKUNGAN	2	Rp	- Rp	112.600.000	Rp	- Rp	112.600.000	
15	DMISI PERENCANAAN ORGANISASI & SISTEM SDM	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
16	DMISI OPTIMALISASI & MANAJEMEN PELABUHAN	2	Rp	3.368.686.918	Rp	- Rp	- Rp	3.368.686.918	
17	SATUAN PENGAWAS INTERN	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
18	DMISI PELAYANAN PELANGGAN	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
19	DMISI QUALITY CONTROL	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
20	DMISI SISTEM MANAJEMEN PERUSAHAAN	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
21	DMISI AKUNTANSI	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
22	DMISI PERENCANAAN KORPORASI	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
23	DMISI KOMERSIAL	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
24	DMISI PENGENDALIAN MUTU	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
25	KOORDINATOR PROJECT MANAGEMENT OFFICE	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
26	DMISI PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN KEUANGAN	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
27	DMISI KEUANGAN DAN PERBENDAHARAAN	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
28	PROJECT HEAD INTEGRATED MAINTENANCE SYSTEM	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
29	DMISI PENGADAAN ARMADA	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
30	PROJECT HEAD LOGISTIC BUSINESS	0	Rp	- Rp	-	Rp	- Rp	-	
	TOTAL	17	Rp	4.800.626.190	Rp	14.937.140.206	Rp	- Rp	19.737.766.396

2.16 Perencanaan & Pengendalian Keuangan

Realisasi kinerja yang telah dilakukan oleh divisi Perencanaan dan Pengendalian Keuangan selama Semester I Tahun 2025 diantaranya sebagai berikut:

A. Anggaran dan Pengendalian Keuangan

1. Pelaksanaan RUPS RKAP 2025 pada tanggal 30 Januari 2025;
2. Update budget 2025 pada system SAP;
3. Breakdown RKAP 2025;
4. Penyusunan buku RKAC 2025;
5. Evaluasi Budget Triwulan I dan Triwulan II.

B. Management Report

1. Monitoring dan evaluasi realisasi program kerja;
2. Penyusunan Buku Laporan Manajemen Unaudited tahun 2024;
3. Laporan Manajemen dan Milestone Bulanan Tahun 2025;
4. Update data kinerja keuangan periode berjalan kedalam system Ebas;
5. Analisa Kinerja Segmen dan Laporan Keuangan Konsolidasian;
6. Pelaksanaan RUPS Audited Tahun Buku 2024.

C. Monitoring dan Evaluasi Anak Perusahaan

1. Monitoring dan evaluasi Kinerja Anak Perusahaan PT Indonesia Ferry Properti dan PT Jembatan Nusantara Tahun 2025;
2. Penyampaian Update kinerja Anak Perusahaan periode Unaudited 2024 dan periode januari – maret 2025 kepada divisi Perencanaan Korporasi;
3. Penyampaian Financial Assessment Terhadap Kondisi Keuangan dari PT Indonesia Ferry Property (IFPRO) kepada divisi komersial.

D. Financial Controller

1. Counterpart penyediaan data dalam kegiatan Rapat Pimpinan tahun 2025;
2. Counterpart perhitungan KPI Aspek Ekonomi dan Sosial PT ASDP Group yang disampaikan pada Divisi Sistem Manajemen Perusahaan;
3. Penyampaian Stress Test Database Untuk Kementerian BUMN pada aplikasi ANAPLAN;
4. Laporan Forecast kinerja induk sampai dengan periode Desember 2025 dengan basis perhitungan realisasi 2025;
5. Penyusunan Benchmark Internal;
6. Penyusunan Laporan Analisis Vertikal dan Horizontal atas Kinerja Keuangan Induk Usaha Sesuai Realisasi SAP;
7. Laporan Analisis Variance.

2.17 Keuangan dan Perbendaharaan

Divisi Keuangan dan Perbendaharaan telah melaksanakan beberapa program kerja selama Semester I Tahun 2025, diantaranya:

1. Pendapatan Keuangan terdiri dari pendapatan deposito. Dimana pendapatan bunga deposito pada bulan Januari - Juni 2025 mencapai Rp 27.831.692.689,-. Dengan rentang bunga 2.58% Sampai 6.35% sedangkan untuk deposito dolar 1.75%;
2. Arus kas bersih dari operasi pada bulan Mei 2025 bernilai positif Rp 145M, arus kas bersih dari investasi senilai negatif Rp 41M, dan arus kas bersih dari aktivitas pendanaan senilai negatif Rp 75M. Pada bulan Mei 2025 jumlah kas dan setara kas mengalami kenaikan sebesar Rp 28M. Sehingga jumlah kas dan setara kas pada akhir bulan Mei 2025 sebesar Rp 1.877M dan diproyeksikan pada bulan Juni 2025 mengalami kenaikan menjadi Rp 1.927M;
3. Debt Capacity bulanan ASDP Group pada s.d Bulan Mei 2024*) sebagai berikut:
 - a. ASDP sebesar Min. Rp 2.514 Miliar dengan Room Debt setelah dikurangi Current Bank Debt sebesar Rp 174 Miliar tersisa Rp 2.340 Miliar;
 - b. IFPRO sebesar Min. Rp 436 Miliar dengan Room Debt setelah dikurangi Current Bank Debt sebesar Rp 34 Miliar tersisa Rp 402 Miliar;
 - c. JN sebesar Min. negatif Rp 11 Miliar dengan Room Debt setelah dikurangi Current Bank Debt sebesar Rp 87 Miliar tersisa negatif Rp 98 Miliar.

4. Collection Pendapatan masih dilakukan di masing-masing cabang. Melakukan koordinasi dengan Divisi Komersial terkait pengecekan pada rekening pelimpahan dana settlement dari hasil penjualan tiket melalui Sales Channel, transfer dana tiket terjual ke cabang dari penjualan masing-masing Sales Channel, dan penerbitan invoice kepada customer PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) di Kantor Pusat;
5. Terdapat 2 (dua) klaim asuransi Marine Hull atas kapal :

Tabel 2.49.

klaim asuransi Marine Hull

No.	Kapal	Kejadian	Cabang	Tgl Pengajuan
1	KMP. Nuku	Kerusakan Ramp Door	Bau Bau	01 Maret 2024
2	KMP. BRR	Kerusakan Kemudi Kanan	Banda Aceh	23 uni 2024

2.18 PT INDONESIA FERRY PROPERTY

2.18.1.1 KEGIATAN PERUSAHAAN

Fokus perusahaan adalah untuk meningkatkan aspek bisnis dan pelayanan kepada seluruh stakeholder maupun shareholder sehingga dapat tercapainya visi, misi dan tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Program-program yang akan dilaksanakan di Tahun 2025 yang telah dan sedang dilakukan sampai dengan Semester I Tahun 2025 antara lain:

Divisi komersial sebagai Divisi yang bertanggung jawab terhadap pencapaian pendapatan dan pengembangan bisnis baru telah melaksanakan program kerja dengan 3 fokus utama yaitu Optimization, Operational Excellence dan Business Expansion dengan penjelasan realisasi pelaksanaan program kerja Semester I 2025 sebagai berikut:

A. Optimization

Program optimization yang telah direalisasikan oleh Divisi Komersial pada antara lain:

- 1) Membuka skema kerja sama dengan program Revenue Sharing, Profit Sharing bagi tenant potensial yang dapat mendatangkan trafik;
- 2) Merealisasikan Sosoro Mall sesuai dengan hasil reconcept yaitu Activity and Community dimana telah mendatangkan beberapa komunitas untuk mengadakan aktivitas kegiatan ataupun event di Sosoro Mall;
- 3) Merealisasikan Anjungan Agung Mall sesuai dengan hasil reconcept yaitu Family Destination dimana saat ini Bakauheuni merupakan area pengembangan pariwisata yang dirancang

dengan konsep Bakauheuni Harbour City yang saat ini sedang dalam renovasi dan pembangunan di antaranya Taman Budaya Menara Siger, Masjid Agung BSI, Krakatau Park & Dermaga Wisata Bakauheuni serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan event yang dapat mengundang trafik "family" seperti perlombaan anak di Anjungan Agung Mall;

- 4) Update terkait penyesuaian NLA sesuai dengan kondisi eksisting di 3 (tiga) cluster; dan
- 5) Memberikan sanksi Surat Peringatan dan juga sanksi berupa penonaktifan utilitas kepada Tenant yang tidak melakukan pembayaran sewa sampai dengan Surat Peringatan ke-3.

B. Operational Excellence

Program *Operational Excellence* yang telah direalisasikan oleh Divisi Komersial antara lain:

- 1) Melakukan pengecekan berkala terkait kerusakan-kerusakan yang terjadi di Mall seperti fasilitas yang ada di toilet, ruang tunggu penumpang, penghawaan ruangan dan lainnya;
- 2) Memberikan pelatihan kepada frontliner Mall untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pengguna jasa ataupun pengunjung;
- 3) Penyusunan profil risiko dan melakukan update secara berkala sebagai alat untuk memonitoring kondisi di setiap cluster; dan
- 4) Pemenuhan material alat dan bahan serta man power di masing-masing cluster berdasarkan rencana di Tahun 2025.

C. Bussiness Expansion

- 1) Merealisasikan bisnis Air SWRO di Labuan Bajo untuk kebutuhan Hotel Meruorah, Plaza Marina, kapal-kapal milik PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Sape serta kapal milik swasta lainnya serta ke Hotel sekitar yang ada di Labuan Bajo; dan
- 2) Menciptakan bisnis baru di Sosoro Mall yaitu Candle light dinner, Chill and grill serta All you can eat.

D. Program Kerja Lainnya

- 1) Bekerja sama dengan Wholesaler seperti MG dan Klik & Book untuk meningkatkan leverage penjualan dari kamar hotel di Sosoro Hotel;
- 2) komersil Labuan Bajo;
- 3) Meningkatkan jumlah event regular ataupun seasonal untuk meningkatkan jumlah trafik pengunjung Mall;
- 4) Meningkatkan occupancy & Average Daily Rate (ADR) pada function hall dan Hotel Sosoro Merak; dan

- 5) Monitoring dan evaluasi secara berkala dari bisnis yang telah berjalan di 3 (tiga) cluster bisnis.
- 6) Merencanakan target bisnis sepanjang Tahun 2025;
- 7) Meningkatkan occupancy tenant di SS-Mall Merak, AA-Mall Bakauheni dan area komersil Labuan Bajo;
- 8) Meningkatkan jumlah event regular ataupun seasonal untuk meningkatkan jumlah trafik pengunjung Mall;
- 9) Meningkatkan occupancy & Average Daily Rate (ADR) pada function hall dan Hotel Sosoro Merak;
- 10) Pengoperasian bisnis Hotel Sosoro tahap II di SS-Mall serta penambahan area bisnis pengelolaan parkir;
- 11) Reconcept Sosoro Mall dengan konsep baru yaitu Activity dan Community juga adanya pembangunan Broadway dan Sunset at Mall yang bertujuan untuk menambah value di Sosoro Mall yang merupakan satu-satunya Mall di daerah Cilegon yang memiliki pemandangan Laut.
- 12) Reconcept Anjungan Agung Mall dengan konsep Family Destination dimana saat ini Bakauheuni merupakan area pengembangan pariwisata yang dirancang dengan konsep Bakauheuni Harbour City yang saat ini sedang dalam renovasi dan pembangunan di antaranya Taman Budaya Menara Sieger, Masjid Agung BSI, Krakatau Park & Dermaga Wisata Bakauheuni.
- 13) Menyiapkan strategi marketing (marketing plan 2024) dalam upaya memperkenalkan property milik PT IFPRO, diantaranya Sosoro Mall Merak dan Anjungan Agung Mall Bakauheni serta Area Komersial di Labuan Bajo seperti mengadakan event – event setiap bulan di area komersial serta adanya konser musik di masing- masing area tersebut.
- 14) Merealisasikan bisnis signature kuliner yang direalisasi dalam area beach club di Kawasan Marina Labuan Bajo;
- 15) Merealisasikan bisnis retail Landmark Phinisi Labuan Bajo
- 16) Meningkatkan pendapatan F&B dengan layanan Night lifestyle di Kawasan Labuan Bajo;
- 17) Merealisasikan bisnis laundry di Labuan Bajo;
- 18) Merealisasikan bisnis Spa di Labuan Bajo;
- 19) Merealisasikan bisnis Air SWRO di Labuan Bajo;
- 20) Merealisasikan Aplikasi partnerSHIP di Labuan Bajo;
- 21) Monitoring perizinan alih daya;
- 22) Merealisasikan SOP/IK dari alih daya;

- 23) Merencanakan dan mengembangkan fasilitas baru di Hotel Meruorah diantaranya: Wedding Chapel and Skybone;
- 24) Menyusun strategi skema bisnis dan perjanjian kerja sama; mitra operator marina, mitra operator Hotel Mid Tier di Labuan Bajo, Mitra Operator di Beach Club, mitra kerjasama Hotel Bintang 3 di Bakauheni, mitra di area komersial, serta mitra sejenis yang mendukung di 3 (tiga) cluster bisnis di PT Indonesia Ferry Property;
- 25) Penyusunan RJPP IFPRO 2025-2029;
- 26) Monitoring dan evaluasi secara berkala dari bisnis yang telah berjalan di 3 (tiga)

1. Divisi Pengadaan Barang dan Jasa

Divisi Pengadaan Barang dan Jasa sebagai divisi yang bertanggung jawab terhadap kegiatan pengadaan barang dan jasa telah melaksanakan program kerja, sebagai berikut:

Tabel 2.50.

Efisiensi Pengadaan Barang dan Jasa Terbesar > 15% Periode Semester I 2025

Nama Pekerjaan	Nilai SPPBJ	Nilai Kontrak	Efisiensi	
	(Rp)	(Rp)	Jumlah (Rp)	%
JANUARI				
Jasa Pekerjaan Railing Ramp Connecting Hotel Dan Komersial	33.799.500	26.880.000	6.919.500	20,47%
Pengadaan CAPEX Perlengkapan Room Division & Kids Club Meruorah Komodo Labuan Bajo	52.752.000	44.805.150	7.946.850	15,06%
Pengadaan CAPEX Perlengkapan F&B Service Divison Meruorah Komodo Labuan Bajo	34.410.000	24.694.681	9.715.319	28,23%
FEBRUARI				
MARET				

Nama Pekerjaan	Nilai SPPBJ	Nilai Kontrak	Efisiensi	
	(Rp)	(Rp)	Jumlah	%
			(Rp)	
Pengadaan Gas Anjungan Agung Mall Bakauheni	18.315.000	14.805.000	3.510.000	19,16%
Pengadaan Perlengkapan Kebersihan Angkutan Lebaran 2025 (Tissue)	15.540.000	6.279.372	9.260.628	59,59%
APRIL				
Asuransi Kesehatan Karyawan	1.325.880.056	995.249.000	330.631.056	24,94%
Pengadaan Gas Sosoro Mall Merak	21.978.000	17.782.200	4.195.800	19,09%

2.18.1.2 SUMBER DAYA MANUSIA DAN DUKUNGAN KERJA

Tabel 2.51.

Komposisi Karyawan PT Indonesia Ferry Properti

NO	URAIAN	REAL	RKAP	REAL	ACH
		TAHUN 2024	TAHUN 2025	TAHUN 2025	(3 : 2)
		1	2	3	4
a	Kantor Pusat	36	44	45	102%
b	Terminal Eksekutif Merak	12	17	13	76%
c	Terminal Eksekutif Bakauheni	4	5	5	100%
d	Kawasan Komersial Labuan Bajo	5	5	5	100%
e	Hotel Meruorah	89	110	96	87%
	Total	146	181	164	91%

Berdasarkan segmentasi usaha sebanyak 164 karyawan, jumlah karyawan terbanyak berada di Hotel Meruorah Labuan Bajo sebanyak 96 Karyawan.

2.18.1.3 Divisi Keuangan & Strategis Perusahaan

Divisi Keuangan & Akuntansi sebagai divisi yang bertanggung jawab terhadap proses penyediaan informasi akuntansi dan pengendalian keuangan Perseroan telah melaksanakan program kerja. sebagai berikut:

- 1) Pengendalian dan pengawasan dari sisi finansial untuk operasional, peningkatan laba, dan efisiensi Perseroan.

- 2) Menyelesaikan outstanding tenant dengan aging > 180 hari Per 31 Juni 2025.
- 3) Melanjutkan Rekonsiliasi Piutang tenant untuk memperbaiki tingkat Kolektibilitas dan AR Turn Over Ratio.
- 4) Pembuatan Business Prosedur (SOP) atas semua Divisi pada Hotel Meruorah Labuan Bajo.
- 5) Penyusunan framework terkait Aset Management Perseroan.
- 6) Penyempurnaan sistem Akuntansi & Keuangan Hotel (Hotel Sosoro Merak) dengan melakukan modifikasi pada POS dan PMS yang berbasis Cloud.
- 7) Penyempurnaan sistem Akuntansi & Keuangan Hotel (Hotel Sosoro Merak) dengan melakukan modifikasi pada POS dan PMS yang berbasis Cloud.
- 8) Penyusunan dan penyelesaian Marketing Digitalization Map di Hotel Meruorah, diantaranya pengembangan dan instalasi channel management, booking engine, payment gateway dan optimalisasi SEO & SEM.

2.18.1.4 Divisi Teknik & Perencanaan

Divisi Konstruksi sebagai divisi yang bertanggung jawab terhadap pembangunan proyek telah melaksanakan program kerja, sebagai berikut:

1. Labuan Bajo

A. Program National Interest Account (NIA)

- i. Perencanaan dan pengawasan pembangunan Hotel Mid tier Labuan Bajo;
- ii. Perencanaan dan pengawasan pembangunan Area Komersil Tahap 2 Marina Labuan Bajo;
- iii. Perencanaan dan pengawasan pembangunan Sosial Club;
- iv. Perencanaan dan pengawasan Dermaga Marina Labuan Bajo;

B. Area Komersil Marina

- i. Pembangunan Komersial Area di Lahan Batu Cermin;
- ii. Pembangunan Boots Casual Leasing;
- iii. Pembangunan Tenant;

C. Hotel Meruorah Komodo

- i. Resto Lounge Lobby & Renovasi area Resepsionis
- ii. Coffe Shop & FFE;
- iii. Pembangunan Musola;
- iv. Pembangunan Drug Store / Bussines Centre;
- v. Pembangunan Atap Kanopi Ramp;
- vi. Pembangunan Atap Kanopi Penghubung Fase 1 & 2;
- vii. Pembangunan Pos Jaga;

D. Fasilitas Pendukung Dermaga Khusus

- i. Dermaga Apung
- ii. Pengadaan dan Pemasangan Bolder untuk Phinisi
- iii. Pemotongan tiang pancang
- iv. Pengerukan

E. Pengadaan Aset dan Pembangunan Properti

- i. Pengadaan Lahan
- ii. Perencanaan dan Pembangunan Guest House

2. Sosoro Mall dan terminal eksekutif Merak

- A. Pembangunan Interior & FFE Hotel SS Mall Merak Phase 3 untuk 19 kamar; dan lounge;
- B. Pembuatan Panggung Atrium;
- C. Pembuatan Island Booth Mobile;
- D. Pembangunan Kantin Sosoro (blk KFC);
- E. Pemindahan Eskalator lantai 1;

3. Anjungan Agung Mall dan terminal eksekutif Bakauheni

- A. Pembuatan Island Booth Mobile;
- B. Pemindahan Eskalator lantai 1;
- C. Pembuatan Panggung Atrium.

Tabel 2.52.

Update Realisasi Kinerja Semester I Tahun 2025 PT Indonesia Ferry Properti

No	LOKASI	KATEGORI	URAIAN PEKERJAAN	PERSENTASE
1	Labuan Bajo	Program National Interest Account (NIA)	Jasa perencanaan dan perhitunagn desain Struktur Hotel mid tier (include area komersial) sosial club dan Sky bone roof top bar labuan bajo	100%
			Jasa perencanaan dan perhitunagn desain Arsitek hotel Mid tier (include area komersial) sosial club dan sky Bone roof top bar labuan bajo	100%
			Jasa perencanaan dan perhitunagn desain MEP hotel mid Tier (include area komersial) sosial club dan sky bone Roof top bar labuan bajo	100%
			Jasa perencanaan dan perhitunagn desain Eksterior & Interior hotel mid tier (include area komersial) sosial Club dan sky bone roof top bar labuan bajo	100%
			Jasa perencanaan dan perhitunagn QS hotel mid tier (include area komersial) sosial club dan sky bone roof Top bar labuan bajo	100%
			Pengadaan jasa Manajemen Konstruksi (mk) hotel midtier (include area komersial) sosial club dan sky bone roof Top bar labuan bajo	100%
			Soil investigasi & detail eng. desain (ded) Struktur Dermaga marina labuan bajo	100%
			Jasa sampling, konsultasi dan penyusunan serta Pelaporan rincian teknis & baku mutu labuan bajo	100%
			Jasa sampling, konsultasi dan penyusunan serta Pelaporan AMDAL labuan bajo	100%
			Penyusunan dokumen ANDALALIN pengembangan kawasan Marina labuan bajo	100%
	Pengadaan Aset dan Pembangunan Properti	Pengadaan Lahan		100%
2	Sosoro Mall dan terminal eksekutif Merak	Pekerjaan Interior & Fasilitas	Pembangunan Interior & FFE Hotel SS Mall Merak Phase 3 untuk 19 kamar; dan lounge (TAHAP 1)	100%

2.18.1.5 LAPORAN POSISI KEUANGAN

Total aset periode Semester I Tahun 2024 sebesar Rp 1,16 Triliun turun sebesar 2,46% dibandingkan YoY 2023. Total liabilitas periode Semester I Tahun 2024 sebesar Rp 788,13 Miliar turun sebesar 7,93% dibandingkan YoY 2023. Selanjutnya untuk Total Ekuitas periode Semester I Tahun 2024 sebesar Rp 369,27 Miliar naik 11,69% dibandingkan YoY 2023.

2.18.1.6 LAPORAN ARUS KAS

Kas dan Setara Kas Akhir PT Indonesia Ferry Properti periode Semester I Tahun 2024 sebesar Rp 117,94 Miliar. Hal ini dipengaruhi oleh Kas Bersih dari Aktifitas Operasi sebesar Rp 27,40 Miliar, Kas bersih dari Aktifitas Investasi minus Rp 3,39 Miliar, dan Kas Bersih dari Aktifitas Pendanaan sebesar minus Rp 13,15 Miliar. Total Kenaikan bersih Kas dan Setara Kas per Semester I Tahun 2024 sebesar Rp 10,86 Miliar.

2.18.1.7 PENDAPATAN

Periode sampai dengan Semester I Tahun 2024 realisasi pendapatan PT Indonesia Ferry Properti sebesar Rp 86,53 miliar atau 65% dari rencana sebesar Rp 132,24 miliar dan mengalami penurunan 23% bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya. Pendapatan PT Indonesia Ferry Properti di dapat dari pendapatan sewa ruangan di area komersial Terminal Eksekutif Merak dan Bakauheni maupun Labuan Bajo, pendapatan *Public Service Charge* (PSC) Terminal Eksekutif Merak dan Bakauheni, Pengoperasian Hotel Meruorah dan Multifunction Hotel, serta Perseroan juga telah memperoleh kontrak alih daya untuk mendukung bisnis Entitas Induk.

2.18.1.8 BEBAN – BEBAN

Periode Semester I Tahun 2024 PT Indonesia Ferry Properti membukukan beban pokok sebesar Rp 49,86 miliar atau 64% dari rencana sebesar Rp 77,59 miliar dan mengalami penurunan sebesar 31% bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya. Sedangkan untuk beban usaha PT Indonesia Ferry Properti sebesar Rp 23,05 miliar atau 124% dari rencana sebesar Rp 18,57 miliar dan mengalami peningkatan sebesar 30% bila dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya.

2.18.1.9 LABA RUGI

Periode Semester I Tahun 2024 PT. Indonesia Ferry Properti membukukan laba sebesar Rp 13,63 miliar atau 38% dari rencana dan mengalami penurunan

sebesar 39% bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp 22,34 miliar.

2.19 PT JEMBATAN NUSANTARA

2.19.1.1 KEGIATAN PERUSAHAAN

Kegiatan perusahaan yang telah dan sedang dilakukan sampai dengan Triwulan II & Semester I 2025 antara lain:

A. Komersial dan Operasional Kapal

Adapun sebagai penunjang peningkatan produksi kapal baik SDF maupun LDF, Divisi Komersial dan Operasional Kapal pada Semester I Tahun 2025 melakukan beberapa program kerja berupa:

1. Optimalisasi Operasional Kapal

Dalam rangka pengoptimalan operasi armada kapal PT. Jembatan Nusantara maka dilakukan optimalisasi rute dan frekuensi pelayaran dengan Progres Program kerja periode Semester I Tahun 2025 sebesar 40%.

2. Pengelolaan Bahan Bakar Minyak

Berdasarkan hasil evaluasi bahan bakar minyak (BBM) pada tahun 2024 untuk program uji petik bahan bakar minyak dirasa efektif maka pada periode tahun 2025 program tersebut akan di laksanakan lagi dengan jangkauan ke semua cabang PT. Jembatan Nusantara, Untuk Uji petik bahan bakar minyak periode Triwulan I tahun 2025, telah dilaksanakan pada cabang Bangka lintasan Tanjung api api – Muntok pada Februari 2025 dan Sebagai progres akan dilanjutkan Untuk uji petik akan dilanjutkan dengan melakukan uji petik pada Cabang Ketapang - Gilimanuk, Merak - Bakauheni, Lembar - Padangbai, Kayangan - Pototano, Batam – Kualatungkal.

Adapun untuk program digitalisasi administrasi pada pengelolaan Bahan Bakar Minyak telah dibuatkan 1 (satu) aplikasi digital yang berfungsi sebagai alat bantu percepatan kerja bagi SDM yang ada di Kantor Cabang dan Kantor Pusat dalam hal pemantauan pengisian, pemakaian dan pelaporan Bahan Bakar Minyak + Oli dapat terpantau secara real time. Perkembangan pembuatan aplikasi masih proses pembangunan data base penyimpanan di PostgreSQL, untuk prototipe aplikasi dapat dilihat pada website: https://huggingface.co/spaces/JI-Setyawan/Ptototipe_LapBbmOli. Progres Program Kerja periode Triwulan II Tahun 2025 sebesar 14,29%.

3. Memberlakukan Program Membership

Dengan Membership pelanggan dapat menikmati berbagai promo menarik dan info penting lainnya. Progress Program kerja periode Semester Tahun 2025 ini sebesar 70%.

4. Sistem E-Ticketing

E-Ticketing System di lintasan jarak jauh (LDF) serta lintasan jarak dekat (SDF) untuk kemudahan transaksi bagi pengguna jasa, Pelaksanaan penerapan E-Ticketing di lintasan SDF untuk lintasan Kuala Tungkal - Batam yang masih non terpadu dan bersifat manual dalam rangka peningkatan pelayanan terhadap pengguna jasa dengan progress program kerja periode Semester I Tahun 2025 sebesar 50%

5. Sinergi antara Induk dengan Anak Usaha

Sinergi antara Induk Usaha dengan Anak usaha melalui koordinasi, pengendalian, serta pengelolaan yang dilakukan oleh induk usaha diharapkan dapat memperkuat keuangan, aset, dan prospek bisnis antara induk usaha dengan anak usaha, dengan progress program kerja periode semester I Tahun 2025 sebesar 40%.

B. Teknik dan Operasional

Adapun Kegiatan yang telah dan sedang dilakukan sampai dengan Triwulan II dan Semester I 2025 antara lain meliputi:

1. Melakukan Assesment Kapal Internal

Melaksanakan assesment di kapal-kapal untuk menginventarisir kondisi real dan tindak lanjut penanganan. Tujuan Assessment Kapal adalah untuk memetakan kondisi teknis kapal (mesin, deck, sistem kelistrikan, hidrolis, dll.), mengidentifikasi ketidaksesuaian (*non conformance*) terhadap standar BKI, sebagai dasar perencanaan anggaran pemeliharaan dan perbaikan, meminimalkan *downtime* dengan antisipasi kerusakan. Dengan progress program kerja periode Semester I Tahun 2025 sebesar 100%.

2. Kerjasama Penyedia Pelumas dan Cat

Memastikan ketersediaan pelumas dan cat berkualitas dengan harga kompetitif untuk mendukung operasional kapal Ro-Ro yang

efisien dan memenuhi standar BKI. Progres program kerja periode Semester I Tahun 2025 sebesar 26,67%.

3. Evaluasi kebutuhan perawatan kapal rutin & docking

Memastikan ketersediaan suku cadang dan jasa perbaikan kapal yang cepat, berkualitas, dan hemat biaya melalui vendor terpilih yang kompeten dan terkoordinasi dengan baik Progres Program Kerja periode Semester I Tahun 2025 sebesar 46.60%.

a. Evaluasi kebutuhan perawatan rutin kapal

Pemilihan vendor yang memiliki kinerja yang baik & selalu koordinasi dengan line untuk percepatan supply kebutuhan kapal prihal rutin

b. Evaluasi kebutuhan perawatan docking kapal

Pemilihan vendor dan Galangan yang memiliki kinerja yang baik & selalu berkoordinasi dengan line untuk percepatan kesiapan supply/dock space kebutuhan kapal untuk pelaksanaan docking

4. Efisiensi BBM

Implementasi genset labuh diatas kapal saat kapal off (anchorage) di beberapa kapal khususnya cabang Merak dan Bahakuheni sangat diperlukan, Progres Program Kerja periode Semester I Tahun 2025 sebesar 30%.

5. Perawatan Rutin dan Tahunan

Menciptakan hari operasi kapal yang optimal melalui laporan perawatan LPDD (Laporan Perawatan Deck Departemen) & LPED (Laporan Perawatan Engine Departemen). Meningkatkan optimalisasi hari siap operasional kapal dengan memastikan semua perawatan deck dan mesin terdokumentasi secara sistematis, sehingga mengurangi *downtime* dan kerusakan tak terduga. Kru kapal menyampaikan LPDD & LPED secara rutin kepada PIC Teknik untuk dilakukan monitoring, evaluasi dan rencana tindaklanjut perawatan/perbaikan. Progres Program Kerja periode Semester I Tahun 2025 sebesar 25%

6. Efisiensi Pemeliharaan Perawatan Rutin & Tahunan

Meningkatkan efisiensi biaya dan kecepatan respon perawatan dengan memaksimalkan peran tim teknis shorebase (pusat & cabang) serta mengurangi ketergantungan pada vendor eksternal. Progres Program Kerja periode Semester I Tahun 2025 sebesar 42%.

7. Efektifitas Hari Docking

Meminimalkan durasi docking kapal (mengurangi *idle time*) dan mengoptimalkan biaya perbaikan melalui persiapan matang sebelum kapal masuk galangan dengan progres program kerja periode Semester I Tahun 2025 sebesar 20,45%.

a. Penyusunan repair list lebih awal

Penyusunan dan pengiriman repair list Kapal yang akurat dan tepat waktu. Membuat dan mengirimkan Repair List Docking 3 bulan sebelum jatuh tempo waktu docking tahunan adapun Upaya yang dilakukan :

- Mapping Owner Surveyor di beberapa area untuk membantu dalam penyusunan Repair List;
- Melakukan sharing knowledge dengan kru kapal untuk peningkatan kompetensi dalam penyusunan Repair List;
- Melakukan monitoring oleh PIC kantor pusat Jembatan Nusantara untuk ketepatan waktu pengiriman Repair List.
- Bersurat ke PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) untuk permintaan bantuan pendampingan dari Cabang yang berurusan langsung dengan Operasional Kapal-kapal PT. Jembatan Nusantara melalui Manager Teknik Kapal yang ada di Cabang.
- Melakukan evaluasi bersama dengan kantor pusat Via Zoom untuk saling memahami rencana pekerjaan yang akan dilaksanakan di Galangan dan memilah pekerjaan yang bisa dilakukan oleh Tim JN sendiri.

b. Pemilihan galangan yang tepat

Kriteria galangan yang ideal yang memiliki pengalaman dengan kapal Ro-Ro, lokasi strategis (minimalkan biaya tugboat), kapasitas ketersediaan dock space sesuai jadwal, dan berdasarkan evaluasi kualitas galangan oleh Owner Surveyor.

c. Melakukan joint survey

Dilakukan **3 bulan sebelum docking** untuk memvalidasi RL dan menghindari temuan tambahan mendadak dan menyamakan persepsi biaya & durasi pengerjaan.

d. Sebelum kapal kapal berangkat docking untuk ketersediaan parts, cat, anode, & kebutuhan penunjang sudah diatas kapal.

Memastikan sebelum docking sudah tersedia suku cadang kritis (engine parts, seal hidrolik, cat & anode sesuai spesifikasi, dan alat penunjang untuk menghindari penundaan karena menunggu material.

- e. Memberikan kelonggaran pembayaran pekerjaan docking sesuai kemampuan PT. Jembatan Nusantara.

8. Keandalan Kapal

Meningkatkan keandalan armada kapal dengan Mempertahankan kondisi plat lambung kapal beserta konstruksi bangunan kapal dengan upaya:

- a. Pengecatan permukaan plat sisi luar, baik pada plat BGA saat pelaksanaan docking maupun pada plat AGA saat pemeliharaan rutin, dan permukaan plat sisi dalam kapal, baik pada plat BGA maupun AGA saat docking ataupun pemeliharaan rutin;
- b. Penggunaan material cat dengan spesifikasi yang tepat dan kualitas baik.
- c. Penggunaan aluminium anode sebagai standard penggunaan cathodic protection;
- d. Pemenuhan supply kebutuhan pemeliharaan rutin (alat kebersihan akomodasi penumpang dan akomodasi kru serta kamar mesin) secara periodik dan continue;
- e. Mempertahankan dan meningkatkan kondisi mesin induk, mesin bantu dan pesawat bantu;
- f. Pemeliharaan sistem permesinan kapal berdasarkan sistem Tingkat Perawatan/cms;
- g. Tersedianya suku cadang minimum untuk mesin induk genuine/OEM;
- h. Monitoring, pengendalian dan pemenuhan kelengkapan peralatan keselamatan, navigasi, komunikasi dan pencegahan pencemaran;
- i. Penyusunan standar jenis dan volume peralatan keselamatan, navigasi dan komunikasi di kapal berdasarkan persyaratan;
- j. Identifikasi kelengkapan peralatan keselamatan, navigasi dan komunikasi yang terpasang di kapal dibandingkan standar persyaratan;
- k. Pemenuhan peralatan sesuai standar persyaratan keselamatan.
- l. *Melakukan profelling pada tiap – tiap kapal untuk mengetahui kondisi permesinan, konstruksi, alat keselamatan, navigasi, dan akomodasi baik penumpang dan ABK.*

9. Kemitraan dengan penyedia *Sparepart*,

Ketersediaan sparepart untuk unit yang kritis khususnya yang tidak tersedia di pasaran sangat diperlukan untuk itu beberapa langkah

sudah diambil terkait penganganannya, dengan progress program kerja periode Semester I tahun 2025 sebesar 57%

10. Sinergi

Menjalin Kerjasama perawatan rutin bersama induk Terbentuknya Sinergi antara Induk Usaha dengan Anak usaha melalui koordinasi, pengendalian, serta pengelolaan yang dilakukan oleh induk usaha diharapkan dapat memperkuat keuangan, aset, dan prospek bisnis antara induk usaha dengan anak usaha, adapun sebagai sinergi adalah sebagai berikut :

- a. Mengadakan rencana perawatan rutin yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten antara induk dan anak usaha, termasuk penanganan kerusakan kapal akan di supervisi oleh tim shorebase ASDP meliputi pekerjaan permesinan dan kelistrikan dengan langkah-langkah sebagai berikut :
 - ✓ Mengupdate profiling kondisi kapal;
 - ✓ Membuat form perawatan rutin yang tepat;
 - ✓ Menyusun kebijakan perawatan rutin kapal;
 - ✓ Membuat perencanaan perawatan rutin kapal;
 - ✓ Melakukan assesmen kondisi kapal;
 - ✓ Membuat Repair List Docking dengan ASDP melalui Manager Cabang
 - ✓ Melakukan pelatihan perawatan kepada KKM dan Kru Kapal (Secara mandiri atau joint dengan ASDP).
- b. Kolaborasi workshop ASDP dalam penanganan kerusakan dan perawatan kapal
Workshop untuk penanganan kerusakan dan perawatan kapal sangat diperlukan, sehubungan dengan PT. Jembatan Nusantara tidak memiliki workshop untuk penanganan kerusakan dan perawatan kapal maka untuk menangani permasalahan tersebut membutuhkan biaya yang tinggi dan waktu yang lama, sehingga dilakukan upaya sinergi sebagai berikut:
 - ✓ Melakukan perawatan/perbaikan yang bisa dilakukan di Workshop ASDP;
 - ✓ Melakukan mapping penempatan shorebase di area yang beririsan dengan workshop ASDP
- c. Sharing knowledge bersama crew kapal
Meningkatkan kompetensi teknis crew kapal dan memperkuat kolaborasi antara tim shorebase (kantor pusat/cabang) dengan

awak kapal untuk optimalisasi perawatan dan operasional kapal Ro-Ro. Melalui pembuatan Forum Diskusi Teknis Grup WhatsApp/Platform khusus untuk berbagi pengalaman masalah teknis & solusi, konsultasi cepat antar crew dan engineer shorebase, program pendampingan (*Mentoring*) shorebase mendampingi crew kapal.

(Progres Program Kerja periode Semester I Tahun 2025 sebesar 27.33%)

C. KESELAMATAN KESEHATAN DAN LINGKUNGAN (K2L) dan MUTU

Pengembangan Sistem dan Strategi K2L dan Mutu mengarahkan dan mengawasi implementasi strategi, kebijakan, system dan prosedur terkait manajemen K2L dan Mutu yang telah disetujui oleh Direksi mengedepankan keselamatan dan penerapan standar lingkungan berkelanjutan untuk mendukung operational excellence dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan. Adapun Kegiatan yg dilakukan meliputi :

1. Peremajaan Alat Keselamatan Kapal

Inventarisasi, perbaikan serta pemenuhan kekurangan sesuai standarisasi sesuai dengan standar regulasi nasional yang berlaku di Bidang Transpotasi Laut untuk alat keselamatan, radio, navigasi dan buku publikasi nautika armada PT. Jembatan Nusantara.

2. Monitoring & Evaluasi terkait Implementasi Sistem Manajemen Keselamatan

Evaluasi dan penilaian pada Manual Sistem Manajemen Keselamatan (SMK) kapal dan darat untuk mempertahankan DOC dan SMC. Sampai dengan Semester I Tahun 2025 telah mencapai 60%, evaluasi dan penilaian masih terus dilakukan untuk memastikan SMC valid, dengan melaksanakan Internal & eksternal audit secara kontinue sesuai jadwal yang telah di tentukan.

D. SEKRETARIS PERUSAHAAN

Sekretaris Perusahaan bertugas mengelola identitas perusahaan, melakukan komunikasi eksternal dan internal, pelaksanaan program Corporate Social Responsibility, penerbitan kebijakan dan kontrol risiko perusahaan sebagai upaya mendukung bisnis Perusahaan. Program Kerja yang terealisasi di Semester I Tahun 2025 adalah :

1. Kesekretariatan

a. Penyusunan Laporan Tahunan dan berkelanjutan :

- Penyusunan Laporan Kinerja Bulanan, Triwulan, Semester dan Tahunan;
- Laporan Manajemen Perusahaan Triwulan, Semester dan Tahunan;
- Laporan RKAP Tahun 2025
- b. Penyelenggaraan RUPS
- 2. Hukum dan Asuransi
 - a. Pembuatan perjanjian dengan pihak ekstern
 - b. Pembuatan Klaim Asuransi
 - c. Koordinasi dengan konsultan hukum
 - d. Pembuatan Akta
- 3. Corporate Communication
 - a. Program Kegiatan Kantor (Perayaan Hari Penting, Ulang Tahun Perusahaan, Idul Fitri, Hari Kemerdekaan)
 - b. Pemeliharaan komunikasi dengan para pengguna jasa
- 4. Kegiatan Sosial (kunjungan ke panti Asuhan, donor darah, pelepasan penyuh);
- 5. Penyusunan Pedoman Perusahaan Periode Semester I Tahun 2025:

Tabel 2.53.
Daftar Penyusunan Pedoman Perusahaan

No	Detail Pedoman	Alignment Internal ASDP	Status	Target Selesai	Update
1	Sistem Peendalian Intern	SPI	<i>On Progress</i>	<i>September 2025</i>	<i>Proses Koreksi di SPI</i>
2	Dewan Komisaris & Direksi	Div. SMP	<i>On Progress</i>	<i>September 2025</i>	<i>Proses revisi I dari koreksi divisi SMP & Proses koreksi BOD</i>
3	Pedoman Keuangan & Akuntansi	Div. Keuangan / Akuntansi	<i>On Progres</i>	<i>September 2025</i>	Proses Pembuatan Draft pedoman

E. KEUANGAN

Fungsi Keuangan bertugas melaksanakan proses perencanaan, mengembangkan, dan mengontrol fungsi keuangan, akuntansi dan teknologi informasi sebagai enabler penunjang dalam pertumbuhan bisnis. Realisasi dan progress rencana kerja yang telah dilakukan oleh Divisi Keuangan selama Periode Triwulan II dan Semester I Tahun 2025 adalah sebagai berikut:

1. Pinjaman Share Holder Loan (SHL)

Dalam rangka pembiayaan dalam operasional PT. Jembatan Nusantara, sehubungan dengan kebutuhan-kebutuhan yang mendesak dan membutuhkan dana operasional untuk pembiayaan berupa pinjaman Share holder Loan (SHL). Progres sampai dengan Semester I Tahun 2025 proses perpanjangan oleh anak ke induk usaha.

2. Penyusunan Pedoman Akuntansi Perusahaan

Penyusunan pedoman akuntansi perusahaan dalam tahap koordinasi dengan Divisi Akuntansi PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero). Progress sampai dengan Triwulan II Semester I Tahun 2025 tercapai 80%.

3. Restrukturisasi Keuangan

a. *Refinancing Single Bank*

Pada semester 1 2025 PT. Jembatan Nusantara telah membuat kajian terhadap pengajuan single bank kepada pemegang saham serta bersama dengan Divisi Keuangan dan Pembendaharaan PT ASDP Indonesia Ferry dan telah dilakukan peninjauan terhadap perbankan dan PT. Jembatan Nusantara telah melakukan roadshow dengan beberapa Bank dimana bank-bank memberikan respons positif terhadap rencana refinancing PT Jembatan Nusantara ini. Namun, ada beberapa syarat yang belum bisa kami penuhi, yaitu terkait Letter of Undertaking (LOU) dan/atau jaminan perusahaan (Corporate Guarantee) dari Induk Perusahaan. Selain dari pada hal tersebut, PT. Jembatan Nusantara juga berupaya mencari alternative pendanaan di Bank Swasta dan Non Perbankan. Untuk selanjutnya akan dibuat Analisa perbandingan dari terkait rencana refinancing dari bank himbara, bank swasta, dan Lembaga keuangan non-bank kepada holding PT. ASDP untuk mendapatkan arahan selanjutnya.

b. *Revenue Assurance (Implementasi Counting Camera di Kapal)*

Revenue assurance dengan implementasi counting camera di kapal di harapkan dapat mengklasifikasikan jumlah dan jenis golongan kendaraan sehingga dapat meningkatkan akurasi data pendapatan serta pencegahan titik-titik risiko dari kebocoran pendapatan, mengidentifikasi peningkatan proses kesempatan perbaikan pendapatan yang bisa meningkatkan kualitas data dan dapat meningkatkan laba dan pendapatan, di sisi aspek keselamatan jumlah daftar muatan manifest yang terdapat dalam SIB (surat ijin berlayar) akan sesuai dengan jumlah kendaraan yang masuk dalam kapal.

Progres sampai dengan Semester I Tahun 2025 tercapai 80%. sudah dilakukan uji coba system untuk melihat akurasi golongan pada triwulan III akan di ujicoba pada belabuhan Merak dan Bakauheni.

4. Optimalisasi *idle money* untuk penguatan cashflow

Optimalisasi idle money sangat diperlukan PT. Jembatan Nusantara untuk relaksasi pembayaran, oleh karena itu diperlukan negosiasi kepada para vendor agar operasional perusahaan lebih fleksible.

F. SUMBER DAYA MANUSIA & PENGEMBANGAN BISNIS

SDM berfungsi merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan pilar strategis pengelolaan perencanaan dan pembangunan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan profesional sebagai aset perusahaan dalam menjalankan proses bisnis. Jumlah karyawan saat ini adalah sebanyak 1.555 (Seribu lima ratus lima puluh lima) karyawan, terlampir tabel berikut:

Tabel 2.54.

Komposisi Karyawan PT. Jembatan Nusantara

URAIAN	REAL JUN 24	RKAP 2025	REAL JUNI 25	Prosentase	
	15	29	40	Growth	Achievement
	1	2	3	4=(3/1)-1	5=(3/2)
Karyawan					
a Darat	267	373	254	-4.9%	68%
b Laut	1150	1251	1151	0.1%	92%
c Kantor Pusat	146	145	140	-4.1%	97%
Jumlah	1563	1769	1545	-1.2%	87%
BOC, BOD					
a Komisaris	5	6	7	40.0%	117%
b Direksi	3	3	3	0.0%	100%
Jumlah	8	9	10	25.0%	111%
TOTAL	1571	1778	1555	-1.0%	87%

Program Kerja yang dilaksanakan untuk mendukung rencana perusahaan pada tahun 2025 antara lain:

1. Employee Benefit

Memberikan kepastian dalam pengupahan, meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, Mendukung perencanaan karir dan promosi, mendukung kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan, serta membantu perusahaan mengelola biaya tenaga kerja dengan melakukan penetapan skala/struktur upah karyawan darat, merencanakan penyesuaian iuran BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan, merencanakan penyesuaian UMR 2025, dan merencanakan pemberian jaminan asuransi bagi awak kapal sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 7 tentang kepelautan.

2. Employee Development

Mendukung kinerja Perusahaan serta untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan, dengan menyusun program pendidikan dan latihan karyawan, mendorong pengembangan diri dan pembelajaran berkelanjutan, meningkatkan sinergi dengan induk

Perusahaan untuk kerjasama pendidikan dan latihan karyawan, memberikan kesempatan bagi karyawan internal yang kompeten untuk mengisi yang lebih tinggi, sesuai minat dan keahlian, serta mendorong transparansi keadilan dalam promosi, merencanakan pemenuhan kebutuhan karyawan dengan rekrutmen.

3. Procurement of Good and Service

Dalam rangka upaya meningkatkan kelancaran proses pengadaan barang dan jasa melalui rencana paketisasi pengadaan dengan kerjasama fungsi terkait, sinergi proses pengadaan dengan induk Perusahaan, penilaian rekanan serta penyusunan HPS pengadaan barang dan jasa.

4. General Affair

Upaya menunjang kegiatan operasional Perusahaan dengan melakukan pemenuhan kebutuhan kantor, fasilitas, kelengkapan peralatan kerja kantor dan karyawan serta upaya peningkatan tingkat kesehatan karyawan dengan merencanakan pemeriksaan kesehatan berkala karyawan (MCU).

G. SATUAN PENGAWASAN INTERN (SPI)

SPI sebagai unit pengawas internal perusahaan yang bertujuan berkolaborasi dengan semua fungsi untuk melakukan pengawasan review dan perbaikan pengelolaan perusahaan, sebagai rencana program kerja pada Taun 2025 sebagai berikut;

1. Follow Up Perbaikan SOP Perusahaan
SPI Bersama dengan fungsi terkait telah dan terus melakukan penyusunan, review dan perbaikan Sistem dan Prosedur Perusahaan.
2. Review Atas Pencatatan Laporan Keuangan
SPI telah dan sedang melakukan review dan perbaikan metode pencatatan atas laporan produksi pendapatan sehingga sesuai dan sinkron dengan metode laporan produksi pendapatan induk yang di catat dalam penyusunan laporan keuangan
3. Memberikan konsultasi kepada unit kerja terkait untuk memberikan nilai tambah dan perbaikan terhadap kualitas pengendalian internal, pengelolaan risiko dan tata kelola perusahaan.
4. Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Satuan Pengawas Intern melalui pendidikan dan pelatihan.

2.19.1.2 LAPORAN POSISI KEUANGAN

Total aset periode Semester I Tahun 2025 sebesar Rp 1,64 Triliun turun sebesar 3% dibandingkan YoY 2024. Total liabilitas periode Semester I Tahun 2025 sebesar Rp 571,30 Miliar turun sebesar 1% dibandingkan YoY 2024. Selanjutnya

untuk Total Ekuitas periode Semester I Tahun 2025 sebesar Rp 1,07 Triliun naik 5% dibandingkan YoY 2024.

2.19.1.3 LAPORAN ARUS KAS

Kas dan Setara Kas Akhir PT Jembatan Nusantara periode Semester I Tahun 2025 sebesar Rp 21,99 Miliar. Hal ini dipengaruhi oleh Kas Bersih dari Aktifitas Operasi sebesar Rp 27,59 Miliar, Kas bersih dari Aktifitas Investasi minus Rp 14,41 Miliar, dan Kas Bersih dari Aktifitas Pendanaan sebesar Rp 5,03 Miliar.

2.19.1.4 PENDAPATAN

Periode sampai dengan Semester I tahun 2025 realisasi pendapatan PT Jembatan Nusantara sebesar Rp 281,47 miliar atau 79% dari rencana sebesar Rp 356,44 miliar dan mengalami penurunan 15% bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya. Pendapatan PT Jembatan Nusantara didapatkan dari 53 kapal yang dimiliki perusahaan dan 21 lintasan yang perseroan miliki.

2.19.1.5 BEBAN – BEBAN

Periode sampai dengan Semester I Tahun 2025 PT Jembatan Nusantara membukukan beban pokok sebesar Rp 252,49 miliar atau 89% dari rencana sebesar Rp. 282,84 miliar dan mengalami penurunan sebesar 6% bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya. Sedangkan untuk beban usaha PT Jembatan Nusantara sebesar Rp 35,72 miliar atau 83% dari rencana sebesar Rp 42,91 miliar dan mengalami turun sebesar 4% bila dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya.

2.19.1.6 LABA RUGI

Periode sampai dengan Semester I Tahun 2025 PT Jembatan Nusantara membukukan rugi sebesar Rp 14,79 miliar atau minus 180% dari rencana rugi sebesar Rp 17,25 Miliar dan mengalami penurunan sebesar 993% bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya yaitu membukukan rugi sebesar Rp 1,35 miliar.

BAB III : LAPORAN PENCAPAIAN KPI

3.1 KPI (Key Performance Indicators) Kolegial

Tabel 3.1

Key Performance Indicators (KPI) Kolegial

NO	INDIKATOR KPI	SATUAN	TARGET TAHUNAN	POLARITAS	BOBOT	TARGET s.d TW II	REALISASI s.d TW II	PENCAPAIAN s.d TW II	% MAX (110%)	PENCAPAIAN TAHUNAN	% MAX (110%)	NILAI KPI s.d TW II	TAHUNAN 2025
KPI DIREKSI SECARA KOLEGIAL													
I. NILAI EKONOMI DAN SOSIAL UNTUK INDONESIA					50							44.46	22.24
FINANSIAL													
1	EBITDA	Rupiah (Triliun)	1.381	Maximize	7	0.856	0.607	70.94%	70.94%	43.97%	43.97%	4.97	3.08
2	Perbandingan ROIC Terhadap WACC	Persentase	2.18	Maximize	4	2.80%	0.19%	6.84%	6.84%	0.09%	0.09%	0.27	0.00
OPERASIONAL													
3	Safety/Accident Rate (Rate of Accident)	Persentase	0.23	Minimize	8	0.4	0.264	100.00%	100.00%	50%	50.00%	8.00	4.00
4	Hari Siap Operasi (HSO) Dermaga	Persentase	100	Maximize	8	173	180.44	104.30%	104.30%	51.55%	51.55%	8.34	4.12
5	Jumlah Produksi Kendaraan	Unit	9,231,514	Maximize	7	4,615,758	3,978,405	86.19%	86.19%	43.10%	43.10%	6.03	3.02
SOSIAL													
6	Jumlah Trip Lintasan Perintis	Persentase	100	Maximize	8	50%	50.27%	100.55%	100.55%	50.27%	50.27%	8.04	4.02
7	Implementasi Program Green Port	Program	2	Maximize	8	0	1	110.00%	110.00%	50.00%	50.00%	8.80	4.00
II. INOVASI MODEL BISNIS					15							7.70	3.50
8	Implementasi Sinergi BUMN Logistik	Program	2	Maximize	7	0	1	110.00%	110.00%	50.00%	50.00%	7.70	3.50
9	Implementasi Kerja Sama Bisnis	Kerja sama	7	Maximize	8	2	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00	0.00
III. KEPIMPINAN TEKNOLOGI					12							12.60	5.40
10	Implementasi Online Ticketing	Pelabuhan	10	Maximize	6	2	4	200.00%	110.00%	40.00%	40.00%	6.60	2.40
11	Pengembangan Sistem Manajemen Pelabuhan	Persentase	100	Maximize	6	50%	50.00%	100.00%	100.00%	50.00%	50.00%	6.00	3.00
IV. PENINGKATAN INVESTASI					15							16.24	7.47
12	Implementasi Revitalisasi Armada	Armada	5	Maximize	5	2	3	150.00%	110.00%	60.00%	60.00%	5.50	3.00
13	Implementasi Revitalisasi Dermaga/Pelabuhan	Dermaga/Pelabuhan	6	Maximize	5	1	2	200.00%	110.00%	33.33%	33.33%	5.50	1.67
14	Realisasi Pencapaian KPI PMN	Persentase	100	Maximize	5	100%	104.85%	104.85%	104.85%	56.06%	56.06%	5.24	2.80
V. PENGEMBANGAN TALENTA					8							8.80	6.57
15	Human Capital Transformation	Persentase	100	Maximize	8	0%	82.13%	110.00%	110.00%	82.13%	82.13%	8.80	6.57
TOTAL SKOR					100							89.80	45.18

Berdasarkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikansi Badan Usaha Milik Negara, Kontrak Manajemen Tahunan Yang Memuat KPI Direksi Secara Kolegial Antara Kuasa Pemegang Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT ASDP Indonesia Ferry dan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. ASDP Indonesia Ferry Tahun 2025. Pencapaian KPI PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Periode Semester I Tahun 2025 adalah sebesar 89,80 poin dari rencana sebesar 100 poin. Adapun rincian pencapaian perkategori sebagai berikut:

- 1) Nilai Ekonomi dan Sosial Indonesia, memperoleh nilai 44,46 poin atau 88,92% dari rencana 50 poin, hal-hal yang mempengaruhi tercapainya Nilai Ekonomi dan Sosial Indonesia diantaranya:
 - a. Realisasi Ebitda pada Semester I Tahun 2025 sebesar 0,607 dari target 0,856, nilai Ebitda periode Semester I Tahun 2025 tercatat sebesar Rp0,607 triliun menurun sebesar 8,27% y-on-y, namun tidak mencapai target 2025 sebesar 0,856 triliun. Adapun hal ini disebabkan oleh beberapa factor diantaranya :
 - i. Penerapan 1 tarif harga pada layanan eksekutif selama Angkutan Lebaran merespon regulasi pemerintah melalui Surat Keputusan Bersama (SKB) tentang Pengaturan Lalu Lintas serta penyeberangan selama masa arus mudik dan arus balik Angkutan Lebaran Tahun 2025/1446 Hijriah;

- ii. Implementasi diskon tarif jasa kepelabuhan berdasarkan Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Perhubungan, Menteri BUMN dan Menteri Keuangan tentang Penugasan Kepada BUMN Sektor Perhubungan Dalam Pemberian Diskon Tarif Transportasi untuk Stimulus Ekonomi Triwulan II Tahun 2025, yang dilaksanakan selama periode libur sekolah mulai 5 Juni 2025 hingga 31 Juli 2025;
 - iii. Pendapatan usaha konsolidasi periode Triwulan II Tahun 2025 tercatat sebesar Rp2,440 triliun tercapai 84,49% dari target sebesar Rp2,888 triliun, ketidakcapaian pendapatan terjadi pada entitas induk dan anak usaha berdampak pada pencapaian EBITDA.
- b. Realisasi Perbandingan ROIC Terhadap WACC pada Semester I tahun 2025 adalah sebesar 0,19%, dari target yang telah ditetapkan yaitu sebesar 2,80%. Hal – hal yang mempengaruhi pencapaian perbandingan ROIC terhadap WACC diantaranya :
- i. Nilai Perbandingan ROIC terhadap WACC s.d TRW II 2025 ROIC sebesar 0,19% (ROIC sebesar 3,38% sedangkan WACC sebesar 3,19%) dan tidak mencapai target sebesar 2.80% (ROIC sebesar 5,51% sedangkan WACC sebesar 2,71%);
 - ii. Selaras dengan ketidakcapaian EBITDA realisasi perbandingan ROIC terhadap WACC berada di bawah target disebabkan oleh ketidakcapaian pendapatan maupun laba seperti penjelasan pada ketidakcapaian EBITDA.
- c. Realisasi Rate Accident Semester I sebesar 0,264% dari target sebesar 0,400%, Dimana terjadi kejadian darurat sebanyak 3 kejadian dengan rincian sebagai berikut :
- i. KMP. Belida mengalami kandas pada tanggal 19 Maret 2025;
 - ii. KMP. Tongkol mengalami kandas pada tanggal 27 Juni 2025;
 - iii. KMP. Portlink III mengalami tubrukan pada tanggal 17 Maret 2025
- Dengan jumlah trip gabungan (komersial dan perintis) s.d TW II sebanyak 113.459 trip, maka diperoleh angka rate of accident sebesar 0,264.
- d. Realisasi HSO Dermaga s.d TW II sebesar 180,44 hari dari target 173 hari, sampai dengan tanggal 30 Juni 2025 Hari Siap Operasi (HSO) Dermaga terealisasi sebesar 180,44 hari dari target 173 hari. Dengan demikian untuk Hari Siap Operasi (HSO) Dermaga telah terealisasi lebih besar dari target;
- e. Realisasi Produksi Kendaraan s.d TW II sebesar 3.978.405 dari target 4.615.758, Dimana Realisasi produksi kendaraan di lintasan komersial sebanyak 2.488.973 dari target 2.879.272, dan Realisasi produksi kendaraan di lintasan perintis sebanyak 278.817 dari target 281.958, dan juga Realisasi produksi JN sebanyak 1.210.615 dari target 1.454.526. Alasan ketidakcapaian untuk Kapal di Lintasan Komersial dikarenakan oleh :
- i. Penurunan daya beli masyarakat (makro ekonomi);
 - ii. Keandalan armada, representative atas loss (lebih docking 16%, kendala teknik 25%, perizinan 11%, dan kecelakaan 8%);

- iii. Adanya kerusakan (al. KMP. Simelue), force majeure, serta kapal yang docking melampaui waktu docking (al. KMP. Drajat Paciran) pada kapal lintasan perintis.
 - f. Realisasi Jumlah Trip Lintasan Perintis s.d TW II sebesar 46.292 dari target 46.040, Ketercapaian trip pada lintasan perintis dikarenakan oleh adanya perubahan pola operasi dan optimalisasi trip.
 - g. Realisasi Implementasi Program Green Port s.d TW II sebesar 1 dari target 0 pekerjaan, Sampai dengan tanggal 30 Juni 2025, Implementasi Program Green Port terealisasi sebesar 1 dari target 0 pekerjaan. Telah terimplementasi pekerjaan instalasi pengolahan air limbah pelabuhan Merak. Dengan demikian untuk Implementasi Program Green Port dapat terealisasi sesuai target.
- 2) Inovasi Model Bisnis, memperoleh nilai sebesar 7,70 poin atau 51,33% dari rencana 15 poin, hal-hal yang mempengaruhi tercapainya Nilai Inovasi Model Bisnis diantaranya:
- a. Realisasi Implementasi Sinergi BUMN Logistik s.d TW II sebesar 1 dari target 0 program antara lain penandatanganan MoU antara ASDP dan PosIndo tanggal 26 Februari 2025, penandatanganan NDA antara ASDP dan PosIndo tanggal 10 Maret 2025 tentang Pertukaran Data dan Informasi, berproses finalisasi Berita Acara Kesepakatan (BAK) tentang Sinergi Produk untuk Integrasi Angkutan General Cargo End to End Multimoda Lintas Pulau antara KAI, KALOG, DAMRI, dan ASDP, yang ditargetkan dapat selesai di Bulan Juli 2025;
 - b. Realisasi Implementasi Kerja Sama Bisnis s.d TW II sebesar 0 dari target 2, Realisasi s.d TW II belum optimal disebabkan oleh masih berlangsungnya proses penjajakan kerja sama dengan beberapa mitra potensial, yaitu Bank Indonesia, CV Tiga Putra Sinergi, PT Siba Surya;
- 3) Kepemimpinan dan Teknologi, memperoleh nilai sebesar 12,60 poin atau 105,00% dari rencana 12 poin, hal-hal yang mempengaruhi tercapainya Nilai Kepemimpinan dan Teknologi diantaranya :
- i. Telah dilakukan implementasi Online Ticketing di Pelabuhan Padang, Tua Pejat, Gunung Sitoli dan Sibolga. Realisasi s.d TW II melebihi target dikarenakan adanya permintaan Implementasi Online Ticketing segera di Pelabuhan Gunung Sitoli dan Pelabuhan Sibolga.
 - ii. Sampai dengan tanggal 30 Juni, Pengembangan Sistem Manajemen Pelabuhan telah terealisasi modul usulan investasi. Berdasarkan kamus/glossary KPI, terealisasinya modul usulan investasi mendapatkan penilaian sebesar 50%. Dengan demikian pencapaian Pengembangan Sistem Manajemen Pelabuhan on target.
- 4) Peningkatan Investasi, memperoleh nilai sebesar 16,24 poin atau 108,23% dari rencana 15 poin, hal-hal yang mempengaruhi tercapainya Peningkatan Investasi diantaranya:
- a. Realisasi Revitalisasi/Rehabilitasi Kapal terealisasi 3 pekerjaan yaitu pengembalian performa mesin KMP Balibo, Repowering (General overhaul ME Kanan) KMP. Merak Cabang Bajoe dan Pekerjaan Pengadaan 2 unit Azimuth Thruster KMP. Portlink VII;

- b. Realisasi Revitalisasi/Rehabilitasi Fasilitas Dermaga/Pelabuhan terealisasi 2 pekerjaan yaitu Perbaikan Moveable Bridge Dermaga 3 Pelabuhan Ketapang dan Pekerjaan Rehab MB Dermaga VI Bakauheni;
 - c. Realisasi Pencapaian KPI PMN s.d TW II sebesar 104,85% dari target 100%.
- 5) Pengembangan Talenta memperoleh nilai sebesar 8,80 poin atau 110.00% dari rencana 8 poin, hal-hal yang mempengaruhi tercapainya Nilai Pengembangan Talenta diantaranya Realisasi Human Capital Transformation s.d TW II sebesar 82,13% dari target 0,00%.
- i. Realisasi Skor Talent Diversity sebesar 55% dan Skor Employee Productivity sebesar 27,14%, maka diperoleh total gabungan untuk Human Capital Transformation yaitu 82,13%, telah dilakukan hal – hal sebagai berikut :
 - a. Dewan Komisaris telah menyampaikan hasil evaluasi dan validasi talenta di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Tahun 2025 kepada Cluster Talent Committee Klaster Logistik Laut tanggal 20 Maret 2025. Diperoleh sebanyak 5 Talenta Perempuan dan 5 Talenta Muda dari total 14 Nominasi Talenta. Sehingga diperoleh nilai Talent Diversity sebesar 35,71% dari target 22%;
 - b. Realisasi produksi kendaraan di Lintasan Komersial dan Perintis sebanyak 2.767.790 kendaraan, dengan jumlah karyawan sebanyak 4.706 karyawan. Sehingga diperoleh nilai Employee Productivity sebesar 588,14 dari target sebesar 1.086.ssss

BAB IV : MASALAH YANG TIMBUL SELAMA SEMESTER I TAHUN 2025

4.1. Kendala Operasional

Selama Semester I tahun 2025 terdapat kapal dan pelabuhan yang mengalami stop operasi diantaranya dikarenakan:

4.1.1. Cuaca Buruk

Selama Semester I tahun 2025 terdapat 5 kejadian cuaca buruk sehingga kapal mengalami stop operasi yang disebabkan adanya cuaca buruk dengan rata-rata hari stop operasi sebanyak 2 hari, diantaranya:

- 1) KMP. Komodo (30 Januari 05 Februari 2025)
- 2) KMP. Barau (09 Februari 2025)
- 3) KMP. Bawal (21 – 23 Maret 2025)
- 4) KMP. Porodisa (22 – 23 Maret 2025)
- 5) KMP. Tongkol (27 Juni 2025)
- 6) KMP. Portlink II (23 – 24 Juni 2025)

4.1.2. Kerusakan Kapal

Selama Semester I tahun 2025 terdapat 18 kejadian pada kapal sehingga mengalami stop operasi yang disebabkan adanya kondisi rusak / darurat / tubrukan / kandas, diantaranya:

- 1) KMP. Ariwangan mengalami kerusakan permesinan yaitu BBM tidak keluar dari branstop (11 – 21 Jan 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 2) KMP. Cakalang II mengalami kerusakan propulsi yaitu gearbox ME kanan tidak berfungsi (13 – 29 Jan 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 3) KMP. Pangkilang mengalami kerusakan propulsi yaitu cover bantalan terkikis dan bantalan karet habis (18 – 27 Jan 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 4) KMP. Ile Mandiri mengalami kerusakan permesinan yaitu baut pondasi manifold turbo charger ME kiri patah (22 – 24 Jan 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 5) KMP. Rokatenda mengalami kerusakan permesinan yaitu crankshaft patah pada ME kanan (1 – 28 Feb 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 6) KMP. Cucut mengalami kerusakan permesinan yaitu Kerusakan pada Fuel Injection pump motor bantu kiri (6 – 9 Feb 2025, digantikan oleh KMP. Cakalang);
- 7) KMP. Poncan Moale mengalami kerusakan permesinan yaitu Kerusakan Pada sistem handle telegraph ME (4 – 10 Feb 2025, digantikan oleh KMP. Dingkis dan KMP. Goropa);
- 8) KMP. Jatra II mengalami kerusakan permesinan yaitu Kerusakan pada Cylinder head no 3 ME Kiri (9 – 13 Feb 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 9) KMP. Erana mengalami kerusakan konstruksi yaitu Kerusakan pada pen rampdoor, dilakukan pembuatan pen baru (14 – 18 Feb 2025, tidak ada kapal pengganti);

- 10) KMP. Layur mengalami kerusakan permesinan yaitu Kerusakan pada Pompa Winch Rampdoor (15 – 22 Feb 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 11) KMP. Bobara mengalami kerusakan permesinan yaitu Patah As Turbin Turbocharge 1 dan Aus pada AS Turbin Metal Floating (21 – 28 Feb 2025, Digantikan oleh KMP. Ngafi);
- 12) KMP. Porodisa mengalami kerusakan propeller tersangkut jarring mengakibatkan getaran (19 – 21 Februari 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 13) KMP. Portlink mengalami kerusakan permesinan Trouble pada MBS panel pendingin ME Kiri (5 – 8 Mar 2025, ada kapal pengganti);
- 14) KMP. Manta mengalami kerusakan trouble pada Main Engine Kiri dan Kanan (24 Maret – 15 April 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 15) KMP. Portlink VIII mengalami propulsi daun propeller patah (5 – 13 Maret 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 16) KMP., Layur mengalami kerusakan pada dinamo generator AE (3 -7 April 2025, ada kapal pengganti);
- 17) KMP. Legundi mengalami kerusakan turbo charge mesin induk kiri mengalami mall fungsi (14 – 18 April 2025, ada kapal pengganti);
- 18) KMP.Mujair mengalami kerusakan boshpump mesin induk kanan (26 – 29 April 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 19) KMP. Portink VIII mengalami kerusakan pada valve pipa CSW outlet meisn bantu /AE1 (24 – 26 April 2025, ada kapal pengganti);
- 20) KMP. Ille Mandiri mengalami kerusakan mesin induk kiri (17 April – 30 Juni 2025, ada kapal pengganti);
- 21) KMP. Balibo mengalami kerusakan propulsi Stick potensio error & pergerakan kapal tidak normal (4 – 7 April 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 22) KMP, Teluk Cenrawasih II mengalami pripulsi shaft kiri patah (2 -24 April 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 23) KMP. Lobster mengalami kerusakan dinamo starter AE (3 – 5 April 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 24) KMP. Bobara mengalami kerusakan pada main engine kiri (2 – 7 Mei 2025, digantikan oleh KMP. Ngafi);
- 25) KMP. Portlink III mengalami kerusakan pompa pendingin air tawar AE 2 (5 – 10 Mei 2025, ada kapal pengganti);
- 26) KMP. Sebuku mengalami kerusakan gear box ME kanan (5 – 9 Mei 2025, ada kapal pengganti);
- 27) KMP. Kormomolin mengalami kerusakan pompa injeksi ME Kanan (5 – 9 Mei 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 28) KMP. Simeuleu mengalami kerusakan bosh pump (12 – 22 Mei 2025, tidak ada kapal pengganti);

- 29) KMP, Arar mengalami kerusakan pada ME Kanan dan kenaikan suhu radiator (15 – 21 Mei 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 30) KMP. Kalibodri mengalami kerusakan gearbox (17 -25 Mei 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 31) KMP. Portlink mengalami kerusakan crack pada intake valve cycl no.11 dan 12 ME kanan (23 – 25 Mei 2025, ada kapal pengganti);
- 32) KMP. Sultan Murhum II mengalami kerusakan bosh pump ME kiri (4 – 16 Juni 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 33) KMP. Simeuleu mengalami kerusakan dinamo starter AE kiri dan kerusakan ME kanan (7 – 30 Juni 2025, tidak ada kapal pengganti);
- 34) KMP. Umakalada mengalami kerusakan motor induk kiri (boshpump) (7 -12 Juni 2025, tidak ada kapal pengganti).

4.1.3. Pelabuhan Rusak / Tutup Sementara

- 1) MB Dermaga VI Pelabuhan Bastiong
Pekerjaan reabilitasi trestle dermaga I dan II, dermaga ditutup dari tanggal 10 Mei 2025 s/d 02 Juni 2025;
- 2) Dermaga Pelabuhan Ketapang
Pekerjaan penggantian frontal frame dan fender dolphin protect dermaga III Pelabuhan Ketapang, penutupan dilakukan untuk perbaikan pada tanggal 16 Juni 2025;
- 3) Dermaga III Pelabuhan Bakauheni
Pengecekan kondisi eksisting dilapangan ditemukan kondisi sambungan end beam korosi dan perlu dilakukan perbaikan, penutupan dilakukan untuk perbaikan pada tanggal 20 – 21 Juni 2025;
- 4) Dermaga IV Pelabuhan Merak
Pemasangan fender dermaga V Pelabuhan Merak, penutupan dilakukan untuk pekerjaan pemasangan pada tanggal 21 – 25 Juni 2025;
- 5) Dermaga III Pelabuhan Gilimanuk
Pekerjaan penggantian frontal frame dan fender dolphin protector dermaga III Pelabuhan Gilimanuk, penutupan dilakukan pada tanggal 22 Juni 2025.

4.2. Permasalahan Strategis Cabang Rugi

Terdapat 5 cabang yang mengalami kerugian pada Periode Semester I 2025, diantaranya Cabang Bajoe, Danau Toba, Pontianak, Merauke dan Surabaya. Permasalahan strategis yang dialami cabang rugi diantaranya:

- 1) Bajoe
 - a. Beberapa kendaraan memiliki ketinggian diatas 4 meter sehingga kapal tersebut beralih ke kapal kompetitor yang mampu mengakomodir kendaraan dengan tinggi diatas 4 meter;

- b. Adanya system cash back yang dilakukan oleh kompetitor yang mengakibatkan beralihnya pengguna jasa ke kapal kompetitor;
 - c. Adanya jalur alternatif dari Sulawesi menuju Sulawesi Tenggara yakni rute penerbangan Makassar – Kolaka.
- 2) Danau Toba
- a. Persaingan bisnis dengan kompetitor yang tidak Head To Head terkait operasional Pelabuhan dan kapal dengan adanya 2 (dua) Pelabuhan yang berdekatan dan melayani rute yang hampir sama (direct cashback);
 - b. KD Tarif sewa Tenant Outdoor yang tinggi tidak berbanding dengan flow yang ada;
 - c. Belum adanya galangan yang sesuai untuk docking kapal tipe Ro-Ro di Danau Toba;
 - d. Hilangnya subsidi KMP, Asa-Asa dan KMP, Jurung - Jurung;
 - e. Kerusakan kapal KMP, Semeuleu;
 - f. Tidak terserapnya anggaran subsidi dikarenakan tidak tercapainya trip subsidi.
- 3) Pontianak
- a. Kondisi pasang surut air sungai dan adanya pembatasan muatan kendaraan, dimana kendaraan golongan V Barang bermuatan dilarang melintas di dermaga plengsengan Sungai Sunyat;
 - b. Penutupan Lintasan Komersial Tebas Kuala-Tebas seberang sejak tanggal 03 Maret 2025, dengan telah beroperasinya Jembatan Sungai Sambas, sehingga KMP. Bili tidak lagi beroperasi dan KMP. Primas I Relokasi ke Lintasan Rasau Jaya - Teluk Batang Tandem dengan KMP. Saluang;
 - c. Belum adanya persetujuan penyesuaian tarif dari Pemerintah Kabupaten Sekadau untuk lintasan Asam Sunyat;
 - d. Dengan tidak beroperasinya KMP. Bili akibat operasinya Jembatan Sungai sambas, sampai saat ini KMP. Bili belum mendapatkan lintasan atau Cabang yang memerlukan Kapal untuk lintasan yang lebih potensial mengingat KMP. Bili masih terbebani oleh beban Karyawan kapal;
 - e. Terdapat pesaing di beberapa lintasan baik komersil maupun perintis yang memuat kendaraan roda 2 dan khusus di lintasan Rasau Jaya-Teluk Batang terdapat pesaing kapal LCT yang memuat kendaraan roda 4 dan roda 2;
 - f. Rata-rata akses jalan di semua lintasan perintis kondisi jalan menuju dermaga tidak memadai (rusak) sehingga mengurangi minat masyarakat untuk menggunakan jasa penyeberangan ASDP ,khususnya kendaraan roda 4;
 - g. Terdapat pesaing di semua lintasan perintis sehingga sangat berdampak terhadap pencapaian produksi terutama produksi kendaraan roda 2.

4) Merauke

- a. Persaingan bisnis dengan kompetitor yang melayani lintasan perintis yang sama serta kompetitor juga diberikan subsidi oleh pemerintah;
- b. Kondisi cuaca buruk yang mungkin terjadi sangat mempengaruhi pencapaian kinerja cabang Merauke;
- c. Sebagian besar Pelabuhan bukan merupakan Pelabuhan penyeberangan, dan hanya satu Pelabuhan yang relevan dengan kondisi Kapal RORO yakni pada Pelabuhan Pomako, bahkan ada beberapa titik singgah masih merupakan lahan warga dengan pola sandar *Beaching*;
- d. Potensi Kenaikan nilai penyusutan aset untuk KMP. Binar di tahun 2025.

5) Surabaya

- a. Rendahnya tarif Biaya sandar Kapal di Pelabuhan Ujung – Kamal;
- b. Masih belum optimalnya pembayaran piutang oleh para tenant yg berakibat pada besarnya jumlah nilai CKPN (cadangan kerugian penurunan nilai) cabang tiap bulannya;
- c. Pemakai jasa untuk lintas Ujung-Kamal mempunyai pilihan yaitu dengan adanya Jembatan Suramadu, sehingga pemakai jasa lebih memilih dengan menggunakan akses Jembatan Suramadu;
- d. Beroperasinya Bus Trans Jatim yang melayani rute Surabaya-Bangkalan terhitung mulai tanggal 30 September 2024 dengan tarif yang terjangkau juga menjadi alternatif Pemakai Jasa;
- e. Kapal yang beroperasi di Pelabuhan Ujung Kamal hanya 1 (satu) kapal milik PT. Dharma Lautan Utama, sedangkan kapal milik PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) yaitu Kmp. Tongkol sudah direlokasi ke Cabang Bau-Bau, sehingga masa tunggu untuk penyeberangan berikutnya dari Pelabuhan yang sama cukup lama yaitu 2 (dua) jam, sehingga banyak Pemakai Jasa yang beralih ke Moda Transportasi lainnya.

BAB V : HASIL PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

5.1 KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO PERUSAHAAN

Kebijakan manajemen risiko Perusahaan yang digunakan dalam proses manajemen risiko mengacu pada Peraturan Menteri BUMN PER-2/MBU/03/2023 dan turunannya serta Pedoman Manajemen Risiko Perusahaan sesuai Surat Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Nomor: SK.1041/HK.002/ASDP-2024, tanggal 15 November 2024. Kebijakan Manajemen Risiko yang digunakan dalam proses manajemen risiko berupa matriks strategi risiko (*Risk Appetite Statement*), kriteria kemungkinan dan kriteria dampak penilaian risiko, serta peta dan tingkat/*level* risiko.

5.1.1 Strategi Risiko Level Entitas/Korporat

Dalam menjalankan operasional guna mendukung pertumbuhan bisnis, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) telah menetapkan nilai penerimaan risiko secara level korporat untuk menjadi acuan dalam penetapan strategi risiko Perusahaan. Pemetaan penerimaan risiko terdiri dari Nilai Kapasitas Risiko Perusahaan, Nilai Selera Risiko Perusahaan, Nilai Toleransi Risiko Perusahaan, dan Nilai Batasan Risiko Perusahaan sebagai berikut:

Tabel 1 Penerimaan Risiko Level Entitas/Korporat

Nilai Kapasitas Risiko Perusahaan	Nilai Selera Risiko Perusahaan	Nilai Toleransi Risiko Perusahaan	Nilai Batasan Risiko
Rp 1.305.579.581.518	Rp 580.504.839.864- Rp 809.293.469.079	Rp 890.222.815.987	Rp 287.227.507.934

5.1.2 Matriks Strategi Risiko (*Risk Appetite Statement*)

Matriks strategi risiko yang digunakan sebagai dasar dalam menetapkan sasaran dan strategi Perusahaan. Matriks strategi risiko terdiri dari pemetaan Kategori/Taksonomi Risiko Perusahaan yang kemudian diselaraskan dengan Kategori Risiko Kementerian BUMN. Di dalam matriks strategi risiko juga dimuat Pernyataan Selera Risiko (*Risk Appetite Statement/RAS*) serta sikap terhadap risiko untuk setiap kategori risiko perusahaan. Setiap kategori risiko perusahaan telah dipetakan parameter risiko yang mencerminkan

pernyataan selera risiko perusahaan beserta satuan ukuran dan nilai batasan/*limit*. Detail matriks strategi risiko PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) adalah sebagai berikut:

Tabel 5.1 Matriks Strategi Risiko

No	Kategori Risiko Perusahaan*)	No	Kategori Risiko KBUMN	No	Peristiwa Risiko KBUMN*)	Risk Appetite Statement	Sikap Terhadap Risiko**)	Parameter	Satuan Ukur	Nilai Batasan/ Limit
1.1.1	Risiko Dividen terkait	1.1	Kategori Risiko Fiskal	1.1.1	Risiko Dividen terkait	Perusahaan berkomitmen memenuhi target pembayaran dividen kepada Kementerian BUMN sesuai dengan target yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN.	Tidak toleran	Deviasi ketidakcapaian pembayaran dividen terhadap komitmen RKAP	%	0
1.1.2	Risiko PMN terkait			1.1.2	Risiko terkait PMN	Perusahaan berkomitmen untuk memastikan penggunaan dana secara efisien dan efektif dan mendukung initiative strategis yang sejalan dengan tujuan pemerintah.	Konservatif	Deviasi ketidakcapaian penyerapan PMN	%	< 20
1.1.3	Risiko terkait Subsidi dan Kompensasi			1.1.3	Risiko terkait Subsidi dan Kompensasi	Perusahaan berkomitmen untuk menggunakan dana subsidi dan kompensasi dengan cara yang paling efektif dan efisien, memastikan bahwa dana subsidi dan kompensasi memberikan nilai maksimal bagi masyarakat dan mendukung perolehan margin yang wajar dan keberlanjutan operasional Perusahaan.	Konservatif	Deviasi ketidakcapaian pertumbuhan kompensasi terhadap pertumbuhan pendapatan	%	< 10
		Rasio <i>Automatic Adjustment</i>	%					0		
		Deviasi keterlambatan pembayaran subsidi	Tahun					≤ 2		
		Deviasi <i>reimbursement</i> biaya yang tidak sesuai dengan kontrak	%					< 5		

No	Kategori Risiko Perusahaan*)	No	Kategori Risiko KBUMN	No	Peristiwa Risiko KBUMN*)	Risk Appetite Statement	Sikap Terhadap Risiko**)	Parameter	Satuan Ukur	Nilai Batasan/ Limit
1.2.4	Risiko terkait Kebijakan SDM	1.2	Kategori Risiko Kebijakan	1.2.4	Risiko terkait Kebijakan SDM	Perusahaan berkomitmen untuk menerapkan kebijakan pemilihan, pengangkatan dan penetapan KPI Direksi dan Dewan Komisaris serta kebijakan SDM Perusahaan selaras dengan praktik terbaik dan standar tata kelola yang berlaku.	Tidak Toleran	Deviasi ketidakcapaian KPI Korporat	%	≤ 5
								Deviasi tidak terpenuhinya kebijakan kompetensi SDM	%	< 10
1.2.5	Risiko terkait Kebijakan Sektoral			1.2.5	Risiko terkait Kebijakan Sektoral	Perusahaan berkomitmen untuk selalu memastikan keselarasan kebijakan Perusahaan dengan kebijakan yang dikeluarkan regulator agar tidak mempengaruhi penerimaan atau operasional Perusahaan secara material.	Tidak Toleran	Deviasi ketidakselarasan kebijakan Kementerian Teknis dan Lembaga Regulator yang teridentifikasi dan diatasi	%	0
1.3.6	Risiko terkait Konsentrasi Portofolio	1.3	Risiko Komposisi	1.3.6	Risiko terkait Konsentrasi Portofolio	Perusahaan berfokus menjalankan kegiatan bisnis secara tepat waktu, tepat sasaran dan dengan itikad baik.	Konservatif	Deviasi ketidaksesuaian komposisi portofolio	%	≤ 20
2.4.7	Risiko terkait Struktur Korporasi	2.4	Kategori Risiko Struktur Korporasi	2.4.7	Risiko terkait Struktur Korporasi	Perusahaan tidak mentoleransi adanya ketidak transparanan dalam penyertaan dan kerjasama operasi yang mempengaruhi struktur korporasi Perusahaan.	Tidak toleran	Deviasi kerjasama operasi yang menimbulkan risiko material	%	≤ 20
								Deviasi kewajiban material (Pajak dan hutang) yang tidak diantisipasi	%	0

No	Kategori Risiko Perusahaan*)	No	Kategori Risiko KBUMN	No	Peristiwa Risiko KBUMN*)	Risk Appetite Statement	Sikap Terhadap Risiko**)	Parameter	Satuan Ukur	Nilai Batasan/Limit
2.5.8	Risiko terkait Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi	2.5	Kategori Risiko Restrukturisasi dan Reorganisasi	2.5.8	Risiko terkait Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi	Perusahaan mengakui pentingnya menjaga stabilitas dan kelangsungan operasional dalam berbagai situasi struktural yang mencakup penggabungan, pengambilalihan, peleburan, pemisahan, pembubaran, likuidasi, kemitraan, dan restrukturisasi. Perusahaan tidak mentoleransi adanya transaksi aksi korporasi yang mempengaruhi keberlangsungan Perusahaan.	Konservatif	Tingkat aksi korporasi yang tidak sesuai rencana	Aksi Korporasi	0
								Deviasi ketidakcapaian Implementasi Integrasi pasca pelaksanaan Aksi Korporasi sesuai dengan Milestone yang disusun	%	≤ 15
								Debt to Equity Ratio (DER)	Kali	≤ 3
								Debt service coverage ratio	Kali	> 1
								Tingkat audit pajak yang menimbulkan sengketa pajak	%	0
								Tingkat deviasi waktu untuk integrasi penuh sesuai dengan roadmap	%	50%
3.6.9	Risiko terkait Formulasi Strategis	3.6	Kategori Risiko Industri Umum	3.6.9	Risiko terkait Formulasi Strategis	Perusahaan akan mendorong penetapan kebijakan strategis Perusahaan sehingga dapat menjalankan bisnis dengan tepat sasaran.	Moderat	Deviasi ketidaksesuaian strategi dengan tujuan jangka Panjang	%	≤ 20
								Deviasi waktu implementasi strategi terhadap target	%	10

No	Kategori Risiko Perusahaan*)	No	Kategori Risiko KBUMN	No	Peristiwa Risiko KBUMN*)	Risk Appetite Statement	Sikap Terhadap Risiko**)	Parameter	Satuan Ukur	Nilai Batasan/ Limit
3.6.10	Risiko terkait Pasar dan Makro Ekonomi			3.6.10	Risiko terkait Pasar dan Makro Ekonomi	Dalam menjalankan operasional guna mendukung pertumbuhan bisnis, Perusahaan berfokus menjalankan kegiatan bisnis secara tepat sasaran realisasi pendapatan, <i>market share</i> , serta produksi penumpang dan kendaraan.	Konservatif	Deviasi maksimum penurunan realisasi pendapatan	%	< 15
								Deviasi maksimum penurunan <i>marketshare</i>	%	≤ 2
								Deviasi penurunan produksi penumpang	%	≤ 15
								Deviasi penurunan produksi kendaraan	%	≤ 15
								Deviasi realisasi pendapatan atau <i>volume</i> usaha terhadap target atas proyek <i>start-up</i>	%	≤ 10
								Deviasi realisasi biaya terhadap anggaran atas proyek <i>start-up</i>	%	≤ 10

No	Kategori Risiko Perusahaan*)	No	Kategori Risiko KBUMN	No	Peristiwa Risiko KBUMN*)	Risk Appetite Statement	Sikap Terhadap Risiko**)	Parameter	Satuan Ukur	Nilai Batasan/ Limit
3.6.11	Risiko terkait Keuangan			3.6.11	Risiko Keuangan terkait	Perusahaan harus memenuhi kewajiban keuangan dan mempertahankan struktur keuangan (likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, efisiensi, dan rasio keuangan lainnya).	Konservatif	Rasio likuiditas: <i>Quick ratio</i>	%	≥ 100
								Rasio solvabilitas: <i>Interest bearing debt to EBITDA</i>	Kali	≤ 2,3
								Efisiensi Rasio BOPO (Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional)	%	≤ 90
								Deviasi peningkatan realisasi biaya terhadap RKAP	%	≤ 10
								Rasio profitabilitas: <i>ROA (Return on Asset)</i>	%	≥ 1
								Rasio Cakupan <i>Contractual Hedging (annually)</i>	%	1
								Tingkat biaya <i>Contractual Hedging</i>	% dari Eksposur	≤ 3
								Durasi <i>Contractual Hedging</i>	Tahun	≤ 1
								Tingkat pemanfaatan Instrumen <i>Contractual Hedging</i>	% dari Eksposur	≥ 50

No	Kategori Risiko Perusahaan*)	No	Kategori Risiko KBUMN	No	Peristiwa Risiko KBUMN*)	Risk Appetite Statement	Sikap Terhadap Risiko**)	Parameter	Satuan Ukur	Nilai Batasan/ Limit
3.6.12	Risiko terkait Hukum, Reputasi dan Kepatuhan			3.6.12	Risiko terkait Hukum, Reputasi dan Kepatuhan	Perusahaan tidak memberikan toleransi terhadap pelanggaran regulasi dan hukum, termasuk kewajiban pemenuhan penugasan pemerintah dan pemberitaan negatif mengenai isu layanan Perusahaan.	Tidak toleran	Tingkat ketidakcapaian pelaksanaan penugasan pemerintah	%	0
								Tingkat pemberian peringatan formal tertulis dari regulator	Kali	0
								Tingkat keterjadian tuntutan hukum terhadap manajemen Perusahaan	Kali	0
								Tingkat keterjadian <i>fraud</i>	Kali	0
								Tingkat ketidakpatuhan terhadap peraturan yang berlaku	%	0
								Tingkat Publikasi negatif isu layanan penyeberangan pada <i>Media Tier 1 (Big 10 Media T1)</i>	Kali	0
								Tingkat Berita negatif isu layanan penyeberangan pada media setempat di Cabang	Kali	0

No	Kategori Risiko Perusahaan*)	No	Kategori Risiko KBUMN	No	Peristiwa Risiko KBUMN*)	Risk Appetite Statement	Sikap Terhadap Risiko**)	Parameter	Satuan Ukur	Nilai Batasan/ Limit
3.6.13	Risiko terkait Proyek			3.6.13	Risiko terkait Proyek	Perusahaan berkomitmen menjalankan proyek strategis untuk pengembangan bisnis yang tepat waktu dan tepat sasaran.	Konservatif	Rasio <i>progress project off schedule (prolong)</i>	%	< 15
								Deviasi maksimum realisasi biaya <i>progress proyek terhadap budget / Pagu RKAP</i>	%	≤ 5
								Deviasi maksimum realisasi <i>progress fisik terhadap targetnya</i>	%	≤ 15
3.6.14	Risiko terkait Teknologi Informasi dan Keamanan Siber			3.6.14	Risiko terkait Teknologi Informasi dan Keamanan Siber	Perusahaan berkomitmen terhadap penyediaan availabilitas dan infrastruktur teknologi informasi, serta Perusahaan tidak memberikan toleransi terhadap kelalaian keamanan siber dan perlindungan data.	Tidak toleran	Tingkat waktu maksimal dalam <i>down time / server dan infrastruktur (dalam periode laporan atau maksimal 1 peristiwa)</i>	Menit	≤ 216
								Tingkat keterjadian intrusi*)) sampai kehilangan data	Kali	0
3.6.15	Risiko terkait Sosial dan Lingkungan			3.6.15	Risiko terkait Sosial dan Lingkungan	Perusahaan berkomitmen terhadap keselamatan jiwa, kejadian darurat kapal, dan pencemaran di area Perusahaan.	Konservatif	Tingkat keterjadian kecelakaan kerja ringan	Kali	10
								Tingkat keterjadian <i>major fatality</i>	Kali	0
								Tingkat keterjadian pencemaran di Pelabuhan	Kali	0
								<i>Rate of Accident</i>	%	≤ 0,25

No	Kategori Risiko Perusahaan*)	No	Kategori Risiko KBUMN	No	Peristiwa Risiko KBUMN*)	Risk Appetite Statement	Sikap Terhadap Risiko**)	Parameter	Satuan Ukur	Nilai Batasan/ Limit
3.6.16	Risiko terkait Operasional			3.6.16	Risiko terkait Operasional	Dalam menjalankan operasional guna mendukung pertumbuhan bisnis, Perusahaan wajib menjaga availabilitas dan performa armada kapal, dermaga, dan alat produksi pendukung lainnya.	Konservatif	Deviasi durasi kapal tidak beroperasi*)) diluar gangguan yang direncanakan (<i>docking</i> dan perawatan rutin)	Hari	≤ 10
								Deviasi durasi dermaga tidak beroperasi*)) diluar gangguan yang direncanakan	Hari	≤ 4
								Deviasi durasi operasional layanan pelabuhan tidak beroperasi*)) diluar gangguan yang direncanakan	Hari	≤ 3
								Indeks kepuasan pelanggan terhadap integritas perusahaan.	Skala likert	≥ 5 dari 6
								Durasi penundaan operasi akibat kebijakan baru	Hari	≤ 7

Keterangan:

*) Definisi Kategori Risiko Perusahaan dan Peristiwa Risiko dari Taksonomi Risiko Kementerian BUMN Tingkat 3 (T3) yang mengandung Kelompok Peristiwa Risiko Agregasi sebagai berikut:

- 1) **Risiko terkait Dividen** adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh kegagalan dan ketidakmampuan dalam membayar dividen kepada APBN.
- 2) **Risiko terkait Penyertaan Modal Negara (PMN)** adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh Ketidacukupan besaran PMN dan kegagalan pelaksanaan proyek PMN.
- 3) **Risiko terkait Subsidi dan Kompensasi** adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh Kekurangan, keterlambatan, dan kerugian penerimaan subsidi dan kompensasi serta ketidakmampuan merealisasikan supply volume penyaluran subsidi dan kompensasi.
- 4) **Risiko terkait Kebijakan SDM** adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh penerapan kebijakan pemilihan, pengangkatan dan penetapan KPI Direksi dan Dekom atau Dewan Pengawas BUMN serta kebijakan SDM BUMN yang bersifat strategis.
- 5) **Risiko terkait Kebijakan Sektoral** adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh ketidakselarasan kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian Teknis dan lembaga regulator yang dapat mempengaruhi ketidakpastian penerimaan atau operasi BUMN secara material.
- 6) **Peristiwa Risiko terkait Konsentrasi Portofolio** adalah peristiwa Risiko yang ditimbulkan oleh komposisi Portofolio BUMN yang terkonsentrasi pada industri tertentu;
- 7) **Peristiwa Risiko terkait Struktur Korporasi** adalah peristiwa Risiko kerugian yang ditimbulkan dari Anak Perusahaan BUMN dan/atau Perusahaan Afiliasi BUMN.
- 8) **Peristiwa Risiko terkait Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi** adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh transaksi aksi korporasi atas Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi yang material yang dapat mempengaruhi posisi strategis BUMN di masa yang akan datang.
- 9) **Peristiwa Risiko terkait Formulasi Strategis** adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh ketidakpastian kondisi BUMN dalam peta industri di mana BUMN tersebut beroperasi, termasuk ketidaktepatan arahan kebijakan strategis masing-masing BUMN yang dapat memberikan dampak yang material terhadap posisi BUMN dalam industri di mana BUMN tersebut beroperasi.
- 10) **Peristiwa Risiko terkait Pasar dan Makro Ekonomi** adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh pergerakan-pergerakan variabel makro ekonomi global seperti pergerakan tingkat bunga referensi, pergerakan nilai tukar Rupiah, dan/atau pergerakan harga-harga komoditas yang tidak dapat dikendalikan oleh BUMN.
- 11) **Peristiwa Risiko terkait Keuangan** adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh struktur dan akses pendanaan, terkait perpajakan, anggaran, akuntansi, piutang, pengelolaan modal kerja dan arus kas serta Risiko integritas atas penyusunan dan pelaporan keuangan.
- 12) **Peristiwa Risiko terkait Hukum, Reputasi dan Kepatuhan** adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh tindakan dan/atau tuntutan hukum, kecurangan dalam konteks korupsi, kolusi dan nepotisme, perburukan reputasi BUMN dan ketidakpatuhan pada

peraturan perundang-undangan yang berlaku yang dapat berpengaruh terhadap reputasi dan kinerja BUMN.

- 13) **Peristiwa Risiko terkait Proyek** yaitu peristiwa Risiko yang disebabkan oleh proyek-proyek yang dijalankan oleh BUMN mulai dari proses pemilihan proyek, pemilihan konsorsium, Risiko kontraktual proyek, Risiko eksekusi proyek dan penyelesaian proyek. Risiko ini terutama berasal dari BUMN yang memiliki sumber pendapatan yang berasal dari kontrak-kontrak jangka panjang, dan atau BUMN yang sedang menjalankan proyek jangka panjang untuk kepentingan ekspansi.
- 14) **Peristiwa Risiko terkait Teknologi Informasi dan Keamanan Siber** adalah Risiko yang disebabkan oleh kegagalan perangkat lunak, perangkat keras, jaringan, atau sistem teknologi informasi lainnya pada BUMN termasuk Risiko yang diakibatkan oleh serangan siber (*cyber attacks*), kehilangan data, pelanggaran privasi, manipulasi data berbahaya, dan/atau pengelolaan akses data.
- 15) **Peristiwa Risiko terkait Sosial dan Lingkungan** adalah potensi eksposur yang disebabkan oleh peristiwa perubahan iklim fisik, dan/atau Risiko transisi terkait perubahan kebijakan lingkungan, Risiko terkait hubungan yang tidak baik dengan komunitas/masyarakat sekitar dan *social engagement*.
- 16) **Peristiwa Risiko terkait Operasional** adalah potensi kerugian yang disebabkan oleh proses internal, kegagalan sistem, kecelakaan dalam kesehatan keselamatan kerja, kesalahan manusia, atau kejadian eksternal (seperti gangguan rantai pasok, logistik, dan lain sebagainya) yang mempengaruhi operasi bisnis sehari-hari.

***) Sikap terhadap risiko berdasarkan yang telah ditetapkan oleh Kementerian BUMN sebagai berikut:

- 1) **Tidak Toleran:** sangat berhati-hati dalam mengambil risiko dan lebih memilih menjaga stabilitas dan konsistensi dalam operasi bisnis. Selanjutnya, keputusan bisnis didasarkan pada pemeliharaan modal.
- 2) **Konservatif:** berhati-hati dalam mengambil risiko, dengan memilih beberapa risiko yang terkendali tetapi tetap memprioritaskan kestabilan usaha. Selanjutnya, keputusan bisnis didasarkan pada upaya untuk melindungi nilai dari risiko besar yang tidak terduga termasuk didalamnya menghindari paparan terhadap fluktuasi pasar yang signifikan serta dapat menanggung beban yang kecil.
- 3) **Moderat:** bersedia mengambil Risiko dalam batas tertentu untuk mencapai pertumbuhan dan keuntungan, tetapi tetap memperhatikan perlindungan terhadap kerugian besar. Selanjutnya, keputusan bisnis mempertimbangkan peluang pertumbuhan dan Dampak Risiko secara bersamaan dan dapat menanggung beban yang sedang.

5.1.3 Kebijakan Kriteria Kemungkinan (*Likelihood*) Dan Dampak (*Impact*)

Kriteria dan Parameter risiko ditetapkan sebagai dasar pengukuran tingkat Kemungkinan dan Dampak atas setiap risiko yang teridentifikasi. Kriteria adalah kelompok di mana risiko akan diukur, sedangkan Parameter adalah ukuran yang menyatakan tinggi atau

rendah yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif untuk ukuran yang bisa dihitung dengan jelas, atau bentuk kualitatif yang dikuantifikasi untuk mendapatkan nilai terdekat dari dampak yang tidak bisa dihitung dengan angka atau nominal.

Kriteria pengukuran kemungkinan terjadinya risiko (probabilitas) menggunakan skala pengukuran 5, dimana ukuran 1 sebagai skala terendah dan 5 sebagai skala tertinggi. Tabel berikut menunjukkan skala dan kriteria probabilitas terjadinya risiko.

Tabel 5.2 Kriteria Kemungkinan

Parameter	Skala				
	1	2	3	4	5
	Sangat Jarang Terjadi	Jarang Terjadi	Bisa Terjadi	Sangat Mungkin Terjadi	Hampir Pasti Terjadi
Kemungkinan terjadi	Risiko mungkin terjadi sangat jarang, paling banyak satu kali dalam setahun.	Risiko mungkin terjadi hanya sekali dalam 6 bulan.	Risiko pernah terjadi namun tidak sering, sekali dalam 4 bulan.	Risiko pernah terjadi sekali dalam 2 bulan.	Risiko pernah terjadi sekali dalam 1 bulan.
Frekuensi kejadian	≤ 1 permil dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi.	> 1 permil s.d. $\leq 1\%$ dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi.	$> 1\%$ s.d. $\leq 5\%$ dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi.	> 5 s.d. $\leq 10\%$ dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi.	$> 10\%$ dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi.
Persentase	Probabilitas kejadian Risiko sebesar $\leq 20\%$.	Probabilitas kejadian Risiko sebesar $> 20\%$ s.d. $\leq 40\%$.	Probabilitas kejadian Risiko sebesar $> 40\%$ s.d. $\leq 60\%$.	Probabilitas kejadian Risiko sebesar $> 60\%$ s.d. $\leq 80\%$.	Probabilitas kejadian Risiko sebesar $> 80\%$ s.d. $\leq 100\%$.

Kriteria Dampak yang digunakan untuk melakukan penilaian risiko juga mengacu pada Kriteria Dampak Kementerian BUMN. Kriteria Dampak dibagi kedalam dua jenis yakni Kriteria Dampak Kuantitatif dan Kriteria Dampak Kualitatif.

Kriteria Dampak Kuantitatif digunakan untuk mengukur tingkat dampak risiko yang mempertimbangkan *range* dampak finansial dengan 5 skala pengukuran, dimana skala 1 sebagai skala terendah

dan skala 5 sebagai skala tertinggi. Tabel berikut menunjukkan Kriteria Dampak Kuantitatif.

Tabel 5.3 Kriteria Dampak Kuantitatif

Skala	Kriteria Dampak	Range Dampak Finansial	Deskripsi Dampak
1	Sangat Rendah	$X \leq 20\%$ dari Batasan Risiko	Dampak sangat rendah yang dapat mengakibatkan kerusakan/ kerugian/ penurunan kurang dari 20% dari nilai Batasan Risiko
2	Rendah	$20\% < X \leq 40\%$ dari Batasan Risiko	Dampak rendah yang dapat mengakibatkan kerusakan/kerugian/penurunan 20%-40% dari nilai Batasan Risiko
3	Moderat	$40\% < X \leq 60\%$ dari Batasan Risiko	Dampak kritis yang dapat mengakibatkan kerusakan/kerugian/penurunan 40%-60% dari nilai Batasan Risiko
4	Tinggi	$60\% < X \leq 80\%$ dari Batasan Risiko	Dampak disruptif yang dapat mengakibatkan kerusakan/ kerugian/ penurunan 60%-80% dari nilai Batasan Risiko
5	Sangat Tinggi	$X > 80\%$ dari Batasan Risiko	Dampak katastrofe yang dapat mengakibatkan kerusakan/ kerugian/ penurunan $> 80\%$ dari nilai Batasan Risiko

Sedangkan, Kriteria Dampak Kualitatif memiliki 15 parameter yakni Risiko Penyertaan Modal Negara, Risiko Subsidi dan Kompensasi, Risiko Kebijakan Sumber Daya Manusia, Risiko Kebijakan Sektorial, Risiko Konsentrasi Portofolio, Risiko Struktur Korporasi, Risiko Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi, Risiko Strategis, Risiko Pasar dan Makro Ekonomi, Risiko Keuangan, Risiko Hukum, Reputuasi, dan Kepatuhan, Risiko Proyek, Risiko Sistem Infrastruktur Teknologi dan Keamanan Siber, Risiko *Health, Safety, Security, and Environmental* (HSSE) dan Sosial, dan Risiko Operasional. Dimana, setiap parameter memiliki 5 skala pengukuran dengan skala 1 sebagai skala terendah dan skala 5 sebagai skala tertinggi. Tabel berikut menunjukkan Kriteria Dampak Kualitatif..

Tabel 5.4 Kriteria Dampak Kualitatif

Risiko Kualitatif	Skala				
	1 Sangat Rendah	2 Rendah	3 Moderat	4 Tinggi	5 Sangat Tinggi
Risiko Penyertaan Modal Negara					
Penundaan pencairan PMN (Penyertaan Modal Negara)	Diterima tepat waktu sesuai dengan RKAP.	Tertunda 1 bulan dari target RKAP.	Tertunda 2 bulan dari target RKAP.	Tertunda 3 bulan dari target RKAP.	Tertunda > 4 bulan dari target RKAP.
Risiko Subsidi dan Kompensasi					
Deviasi antara besaran subsidi yang disetujui dengan beban operasional yang dikeluarkan Perusahaan	Deviasi besaran subsidi terhadap beban operasional sebesar $\leq 5\%$.	Deviasi besaran subsidi terhadap beban operasional sebesar $> 5\%$ s.d. $\leq 20\%$.	Deviasi besaran subsidi terhadap beban operasional sebesar $> 20\%$ s.d. $\leq 35\%$.	Deviasi besaran subsidi terhadap beban operasional sebesar $> 35\%$ s.d. $\leq 50\%$.	Deviasi besaran subsidi terhadap beban operasional sebesar $> 20\%$.
Rasio total kontribusi terhadap total pendapatan perusahaan	Rasio total kontribusi terhadap total pendapatan perusahaan sebesar $> 10\%$.	Rasio total kontribusi terhadap total pendapatan perusahaan sebesar $> 9\%$ s.d. $\leq 18\%$.	Rasio total kontribusi terhadap total pendapatan perusahaan sebesar $> 18\%$ s.d. $\leq 27\%$.	Rasio total kontribusi terhadap total pendapatan perusahaan sebesar $> 27\%$ s.d. $\leq 35\%$.	Rasio total kontribusi terhadap total pendapatan perusahaan sebesar $< 5\%$.
Risiko Kebijakan Sumber Daya Manusia					
Keluhan karyawan	Terdapat keluhan karyawan yang disalurkan sampai tingkat SP Unit namun dapat diisolir dan diselesaikan oleh SPV atau Penyelia Pemimpin Unit.	Terdapat keluhan karyawan yang perlu diselesaikan oleh Pemimpin Unit.	Terdapat keluhan yang disalurkan mencapai tingkat sektoral / wilayah / provinsi.	Unjuk rasa karyawan yang mengganggu aktivitas perusahaan dan / atau disertai terjadinya cedera serius / cacat permanen.	Demonstrasi terkoordinasi, terjadinya kematian karyawan saat kerja.

Risiko Kualitatif	Skala				
	1	2	3	4	5
	Sangat Rendah	Rendah	Moderat	Tinggi	Sangat Tinggi
<i>Turn over karyawan bertalenta (regretted turnover)</i>	<i>Turn over pegawai bertalenta sebesar ≤ 1% setahun.</i>	<i>Turn over pegawai bertalenta sebesar > 1% s.d. ≤ 5% setahun.</i>	<i>Turn over pegawai bertalenta sebesar > 5% s.d. ≤ 10% setahun.</i>	<i>Turn over pegawai bertalenta sebesar > 10% s.d. ≤ 15% setahun.</i>	<i>Turn over pegawai bertalenta sebesar > 15% setahun.</i>
Deviasi antara target KPI Korporat dan realisasi	Deviasi antara target KPI Korporat dan realisasi sebesar ≤ 2%.	Deviasi antara target KPI Korporat dan realisasi sebesar > 2% s.d. ≤ 4%.	Deviasi antara target KPI Korporat dan realisasi sebesar > 4% s.d. ≤ 6%.	Deviasi antara target KPI Korporat dan realisasi sebesar > 6% s.d. ≤ 8%.	Deviasi antara target KPI Korporat dan realisasi sebesar > 8% s.d. ≤ 10%.
Pemenuhan Kebijakan Kompetensi SDM	Pemenuhan kebijakan kompetensi SDM > 90% dari target yang ditetapkan.	Pemenuhan kebijakan kompetensi SDM mencapai > 70% s.d. ≤ 90% dari target.	Pemenuhan kebijakan kompetensi SDM mencapai > 50% s.d. ≤ 70% dari target.	Pemenuhan kebijakan kompetensi SDM berada di antara > 30% s.d. ≤ 50% dari target.	Pemenuhan kebijakan kompetensi SDM hanya mencapai ≤ 30% dari target.
Risiko Kebijakan Sektoral					
Ketidakselarasan kebijakan dari Kementerian Teknis dan lembaga regulator yang teridentifikasi dan diatasi	Ketidakselarasan kebijakan diatasi dengan efek gangguan ≤ 2% terhadap operasi atau penerimaan Perusahaan.	Ketidakselarasan kebijakan diatasi dengan efek gangguan > 2% s.d. ≤ 3% terhadap operasi atau penerimaan Perusahaan.	Ketidakselarasan kebijakan diatasi dengan efek gangguan > 3% s.d. ≤ 4% terhadap operasi atau penerimaan Perusahaan.	Ketidakselarasan kebijakan diatasi dengan efek gangguan > 4% s.d. ≤ 5% terhadap operasi atau penerimaan Perusahaan.	Ketidakselarasan kebijakan diatasi dengan efek gangguan > 5% terhadap operasi atau penerimaan Perusahaan.
Risiko Konsentrasi Portfolio					
<i>Review komposisi portofolio</i>	<i>Review komposisi portofolio dilakukan sebanyak > 4 kali dalam setahun.</i>	<i>Review komposisi portofolio dilakukan sebanyak 4 kali dalam setahun.</i>	<i>Review komposisi portofolio dilakukan sebanyak 3 kali dalam setahun.</i>	<i>Review komposisi portofolio dilakukan sebanyak 2 kali dalam setahun.</i>	<i>Review komposisi portofolio dilakukan sebanyak 1 kali dalam setahun.</i>
Risiko Struktur Korporasi					

Risiko Kualitatif	Skala				
	1	2	3	4	5
	Sangat Rendah	Rendah	Moderat	Tinggi	Sangat Tinggi
Kerjasama operasi yang menimbulkan risiko material	Tidak ada kerjasama operasi yang menimbulkan risiko material.	Terdapat 1 s.d. 2 kerjasama operasi yang menimbulkan risiko material.	Terdapat 3 s.d. 4 kerjasama operasi yang menimbulkan risiko material.	Terdapat 5 kerjasama operasi yang menimbulkan risiko material.	Terdapat > 5 kerjasama operasi yang menimbulkan risiko material.
Risiko Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi					
Persentase pencapaian sinergitas berdasarkan <i>Milestone</i> program yang diharapkan	Integrasi pasca pelaksanaan Aksi Korporasi sesuai dengan <i>Milestone</i> tercapai > 86%.	Integrasi pasca pelaksanaan Aksi Korporasi sesuai dengan <i>Milestone</i> tercapai antara 85 - 75%	Integrasi pasca pelaksanaan Aksi Korporasi sesuai dengan <i>Milestone</i> tercapai antara 75 - 60%	Integrasi pasca pelaksanaan Aksi Korporasi sesuai dengan <i>Milestone</i> tercapai antara 60 - 50%	Integrasi pasca pelaksanaan Aksi Korporasi sesuai dengan <i>Milestone</i> tercapai < 50%.
Tingkat deviasi waktu untuk integrasi penuh sesuai dengan <i>roadmap</i>	Integrasi sesuai <i>roadmap</i> tercapai > 86%.	Integrasi sesuai <i>roadmap</i> tercapai antara 85 - 75%	Integrasi sesuai <i>roadmap</i> tercapai antara 75 - 60%	Integrasi sesuai <i>roadmap</i> tercapai antara 60 - 50%	Integrasi sesuai <i>roadmap</i> tercapai < 50%.
Risiko Strategis					
Ketepatan waktu implementasi strategi	Ketepatan Waktu Pelaksanaan sesuai dengan Target Tahun pada RJPP	Waktu Pelaksanaan melebihi 30 hari dari target dengan Target Tahun pada RJPP	Waktu Pelaksanaan melebihi 60 hari dari target dengan Target Tahun pada RJPP	Waktu Pelaksanaan melebihi 90 hari dari target dengan Target Tahun pada RJPP	Waktu Pelaksanaan melebihi 180 hari dari target dengan Target Tahun pada RJPP
Risiko Pasar dan Makro Ekonomi					
Pendapatan	Penurunan Realisasi Pendapatan sebesar $\leq 1\%$ dibandingkan dengan target tahunan.	Penurunan Realisasi pendapatan sebesar > 1% s.d. < 5% dari Target Pendapatan	Penurunan Realisasi pendapatan sebesar $\geq 5\%$ s.d. < 10% dari Target Pendapatan dibandingkan dengan target tahunan.	Penurunan Realisasi pendapatan sebesar $\geq 10\%$ s.d. < 15% dari Target Pendapatan	Penurunan Realisasi pendapatan sebesar $\geq 15\%$ dari Target Pendapatan

Risiko Kualitatif	Skala				
	1	2	3	4	5
	Sangat Rendah	Rendah	Moderat	Tinggi	Sangat Tinggi
		dibandingkan dengan target tahunan.		dibandingkan dengan target tahunan.	dibandingkan dengan target tahunan.
Kinerja Operasional	Tidak tercapainya tujuan operasional perusahaan dalam skala dan cakupan kecil.	Tidak tercapainya tujuan operasional perusahaan dan perlu perhatian manajemen.	Tidak tercapainya tujuan perusahaan sehingga perusahaan perlu memperbaiki proses kerja atau restrukturisasi perusahaan secara sederhana.	Tidak tercapainya tujuan perusahaan sehingga perusahaan perlu memodifikasi strategi dan melakukan investasi skala besar.	Tidak tercapainya tujuan perusahaan sehingga perusahaan menghadapi masalah keuangan dan kalah bersaing hampir di semua lini bisnis.
Kehilangan daya saing	Penurunan pangsa pasar sebesar $\leq 5\%$.	Penurunan pangsa pasar sebesar $> 5\%$ s.d $\leq 10\%$.	Penurunan pangsa pasar sebesar $> 10\%$ s.d $\leq 15\%$.	Penurunan pangsa pasar sebesar $> 15\%$ s.d $\leq 20\%$.	Penurunan pangsa pasar sebesar $> 20\%$.
Risiko Keuangan					
Rasio likuiditas: Quick ratio	Rasio likuiditas sebesar $> 151\%$.	Rasio likuiditas sebesar $> 150\%$ s.d. $\leq 151\%$.	Rasio likuiditas sebesar $> 125\%$ s.d. $\leq 150\%$.	Rasio likuiditas sebesar $> 100\%$ s.d. $\leq 125\%$.	Rasio likuiditas sebesar $\leq 100\%$.
Rasio solvabilitas: Interest bearing debt to EBITDA	Rasio solvabilitas sebesar $\leq 0,5$ kali.	Rasio solvabilitas sebesar $> 0,5$ kali s.d. $\leq 0,85$ kali.	Rasio solvabilitas sebesar $> 0,85$ kali s.d. $\leq 1,2$ kali.	Rasio solvabilitas sebesar $> 1,2$ kali s.d. $\leq 2,30$ kali.	Rasio solvabilitas sebesar $> 2,30$ kali.
Efisiensi Rasio BOPO (Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi)	Efisiensi Rasio BOPO sebesar $< 70\%$.	Efisiensi Rasio BOPO sebesar $\geq 70\%$ s.d. $< 80\%$.	Efisiensi Rasio BOPO sebesar $\geq 80\%$ s.d. $< 90\%$.	Efisiensi Rasio BOPO sebesar $\geq 90\%$ s.d. $< 100\%$.	Efisiensi Rasio BOPO 100% .

Risiko Kualitatif	Skala				
	1	2	3	4	5
	Sangat Rendah	Rendah	Moderat	Tinggi	Sangat Tinggi
Deviasi peningkatan realisasi biaya terhadap RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan)	Deviasi peningkatan realisasi biaya terhadap RKAP sebesar $\leq 1\%$.	Deviasi peningkatan realisasi biaya terhadap RKAP sebesar $> 1\%$ s.d. $\leq 4\%$.	Deviasi peningkatan realisasi biaya terhadap RKAP sebesar $> 4\%$ s.d. $\leq 7\%$.	Deviasi peningkatan realisasi biaya terhadap RKAP sebesar $> 7\%$ s.d. $\leq 10\%$.	Deviasi peningkatan realisasi biaya terhadap RKAP sebesar $> 10\%$.
Risiko Hukum, Reputasi, dan Kepatuhan					
Pelanggaran hukum	Tidak ada somasi/tuntutan hukum.	Perusahaan mendapat somasi.	Perusahaan mendapat tuntutan hukum.	Perusahaan diputuskan kalah di pengadilan tingkat pertama.	Perusahaan diputuskan kalah di pengadilan tingkat selanjutnya.
Pemberitaan negatif di media	Publikasi negatif yang terisolasi di wilayah sektoral melalui media konvensional (misalkan Radio lokal, TV lokal, Surat Kabar daerah).	Publikasi negatif yang lintas sektoral / wilayah / provinsi namun masih tersebar media konvensional.	Publikasi negatif skala nasional yang tersebar di media konvensional.	Publikasi negatif mencapai skala nasional yang tersebar di sosial media dan / atau memerlukan penanganan kewenangan Kantor Pusat.	Publikasi negatif mencapai skala internasional yang tersebar di sosial media dan / atau memerlukan penanganan kewenangan Kantor Pusat.
Keluhan pelanggan	Keluhan yang terisolasi dan dapat ditangani dalam 1 hari kerja.	Keluhan yang terisolasi dan dapat diselesaikan dalam 3 hari kerja.	Keluhan yang menyebar ke skala sektoral dan / atau diajukan secara kolektif yang dapat diselesaikan dalam waktu 7 hari kerja dan masih berada dalam kewenangan Pimpinan Cabang / Wilayah.	Keluhan yang menyebar ke skala nasional dan / atau diajukan secara kolektif yang dapat diselesaikan dalam waktu 10 hari kerja dan / atau memerlukan penanganan kewenangan Kantor Pusat.	Keluhan yang menyebar ke skala nasional / internasional dan / atau diajukan secara kolektif yang diselesaikan melebihi 10 hari kerja dan / atau memerlukan penanganan kewenangan Kantor Pusat.

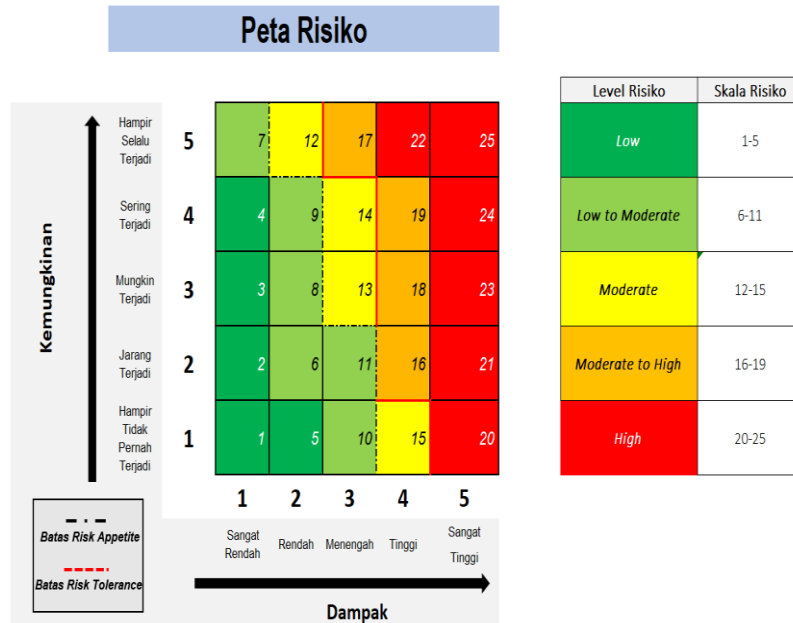
Risiko Kualitatif	Skala				
	1	2	3	4	5
	Sangat Rendah	Rendah	Moderat	Tinggi	Sangat Tinggi
Pelanggaran ketentuan kepatuhan	Teguran informal / verbal.	Diminta bertemu dengan pihak Regulator (misalkan OJK, Bank Indonesia, IDX, Kementerian terkait, Dirjen Pajak, dan lain-lain).	Peringatan tertulis / formal, terkena denda.	Regulator memberlakukan pembatasan dan / atau pembekuan terhadap aktivitas operasional / produk / jasa tertentu.	Regulator memberlakukan sanksi signifikan (misalkan delisting saham, tidak diperkenankan mengikuti kliring, menarik produk yang beredar, dan lain-lain).
Tingkat realisasi pelaksanaan penugasan pemerintah	Tingkat realisasi pelaksanaan penugasan pemerintah sebesar 100%.	Tingkat realisasi pelaksanaan penugasan pemerintah sebesar > 95% s.d. < 100%.	Tingkat realisasi pelaksanaan penugasan pemerintah sebesar > 90% s.d. ≤ 95%.	Tingkat realisasi pelaksanaan penugasan pemerintah sebesar > 85% s.d. ≤ 90%.	Tingkat realisasi pelaksanaan penugasan pemerintah sebesar ≤ 85%.
Risiko Proyek					
Deviasi Realisasi Biaya Proyek	Deviasi realisasi biaya proyek sebesar ≤ 2% terhadap budget (pagu RKAP).	Deviasi realisasi biaya proyek sebesar > 2% s.d. ≤ 5% terhadap budget (pagu RKAP).	Deviasi realisasi biaya proyek sebesar < 5 % s.d. ≤ 10 % terhadap budget (pagu RKAP).	Deviasi realisasi biaya proyek sebesar > 10 % s.d. ≤ 15 % terhadap budget (pagu RKAP).	Deviasi realisasi biaya proyek sebesar > 15 % di atas terhadap budget (pagu RKAP).
Deviasi Realisasi Fisik Proyek	Deviasi realisasi fisik proyek sebesar ≤ 5% terhadap target fisik.	Deviasi realisasi fisik proyek sebesar > 5% s.d. ≤ 10% terhadap target fisik.	Deviasi realisasi fisik proyek sebesar > 10% s.d. ≤ 15% terhadap target fisik.	Deviasi realisasi fisik proyek sebesar > 15 % s.d. ≤ 25% terhadap target fisik.	Deviasi realisasi fisik proyek sebesar > 25% terhadap target fisik.
Risiko Sistem Infrastruktur Teknologi dan Keamanan Siber					
Gangguan Aplikasi & infrastruktur	Aplikasi & Infrastruktur pendukung tidak berfungsi selama 1 hari.	Aplikasi dan Infrastruktur pendukung tidak berfungsi selama lebih dari 1 hari s/d 3 hari.	Aplikasi & Infrastruktur vital yang penting tidak berfungsi selama < 1 jam	Aplikasi & Infrastruktur vital yang penting tidak berfungsi selama 2 s/d 6 jam	Aplikasi & Infrastruktur vital yang penting tidak berfungsi selama lebih dari 6 jam

Risiko Kualitatif	Skala				
	1	2	3	4	5
	Sangat Rendah	Rendah	Moderat	Tinggi	Sangat Tinggi
Serangan siber	Rata-rata serangan siber per minggu ≤ 50 kali.	Rata-rata serangan siber per minggu < 50 s.d. ≤ 99 kali.	Serangan siber berhasil pada sistem non-core	Serangan siber berhasil pada sistem core dan data, namun tidak diikuti dengan penyanderaan data	Serangan siber berhasil pada sistem core dan data diikuti dengan penyanderaan data dan potensi penyebarluasan data.
Risiko Health, Safety, Security and Environmental (HSSE) dan Sosial					
Rate of Accident Kapal	Tidak Terjadi Kejadian Darurat Kapal per 10.000 trip.	Terjadi 1 Kejadian Darurat Kapal per 10.000 trip.	Terjadi 2 Kejadian Darurat Kapal per 10.000 trip.	Terjadi 3-4 kejadian Darurat Kapal per 10.000 trip.	Terjadi > 4 Kejadian Darurat Kapal per 10.000 trip.
Fatality	Kasus Pertolongan Pertama.	Kasus Perawatan Medis.	Cacat tidak tetap / Ketidakhadiran kerja yang terbatas.	Kasus kematian tunggal / Cacat tetap / Ketidakhadiran kerja yang lama.	Kasus kematian jamak.
	Tidak berpengaruh pada Kinerja Kerja.	Efek kesehatan minor dan reversibel (tanpa rawat inap).	Efek ireversibel tanpa kehilangan nyawa tetapi dengan cacat serius dan rawat inap berkepanjangan.	Efek ireversibel yang menyebabkan kematian.	<ul style="list-style-type: none"> •Wabah ke lingkungan. •Potensi menyebabkan banyak kematian misalnya bahan kimia beracun berbahaya.
Kerusakan Lingkungan	Kerusakan terbatas pada area minimal dengan signifikansi rendah.	Efek minor pada lingkungan biologis atau fisik.	Efek jangka pendek (1-2 tahun) tetapi tidak mempengaruhi fungsi ekosistem.	Efek lingkungan jangka menengah (3-5 tahun) yang serius.	<ul style="list-style-type: none"> •Sangat serius. •Kerusakan lingkungan jangka panjang (>5 tahun) dari fungsi ekosistem.
Penurunan ESG rating Sustainalytic	$X > 90\%$ atau memperoleh rating " ≤ 10 (negligible)".	$90\% \geq X > 80\%$ atau memperoleh rating " > 10 s.d. ≤ 20 (low)".	$80\% \geq X > 70\%$ atau memperoleh rating " > 20 s.d. ≤ 30 (medium)".	$70\% \geq X > 60\%$ atau memperoleh rating " > 30 s.d. ≤ 40 (high)".	$X \leq 60\%$ atau memperoleh rating " > 40 (severe)".
Risiko Operasional					

Risiko Kualitatif	Skala				
	1	2	3	4	5
	Sangat Rendah	Rendah	Moderat	Tinggi	Sangat Tinggi
Armada Kapal (operasional inti)	Terjadi gangguan Armada Kapal yang menyebabkan kehilangan HSO Kapal ≤ 1 Hari dibandingkan dengan target tahunan.	Terjadi gangguan Armada Kapal yang menyebabkan kehilangan HSO Kapal > 1 Hari s.d. ≤ 3 Hari dibandingkan dengan target tahunan.	Terjadi gangguan Armada Kapal yang menyebabkan kehilangan HSO Kapal > 3 Hari s.d. ≤ 8 Hari dibandingkan dengan target tahunan.	Terjadi gangguan Armada Kapal yang menyebabkan kehilangan HSO Kapal > 8 Hari s.d. ≤ 14 Hari dibandingkan dengan target tahunan.	Terjadi gangguan Armada Kapal yang menyebabkan kehilangan HSO Kapal > 14 Hari dibandingkan dengan target tahunan.
Dermaga/alat produksi (operasional inti)	Terjadi gangguan Dermaga (Area Operasional Inti) ≤ 1 Hari dibandingkan dengan target tahunan.	Terjadi gangguan Dermaga (Area Operasional Inti) > 1 Hari s.d. ≤ 3 Hari dibandingkan dengan target tahunan.	Terjadi gangguan Dermaga (Area Operasional Inti) > 3 Hari s.d. ≤ 8 Hari dibandingkan dengan target tahunan.	Terjadi gangguan Dermaga (Area Operasional Inti) > 8 Hari s.d. ≤ 14 Hari dibandingkan dengan target tahunan.	Terjadi gangguan Dermaga (Area Operasional Inti) > 14 Hari dibandingkan dengan target tahunan.
Pendukung Operasional (termasuk layanan)	Terjadi gangguan proses atau area operasional pendukung (termasuk layanan) ≤ 1 Hari dibandingkan dengan target tahunan.	Terjadi gangguan proses atau area operasional pendukung (termasuk layanan) > 1 Hari s.d. ≤ 2 Hari dibandingkan dengan target tahunan.	Terjadi gangguan proses atau area operasional pendukung (termasuk layanan) > 2 Hari s.d. ≤ 3 Hari dibandingkan dengan target tahunan.	Terjadi gangguan proses atau area operasional pendukung (termasuk layanan) > 3 Hari s.d. ≤ 4 Hari dibandingkan dengan target tahunan.	Terjadi gangguan proses atau area operasional pendukung (termasuk layanan) > 4 Hari dibandingkan dengan target tahunan.
Pelampauan pemenuhan SLA (<i>Service Level Agreement</i>)	$\leq 1\%$ dari standard SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya / ongkos).	$> 1\%$ s/d $\leq 2,5\%$ dari standard SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya / ongkos).	$> 2,5\%$ s/d $\leq 10\%$ dari standard SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya / ongkos).	$> 10\%$ s/d $\leq 20\%$ dari standard SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya / ongkos).	$> 20\%$ dari standard SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya / ongkos).

5.1.4 Kebijakan Peta Risiko dan Tingkat/Level Risiko

Kombinasi antara tingkat dampak dan tingkat kemungkinan menunjukkan skala risiko. Skala risiko dilakukan dalam matriks analisis risiko berupa peta risiko untuk menentukan tingkat/level risiko. Peta risiko dan level risiko ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 1 Peta dan Level Risiko

5.2 PROFIL RISIKO UTAMA

Berdasarkan sasaran yang ditetapkan untuk tahun 2025, telah dilakukan identifikasi risiko yang dilakukan oleh *Risk Owner* (Pimpinan masing-masing unit kerja Kantor Pusat, Regional, Cabang, dan Anak Perusahaan) sebagai dasar mengidentifikasi risiko terintegrasi yang berkaitan dengan Program kerja. Hasil identifikasi tersebut bertujuan untuk mengenali peristiwa yang mungkin terjadi dan bila terjadi bisa memberi dampak terhadap tujuan, strategi, sasaran dan atau rencana hasil kegiatan Perusahaan.

Pada Desember 2024 telah ditetapkan 9 Profil Risiko Utama. Profil Risiko Utama yang telah ditetapkan kemudian dilakukan *monitoring* dan *review* selama tahun 2025. Kegiatan *monitoring* dan *review* bertujuan untuk memastikan bahwa implementasi penanganan risiko telah berjalan sesuai dengan perencanaan serta sebagai dasar untuk melakukan perbaikan secara berkala. Proses *monitoring* dan *review* dilaksanakan melalui

evaluasi dan penyesuaian terhadap sasaran Perusahaan dan proses bisnis yang berjalan.

PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) selaku induk perusahaan memiliki 2 anak perusahaan, yaitu PT. Jembatan Nusantara dan PT. Indonesia Ferry Property, secara risiko sudah dilakukan integrasi antara induk dengan anak perusahaan, diharapkan dengan terkelolanya risiko target kinerja anak perusahaan, maka target perusahaan secara konsolidasi menjadi lebih baik.

Perbaikan dan penyempurnaan terhadap Profil Risiko Utama yang didasarkan pada hasil *monitoring* dan *review* dapat meningkatkan proses manajemen risiko yang tertuang dalam bentuk pemutakhiran daftar risiko utama yang dilengkapi dengan identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, serta tindakan pengendalian yang sesuai kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan Perusahaan.

Pada bulan Juli 2025 telah dilakukan evaluasi Profil Risiko Utama terhadap 9 risiko utama. Evaluasi dilakukan sebagai proses *check* (dalam P-D-C-A *cycle*) untuk mengetahui efektifitas mitigasi risiko yang telah dilakukan selama periode Triwulan II 2025, mempertajam analisis risiko dan mitigasinya untuk periode selanjutnya, serta mengevaluasi relevansi profil risiko yang sudah disusun akhir tahun 2024 terhadap kondisi saat ini. Komunikasi dan konsultasi dilakukan kepada *Risk Owner* sesuai peranan Fungsi Manajemen Risiko sebagai *2nd lines* dalam Perusahaan.

Berdasarkan hasil evaluasi yang sudah dilakukan, maka diperoleh penyesuaian Profil Risiko Korporat dengan *plotting* ke dalam *heat map* dengan posisi risiko disesuaikan dengan skor dampak dan skor kemungkinan yang telah ditetapkan. Berikut merupakan pemetaan tingkat risiko *inherent*, pemetaan tingkat risiko sisa (*residual risk*), dan pemetaan risiko saat ini (*current risk*) hasil evaluasi Profil Risiko Korporat 2025 hingga bulan Triwulan I 2025 terdiri dari 9 Risiko Utama. Tabel 5 menunjukkan hasil evaluasi dan pemutakhiran Profil Risiko Utama berdasarkan hasil *monitoring* dan *review* hingga Triwulan II tahun 2025.

Tabel 5.5 Pemetaan Risiko Berdasarkan Hasil Evaluasi dan Pemutakhiran Triwulan II Tahun 2025

No	Sasaran	Nama Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Dampak Risiko Kuantitatif Inheren (Rp)	Kontrol Eksisting
1	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2025	Terjadinya Kerusakan kapal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoring Pelaksanaan Perawatan dan Pemeliharaan kapal di ASDP dan PT Jembatan Nusantara yang belum konsisten 2. Monitoring kondisi mesin armada belum optimal dan <i>Spare part</i> sudah melampaui jam kerja 3. Adanya <i>spare Part Kapal Discontinued</i> 4. Pemakaian suku cadang yang tidak original yang sudah melewati masa pakai 5. Ketidaccakapan crew kapal dalam mengidentifikasi potensi kerusakan kapal 6. Kondisi alur pelayaran yang dangkal, dan adanya gangguan material asing seperti jaring nelayan, kayu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terganggunya pelayanan penyeberangan 2. <i>Loss opportunity</i> 3. Hari siap operasi kapal tidak tercapai 4. Potensi terjadi kecelakaan kapal 	180.119.853.982	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan Form Ceklist Perawatan dan Pemeliharaan kapal-kapal di PT Jembatan Nusantara 2.1 Pelaksanaan inspeksi kondisi kapal secara rutin 2.2 Perawatan rutin sesuai prosedur 2.3 Membuat Pilot Project terkait Pendampingan <i>Maintenance</i> oleh ASDP kepada PT JN 2.4 Saat ini terdapat catatan kerusakan dan perbaikan kapal ASDP secara manual (Jurnal pemeliharaan permesinan/Engine Logbook) <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Inventarisir terkait suku cadang yang <i>discontinued</i> 3.2 Penilaian Kondisi Engine 3.3 Koordinasi dengan sole agent terkait alternatif penggantian suku cadang yang setipe 4.1 Pengelolaan persediaan stock suku cadang kantor pusat 4.2 Kerjasama/kemitraan dengan penyedia suku cadang genuine 5.1 Melakukan Pelatihan KKM dalam Pelaksanaan

No	Sasaran	Nama Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Dampak Risiko Kuantitatif Inheren (Rp)	Kontrol Eksisting
						Pengukuran Suku Cadang Kapal 5.2 Supervisi & troubleshooting oleh Shorebase <i>Maintenance</i> 6. Melakukan evaluasi dan coaching terhadap kru kapal pada kapal yang mengalami insiden seperti kecelakaan kapal dan kerusakan mesin
2	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2025	Terjadinya Kecelakaan Armada (Tenggelam, Kebakaran, Tubrukan, Kandas)	1. Adanya Cuaca ekstrim 2. Terdapat kerusakan/kegagalan mesin 3. Kurangnya kecakapan/kesiapan crew kapal dalam menghadapi keadaan darurat 4. Tambahan ruangan baru diatas kapal dengan menggunakan material konstruksi dan kelistrikan yang tidak sesuai standar	1. Terganggunya pelayanan penyeberangan 2. Kehilangan pendapatan karena kapal stop operasi 3. Aset kapal rusak / tidak dapat difungsikan Kembali 4. Adanya biaya penanganan 5. Adanya biaya perbaikan 6. Adanya korban 7. Reputasi perusahaan memburuk 8. Tuntutan hukum	23.072.926.540	1.1. Perencanaan Audit ISM-Code terkait kecakapan/kesiapan crew kapal dalam menghadapi keadaan darurat 1.2. Perencanaan Assessment / uji petik saat peak season 1.3. Melaksanakan prosedur evaluasi (investigasi) terhadap kecelakaan 2.1. Perencanaan Audit ISM-Code terkait terpenuhinya standar minimum alat keselamatan di Kapal 2.2. Membentuk Struktur Tim Tanggap Darurat di cabang dan tim K2L 2.3. Melaksanakan prosedur kesiapan menghadapi keadaan darurat 2.4. Melaksanakan prosedur evaluasi (investigasi) terhadap kecelakaan

No	Sasaran	Nama Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Dampak Risiko Kuantitatif Inheren (Rp)	Kontrol Eksisting
						2.5. Melaksanakan prosedur perawatan kapal 2.6. Melaksanakan inspeksi rutin kapal ASDP 3.1. PIC di setiap cabang untuk memantau dan melaporkan setiap kejadian kecelakaan kapal (Pengendali dokumen) 3.2. Melakukan perencanaan pelaksanaan pembinaan dan penyegaran kompetensi teknis crew 3.3. Pelaksanaan latihan keadaan darurat rutin 3.4. Membentuk Struktur Tim Tanggap Darurat di cabang dan tim K2L 3.5. Melaksanakan prosedur kesiapan menghadapi keadaan darurat 3.6. Melaksanakan prosedur evaluasi (investigasi) terhadap kecelakaan 4.1 Melakukan investigasi terkait penggunaan material konstruksi dan instalasi kelistrikan 4.2 Membuat surat evaluasi terkait keterjadian kebakaran kapal ke Cabang 4.3 Melakukan edukasi dan pengecekan terhadap

No	Sasaran	Nama Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Dampak Risiko Kuantitatif Inheren (Rp)	Kontrol Eksisting
						instalasi kelistrikan saat internal audit di PT JN
3	Penyelesaian pembangunan Social Club, dan Hotel Midtier di Kawasan Labuan Bajo	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan Labuan Bajo pada Anak Perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterlambatan penyelesaian <i>Business Review</i> yang akan disampaikan oleh PT Indonesia Ferry Properti (IFPRO) kepada pemegang saham sebagai persyaratan persetujuan pembangunan proyek 2. Keterlambatan persetujuan pemegang saham atas proyek pengembangan kawasan Labuan Bajo oleh IFPRO 3. Pemilihan atau penunjukkan operator pengelolaan kawasan yang mengalami keterlambatan 4. Proses pengadaan kontraktor dan/atau vendor pembangunan mengalami keterlambatan 5. Desain dan Spesifikasi mengalami perubahan yang signifikan dari 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak terserapnya dana NIA dari LPEI 2. Penalti atau denda atas tidak terserapnya dana NIA 3. Pembangunan kawasan Labuan Bajo tidak berjalan 4. Adanya tambahan biaya dari dana perusahaan untuk menyelesaikan Pembangunan 5. Tidak ada penambahan <i>Cashflow</i> perusahaan dari <i>revenue</i> proyek kawasan Labuan Bajo 6. Adanya <i>Cost Overun</i> 	201.000.000.000	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses finalisasi business review bersama konsultan 2. Pemaparan <i>draft Business Review</i> ke pemegang saham 3. Proses pemilihan operator kawasan Labuan Bajo 4. Melakukan penyusunan RAB dan KAK untuk pemilihan kontraktor 5. Sudah ada design awal, dan menunggu <i>technical service</i> setelah operator terpilih 5.1 Memasukan faktor <i>cost overrun</i> dalam RAB 6. Sudah menunjukkan konsultan sebagai Manajemen Konstruksi (MK) 7. Telah ada klausul terkait Force Majeur di Perjanjian Kredit

No	Sasaran	Nama Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Dampak Risiko Kuantitatif Inheren (Rp)	Kontrol Eksisting
			<p>Desain dan Spesifikasi awal;</p> <p>6. Lemahnya pengawasan proyek pengembangan Kawasan Wisata Terpadu Marina Labuan Bajo;</p> <p>7. Bencana Alam (Force Majeure)</p>			
4	Pengembangan Kawasan Bakauheni Harbour City (BHC) Distrik 1A Tahun 2025	Tidak berjalannya Komersialisasi Kawasan BHC sesuai dengan Perencanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurang maksimalnya promosi/penyebaran informasi mengenai kawasan wisata BHC 2. Kurang menariknya atraksi/ wahana dan kurangnya fasilitas pendukung di Kawasan BHC 3. Cuaca Bakauheni yang terik/panas 4. Belum optimalnya kesisteman kawasan BHC 5. Tarif kawasan BHC yang belum sesuai dengan manfaat yang diterima calon pengunjung 6. Belum tersedianya <i>marketing tools</i> yang efektif dari sisi 7. Belum terpenuhinya infrastruktur dasar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orang tidak tertarik untuk berkunjung ke Kawasan BHC 2. Pengusaha tidak tertarik untuk berinvestasi atau menyewa tempat usaha 3. Adanya potensi kehilangan pendapatan 	4.000.000.000	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan penyebaran informasi melalui media sosial seperti instagram, tiktok, website BHC 2.1 Melakukan aktivasi atau event di kawasan BHC 2.2 Melakukan penambahan fasilitas pendukung seperti parkir, taman, CCTV 3. Melakukan penanaman pohon pada kawasan BHC 4. Sistem ticketing baru bisa untuk kawasan Krakatau Park pada website www.bhc.id 5. Melakukan perencanaan kebutuhan kajian perhitungan tarif <ol style="list-style-type: none"> a. Menyiapkan konsep marketing tools b. Saat ini telah ada konsep produk komersial dan konsep kerjasama

No	Sasaran	Nama Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Dampak Risiko Kuantitatif Inheren (Rp)	Kontrol Eksisting
			<p>dalam kawasan BHC (air bersih, jalan akses/ <i>flyover</i>, penampungan sampah)</p> <p>8. Belum terselesaikannya perjanjian kerjasama antara ASDP dengan pihak terkait untuk pengelolaan kawasan</p>			<p>7. Secara parsial jalan akses yang menghubungkan dermaga eksekutif dengan kawasan BHC sudah dapat digunakan, serta kelistrikan (<i>power house</i>) sebagai fasilitas penunjang</p> <p>8. Masih berprogres kerjasama dengan Pemprov Lampung</p>
5	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian <i>docking</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fasilitas sarana & kinerja galangan kurang memadai 2. Rendahnya peluang kerjasama/mitra galangan 3. Jumlah dan persebaran <i>dedicated</i> OS terbatas sehingga berpengaruh pada performa <i>Owner Surveyor</i> (OS) di ASDP 4. Masih kurangnya kompetensi dan kapabilitas OS di ASDP dan PT JN 5. Keterlambatan Penyusunan Repair List (RL) di PT Jembatan Nusantara 6. Adanya pekerjaan tambahan di luar <i>Repair List</i> pada saat <i>docking</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Loss opportunity</i> 2. Hari siap operasi tidak tercapai 3. Pelampauan anggaran biaya <i>docking</i> 	147.903.107.040	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan koordinasi dengan galangan untuk memastikan ketersediaan dockspace 2. Melakukan pembahasan internal dengan fungsi keuangan 3. Melakukan evaluasi kebutuhan OS 4. Merencanakan peningkatan kompetensi OS 5. Pelaksanaan <i>docking</i> sesuai dengan prosedur (OS) 6. Pelaksanaan <i>docking</i> sesuai dengan prosedur (OS)

No	Sasaran	Nama Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Dampak Risiko Kuantitatif Inheren (Rp)	Kontrol Eksisting
			di PT Jembatan Nusantara			
6	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	<ol style="list-style-type: none"> Kondisi performa permesinan kapal pada lintasan <i>Long Distance Ferry</i> (LDF) dan <i>Short Distance Ferry</i> (SDF) dibawah kompetitor sehingga level of service masih cenderung lebih rendah dibanding kompetitor Ketidaksesuaian antara spesifikasi kapal dengan karakteristik kebutuhan/ permintaan pengguna jasa/Regulasi Jadwal dan plotting kapal pada dermaga lintasan Merak-Bakauheni, dan Ketapang-Gilimanuk tidak menguntungkan armada PT JN Perusahaan pesaing memberikan cash back Adanya Kapal dan Lintasan LDF di pelabuhan yang bersinggungan dengan ASDP dan PT JN 	<ol style="list-style-type: none"> Kinerja perusahaan secara konsolidasi tidak tercapai Beralihnya pengguna jasa ke operator swasta yang berdampak terhadap marketshare ASDP dan JN Reputasi perusahaan menurun 	110.929.096.180	<ol style="list-style-type: none"> Melakukan assessment kondisi dan kesiapan kapal Melakukan Perawatan fasilitas kapal secara rutin Melakukan survei kepuasan pelanggan di semua cabang Melakukan kajian terkait Passenger Baggage Service Melakukan monitoring pelayanan di kapal dan pelabuhan pada aplikasi <i>service touch point</i> Penyusunan fleet plan tahun 2025 Penyampaian usulan terkait penyesuaian spesifikasi kapal (renovasi) pada cabang/ lintasan potensial Melakukan Evaluasi realisasi kinerja kapal terhadap pola operasi yang ada <ol style="list-style-type: none"> Pemetaan Cabang Potensial Kerjasama korporasi Pembuatan skema reduksi pada cabang/lintasan potensial di ASDP Pembuatan skema pemasaran di PT JN Optimalisasi IFCS saat ini di lintasan Merak-Bakauheni

No	Sasaran	Nama Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Dampak Risiko Kuantitatif Inheren (Rp)	Kontrol Eksisting
			6. Belum adanya penyesuaian regulasi atas perubahan pola operasi di dermaga ekspres 2 pada lintasan Merak-Bakauheni			5. Penyesuaian <i>Fleet Plan</i> dan rencana relokasi ke Lintasan Potensial 6.1 Membuat kajian <i>Business model, operating model</i> , aspek pelayanan, pemenuhan sarana prasana 6.2 Sosialisasi kepada operator kapal di Layanan Ekspres 2
7	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	<ol style="list-style-type: none"> Adanya Automatic adjustment yang berdampak pada pengurangan nilai anggaran subsidi terhadap kontrak awal yang tidak bisa dihindari Beban penyusutan dan bonus tidak terakomodir dalam kontrak subsidi Biaya overhead yang di tanggung dalam formula dan perhitungan subsidi penyeberangan angkutan perintis belum mengcover seluruh biaya overhead yang dikeluarkan Kapal angkutan perintis tidak dapat beroperasi dikarenakan adanya gangguan operasional 	Tidak tercapainya pendapatan penyeberangan keperintisan	106.960.249.688	<ol style="list-style-type: none"> Melakukan evaluasi/perhitungan ketersediaan anggaran untuk dilakukan addendum kontrak <ol style="list-style-type: none"> Melakukan koordinasi dengan Kemenhub terkait akomodir penyusutan dan bonus pada RAB Melakukan Benchmark ke PT Pelni terkait PSO Melakukan koordinasi potensi perubahan skema menjadi PSO Melakukan Benchmark ke PT. Djakarta Lloyd terkait skema penugasan kapal perintis Melakukan FGD terkait pembahasan revisi penyesuaian formula perhitungan dan prosedur pembiayaan subsidi

No	Sasaran	Nama Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Dampak Risiko Kuantitatif Inheren (Rp)	Kontrol Eksisting
			(cuaca ekstrim, kerusakan fasilitas pelabuhan, pendangkalan alur pelayaran, dan lain-lain)			<p>angkutan penyeberangan perintis</p> <p>3. Melakukan koordinasi dengan Kemenhub terkait dengan komponen biaya yang ditanggung dalam <i>overhead</i></p> <p>4.1 Melakukan koordinasi dengan Nahkoda dan Crew serta stakeholder terkait untuk <i>update</i> prakiraan cuaca oleh BMKG secara berkala</p> <p>4.2 Melakukan sisipan trip jika trip tidak tercapai karena cuaca.</p> <p>4.3 Koordinasi dengan Pemda untuk alternatif pelabuhan yang mengalami kerusakan</p>
8	Optimalisasi Pembinaan Anak Perusahaan terhadap Aksi Korporasi Anak Perusahaan yang berpengaruh kepada Capaian Kinerja Induk	Terjadinya <i>Cross Default</i> dari Anak perusahaan	<p>1. Keterlambatan Pembayaran atas kewajiban Pinjaman Anak Usaha</p> <p>a. <i>Standby loan</i> pada PT JN</p> <p>b. Pinjaman dan kolateral pada IFPRO dalam ketentuan perjanjian pendanaan dengan LPEI</p> <p>2. <i>Cost overrun</i> pada IFPRO saat</p>	<p>1. Menurunnya kolektibilitas korporasi</p> <p>2. Menurunnya reputasi Perusahaan</p> <p>3. Menurunnya <i>rating</i> Perusahaan</p>	74.295.276.042	<p>1.1. Melakukan monitoring pembayaran atas kewajiban pinjaman anak usaha kepada kreditur</p> <p>1.2. Melakukan monitoring pembayaran atas kewajiban pinjaman anak usaha</p> <p>2.1 Melakukan <i>Business Review</i> pembangunan kawasan Labuan Bajo oleh IFPRO bersama konsultan dan disampaikan ke Induk Usaha</p>

No	Sasaran	Nama Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Dampak Risiko Kuantitatif Inheren (Rp)	Kontrol Eksisting
	Perusahaan Tahun 2025		pembangunan kawasan Labuan Bajo			2.2 Menunjuk konsultan terkait monitoring dan pengawasan pembangunan kawasan Labuan Bajo
9	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis Aneka Jasa dan Kerjasama sebesar 5% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regulasi yang mengatur tarif berlaku saat ini belum terupdate (Tarif tidak kompetitif) 2. Belum tersedianya sistem dan atau aplikasi yang menyajikan daftar tenant di kapal/pelabuhan, serta proses transaksi sewa di ASDP 3. Adanya peralihan fungsi atas aset komersial menjadi aset operasional atau non komersial di ASDP 4. Kurangnya diversifikasi tenant di IFPRO 5. Minimnya promosi atau aktivitas pemasaran untuk mengenalkan Sosoro Mall dan Anjungan Agung Mall, dan Plaza marina IFPRO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat keterisian rendah 2. Penurunan nilai property 3. Tidak tercapainya kinerja 	18.170.329.773	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Penyusunan KAK dan SPPBJ <i>update</i> tarif 1.2 Memberikan opsi diskon sewa atau <i>sharing revenue</i> kepada calon mitra penyewa di area Sosoro Mall, Anjungan Agung Mall, dan Plaza Marina IFPRO 2.1 Melakukan giat pemasaran kepada calon mitra kerjasama potensial secara <i>door to door</i> 2.2 Menyiapkan sistem terkait saluran pemasaran beserta portofolio bisnis UAJK 2.3 Sudah mulai pembangunan sistem tahap 1 atau Fase 1 terkait sewa lahan, ruangan, dan media iklan 3. Melakukan koordinasi bersama Divisi Pengembangan bisnis terkait rencana pemanfaatan aset <i>idle</i> berdasarkan RIP (Rencana Induk Pelabuhan) 4. Melakukan <i>Market Anlysis</i> untuk <i>tenantcy mix</i> yang ideal di lokasi Sosoro Mall dan Anjungan Agung yang dilakukan oleh konsultan, dan

No	Sasaran	Nama Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Dampak Risiko Kuantitatif Inheren (Rp)	Kontrol Eksisting
						<i>Business Review</i> yang sedang berjalan saat ini 5. Melakukan promosi melalui media social khususnya instagram, pelaksanaan event, hingga <i>podcast</i> di area Sosoro Mall, serta kegiatan pemasaran terhadap target <i>tenant</i> potensial

Tabel 5.5 Pemetaan Risiko Berdasarkan Hasil Evaluasi dan Pemutakhiran Triwulan II Tahun 2025 (Lanjutan)

No	Nama Risiko	Rencana Penanganan	Target Waktu Penanganan	Biaya Penanganan	Dampak Risiko Kuantitatif Residual	PIC
1	Terjadinya Kerusakan kapal	1.1 Optimalisasi Personil cabang untuk melakukan monitoring terkait Pelaksanaan Perawatan sesuai dengan SOP dan/atau prosedur di PT Jembatan Nusantara 1.2 Memaksimalkan fungsi pengawasan di setiap Regional dalam pelaksanaan perawatan dan pemeliharaan kapal-kapal ASDP 2.1 Pemantauan dan evaluasi kondisi mesin armada secara general melalui sistem Siemon dan PMS (Plan <i>Maintenance System</i>) pada kapal ASDP 2.2 Melakukan assesment kondisi kapal di PT JN dan ASDP 2.3 Melakukan pemetaan kapal yang menjadi skala prioritas untuk peningkatan kondisi	1.1 Januari – Desember 2025 1.2 Januari – Desember 2025 2.1 Januari – Desember 2025 2.2 Januari – Desember 2025 2.3 Januari – Desember 2025 3.1 Januari – Juni 2025 3.2 Januari – Desember 2025 3.3 Januari – Juni 2025	1.1 Rp 0 1.2 Rp 0 2.1 Rp 0 2.2 Rp 0 2.3 Rp 0 3.1 Rp 10.000.000 3.2 Rp 0 3.3 Rp 0 4. Rp 0 5.1 Rp 3.600.000.000 5.2 Rp 0 5.3 Rp 0 5.4 Rp 0 5.5 Rp 0 6.1 Rp 0 6.2 Rp 475.000.000	116.662.005.089	1. Direktur Utama ASDP; 2. Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; 3. Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP; 4. Direktur Operasi dan Transpormasi ASDP; 5. Direktur Utama PT JN

No	Nama Risiko	Rencana Penanganan	Target Waktu Penanganan	Biaya Penanganan	Dampak Risiko Kuantitatif Residual	PIC
		<p>teknis kapal dan peningkatan pengawasan kinerja Kapal</p> <p>3.1 Kerjasama dengan <i>Sole Agent</i> terkait alternatif penggantian suku cadang yang setipe dengan menyampaikan kebutuhan suku cadang yang <i>discontinued</i> di ASDP</p> <p>3.2 Melakukan rekondisi <i>spare part</i> pada kapal-kapal di PT JN</p> <p>3.3 <i>Mapping</i> suku cadang kritis</p> <p>4. Pemenuhan persediaan suku cadang kritis armada di ASDP</p> <p>5.1 Melakukan Pelatihan kompetensi KKM dan Masinis</p> <p>5.2 Melakukan <i>refreshment</i> kompetensi teknis dasar, dan <i>hospitality (On Board Training/OBT)</i> ke Kapal-kapal</p> <p>5.3 <i>Sharing knowledge</i>, supervisi dan <i>troubleshooting</i> oleh <i>shorebase maintenance</i> ke crew kapal</p> <p>5.4 Melakukan <i>assessment</i> awak kapal</p> <p>5.5 Melakukan evaluasi dan <i>coaching</i> terhadap <i>crew</i> kapal pada kapal yang mengalami insiden</p> <p>6.1 Pemenuhan standar minimum peralatan navigasi kapal</p> <p>6.2 Melaksanakan program <i>ocean clean up day</i></p>	<p>4. Januari – Desember 2025</p> <p>5.1 Januari – Desember 2025</p> <p>5.2 Januari – Desember 2025</p> <p>5.3 Januari – Desember 2025</p> <p>5.4 Januari – Desember 2025</p> <p>5.5 Januari – Desember 2025</p> <p>6.1 Januari – Desember 2025</p> <p>6.2 Januari – April 2025</p>			

No	Nama Risiko	Rencana Penanganan	Target Waktu Penanganan	Biaya Penanganan	Dampak Risiko Kuantitatif Residual	PIC
2	Terjadinya Kecelakaan Armada (Tenggelam, Kebakaran, Tubrukan, Kandas)	1.1 Implementasi Internal Audit ISM - Code dengan memastikan kesiapan kru kapal dalam menghadapi keadaan darurat dan <i>update</i> informasi BMKG 1.2 Pelaksanaan <i>Assessment</i> / uji petik saat peak season bersama <i>stakeholder</i> terkait 1.3 Pelaksanaan Posko <i>Emergency Respon Team</i> saat terjadi Kecelakaan 1.4 Pelaksanaan klarifikasi / investigasi saat terjadi kecelakaan 2.1 Implementasi Internal Audit ISM - Terpenuhinya standar minimum alat keselamatan di Kapal 2.2 Melakukan inspeksi berkala terhadap kondisi kapal termasuk perlengkapan navigasi dan komunikasi 2.3 Pelaksanaan Posko <i>Emergency Respon Team</i> saat terjadi Kecelakaan 2.4 Pelaksanaan klarifikasi / investigasi saat terjadi kecelakaan 3.1 Implementasi Internal Audit ISM - Code dengan memastikan kesiapan kru kapal dalam menghadapi keadaan darurat 3.2 Melakukan pelaksanaan pembinaan, penyegaran kompetensi teknis <i>crew</i> lanjutan, dan <i>sharing knowledge awareness safety</i> 3.3 Pelaksanaan Posko Emergency Respon Team saat terjadi Kecelakaan 3.4 Pelaksanaan klarifikasi / investigasi saat terjadi kecelakaan	1.1 Jan - Des 2025 1.2 Jan - Des 2025 1.3 Jan - Des 2025 1.4 Jan - Des 2025 2.1 Jan - Des 2025 2.2 Jan - Des 2025 2.3 Jan - Des 2025 2.4 Jan - Des 2025 3.1 Jan - Des 2025 3.2 Jan - Des 2025 3.3 Jan - Des 2025 3.4 Jan - Des 2025 3.5 Jan - Des 2025 3.6 Jan - Des 2025 3.7 Jan - Des 2025 4.1 Jan - Des 2025 4.2 Jan - Des 2025 4.3 Jan - Des 2025	1.1Rp 5.120.000.000 1.2 Rp 0 1.3 Rp 0 1.4 Rp 0 2.1 Rp 0 2.2 Rp 0 2.3 Rp 0 2.4 Rp 0 3.1 Rp 0 3.2 Rp 0 3.3 Rp 0 3.4 Rp 0 3.5 Rp 0 3.6 Rp 0 3.7 Rp 0 4.1 Rp 0 4.2 Rp 0 4.3 Rp 0	23.072.926.540	1. Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; 2. Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP 3. Direktur Komersial dan Teknik PT JN

No	Nama Risiko	Rencana Penanganan	Target Waktu Penanganan	Biaya Penanganan	Dampak Risiko Kuantitatif Residual	PIC
		3.5 Melaksanakan pelatihan keadaan darurat sesuai jadwal 3.6 Melakukan evaluasi dan coaching terhadap crew kapal pada kapal yang mengalami insiden 3.7 Pengembangan Aplikasi Sistem Informasi Manajemen Keselamatan 4.1 Membuat edaran terkait kelengkapan <i>drawing</i> dan cargo <i>securing</i> manual ke PIC Cabang ASDP 4.2 Melakukan evaluasi keterjadian dan membuat himbauan terkait material konstruksi dan kelistrikan ke Cabang ASDP dan Kapal di PT JN 4.3 Melakukan evaluasi kesesuaian fasilitas dan kehandalan fasilitas kapal sesuai dengan standar fasilitas minimal				
3	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan Labuan Bajo pada Anak Perusahaan	1.1 Melakukan percepatan penyelesaian <i>Business Review</i> bersama konsultan berdasarkan arahan dan evaluasi dari pemegang saham 1.2 Melakukan pengajuan <i>addendum</i> waktu atas periode ketersediaan pada perjanjian fasilitas kredit sindikasi 2.1 Melakukan pemaparan permohonan persetujuan pengembangan kawasan Labuan Bajo kepada Pemegang Saham 2.2 ASDP melakukan <i>review</i> kajian bisnis (<i>Business Review</i>) dan melakukan <i>monitoring</i> jika terdapat perbaikan dan penyesuaian	1.1 Januari 2025 1.2 Jan – April 2025 2.1 Januari 2025 2.2 Januari 2025 2.3 Januari 2025 3. Januari 2025 4. Januari 2025 5.1 Jan – Juni 2025 5.2 Jan – Juni 2025 6.1 Jan – Maret 2025 6.2 Jan – Juni 2025 6.3 Jan – Juni 2025 7.1 Jan – Juni 2025	1.1 Rp 227.250.000 1.2 Rp 0 2.1 Rp 0 2.2 Rp 0 2.3 Rp 0 3. Rp 0 4. Rp 0 5.1 Rp 0 5.2 Rp 0 6.1 Rp 75.000.000 6.2 Rp 0 6.3 Rp 0 7.1 Rp 0 7.2 Rp 0	120.000.000.000	1. Direktur Utama ASDP; 2. Wakil Direktur Utama ASDP; 3. Direktur Keuangan, IT & Manajemen Risiko ASDP; 4. Direktur Operasi dan Transformasi ASDP; 5. Direktur Utama IFPRO

No	Nama Risiko	Rencana Penanganan	Target Waktu Penanganan	Biaya Penanganan	Dampak Risiko Kuantitatif Residual	PIC
		2.3 Melakukan penyusunan timeline pembangunan setelah persetujuan pemegang saham 3. Melakukan penyampaian dan permintaan kepada pemegang saham atas calon operator kawasan Labuan Bajo 4. Bersama dengan sindikasi melakukan pemilihan kontraktor/vendor sesuai dengan <i>timeline</i> 5.1 Menjaga pelaksanaan proyek sesuai dengan perencanaan awal (<i>design</i>) yang telah dibuat dan disetujui <i>Stakeholder</i> 5.2 Melakukan evaluasi prioritasitas atas investasi atau <i>cash flow</i> IFPRO 6.1 Pembuatan rumpon terumbu karang di kawasan Labuan Bajo 6.2 Monitoring dan pengawasan pelaksanaan proyek berdasarkan <i>timeline</i> dan mutu proyek bersama Manajemen Konstruksi 6.3 Melakukan evaluasi atas potensi penambahan permodalan 7.1 Melakukan perjanjian kontrak kerja dengan Kontraktor Pelaksana secara detil dan hati-hati untuk memastikan adanya klausul terkait <i>Force Majeure</i> 7.2 Mengasuransikan proyek pengembangan kawasan Labuan Bajo	7.2 Jan – Maret 2025			
4	Tidak berjalannya Komersialisasi Kawasan BHC	1. Peningkatan volume dan frekuensi pembuatan konten di social media 2. Melakukan survei kepuasan pengunjung untuk dapat dilakukan evaluasi atas	1. Jan - Des 2025 2. Jan - Des 2025 3.1 Jan - Des 2025 3.2 Jan - Des 2025	1. Rp 300.000.000 2. Rp 0 3.1 Rp 0 3.2 Rp 0	1.860.540.542	1. Wakil Direktur Utama ASDP;

No	Nama Risiko	Rencana Penanganan	Target Waktu Penanganan	Biaya Penanganan	Dampak Risiko Kuantitatif Residual	PIC
	sesuai dengan Perencanaan	<p>pengembangan atraksi/wahana kawasan wisata BHC</p> <p>3.1 Melakukan penambahan penanaman pohon di Kawasan BHC</p> <p>3.2 Melakukan pengusulan penambahan tenaga landscaping</p> <p>4. Melakukan pengembangan sistem pada kawasan BHC (www.bhc.id)</p> <p>5. Melakukan pengumpulan data dan dokumen pendukung lainnya sebagai salah satu dasar kajian penyesuaian tarif</p> <p>6.1 Pemenuhan <i>marketing tools</i></p> <p>6.2 Meminta <i>feedback</i> kepada mitra kerjasama/calon mitra kerjasama/calon investor/stakeholder atas konsep produk komersial dan skema kerjasama yang ada di BHC untuk dilakukan penyesuaian</p> <p>7. Melanjutkan pembangunan infrastruktur dasar dalam kawasan BHC (air bersih, jalan akses/ <i>flyover</i>, penampungan sampah)</p> <p>8. Pemenuhan dokumen kerjasama ASDP dengan pihak terkait</p>	<p>4. Jan - Des 2025</p> <p>5. Jan - Des 2025</p> <p>6.1. Jan - Des 2025</p> <p>6.2. Jan - Des 2025</p> <p>7. Jan - Des 2025</p> <p>8. Jan - Des 2025</p>	<p>4. Rp 500.000.000</p> <p>5. Rp 20.000.000</p> <p>6.1 Rp 300.000.000</p> <p>6.2 Rp 20.000.000</p> <p>7. Rp 50.000.000</p> <p>8. Rp 0</p>		<p>2. Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP;</p> <p>3. Direktur Keuangan TI dan Manajemen Risiko ASDP</p>
5	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian <i>docking</i>	<p>1. Evaluasi dan penilaian kualitas galangan</p> <p>2.1 Membuat inisiasi program kerja untuk meningkatkan kepercayaan mitra galangan</p> <p>2.2 Penyesuaian <i>draft</i> kontrak pada prosedur TF-102</p> <p>2.3 Kemitraan kerjasama galangan</p>	<p>1. Jan - Des 2025</p> <p>2.1 Jan - Des 2025</p> <p>2.2 Jan - Jun 2025</p> <p>2.3 Jan - Des 2025</p> <p>3.1 Jan - Sep 2025</p> <p>3.2 Apr - Jun 2025</p> <p>4. Jan - Des 2025</p> <p>5. Jan - Des 2025</p>	<p>1. Rp 0</p> <p>2.1 Rp 0</p> <p>2.2 Rp 0</p> <p>2.3 Rp 60.000.000</p> <p>3.1 Rp 110.000.000</p> <p>3.2 Rp 0</p> <p>4. Rp 70.000.000</p> <p>5. Rp 0</p>	116.662.005.089	<p>1. Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP;</p> <p>2. Direktur SDM dan Layanan ASDP;</p> <p>3. Direktur Utama PT JN</p>

No	Nama Risiko	Rencana Penanganan	Target Waktu Penanganan	Biaya Penanganan	Dampak Risiko Kuantitatif Residual	PIC
		4.1 Melakukan <i>refreshment</i> dan peningkatan kompetensi OS 4.2 Mengusulkan kebutuhan penambahan OS 4. Melakukan peningkatan kompetensi OS dan/atau <i>sharing knowledge</i> bersama Induk 5. Pendampingan perencanaan <i>docking</i> dan penyusunan repair list dari Induk 6. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan <i>docking</i>	6. Jan – Des 2025	6. Rp 0		
6	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	1.1 Melakukan monitoring dan evaluasi pelaporan kondisi kapal 1.2 Melakukan <i>service inspection</i> terkait pelayanan pada kapal dan pelabuhan di cabang utama setiap triwulan 1.3 Melakukan survei kepuasan pelanggan tahun berjalan di semua cabang 1.4 Melakukan monitoring tindak lanjut penanganan atas hasil survei kepuasan pelanggan tahun sebelumnya (hasil tahun 2024) 2.1 Penyesuaian <i>Fleet plan</i> ASDP (Relokasi) tahun 2025 2.2 Melakukan Renovasi Kapal sesuai dengan kebutuhan 3. Melakukan koordinasi dan komunikasi dengan <i>stakeholder</i> dalam proses pengaturan jadwal dan plotting kapal 4.1 Melakukan perluasan skema korporasi pada lintasan potensial	1.1 Jan – Des 2025 1.2 Jan – Des 2025 1.3 Jan – Des 2025 1.4 Jan – Des 2025 2.1 Jan – Des 2025 2.2 Jan – Des 2025 3. Jan – Des 2025 4.1 Jan – Jun 2025 4.2 Jan – Jun 2025 4.3 Jan – Des 2025	1.1 Rp 0 1.2 Rp 0 1.3 Rp 0 1.4 Rp 0 2.1 Rp 125.000.000 2.2 Rp 125.000.000 2.3 Rp 0 2.4 Rp 450.000.000 2.5 Rp 0 3.1 Rp 0 3.2 Rp 0 4. Rp 0	90.961.858.868	1. Wakil Direktur Utama ASDP; 2. Direktur Operasi dan Transformasi ASDP; 3. Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; 4. Direktur Komersial dan Teknik PT JN

No	Nama Risiko	Rencana Penanganan	Target Waktu Penanganan	Biaya Penanganan	Dampak Risiko Kuantitatif Residual	PIC
		4.2 Melakukan evaluasi dan implementasi skema reduksi di cabang/lintasan potensial 4.3 Melakukan monitoring dan evaluasi skema pemasaran sesuai dengan KD skema pemasaran 4.4 Meningkatkan brand image perusahaan ke pengguna jasa dengan program mudik ramah anak, mudik gratis 4.5 Meningkatkan pelayanan dengan program meals <i>on board</i> pada Cabang potensial 5.1 Mengubah pola operasional kapal dan menerapkan skema pemasaran pada PT JN di lintasan LDF 5.2 Integrasi <i>fleet plan</i> ASDP dan PT JN 6. Penyesuaian tarif penyeberangan di layanan ekspres 2	4.4 Mar – Apr 2025 4.5 Mar – Apr 2025 5.1 Jan – Des 2025 5.2 Jan – Mar 2025 6. Jan – Jun 2025			
7	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	1.1 Melakukan komunikasi dengan BPTD agar mendapatkan kepastian perencanaan/Potensi <i>Automatic adjustment</i> pada tahun 2025 sehingga perencanaan serapan subsidi lebih optimal 1.2 <i>Addendum</i> kontrak perintis sesuai dengan ketersediaan anggaran di kemenhub 2.1 Melakukan analisa dan evaluasi skema subsidi dengan metode PSO atau metode alternatif lainnya	1.1. Jan - Jun 2025 1.2. Jan - Jun 2025 2.1. Jan - Des 2025 2.2. Jan - Des 2025 2.3. Jan - Des 2025 2.4. Jan - Des 2025 3. Jan - Jun 2025 4.1. Jan - Des 2025 4.2. Jan - Des 2025	1.1. Rp 0 1.2. Rp 0 2.1. Rp 0 2.2. Rp 2.3. 1.450.000.000 2.3. Rp 0 2.4 Rp 0 3. Rp 0 4.1. Rp 0 4.2. Rp 0	106.960.249.688	1. Wakil Direktur Utama ASDP; 2. Direktur Operasi dan Transformasi ASDP; 3. Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; 4. Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP

No	Nama Risiko	Rencana Penanganan	Target Waktu Penanganan	Biaya Penanganan	Dampak Risiko Kuantitatif Residual	PIC
		2.2 Koordinasi dengan KBUMN, Kemenhub dan Kemenkeu terkait dengan langkah-langkah menuju PSO atau metode alternatif lainnya 2.3 Berkoordinasi dengan Divisi Pembinaan dan Pengawakan Kapal dengan mengoptimalkan dan memperbanyak pegawai kontrak laut 2.4 Berkoordinasi dengan stakeholder terkait perhitungan beban penyusutan pada formula subsidi 3. Melakukan koordinasi dengan Kemenhub untuk penyesuaian formula dan perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis (<i>Overhead</i> , Depresiasi, Premi Layar, Penggajian ABK sesuai dengan ITWF) 4.1 Melakukan Addendum untuk pergeseran trip jika terdapat stop operasi karena cuaca ekstrim atau kejadian <i>uncontrollable</i> lainnya 4.2 Koordinasi dengan Pemda terkait alternatif pelabuhan yang mengalami kerusakan/kendala				
8	Terjadinya <i>cross default</i> dari Anak perusahaan	1.1 Melaksanakan rapat manajemen secara periodik dan meningkatkan pengawasan atas kinerja anak perusahaan baik untuk operasional dan keuangan bersama Divisi terkait pada Induk perusahaan, terutama kondisi <i>cashflow</i> Anak Perusahaan	1.1. Jan - Des 2025 1.2. Jan - Des 2025 1,3 Jun – Des 2025 2. Jan - Des 2025	1.1. Rp 0 1.2. Rp 0 1.3 Rp 0 2. Rp 0	0	1. Wakil Direktur Utama ASDP; 2. Direktur Keuangan TI dan Manajemen Risiko ASDP

No	Nama Risiko	Rencana Penanganan	Target Waktu Penanganan	Biaya Penanganan	Dampak Risiko Kuantitatif Residual	PIC
		1.2 Pengawasan dan monitoring pendanaan ASDP Group 1.3 Melakukan inisiasi restrukturisasi pada PT JN 2. IFPRO bersama konsultan melakukan monitoring dan pengawasan RAB terhadap realisasi secara berkala saat sudah mulai pembangunan kawasan Labuan Bajo				
9	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	1.1 Melakukan kerjasama baru dengan tenant menggunakan tarif terbaru 1.2 Mengimplementasikan skema sewa melalui pemberian <i>grace period</i> dan revenue sharing di area Sosoro Mall, Anjungan Agung Mall, dan Plaza Marina 2.1 Melakukan pengembangan sistem pada segmen lainnya 2.2 Menyusun program pemasaran untuk 1 tahun kalender 3.1 Melakukan analisa untuk strategi partneship yang lebih menguntungkan bagi kedua belah pihak (<i>franchise, sharing profit</i>) 3.2 Melakukan update terhadap marketing kit (seperti proposal) atas jasa jasa yang di tawarkan dalam segmen UAJK 3.3 Melakukan pembangunan <i>sport center</i> dan membangun gedung serba guna di Cabang potensial	1.1. Jan - Jun 2025 1.2. Jan – Des 2025 2.1. Jan - Jun 2025 2.2. Jan 2025 3.1. Jan – Feb 2025 3.2. Jan – Feb 2025 3.3. Jan – Des 2025 3.4. Jan – Des 2025 4.1. Jan – Des 2025 4.2. Jan – Des 2025 5.1. Jan – Des 2025 5.2. Jan – Des 2025	1.1. Rp 200.000.000 1.2. Rp 0 2.1. Rp 50.000.000 2.2. Rp 0 3.1. Rp 0 3.2. Rp 0 3.3. Rp 0 3.4. Rp 442.000.000 4.1. Rp 0 4.2. Rp 0 5.1. 5.000.000.000 5.2. Rp 0	9.000.000.000	1. Wakil Direktur Utama ASDP; 2. Direktur Keuangan TI dan Manajemen Risiko ASDP; 3. Direktur Operasional dan Transformasi ASDP; 4. Direktur Utama PT IFPRO

No	Nama Risiko	Rencana Penanganan	Target Waktu Penanganan	Biaya Penanganan	Dampak Risiko Kuantitatif Residual	PIC
		<p>3.4 Bekerjasama dengan eksternal untuk menyediakan <i>vending machine</i> produk UMKM di sekitar Pelabuhan</p> <p>4.1 Mendatangkan tenant yang diminati serta harga yang sesuai dengan daya beli masyarakat berdasarkan preferensi pasar lokal;</p> <p>4.2 Menawarkan peluang kolaborasi dengan <i>brand-brand</i> nasional yang memiliki daya tarik tinggi dan sesuai dengan karakteristik pasar lokal;</p> <p>5.1 Membuat kampanye iklan di media sosial, Google Ads, dan media tradisional seperti radio atau billboard, serta promosi berbasis lokasi di media sosial yang menargetkan konsumen yang berada di di area Sosoro Mall, Anjungan Agung Mall, dan Plaza Marina untuk menarik pengunjung lokal;</p> <p>5.2 Membuat kalender event bulanan yang menarik komunitas lokal, seperti bazaar, festival kuliner, atau pameran produk lokal di area Sosoro Mall, Anjungan Agung Mall, dan Plaza Marina</p>				

Tabel 5.5 Pemetaan Risiko Berdasarkan Hasil Evaluasi dan Pemutakhiran Triwulan II Tahun 2025 (Lanjutan)

No	Nama Risiko	Kemungkinan <i>Inherent Risk</i>	Dampak <i>Inherent Risk</i>	<i>Level Inherent Risk</i>	<i>Inherent Risk</i>
1	Terjadinya Kerusakan kapal	4	4	19	<i>Moderate to High</i>
2	Terjadinya Kecelakaan Armada (Tenggelam, Kebakaran, Tubrukan, Kandas)	4	4	19	<i>Moderate to High</i>
3	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan Labuan Bajo pada Anak Perusahaan	3	4	18	<i>Moderate to High</i>
4	Tidak berjalannya Komersialisasi Kawasan BHC sesuai dengan Perencanaan	4	3	14	<i>Moderate</i>
5	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian <i>docking</i>	2	3	11	<i>Low to Moderate</i>
6	Kapal kalah bersaing dengan competitor	4	2	9	<i>Low to Moderate</i>
7	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	3	2	8	<i>Low to Moderate</i>
8	Terjadinya <i>cross default</i> dari Anak Perusahaan	2	2	6	<i>Low to Moderate</i>
9	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	4	1	4	<i>Low</i>

Tabel 5.5 Pemetaan Risiko Berdasarkan Hasil Evaluasi dan Pemutakhiran Triwulan II Tahun 2025 (Lanjutan)

No	Nama Risiko	Kemungkinan Residual Risk	Dampak Residual Risk	Level Residual Risk	Residual Risk	Dampak Risiko Kuantitatif Residual	Penjelasan Dampak Risiko Residual
1	Terjadinya Kerusakan kapal	2	3	11	<i>Low to Moderate</i>	116.662.005.089	Kemungkinan terjadinya kerusakan kapal dapat turun setelah dilakukan mitigasi yang direncanakan
2	Terjadinya kecelakaan armada (tenggelam, kebakaran, tubrukan, kandas)	3	2	8	<i>Low to Moderate</i>	23.072.926.540	Kemungkinan terjadinya kecelakaan armada dapat menurun setelah dilakukan mitigasi yang direncanakan
3	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan Labuan Bajo pada Anak Perusahaan	2	3	11	<i>Low to Moderate</i>	120.000.000.000	Kemungkinan terjadinya keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di Kawasan Labuan Bajo pada Anak Perusahaan dapat menurun setelah dilakukan mitigasi yang direncanakan
4	Tidak berjalannya Komersialisasi Kawasan BHC sesuai dengan Perencanaan	3	2	8	<i>Low to Moderate</i>	1.860.540.542	Dengan mitigasi yang direncanakan diharapkan risiko adanya tidak tercapainya pendapatan BHC dapat diminimalisir
5	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian docking	1	3	10	<i>Low to Moderate</i>	116.662.005.089	Dengan mitigasi yang direncanakan diharapkan risiko keterlambatan pelaksanaan penyelesaian docking dapat diminimalisir

No	Nama Risiko	Kemungkinan Residual Risk	Dampak Residual Risk	Level Residual Risk	Residual Risk	Dampak Risiko Kuantitatif Residual	Penjelasan Dampak Risiko Residual
6	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	2	2	6	<i>Low to Moderate</i>	90.961.858.868	Dengan mitigasi yang direncanakan diharapkan risiko kalah bersaing dengan kompetitor dapat diminimalisir
7	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	2	2	6	<i>Low to Moderate</i>	106.960.249.688	Dengan mitigasi yang direncanakan diharapkan risiko ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis dapat diminimalisir
8	Terjadinya <i>Cross Default</i> dari Anak perusahaan	1	1	1	<i>Low</i>	0	Kemungkinan terjadinya <i>cross default</i> dapat turun setelah dilakukan mitigasi yang direncanakan
9	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	3	1	4	<i>Low</i>	9.000.000.000	Dengan mitigasi yang direncanakan diharapkan risiko aset property belum dimanfaatkan secara menyeluruh dapat diminimalisir

5.3 TARGET DAN REALISASI PERHITUNGAN RISIKO RESIDUAL

Identifikasi risiko oleh *Risk Owner* yang telah dilakukan pada Desember 2024 telah disusun target realisasi risiko residual yang terbagi atas target Kuartal 1 (Q1), Kuartal 2 (Q2), Kuartal 3 (Q3), dan Kuartal 4 (Q4). Tabel 6 menunjukkan target dan realisasi perhitungan risiko residual dari Risiko Utama tahun 2025.

Tabel 5.6 Perhitungan Risiko Residual

No	Nama Risiko	Skala Probabilitas (Q1)	Skala Dampak (Q1)	Skala Nilai Risiko (Q1)	Level Risiko (Q1)	Nilai Dampak Kuantitatif (Q1)	Penjelasan Dampak Risiko (Q1)
1	Terjadinya Kerusakan kapal	4	4	19	<i>Moderate to High</i>	180.119.853.982	Proses mitigasi masih ber <i>progress</i> , sehingga di Q1 masih belum menunjukkan adanya penurunan pada dampak risiko
2	Terjadinya Kecelakaan Armada (Tenggelam, Kebakaran, Tubrukan, Kandas)	4	4	19	<i>Moderate to High</i>	23.072.926.540	Proses mitigasi masih ber <i>progress</i> sehingga di Q1 masih belum menunjukkan adanya penurunan kemungkinan dan dampak.
3	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan Labuan Bajo pada Anak Perusahaan	3	4	18	<i>Moderate to High</i>	201.000.000.000	Proses mitigasi masih ber <i>progress</i> sehingga di Q1 masih belum menunjukkan adanya penurunan kemungkinan dan dampak.
4	Tidak berjalannya Komersialisasi Kawasan BHC sesuai dengan Perencanaan	4	3	14	<i>Moderate</i>	4.000.000.000	Proses mitigasi masih ber <i>progress</i> sehingga di Q1 masih belum menunjukkan adanya penurunan kemungkinan dan dampak.
5	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian <i>docking</i>	2	3	11	<i>Low to Moderate</i>	147.903.107.040	Proses mitigasi masih ber <i>progress</i> sehingga di Q1 masih belum menunjukkan adanya penurunan kemungkinan dan dampak

No	Nama Risiko	Skala Probabilitas (Q1)	Skala Dampak (Q1)	Skala Nilai Risiko (Q1)	Level Risiko (Q1)	Nilai Dampak Kuantitatif (Q1)	Penjelasan Dampak Risiko (Q1)
6	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	4	2	9	<i>Low to Moderate</i>	110.929.096.180	Proses mitigasi masih ber <i>progress</i> sehingga di Q1 masih belum menunjukkan adanya penurunan kemungkinan dan dampak
7	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	3	2	8	<i>Low to Moderate</i>	106.960.249.688	Proses mitigasi masih ber <i>progress</i> sehingga di Q1 masih belum menunjukkan adanya penurunan kemungkinan dan dampak
8	Terjadinya Cross Default dari Anak Perusahaan	2	2	6	<i>Low to moderate</i>	74.295.276.042	Proses mitigasi masih ber <i>progress</i> sehingga di Q1 masih belum menunjukkan adanya penurunan kemungkinan dan dampak
9	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	4	1	4	<i>Low</i>	16.471.845.127	Proses mitigasi masih ber <i>progress</i> sehingga di Q1 masih belum menunjukkan adanya penurunan kemungkinan dan dampak

Tabel 5.6 Perhitungan Risiko Residual (Lanjutan)

No	Nama Risiko	Skala Probabilitas (Q2)	Skala Dampak (Q2)	Skala Nilai Risiko (Q2)	Level Risiko (Q2)	Nilai Dampak Kuantitatif (Q2)	Penjelasan Dampak Risiko (Q2)
1	Terjadinya Kerusakan kapal	4	3	14	<i>Moderate</i>	166.243.357.251,54	Proses mitigasi sudah mulai berprogres, sehingga di Q2 telah menunjukkan adanya penurunan pada dampak risiko
2	Terjadinya Kecelakaan Armada (Tenggelam, Kebakaran, Tubrukan, Kandas)	3	4	18	<i>Moderate to High</i>	23.072.926.540	Proses mitigasi masih berprogres, sehingga di Q2 masih belum menunjukkan adanya penurunan pada probabilitas risiko
3	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan Labuan Bajo pada Anak Perusahaan	3	4	18	<i>Moderate to High</i>	201.000.000.000	Proses mitigasi masih berprogres, sehingga di Q2 masih belum menunjukkan adanya penurunan pada dampak dan probabilitas risiko
4	Tidak berjalannya Komersialisasi Kawasan BHC sesuai dengan Perencanaan	4	3	14	<i>Moderate</i>	3.500.000.000	Proses mitigasi masih berprogres sehingga di Q2 masih belum menunjukkan adanya penurunan pada dampak dan probabilitas risiko
5	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian <i>docking</i>	2	3	11	<i>Low to Moderate</i>	137.077.855.979,34	Proses mitigasi masih berprogres sehingga di Q2 masih belum menunjukkan adanya penurunan pada dampak dan probabilitas risiko

No	Nama Risiko	Skala Probabilitas (Q2)	Skala Dampak (Q2)	Skala Nilai Risiko (Q2)	Level Risiko (Q2)	Nilai Dampak Kuantitatif (Q2)	Penjelasan Dampak Risiko (Q2)
6	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	4	2	9	<i>Low to Moderate</i>	102.054.768.485,60	Proses mitigasi masih berproses sehingga di Q2 masih belum menunjukkan adanya penurunan pada dampak dan probabilitas risiko
7	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	3	2	8	<i>Low to Moderate</i>	106.960.249.688	Proses mitigasi masih ber proses sehingga di Q2 masih belum menunjukkan adanya penurunan pada dampak dan probabilitas risiko
8	Terjadinya <i>cross default</i> dari Anak Perusahaan	2	1	2	<i>Low</i>	49.530.184.028	Proses mitigasi sudah mulai berjalan, sehingga di Q2 telah menunjukkan adanya penurunan pada dampak risiko
9	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	4	1	4	<i>Low</i>	14.773.360.481	Proses mitigasi masih ber <i>progress</i> sehingga di Q2 masih belum menunjukkan adanya penurunan pada dampak dan probabilitas risiko

Tabel 5.6 Perhitungan Risiko Residual (Lanjutan)

No	Nama Risiko	Skala Probabilitas (Q3)	Skala Dampak (Q3)	Skala Nilai Risiko (Q3)	Level Risiko (Q3)	Nilai Dampak Kuantitatif (Q3)	Penjelasan Dampak Risiko (Q3)
1	Terjadinya Kerusakan kapal	3	3	13	<i>Moderate</i>	145.827.506.361	Probabilitas dan dampak di Q3 dapat menurun karena proses mitigasi yang dilakukan berjalan sesuai target

No	Nama Risiko	Skala Probabilitas (Q3)	Skala Dampak (Q3)	Skala Nilai Risiko (Q3)	Level Risiko (Q3)	Nilai Dampak Kuantitatif (Q3)	Penjelasan Dampak Risiko (Q3)
2	Terjadinya Kecelakaan Armada (Tenggelam, Kebakaran, Tubrukan, Kandas)	3	3	13	<i>Moderate</i>	23.072.926.540	Probabilitas dan dampak di Q3 dapat menurun karena proses mitigasi yang dilakukan berjalan sesuai target
3	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan Labuan Bajo pada Anak Perusahaan	2	3	11	<i>Low to Moderate</i>	132.000.000.000	Probabilitas dan dampak di Q3 dapat menurun karena proses mitigasi yang dilakukan berjalan sesuai target
4	Tidak berjalannya Komersialisasi Kawasan BHC sesuai dengan Perencanaan	3	3	13	<i>Low to Moderate</i>	3.255.945.949	Probabilitas di Q3 dapat menurun karena proses mitigasi yang dilakukan berjalan sesuai target
5	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian <i>docking</i>	1	3	10	<i>Low to Moderate</i>	125.411.655.470	Probabilitas di Q3 dapat menurun karena proses mitigasi yang dilakukan berjalan sesuai target
6	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	3	2	8	<i>Low to Moderate</i>	96.508.313.677	Probabilitas di Q3 dapat menurun karena proses mitigasi yang dilakukan berjalan sesuai target
7	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	2	2	6	<i>Low to Moderate</i>	106.960.249.688	Probabilitas di Q3 dapat menurun karena proses mitigasi yang dilakukan berjalan sesuai target

No	Nama Risiko	Skala Probabilitas (Q3)	Skala Dampak (Q3)	Skala Nilai Risiko (Q3)	Level Risiko (Q3)	Nilai Dampak Kuantitatif (Q3)	Penjelasan Dampak Risiko (Q3)
8	Terjadinya Cross Default dari Anak Perusahaan	2	1	2	Low	24.765.092.014	Dampak di Q3 dapat menurun karena proses mitigasi yang dilakukan berjalan sesuai target
9	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	3	1	3	Low	13.074.875.834	Probabilitas di Q3 dapat menurun karena proses mitigasi yang dilakukan berjalan sesuai target

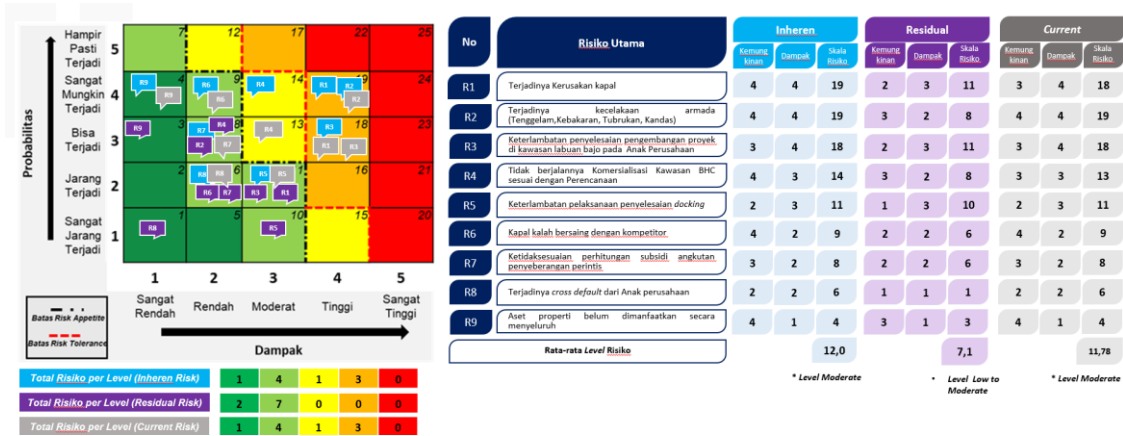
Tabel 5.6 Perhitungan Risiko Residual (Lanjutan)

No	Nama Risiko	Skala Probabilitas (Q4)	Skala Dampak (Q4)	Skala Nilai Risiko (Q4)	Level Risiko (Q4)	Nilai Dampak Kuantitatif (Q4)	Penjelasan Dampak Risiko (Q4)
1	Terjadinya Kerusakan kapal	2	3	11	Low to Moderate	116.662.005.089	Probabilitas dan dampak dapat menurun karena proses mitigasi yang dilakukan berjalan sesuai target
2	Terjadinya Kecelakaan Armada (Tenggelam, Kebakaran, Tubrukan, Kandas)	3	2	8	Low to Moderate	23.072.926.540	Penanganan kerusakan kapal lebih cepat sehingga lama terjadinya gangguan armada kapal dapat diminimalisir, pekerjaan investasi selesai sesuai target dan dapat mendukung operasional serta kinerja
3	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan	2	3	11	Low to Moderate	120.000.000.000	Probabilitas dan dampak dapat menurun karena proses mitigasi yang dilakukan berjalan sesuai target

No	Nama Risiko	Skala Probabilitas (Q4)	Skala Dampak (Q4)	Skala Nilai Risiko (Q4)	Level Risiko (Q4)	Nilai Dampak Kuantitatif (Q4)	Penjelasan Dampak Risiko (Q4)
	Labuan Bajo pada Anak Perusahaan						
4	Tidak berjalannya Komersialisasi Kawasan BHC sesuai dengan Perencanaan	3	2	8	<i>Low to Moderate</i>	1.860.540.542	Probabilitas dan dampak dapat menurun karena proses mitigasi yang dilakukan berjalan sesuai target
5	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian <i>docking</i>	1	3	10	<i>Low to Moderate</i>	116.662.005.089	Probabilitas dan dampak dapat menurun karena proses mitigasi yang dilakukan berjalan sesuai target
6	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	2	2	6	<i>Low to Moderate</i>	90.961.858.868	Probabilitas dan dampak dapat menurun karena proses mitigasi yang dilakukan berjalan sesuai target
7	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	2	2	6	<i>Low to Moderate</i>	106.960.249.688	Probabilitas dan dampak dapat menurun karena proses mitigasi yang dilakukan berjalan sesuai target
8	Terjadinya Cross Default dari Anak Perusahaan	1	1	1	<i>Low</i>	0	Probabilitas dan dampak dapat menurun karena proses mitigasi yang dilakukan berjalan sesuai target
9	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	3	1	3	<i>Low</i>	9.000.000.000	Probabilitas dan dampak dapat menurun karena proses mitigasi yang dilakukan berjalan sesuai target

5.4 PETA RISIKO

Pada Triwulan II tahun 2025 terdapat 9 Risiko Utama, berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan di *plot* kedalam Peta Risiko (*heatmap*). Posisi risiko disesuaikan dengan skor dampak dan skor kemungkinan yang telah ditetapkan. Berikut merupakan pemetaan tingkat risiko *inherent*, pemetaan tingkat risiko sisa (*residual risk*), dan pemetaan risiko saat ini (*current risk*).

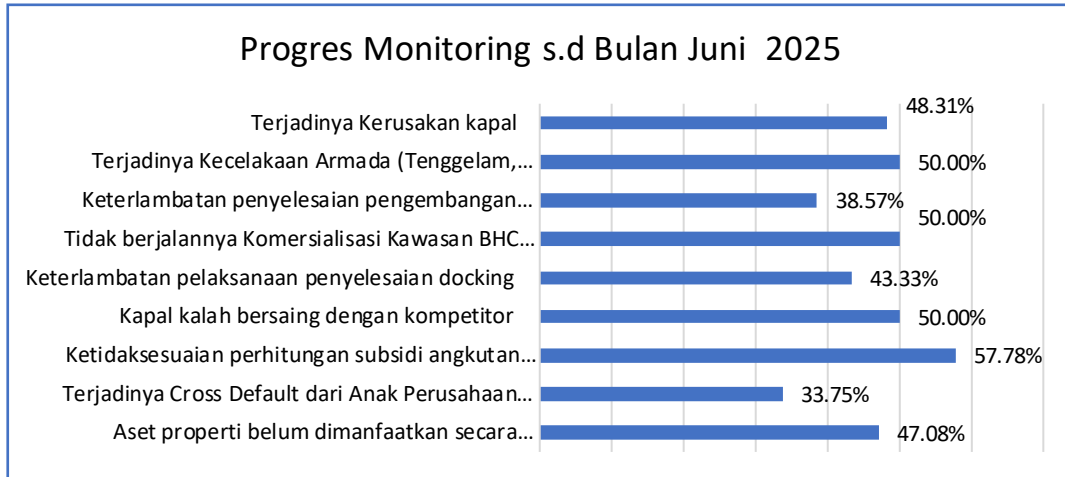


Gambar 2 Peta Risiko (*Heat Map*) Risiko Utama 2025

5.5 TARGET DAN REALISASI PELAKSANAAN MITIGASI

Proses evaluasi ditujukan untuk memastikan proses manajemen risiko berjalan dengan baik, meningkatkan kualitas, meningkatkan efektifitas desain proses, serta mencapai hasil yang diharapkan. Proses evaluasi harus meliputi semua aspek didalam proses manajemen risiko. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa pengendalian risiko berjalan efektif dan efisien sesuai dengan perencanaan dan realisasinya.

Rekapitulasi tindak lanjut setiap Profil Risiko Utama yang sudah dilakukan oleh Unit Kerja terkait hingga periode Triwulan II tahun 2025. Rata-rata pelaksanaan tindak lanjut risiko utama hingga Triwulan II 2025 sebesar 46,54%. *Summary* hasil penanganan risiko utama dapat dilihat Gambar 3.



Gambar 3 Rekapitulasi Persentase Tindak Lanjut setiap Profil Risiko Utama hingga Triwulan II Tahun 2025

Detail realisasi pelaksanaan mitigasi risiko utama hingga Triwulan II Tahun 2025 ditunjukkan pada Tabel 14. Detail realisasi pelaksanaan mitigasi berupa perubahan kemungkinan risiko saat ini (*current risk*), perubahan dampak risiko saat ini (*current risk*), perubahan eksposur dan tingkat eksposur risiko saat ini (*current risk*), status tindak lanjut, serta persentase tindak lanjut pada setiap risiko.

Tabel 5.7 Detail Realisasi Pelaksanaan Mitigasi dan Biaya Risiko Utama Hingga Triwulan II Tahun 2025

<i>Nama Risiko</i>	<i>Penyebab</i>	<i>Rencana Perlakuan Risiko</i>	<i>Realisasi Rencana Perlakuan Risiko</i>	<i>Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko</i>
Terjadinya kerusakan kapal	1. Monitoring Pelaksanaan Perawatan dan Pemeliharaan kapal di ASDP dan PT Jembatan Nusantara yang belum konsisten	a. Optimalisasi Personil cabang untuk melakukan monitoring terkait Pelaksanaan Perawatan sesuai dengan SOP dan/atau prosedur di PT Jembatan Nusantara setiap unit kerja terkait	1.1 Sudah dilakukan optimalisasi personil di Cabang Merak, Cabang ketapang, dan Cabang Batam untuk menjalankan pelaksanaan perawatan sesuai dengan SOP di bulan Januari. S.d bulan Juni ini, sudah ditambahkan personil shorebase di Cabang Lembar dan Cabang Kayangan. Selanjutnya akan dioptimalkan juga pada Cabang lain melakukan pelaksanaan perawatan secara rutin	1.1 Laporan <i>Checklist</i> ; Dokumentasi
		1.2 Memaksimalkan fungsi pengawasan di setiap Regional dalam pelaksanaan perawatan dan pemeliharaan kapal-kapal ASDP	1.2 Divisi OMA telah melakukan mapping kebutuhan SDM (staff teknik) di setiap kantor Regional. Selanjutnya akan dilakukan koordinasi dengan Divisi POSS/PSDM.	b. Laporan <i>mapping</i>

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
	<p>2. Monitoring kondisi mesin armada belum optimal dan <i>Spare part</i> sudah melampaui jam kerja</p>	<p>2.1 Pemantauan dan evaluasi kondisi mesin armada secara general melalui sistem Siemon dan PMS (Plan Maintenance System) pada kapal ASDP</p> <p>2.2 Melakukan <i>assessment</i> kondisi kapal di PT JN</p> <p>2.3 Melakukan pemetaan kapal yang menjadi skala prioritas untuk peningkatan kondisi teknis kapal dan peningkatan pengawasan kinerja Kapal</p>	<p>2.1 Monitoring berjalan dengan digitalisasi Siemon dengan berfokus RPM, tekanan oli, dan temperatur pendingin. S.d Juni tidak ada anomali SIEMON yang sudah terpasang (total 98 kapal yang telah terpasang sensor yang sudah termonitor). Saat ini sudah mulai proses untuk pada kapal-kapal perintis (target 15 kapal perintis).</p> <p>2.2 Telah dilakukan <i>assessment</i> seluruh kapal JN dibulan Februari 2025 oleh BKI di bulan Februari 2025. Hasil report sudah disampaikan oleh BKI dan Divisi OMA telah menyampaikan ke BOD dan PT JN tanggal 19 Mei 2025. S.d Juni 2025 sudah dilakukan <i>assessment</i> kondisi teknis kapal ASDP, sudah di survei 154 Kapal dari 160 Kapal.</p> <p>2.3 Divisi Komersial ASDP sedang melakukan pemetaan kapal-kapal prioritas dengan mendasari kinerja kapal</p>	<p>2.1 <i>Dashboard</i> Siemon dan PMS</p> <p>2.2 Dokumentasi kegiatan, Laporan Asessement</p> <p>2.3 -</p>

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
	3. Adanya <i>spare part</i> Kapal <i>discontinued</i>	<p>3.1 Kerjasama dengan <i>Sole Agent</i> terkait alternatif penggantian suku cadang yang setipe dengan menyampaikan kebutuhan suku cadang yang <i>discontinued</i> di ASDP</p> <p>3.2 Melakukan rekondisi <i>spare part</i> pada kapal-kapal di PT JN</p>	<p>3.1 Beberapa suku cadang <i>discontinued</i> dapat digunakan dengan suku cadang setipe, dan modifikasi suku cadang lain dengan menyusun pro-cons. Saat ini mengoptimalkan suku cadang fast moving dan indent. Telah ada kontrak kerjasama suku cadang merk Boudoin dengan PT SMI (Semangat Maritim Indonesia) di 24 Maret 2025.</p> <p>3.2 Telah dilakukan pendataan untuk kapal-kapal di Cabang Merak dan sudah dilakukan perhitungan kebutuhan biaya. PT JN berkunjung dan berkoordinasi ke PT Pindad terkait <i>sparepart (main part)</i> yang ada pada kapal di Cabang Merak. Saat ini menunggu <i>feedback</i> dari PT Pindad.</p>	<p>3.1 <i>Longlist sparepart discontinued</i>, Kontrak kerja sama</p> <p>3.2 Laporan, dokumentasi</p>

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
		3.3 Mapping suku cadang kritis	3.3 Telah dilakukan pemetaan suku cadang kritis berdasarkan hasil <i>assesment</i> kapal di tahun 2024 (52 Kapal), dan telah disampaikan rekomendasi ke Cabang. Mapping suku cadang kritis akan disesuaikan berdasarkan hasil <i>assesment</i> kapal di tahun 2025	3.3 Hasil Kajian mapping suku cadang
	4. Pemakaian suku cadang yang tidak original yang sudah melewati masa pakai	4. Pemenuhan persediaan suku cadang kritis armada di ASDP	4. Pemenuhan suku cadang kritis <i>merk</i> Boudoin telah ada kerjasama dengan PT SMI untuk pemenuhannya. Untuk suku cadang lainnya memaksimalkan stok suku cadang.	4. Dokumen pengadaan; KAK, Berita Acara Serah Terima barang
	5. Ketidacakapan <i>crew</i> kapal dalam mengidentifikasi potensi kerusakan kapal	5.1 Melakukan Pelatihan kompetensi KKM dan Masinis	5.1 Sudah dilaksanakan pelatihan KKM tanggal 17-21 Februari 2025 <i>batch</i> I tahun 2025. Hasil <i>pretest</i> dan <i>post tes</i> pelatihan KKM <i>batch</i> I sebagai salah satu indikator mutasi <i>crew</i> kapal . Divisi OMA sudah menyampaikan usulan pelaksanaan pelatihan KKM <i>batch</i> 2 dilakukan di bulan Juli 2025	5.1 Laporan pelatihan

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
		5.2 Melakukan refreshment kompetensi teknis dasar, dan <i>hospitality</i> (<i>On Board Training/OBT</i>) ke Kapal-kapal	5.2 Telah dilakukan on board training di Cabang Kupang pada beberapa kapal KMP Lakaan, KMP Ranaka, Ile Labalekan di bulan Februari 2025 terkait <i>operational excellence, safety habit</i> , penerapan SOP dan SMT di kapal dilakukan <i>on board training</i> .	5.2 Dokumentasi
		5.3 <i>Sharing knowledge</i> , supervisi dan troubleshooting oleh shorebase <i>maintenance</i> ke crew kapal	5.3 Progres : - Akan dilakukan sharing knowledge pada crew kapal KMP Tongkol di Cabang Surabaya yang dalam persiapan relokasi, - Sudah ada dilakukan sharing knowledge di KMP Portlink VII, KMP Cakalang II oleh shorebase listrik dan KMP Rokatenda terkait pengukuran blok engine Rokatenda dan Maret crank shaft Rokatenda di Bulan Februari - Pada bulan Juni sharing pada KMP Jatra III dalam pendampingan <i>docking</i> di PT SMI, terkait perbaikan silinder blok di KMP Portlink	5.3 Dokumentasi

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
		5.4 Melakukan evaluasi dan coaching terhadap crew kapal pada kapal yang mengalami insiden	5.4 Divisi Pembinaan dan Pengawakan Kapal terkait kebutuhan kondisi teknis kapal akan membuat parameter dalam pelaksanaan <i>coaching crew</i> kapal	5.4 -
		5.5 Melakukan evaluasi hasil pelatihan KKM dan Masinis ASDP dan PT JN	5.5 Hasil pelatihan KKM yang telah dilakukan (<i>batch I</i>) telah dilakukan oleh Divisi OMA, dan telah disampaikan ke Divisi PSDM	5.5 Laporan Pelatihan KKM
6. Kondisi alur pelayaran yang dangkal, dan adanya gangguan material asing seperti jaring nelayan, kayu.		6.1 Pemenuhan standar minimum peralatan navigasi kapal	6.1 Progres : <ul style="list-style-type: none"> - Persetujuan pemenuhan alat navigasi kapal, keselamatan dan alat komunikasi pada KMP. Tandemand dan Navtec di KMP Kalabia, radio VHF di KMP Kurisi, dan alat keselamatan KMP Gajah Mada dibulan Februari 2025. - Pada bulan Juni terdapat persetujuan Alat navigasi dan Alat keselamatan Cabang Padang (AIS KMP. Ambu-ambu, <i>magnetic compass</i> KMP Gambolo, GPS KMP Gambolo, <i>spotlight</i> KMP 	6.1 Surat persetujuan, Dokumentasi

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
Terjadinya kecelakaan armada (tenggelam, kebakaran, tubrukan, kandas)	1. Adanya cuaca ekstrim		Gambolo, <i>echosounder</i> KMP Pulo Tello, dll), persetujuan alat navigasi alat keselamatan KMP. Tarusi saat <i>docking</i> (Radio SSB dan antena SSB, EPIRB, SART, MOB, dll) - Pada PT JN s.d Juni terdapat beberapa alat navigasi dan alat keselamatan yang dilakukan pembaharuan pada beberapa kapal	
		6.2 Melaksanakan <i>program ocean clean up day</i>	6.2 Telah dilakukan diseluruh Cabang di bulan April 2025	6.2 Dokumentasi
		1.1 Implementasi Internal Audit ISM - Code dengan memastikan kesiapan kru kapal dalam menghadapi keadaan darurat dan update informasi BMKG di ASDP	1.1 Progres : - PT ASDP telah dilakukan audit di 11 Cabang (Luwuk, Ternate, Batam, Kupang, Bau-Bau, Bajoe, Banda Aceh, Danau Toba, Ketapang, Merak dan Surabaya). Saat ini sudah ada Laporan Hasil Audit. - PT JN s.d Juni 2025 sudah dilakukan audit pada 43 kapal dari 53 kapal PT JN yang : Batam (5 kapal), Pontianak (1 kapal), Bajoe (3	1.1 Laporan Hasil Evaluasi

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			kapal), Bau Bau (1 kapal), Palembang (1 kapal), ketapang (5 kapal), Batulicin (2 kapal), Bengkalis (3 kapal), Pare Pare (2 kapal), Balikpapan (6 kapal), Lembar (5 kapal), Kayangan (6 kapal), Dumai (1 kapal), Merak (1 kapal)	
		a. Pelaksanaan <i>Assessment</i> / uji petik saat peak season bersama stakeholder terkait	1.2 Telah dilakukan pelaksanaan Uji Petik untuk persiapan Angkutan Lebaran bersama dengan eksternal dan cabang (Pantauan Nasional)	a. Laporan Hasil Uji Petik; Dokumentasi
		1.3 Pelaksanaan Posko <i>Emergency Respon Team</i> saat terjadi Kecelakaan	1.3 Telah dilakukan pelaksanaan posko ERT saat terjadi Kandas KMP. Belida di bulan Maret 2025, KMP Portlink III yang mengalami tubrukan dengan dermaga, dan KMP Tongkol yang mengalami kandas di bulan Juni 2025.	1.3 Laporan, Dokumentasi
		1.4 Pelaksanaan klarifikasi / investigasi saat terjadi kecelakaan	1.4 Telah dilakukan investigasi saat terjadi kecelakaan benturan di Dermaga Eksekutif Merak (KMP. Portlink III) di bulan Maret 2025. Dan pada bulan Mei 2025 sedang dilakukan	1.4 Laporan, Dokumentasi

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
	<p>2. Terdapat kerusakan/kegagalan mesin</p>	<p>2.1 Implementasi Internal Audit ISM - Code Terpenuhi standar minimum alat keselamatan di Kapal</p>	<p>investigasi kejadian kandas KMP Belida. Saat ini masih dalam tahap proses penanganan KMP Tongkol yang mengalami kandas.</p> <p>2.1 Proses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - PT ASDP telah melakukan audit di 11 Cabang (Luwuk, Ternate, Batam, Kupang, Bau-Bau, Bajoe, Banda Aceh, Danau Toba, Ketapang, Merak dan Surabaya). Saat ini dalam proses penyusunan Laporan Hasil Audit. - PT JN s.d Juni 2025 sudah dilakukan audit pada 43 kapal dari 53 kapal PT JN yang : Batam (5 kapal), Pontianak (1 kapal), Bajoe (3 kapal), Bau Bau (1 kapal), Palembang (1 kapal), ketapang (5 kapal), Batulicin (2 kapal), Bengkalis (3 kapal), Pare Pare (2 kapal), Balikpapan (6 kapal), Lembar (5 kapal), Kayangan (6 kapal), 	<p>2.1 Laporan Hasil Audit</p>

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			Dumai (1 kapal), Merak (1 kapal)	
		2.2 Melakukan inspeksi berkala terhadap kondisi kapal termasuk perlengkapan navigasi dan komunikasi	2.2 Telah dilakukan inspeksi pada kapal-kapal terkait kelengkapan alat navigasi (terdapat <i>form monitoring</i>), dan telah ada pengajuan dari Cabang terkait kebutuhan pemenuhan dari Cabang s.d bulan Juni 2025.	2.2 Laporan Hasil Audit
		2.3 Pelaksanaan Posko <i>Emergency Respon Team</i> saat terjadi Kecelakaan	2.3 Telah dilakukan pelaksanaan posko ERT saat terjadi Kandas KMP. Belida di bulan Maret 2025, KMP Portlink III yang mengalami tubrukan dengan dermaga, dan KMP Tongkol yang mengalami kandas di bulan Juni 2025.	2.3 Laporan, Dokumentasi
		2.4 Pelaksanaan klarifikasi / investigasi saat terjadi kecelakaan	2.4 Telah dilakukan investigasi saat terjadi kecelakaan benturan di Dermaga Eksekutif Merak (KMP. Portlink III) di bulan Maret 2025, Pada bulan Mei 2025 telah dilakukan investigasi kejadian kandas KMP Belida, dan KMP Tongkol bulan Juni 2025 masih	2.4 Laporan, Dokumentasi

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			dalam tahap proses penanganan.	
	3. Kurangnya kecakapan / kesiapan crew kapal dalam menghadapi keadaan darurat	3.1 Implementasi Internal Audit ISM - Code dengan memastikan kesiapan kru kapal dalam menghadapi keadaan darurat	3.1 Progres : - PT ASDP telah dilakukan audit di 11 Cabang (Luwuk, Ternate, Batam, Kupang, Bau-Bau, Bajoe, Banda Aceh, Danau Toba, Ketapang, Merak dan Surabaya). Saat ini dalam proses penyusunan Laporan Hasil Audit. - PT JN s.d Juni 2025 sudah dilakukan audit pada 43 kapal dari 53 kapal PT JN yang : Batam (5 kapal), Pontianak (1 kapal), Bajoe (3 kapal), Bau Bau (1 kapal), Palembang (1 kapal), ketapang (5 kapal), Batulicin (2 kapal), Bengkalis (3 kapal), Pare Pare (2 kapal), Balikpapan (6 kapal), Lembar (5 kapal), Kayangan (6 kapal),	3.1 Laporan Hasil Audit

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			Dumai (1 kapal), Merak (1 kapal)	
		3.2 Melakukan pelaksanaan pembinaan, penyegaran kompetensi teknis <i>crew</i> lanjutan, dan <i>sharing knowledge awareness safety</i> Penyegaran pengetahuan terkait <i>safety</i> di atas Kapal	3.2 Progres : <ul style="list-style-type: none"> - Telah dilaksanakan <i>safety talk</i> pada penutupan bulan K3 tanggal 17 Februari oleh Bp. Aleik Nurwahyudy, S.T., M.SC (<i>Marine Safety Investigator</i> KNKT) dengan tema Pengembangan SDM dalam rangka Peningkatan Keselamatan & Pencegahan Kebakaran di Kapal Penyeberangan - Telah dilakukan <i>sharing session</i> dari Kemenaker terkait SMK3 di bulan Juni 2025 - Rencana pekerjaan di Semester II 2025 <i>inhouse</i> training untuk <i>crew deck</i> kapal terkait <i>safety</i> dan <i>hospitality</i> dan melibatkan <i>crew</i> kapal ASDP dan PT JN. 	3.2 Dokumentasi Kegiatan

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			<ul style="list-style-type: none"> - Telah dilakukan program <i>on boarding</i> untuk karyawan perwira laut pada 17 April 2025 - Melakukan pembinaan terkait ISM Code pada crew kapal saat pelaksanaan internal audit 	
		3.3 Pelaksanaan Posko <i>Emergency Respon Team</i> saat terjadi Kecelakaan	3.3 Telah dilakukan pelaksanaan posko ERT saat terjadi Kandas KMP. Belida di bulan Maret 2025, KMP Portlink III yang mengalami tubrukan dengan dermaga, dan KMP Tongkol yang mengalami kandas di bulan Juni 2025.	3.3 Laporan, Dokumentasi
		3.4 Pelaksanaan klarifikasi / investigasi saat terjadi kecelakaan	3.4 Telah dilakukan investigasi saat terjadi kecelakaan benturan di Dermaga Eksekutif Merak (KMP. Portlink III) di bulan Maret 2025. Dan pada bulan mei 2025 sedang dilakukan investigasi kejadian kandas KMP Belida di bulan Mei 2025	3.4 Laporan, Dokumentasi

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
	4. Tambahan ruangan baru diatas kapal dengan menggunakan material kontruksi dan kelistrikan yang tidak sesuai standar	3.5 Melaksanakan pelatihan keadaan darurat sesuai jadwal	3.5 Telah diterima laporan pelaksanaan Latihan Keadaan Darurat dari kapal-kapal sd Juni 2025	3.5 Laporan Kegiatan
		3.5 Melaksanakan pelatihan keadaan darurat sesuai jadwal	3.5 Setiap bulan rutin latihan keadaan darurat pada setiap kapal di Cabang-Cabang di PT JN sd Juni 2025	3.5 Laporan Kegiatan
		3.6 Melakukan evaluasi dan coaching terhadap crew kapal pada kapal yang mengalami insiden	3.6 Parameter terkait kebutuhan coaching akan dirancang oleh Divisi Pembinaan dan Pengawakan Kapal	3.6 -
		4.1 Membuat edaran terkait kelengkapan <i>drawing</i> dan cargo <i>securing</i> manual ke PIC Cabang ASDP	4.1 Sudah disampaikan informasi ke PIC terkait <i>exemption statutory</i> bulan Januari 2025. Saat ini ada beberapa Cabang yang menyampaikan <i>feedback</i> dan akan dilakukan evaluasi terkait kebutuhannya.	4.1 Laporan Rekap
		4.2 Melakukan evaluasi keterjadian dan membuat himbauan terkait material konstruksi dan kelistrikan ke Cabang dan Kapal di PT JN	4.2 Penyampaian himbauan hasil evaluasi material konstruksi dan kelistrikan dan telah disampaikan ke Cabang di 26 Mei 2025	4.2 Laporan dan Hasil rekomendasi

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
<p>Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan Labuan Bajo pada Anak Perusahaan</p>	<p>1. Keterlambatan penyelesaian <i>Business Review</i> yang akan disampaikan oleh PT Indonesia Ferry Properti (IFPRO) kepada pemegang saham sebagai persyaratan persetujuan pembangunan proyek</p>	<p>4.3 Melakukan evaluasi kesesuaian fasilitas dan kehandalan fasilitas kapal sesuai dengan standar fasilitas minimal</p>	<p>4.3 Telah dilakukan monitoring dan evaluasi standar fasilitas minimum pada 5 Cabang (Bangka, Batam, Merak, Bakauheni, Bau Bau) s.d Juni 2025. Terdapat rekomendasi pemenuhan yang perlu disesuaikan (seperti <i>signage</i>)</p>	<p>4.3 Laporan dan Hasil rekomendasi</p>
		<p>1.1 Melakukan percepatan penyelesaian <i>Business Review</i> bersama konsultan berdasarkan arahan dan evaluasi dari pemegang saham</p>	<p>1.1 <i>Business review</i> sudah dalam bentuk <i>Draft Final</i>. Namun pada hasil <i>meeting</i> terakhir Pada 23 April 2025 masih belum mendapatkan persetujuan dari Pemegang Saham. Pemegang Saham masih ingin melihat terkait dengan <i>repayment capacity</i>. Untuk <i>repayment capacity</i> terdapat pada Laporan FS update yang disusun oleh Konsultan. Laporan dari Konsultan telah dipaparkan kepada LPEI dan PS pada tanggal 26 Mei 2025 sebagai salah satu dokumen pendukung untuk perpanjangan <i>Availability Periode</i>, dan sudah di <i>submit</i> pada</p>	<p>1.1 <i>Draft Final Business Review</i></p>

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			<p>tanggal 11 Juni 2025 yang didalam terdapat <i>Repayment Capacity</i> sesuai arahan Pemegang Saham. Pada tanggal 5 Juni 2025 telah ada pembahasan antara IFPRO dan Pemegang saham bahwa diperlukan pembahasan dengan Injourney. Untuk saat ini persetujuan di <i>hold</i> terlebih dahulu sampai adanya <i>clearence</i> dari Danantara. Selanjutnya para Pemegang Saham akan melakukan pembahasan bersama Injourney.</p>	
		<p>1.2 Melakukan pengajuan addendum waktu atas periode ketersediaan pada perjanjian fasilitas kredit sindikasi</p>	<p>1.2 Laporan dari Konsultan telah dipaparkan kepada LPEI sebagai salah satu dokumen pendukung untuk perpanjangan <i>Availability Periode</i>, yang juga dihadiri oleh perwakilan dari para Pemegang Saham. Masih terdapat <i>review</i> dari hasil laporan tersebut untuk dilakukan penyesuaian dan dikirimkan laporan tersebut kepada pihak Kreditur.</p>	<p>1.2 Laporan</p>

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
	<p>2. Keterlambatan persetujuan pemegang saham atas proyek pengembangan kawasan Labuan Bajo oleh IFPRO</p>	<p>2.1 Melakukan pemaparan permohonan persetujuan pengembangan kawasan Labuan Bajo kepada pemegang saham</p> <p>2.2 ASDP melakukan <i>review</i> kajian bisnis (<i>Business Review</i>) dan melakukan monitoring jika terdapat perbaikan dan penyesuaian</p>	<p>Laporan yang telah disesuaikan atas input dari LPEI dan Pemegang Saham telah di-<i>submit</i> pada tanggal 11 Juni 2025. Saat ini menunggu persetujuan dari LPEI terkait perpanjangan <i>Availability Periode</i></p> <p>2.1 Telah dilakukan pertemuan pemaparan atas permohonan persetujuan pengembangan kawasan Labuan Bajo kepada pemegang saham, namun masih menunggu keputusan atas persetujuan pengembangan kawasan Labuan Bajo</p> <p>2.2 Telah dilakukan pembahasan tindaklanjut <i>Business Review</i> bersama kedua pemegang saham IFPRO pada 23 April 2025. Pada tanggal 5 juni 2025 telah ada pembahasan antara IFPRO dan Pemegang saham bahwa diperlukan pembahasan dengan Injourney. Untuk saat ini persetujuan di <i>hold</i></p>	<p>2.1 <i>Draft Final Business Review</i></p> <p>2.2 MoM; <i>Draft Final Business Review</i></p>

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			terlebih dahulu sampai adanya <i>clearence</i> dari Danantara	
		2.3 Melakukan penyusunan <i>timeline</i> pembangunan setelah persetujuan pemegang saham	2.3 Penyusunan <i>timeline</i> pembangunan belum dapat dilakukan, dikarenakan belum di setujui nya pengembangan kawasan Labuan Bajo oleh Pemegang Saham. Saat ini telah ada <i>timeline</i> awal rencana pelaksanaan kontruksi <i>pengembangan</i> kawasan Labuan Bajo.	2.3 Dokumen <i>timeline</i> awal
	3. Pemilihan atau penunjukkan operator pengelolaan kawasan yang mengalami keterlambatan	3. Melakukan penyampaian dan permintaan kepada pemegang saham atas calon operator kawasan Labuan Bajo	3. Penyampaian penunjukkan kepada pemegang saham atas calon operator kawasan Labuan Bajo belum dapat dilakukan, dikarenakan belum di setujui nya <i>Business Review</i> oleh Pemegang Saham.	3. Laporan Hasil Penilaian Calon Operator
	4. Proses pengadaan kontraktor dan/atau vendor pembangunan mengalami keterlambatan	4. Bersama dengan sindikasi melakukan pemilihan kontraktor/vendor sesuai dengan <i>timeline</i>	4. Pemilihan kontraktor/vendor sesuai dengan <i>timeline</i> belum dapat dilakukan, dikarenakan belum di setujui nya <i>Business Review</i> oleh Pemegang Saham.	4. -

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
	5. Desain dan Spesifikasi mengalami perubahan yang signifikan dari Desain dan Spesifikasi awal;	5.1 Menjaga pelaksanaan proyek sesuai dengan perencanaan awal (design) yang telah dibuat dan disetujui Stakeholder	5.1 Ditindaklanjuti saat poin sebelumnya terpenuhi;	5.1 -
		5.2 Melakukan evaluasi prioritas atas investasi atau <i>cash flow</i> IFPRO	5.2 Ditindaklanjuti saat poin sebelumnya terpenuhi;	5.2 -
	6. Lemahnya pengawasan proyek pengembangan Kawasan Wisata Terpadu Marina Labuan Bajo;	6.1 Pembuatan rumpon terumbu karang di kawasan Labuan Bajo	6.1 Telah dilakukan pemasangan 4 rumpon di Labuan Bajo	6.1 Dokumentasi
		6.2 Monitoring dan pengawasan pelaksanaan proyek berdasarkan <i>timeline</i> dan mutu proyek bersama Manajemen Konstruksi	6.2 Ditindaklanjuti saat poin sebelumnya terpenuhi;	6.2 -
		6.3 Melakukan evaluasi atas potensi penambahan permodalan	6.3 Melakukan monitoring dari Laporan keuangan anak usaha setiap bulannya bersama dengan PT IFPRO, Divisi Perencanaan Korporasi dan PMO, dan Divisi PPK	6.3 Laporan keuangan PT IFPRO
	7. Bencana Alam (<i>Force Majeure</i>)	7.1 Melakukan perjanjian kontrak kerja dengan Kontraktor Pelaksana secara detil dan hati-hati untuk memastikan adanya	7.1 Ditindaklanjuti saat poin sebelumnya terpenuhi;	7.1 -

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
		klausul terkait <i>Force Majeure</i>		
		7.2 Mengasuransikan proyek pengembangan kawasan Labuan Bajo	7.2 Ditindaklanjuti saat poin sebelumnya terpenuhi;	7.2 -
Tidak berjalannya komersialisasi kawasan BHC sesuai dengan perencanaan	1. Kurang maksimalnya promosi/ penyebaran informasi mengenai kawasan wisata BHC	1. Peningkatan volume dan frekuensi pembuatan konten di sosial media dan media lainnya	1. Progres : - Penyusunan <i>Content Plan</i> s.d Desember 2025 guna meningkatkan branding dan <i>awareness</i> untuk dituangkan pada konten-konten di sosial media BHC - Penyusunan rencana kerja sama dengan media partner digital (MoU). Saat ini sudah bersurat ke Divisi Hukum, dan telah ada <i>feedback</i> untuk <i>drafting</i> dokumen kerjasama MoU (Calon partnership PT Lampung Geh Helau) - Saat ini <i>posting</i> sosial media saat ini dalam proses pengalihan pengelolaan (dari Divisi Pengembangan Bisnis ke Project BHC)	2. Dokumentasi
	2. Kurang menariknya atraksi/ wahana dan kurangnya fasilitas	2. Melakukan survei kepuasan pengunjung untuk dapat dilakukan evaluasi atas	2. Telah dilakukan survei kepuasan pelanggan sebanyak 112 responden s.d Juni terdapat keluhan	2. Laporan Hasil Survei

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
	pendukung di Kawasan BHC	pengembangan atraksi/wahana kawasan wisata BHC	<p>mengenai pelayanan, atraksi, dan infrastruktur. Pelaksanaan survei kepuasan pelanggan dilakukan setiap bulan. Terkait pelayanan, sudah menjadi evaluasi dan disampaikan briefing dengan petugas. Tindak lanjut hasil survei sd Juni 2025 BHC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aspek Pelayanan: Sudah dilakukan <i>briefing</i> apel pagi untuk meningkatkan pelayanan - Aspek infrastruktur yang sudah terbangun telah dilakukan pengecekan secara rutin setiap bulan - Aspek Atraksi yang sudah berjalan (aktif) saat ini di Siger Market, aktivitas yang lain di <i>hold</i> (sedang dalam tahap <i>review</i> ulang semua fasilitas yang sudah terbangun secara fisik untuk siap atau belum untuk di aktivasi) 	
	3. Cuaca Bakauheni yang terik/panas	3.1 Melakukan penambahan penanaman dan perawatan/pemeliharaan pohon di Kawasan BHC	3.1 Dilakukan pemeliharaan rutin untuk menjaga dan merawat tanaman dan pohon di Kawasan BHC	3.1 Dokumentasi

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			Distrik I. Saat ini belum ada penanaman pohon tambahan di kawasan BHC untuk bulan Mei - Juni 2025.	
		3.2 Melakukan pengusulan penambahan tenaga <i>landscaping</i>	3.2 Tenaga kerja <i>landscaping</i> sudah dipekerjakan (2 orang)	3.2 Dokumen <i>purchase requisition</i> alih daya
	4. Belum optimalnya kesisteman kawasan BHC	4. Melakukan pengembangan sistem pada kawasan BHC (www.bhc.id)	4. Penyusunan rencana aktivasi & komersialisasi BHC (didalamnya termasuk rencana penjualan tiket kawasan Siger Park secara online). Untuk pembelian tiket masuk Krakatau Park sudah dapat diakses melalui website www.bhc.id	4. Dokumentasi
	5. Tarif kawasan BHC yang belum sesuai dengan manfaat yang diterima calon pengujung	5. Melakukan pengumpulan data dan dokumen pendukung lainnya sebagai salah satu dasar kajian penyesuaian tarif	5. Progres : - Sudah dilakukan survei terkait WTP Siger Shower, dan Central Kitchen pada bulan Februari sudah terdapat rekap hasil survei. - Terkait dengan tarif telah dilakukan penyusunan kajian yang masuk dalam lingkup komersil (tarif parkir). Saat ini dalam tahapan pemasangan infrastruktur sistem parkir otomatis	5. Laporan Hasil Survei WTP, Kajian tarif parkir

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
	6. Belum tersedianya <i>marketing tools</i> yang efektif dari sisi jenis, jumlah, dan kualitas	6.1 Pemenuhan <i>marketing tools</i>	6.1 Mengajukan <i>supplement</i> budget untuk pengadaan pekerjaan aktivasi & komersialisasi BHC (didalamnya termasuk <i>marketing tools</i>) kepada Wakil Direktur Utama (telah bersurat dan mengadakan pembahasan secara langsung)	6.1 Proposal Penawaran Kerjasama
		6.2 Meminta <i>feedback</i> kepada mitra kerjasama/calon mitra kerjasama/calon investor/stakeholder atas konsep produk komersial dan skema kerjasama yang ada di BHC untuk dilakukan penyesuaian	6.2 Pembuatan video promosi rencana island hopping sekitar BHC untuk tools penawaran ke calon investor. Saat ini editing video telah selesai di bulan Juni 2025.	6.2 Proposal Penawaran Kerjasama, Dokumentasi
	7. Belum terpenuhinya infrastruktur dasar dalam kawasan BHC (air bersih, jalan akses, penampungan sampah, dan lain-lain)	7. Melanjutkan pembangunan infrastruktur dasar dalam kawasan BHC (air bersih, jalan akses, penampungan sampah dan lain-lain)	7. Pembangunan infrastruktur jalan tahap 3, akan dilakukan reviu dan kaji ulang.	7. <i>Draft</i> Desain Perencanaan
	8. Belum terselesaikannya perjanjian kerjasama antara ASDP dengan pihak terkait untuk pengelolaan kawasan	8. Pemenuhan dokumen kerjasama ASDP dengan pihak terkait	8. Telah Pembahasan bersama BPKP terkait review dokumen kerjasama di bulan Maret 2025 (Sudah ada Notisi BPKP). Saat ini menunggu LO dari Kejari (Telah ada pertemuan	8. Paparan Justifikasi Terkait Kerjasama, Draft dokumen Kerjasama

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian <i>docking</i>	1. Fasilitas sarana & kinerja galangan kurang memadai		langsung dari ASDP dan Kejari Lampung Selatan di bulan Mei 2025)	
		1.1 Evaluasi dan penilaian kualitas galangan (ASDP)	1.1 Progres: - Monitoring Pengumpulan data kinerja galangan oleh OS untuk 5 kapal ASDP yang sudah selesai 30 hari setelah <i>docking</i> - Monitoring Pengumpulan data kinerja galangan oleh OS untuk kapal-kapal yang sudah selesai <i>docking</i> s.d Triwulan II dari <i>Lead</i> OS. - Telah ada evaluasi kinerja galangan di sistem e-Proc	1.1 Laporan penilaian kinerja galangan
		1.1 Evaluasi dan penilaian kualitas galangan (PT JN)	1.1 Telah terdapat evaluasi galangan PT DKB dari PT JN dengan hasil evaluasi tidak memperpanjang kerjasama <i>docking</i> ke PT DKB karena kendala teknis dan administrasi	1.1 Laporan penilaian kinerja galangan
	2. Rendahnya peluang kerjasama/mitra galangan	2.1 Membuat inisiasi program kerja untuk meningkatkan kepercayaan mitra galangan	2.1 Pembahasan perihal strategi pembiayaan/pembayaran <i>docking</i> dengan unit kerja terkait seperti PIC Keuangan dan Perbendaharaan	2.1 -

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
		2.2 Penyempurnaan proses bisnis <i>docking</i>	2.2 Telah ada pembahasan terkait proses bisnis dan kebijakan bersama unit kerja di direktorat teknik dan fasilitas di Triwulan II	2.2 Draft prosedur, Dokumentasi
		2.3 Kemitraan kerjasama galangan	2.3 Progres: <ul style="list-style-type: none"> - Menyusun HDS (Harga Dasar Satuan) oleh Divisi OMA ASDP, dan melakukan penjajakan kerjasama dengan galangan - Telah terdapat inisiasi penjajakan kerjasama dengan galangan PT Klasaman oleh Cabang Sorong - Telah dilakukan komunikasi dengan terkait Mou penjajakan kerjasama dengan galangan PT PELNI Surabaya untuk kapal-kapal yang dapat <i>docking</i> di wilayah Surabaya. Saat ini sedang berprogres terkait kerjasama dengan beberapa galangan oleh Cabang 	2.3 Dokumen HDS, Risalah Rapat
3. Jumlah dan persebaran dedicated OS terbatas sehingga berpengaruh		3.1 Melakukan <i>refreshment</i> dan peningkatan kompetensi OS	3.1 Proses Asesmen OS (Telah dilaksanakan Wawancara & Tes Tulis) awal tahun 2025. Telah dilaksanakan Pelatihan	3.1 Laporan training, dokumentasi

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
	pada performa Owner Surveyor (OS) di ASDP		Marine Surveyor sudah dilaksanakan di bulan Juni untuk 10 orang Calon OS (belum <i>dedicated</i> OS).	
		3.2 Melakukan evaluasi dan mengusulkan kebutuhan penambahan OS	3.2 <i>Assessment</i> sudah dilaksanakan oleh Divisi POSS bekerja sama dengan Divisi OMA. Hasil Penilaian dari OMA sudah disampaikan ke Divisi POSS untuk ditindaklanjuti. <i>mapping</i> potensi sesuai kebutuhan kompetensi Teknik SDM Pemeliharaan Kapal kantor Pusat dan Cabang	3.2 Laporan Asesmen Hasil
	4. Masih kurangnya kompetensi dan kapabilitas OS	4. Melakukan peningkatan kompetensi OS PT JN dan/atau <i>sharing knowledge</i> bersama Induk	4. Telah dilakukan pendampingan penyusunan <i>Repair List</i> dari induk serta direncanakan terdapat permintaan pendampingan dari PT JN ke induk untuk <i>sharing knowledge</i> dalam menghadapi pihak eksternal. PT JN telah bersurat ke induk untuk permintaan diikutsertakan dalam pelatihan 2 orang OS dan KKM di PT JN di Semester II	4. <i>Repair List</i>

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	5. Keterlambatan Penyusunan <i>Repair List</i> (RL) di PT Jembatan Nusantara	5. Pendampingan perencanaan <i>docking</i> dan penyusunan <i>repair list</i> dari Induk	5. Direncanakan selanjutnya permintaan pendampingan penyusunan RL di Cab Ketapang, Batam, dan Cabang-Cabang lainnya yang beririsan dengan induk. Selanjutnya PT JN akan menyampaikan surat ke Divisi Perencanaan Korporasi dan PMO ASDP dan berkoordinasi dengan MT Cabang terkait permintaan pengawasan/pendampingan penyusunan RL kapal yang beririsan dengan induk	5. Dokumen <i>Repair List</i>
	6. Adanya pekerjaan tambahan di luar <i>Repair List</i> pada saat <i>docking</i> di PT Jembatan Nusantara	6. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan <i>Docking</i>	6. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kapal-kapal <i>docking</i> dilakukan secara rutin	6. Laporan Hasil Evaluasi
	1. Kondisi performa permesinan kapal pada lintasan <i>Long Distance Ferry</i> (LDF) dan <i>Short Distance Ferry</i> (SDF) dibawah kompetitor sehingga <i>level of service</i> masih cenderung lebih rendah dibanding kompetitor	1.1 Melakukan monitoring dan evaluasi kondisi kapal JN	1.1 Berjalan rutin untuk pelaksanaan evaluasi kondisi kapal melalui sistem SIEMON untuk kapal ASDP. Pada PT JN sudah dilakukan optimalisasi personil di Cabang Merak, Cabang ketapang, dan Cabang Batam untuk menjalankan pelaksanaan perawatan	1.1 Laporan Inspeksi, Dokumentasi

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			<p>sesuai dengan SOP di bulan Januari. S.d saat ini, sudah ditambahkan personil <i>shorebase</i> di Cabang Lembar dan Cabang Kayangan</p>	
		<p>1.2 Melakukan <i>service inspection</i> terkait pelayanan pada kapal dan pelabuhan di Cabang Utama setiap Triwulan</p>	<p>1.2 Progres: :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Telah dilakukan <i>Service Inspection</i> terkait sterilisasi, <i>hospitality</i> petugas, kebersihan, dan fasilitas kapal dan pelabuhan di Cabang Merak dan Cabang Bakauheni pada tanggal 15-16 Maret 2025 (yang menjadi fokus <i>people</i> dan <i>fasility</i>). - Hasil temuan pada Triwulan I sudah disampaikan ke Cabang terkait untuk ditindaklanjuti. - Pada Triwulan II telah dilakukan pada tanggal 14-15 juni 2025 pada Cabang Utama (Merak, Bakauheni, dan Ketapang) 	<p>1.2 Laporan <i>Service Inspection</i></p>

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
		1.3 Melakukan survei kepuasan pelanggan tahun berjalan di semua cabang	1.3 Sudah dilakukan SKP tahun 2024, sudah ada laporan akhir pada bulan Maret 2025. SKP 2025 saat ini proses pengadaan, dan direncanakan di Triwulan III 2025.	1.3 Laporan hasil survei SKP 2024
		1.4 Melakukan monitoring tindaklanjut penanganan atas hasil survei kepuasan pelanggan tahun sebelumnya (hasil tahun 2024)	1.4 Telah dikirimkan laporan hasil SKP 2024 ke Cabang tanggal 11 Maret 2025 beserta <i>form</i> Untuk ditindaklanjuti pemenuhannya. Pada tanggal 6 Mei 2025 Divisi Pelayanan pelanggan telah bersurat kembali ke setiap Cabang terkait permintaan tindaklanjut hasil SKP 2024 . Telah ada tindak lanjut dari Cabang Bitung, Padang, Selayar, dan Banda Aceh	1.4 Surat ke Cabang
	2. Ketidakesesuaian antara spesifikasi kapal dengan karakteristik kebutuhan/ permintaan pengguna jasa/regulasi	2.1 Penyesuaian Fleet plan ASDP (Relokasi) tahun 2025	2.1 Progres: : - Divisi Komersial telah membuat Kajian dan <i>Mapping</i> lintasan pareto potensial (sangat potensial, potensial, cukup potensial, dan biasa) berdasarkan 2 kriteria : CAGR atau rata-rata pertumbuhan setiap tahun (12,7%), dan <i>Load</i>	2.1 Surat Persetujuan Relokasi

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			<p><i>Factor</i> (65%). Telah disampaikan dalam Forum Komersial.</p> <ul style="list-style-type: none"> - S.d Juni 2025 telah selesai relokasi 9 kapal: <ul style="list-style-type: none"> a. KMP. Temi di Cabang Ambon dari lintasan komersil ke lintasan perintis (berganti dengan KMP Erana) di Januari 2025 b. KMP. Erana di Cabang Ambon dari lintasan perintis ke lintasan komersil di bulan Januari 2025 c. KMP Lema dari Cabang Sorong (perintis) ke Cabang Ternate (Komersil) di bulan Februari 2025 d. KMP. Kalibodri dari Cabang Surabaya ke Cabang Kupang dibulan Maret 2025 e. KMP. Ranaka dari Cabang Kupang ke Cabang Bitung di bulan Maret 2025 f. KMP Tongkol dari Cabang Surabaya ke 	

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			<p>Cabang Bau Bau dibulan Mei 2025</p> <p>g. KMP. Portlink VII dari Cabang Lembar ke Cabang Ketapang, tiba di perairan Ketapang tanggal 12 Juni 2025</p> <p>h. KMP Bili dari Cabang Pontianak ke Cabang Bangka, trip perdana 1 Juni 2025</p> <p>i. KMP Jatra II dari Cabang Lembar ke Cabang Danau Toba (lintasan Sibolga-Nias), trip perdana 13 juni 2025</p> <p>j. KMP Saluang di Cabang Pontianak dari Lintasan Komersil ke Lintasan Perintis,</p> <p>k. KMP Jatra I saat ini masih proses rehabilitasi</p>	
		<p>2.2 Melakukan Renovasi Kapal sesuai dengan kebutuhan</p>	<p>2.2 Di tahun 2025 target revitalisasi 4 Kapal. Proses oleh cabang</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rehabilitasi KMP. Tandemand Proses Pengerjaan (sudah berjalan 3 bulan, ada addendum 	<p>2.2 Surat persetujuan rehabilitasi dan revitalisasi</p>

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			penambahan hari <i>docking</i> , target September 2025) <ul style="list-style-type: none"> - Revitalisasi Ferizy Lounge KMP. Batumandi sudah selesai pengerjaan - <i>Repowering</i> KMP Rokatenda (penggantian crankshaft) sudah selesai pengerjaan - <i>Repowering</i> KMP. Balibo sudah selesai pengerjaan, penggantian mesin AE - <i>Repowering</i> penggantian Engine block ME Kanan KMP. Merak sudah selesai 	
	3. Jadwal dan <i>plotting</i> kapal pada dermaga lintasan Merak-Bakauheni, dan Ketapang-Gilimanuk tidak menguntungkan armada PT JN	3. Melakukan koordinasi dan komunikasi dengan stakeholder dalam proses pengaturan jadwal dan <i>plotting</i> kapal	3. Telah dilakukan koordinasi dengan stakeholder apabila terdapat jadwal operasional yang merugikan PT JN (bersifat kondisional). Telah terdapat penyesuaian jadwal di lintasan Merak-Bakauheni dari PT JN	3. Surat permohonan trip sisipan
	4. Perusahaan pesaing memberikan <i>cash back</i>	4.1 Melakukan evaluasi skema korporasi saat ini untuk optimalisasi dan perluasan skema korporasi pada lintasan potensial	4.1 Progres: <ul style="list-style-type: none"> - Koordinasi dengan Divisi terkait perihal Program reduksi/skema keagenan; - Sudah ada KD reduksi/keagenan dan akan dilakukan revisi KD IFCS (Kebijakan <i>Tearing</i> 	4.1 Laporan evaluasi

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			<p>dan Periode <i>Reward</i>, Mekanisme Pengelolaan Akun dan Perbaikan Prosedur);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan skema reduksi/keagenan pada cabang lintasan potensial; - Rencana pengembangan sistem IFCS untuk kebijakan <i>Group Booking</i>. saat ini dalam proses penyusunan BR bersama Divisi Pelayanan Pelanggan - Masih dalam tahap evaluasi perluasan skema korporasi di lintasan potensial lainnya. 	
		4.2 Melakukan evaluasi dan implementasi skema reduksi di Cabang/Lintasan potensial	4.2 Masih dalam tahap penyusunan kajian skema keagenan	4.2 <i>Draft</i> kajian
		4.3 Melakukan monitoring dan evaluasi skema pemasaran sesuai dengan KD skema pemasaran	4.3 Telah disusun <i>draft</i> KD Skema Pemasaran di PT JN	4.3 <i>Draft</i> KD Skema Pemasaran
		4.4 Meningkatkan <i>brand image</i> perusahaan ke pengguna jasa dengan	4.4 Telah diselenggarakan program mudik gratis ramah anak pada saat peak season	4.4 Dokumentasi

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
		program mudik ramah anak, mudik gratis	angkutan lebaran di bulan Maret 2025. Proses penyelesaian laporan kegiatan	
		4.5 Meningkatkan pelayanan dengan program <i>Meals on Board</i> pada Cabang potensial	4.5 Progres: - Telah terimplementasi pada lintasan Sibolga-Gunung Sitoli pemberian pelayanan permakanaan untuk kendaraan logistik - Saat ini dalam tahap perencanaan pelayanan permakanaan di Cabang Bangka"	4.5 Dokumentasi
	5. Adanya Kapal dan Lintasan LDF di pelabuhan yang bersinggungan dengan ASDP dan PT JN	5.1 Mengubah pola operasional kapal dan menerapkan skema pemasaran pada PT JN di lintasan LDF	5.1 Progres : - Penyesuaian pola operasi pada lintasan Telaga Punggur - Sei. Selari ke lintasan Telaga Punggur – Mengkapan - Optimalisasi KMP. Laskar Pelangi sebagai kapal pengganti <i>docking</i> di lintasan Balikpapan - Taipa	5.1 Ijin Operasi
		5.2 Integrasi fleet plan ASDP dan PT JN	5.2 Saat ini dalam proses approval KAK, dan menunggu penawaran dari Konsultan terkait penyusunan kajian integrasi <i>fleet</i> plan ASDP dan JN (target pekerjaan selama 4 Bulan)	5.2 <i>Draft</i> KAK

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
	6. Belum adanya penyesuaian regulasi atas perubahan pola operasi di Layanan Ekspres 2 pada lintasan Merak-Bakauheni	6. Penyesuaian tarif penyeberangan di Layanan Eekspres 2	6. Progres: - Telah dilakukan raker bersama Kementerian Perhubungan terkait Ekspres 2 di bulan Februari 2025 - Telah dilakukan rapat koordinasi dengan Gapasdap dan INFA & PORT terkait <i>Business Model</i> Ekspres 2 pada 22 April 2025 - Telah dilakukan rapat koordinasi dengan Gapasdap tanggal 25 Juni 2025. Hasil pertemuan telah ada kesepakatan tarif jasa sandar, dan akan dilakukan perhitungan ulang terkait administrasi <i>manifest</i> , jasa Kepil, tambat, dan layanan <i>customer center</i> . - Selanjutnya akan dilakukan pertemuan bersama INFA & PORT tanggal 10 Juli 2025 pembahasan terkait <i>Model Business</i> lanjutan	6. Risalah rapat, dokumentasi
Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	1. Adanya <i>automatic adjustment</i> yang berdampak pada pengurangan nilai	1.1 Melakukan komunikasi dengan BPTD agar mendapatkan kepastian perencanaan/potensi	1.1 Telah dilaksanakan koordinasi dengan Seditjen Hubdat dan Kabag Keuangan bahwa	1.1 Risalah rapat, dokumentasi

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
	anggaran subsidi terhadap kontrak awal yang tidak bisa dihindari	<i>automatic adjustment</i> pada tahun 2025 sehingga perencanaan serapan subsidi lebih optimal	anggaran subsidi untuk satu tahun telah tersedia dan masih berprogres dilaksanakan Kontrak baru periode sd Desember 2025. Saat ini sudah 95% yang sudah selesai lelang (4 kapal dari total 82 kapal yang masih belum selesai). Telah dikembalikannya anggaran subsidi dampak efisiensi ke anggaran semula (tidak ada pengurangan anggaran subsidi).	
		1.2 <i>Addendum</i> kontrak perintis sesuai dengan ketersediaan anggaran di kemenhub	1.2 Proses lelang untuk kontrak baru periode s.d Desember 2025 (78 Kapal telah terbit kontrak)	1.2 Addendum Kontrak
	2. Beban penyusutan dan bonus tidak terakomodir dalam kontrak subsidi	2.1 Melakukan Analisa dan evaluasi skema subsidi dengan metode PSO atau metode alternatif lainnya	2.1 Progres : - ASDP telah bersurat Dirjenhubdat untuk Permohonan Skema Penugasan (PSO) Subsidi Angkutan Penyeberangan Perintis pada tanggal 10 Maret 2025 (KU.004/01417/III/ASDP-2025) dan menunggu surat balasan untuk	2.1 Laporan Kajian

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			<p>melaksanakan audiensi rapat</p> <ul style="list-style-type: none"> - ASDP telah menyampaikan peraturan-peraturan berdasarkan regulasi yang digunakan PT PELNI untuk dipelajari oleh HUBDAT dan selanjutnya akan dirapatkan dengan Kemenkeu terkait penugasan PSO (dengan diterbitkannya UU BUMN No 1 Tahun 2025 tentang perubahan UU No 19 Tahun 2003). ASDP telah bersurat Dirjenhubdat untuk Permohonan Skema Penugasan (PSO) Subsidi Angkutan Penyeberangan Perintis pada tanggal 10 Maret 2025 (KU.004/01417/III/ASDP-2025) dan menunggu surat balasan untuk melaksanakan audiensi rapat; 	

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan penyusunan kajian skema subsidi dengan metode PSO bersama dengan Unit Kerja terkait 	
	<p>2.2 Koordinasi dengan KBUMN, Kemenhub dan Kemenkeu terkait dengan langkah-langkah menuju PSO atau metode alternatif lainnya</p>	<p>2.2</p>	<p>2.2 Telah dilaksanakan Pertemuan dengan Sesditjen Hubdat dan Kabag Keuangan Hubdat, untuk Mengakomodir Biaya Penyusutan pada Formula Subsidi terlebih dahulu mendapat pernyataan dari BPK atau BPKP dan disampaikan kepada Kemenkeu dan Kemenhub. Telah dilaksanakan rapat koordinasi dengan BPKP dan telah diterbitkan surat terkait penyusutan kapal perintis dari ASDP ke Kemenhub, dan Kemenhub telah bersurat ke BPKP. Saat ini progres pendalaman data penyusutan kapal ASDP oleh BPKP. Pelaksanaan pembahasan bersama Kementerian Perhubungan terkait usulan permohonan tindak lanjut PSO pada 1 Juli 2025</p>	<p>2.2 Surat, Dokumentasi</p>

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
		2.3 Berkoordinasi dengan Divisi Operasional dengan mengoptimalkan dan memperbanyak pegawai kontrak laut	2.3 Progres : <ul style="list-style-type: none"> - Telah dilakukan Rapat Kerja PT ASDP bersama Kemenhub pada tanggal 20 - 21 Februari 2025 - Saat ini dalam proses pelaksanaan reuiu terkait kompensasi untuk penyesuaian penyerapan subsidi penyeberangan angkutan perintis oleh Divisi POSS dan Divisi Pembinaan dan Pengawasan, Divisi PSDM, dan Divisi Keperintisan - Pada tahun 2025 s.d Desember total ada 49 kru dampak pensiun. S.d Juni realisasi total ada 25 sudah disesuaikan - Sudah mengajukan permintaan rekrutmen PKWT laut sebanyak 35 orang dan s.d Juni sudah terealisasi 15 orang. Selanjutnya akan dilakukan <i>on boarding</i> kru kapal. - Kondisi saat ini : 	2.3 Berita Acara Mutasi

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			<ul style="list-style-type: none"> a) Jumlah ABK Kapal Perintis 1.373 Orang b) Organik : 797 Orang c) Kontrak : 576 Orang - Target di tahun 2025 sebanyak 192 ABK (termasuk yang akan pensiun sebanyak 49 ABK) yang akan disesuaikan dari kru organik perintis diisi atau diganti kru dengan status PKWT. Target terpenuhi 35 orang di bulan Agustus 	
	2.4 Berkoordinasi dengan Stakeholder terkait perhitungan beban penyusutan pada formula subsidi	2.4 Progres: <ul style="list-style-type: none"> - PT. ASDP telah melaksanakan audiensi bersama ITJEN, BPKP, DJKN, dan Tim TSDP untuk melaksanakan Konsinyering sebagaimana bentuk Respons dari Surat Permohonan Penyesuaian Perhitungan Formula Subsidi Angkutan Penyeberangan Perintis Tahun 2025 pada tanggal 23 April 2025 - Selanjutnya akan dilakukan pembahasan lebih lanjut bersama BPKP dan 	2.4 Risalah Rapat	

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			Kemenhub di bulan Juli 2025	
	<p>3. Biaya <i>overhead</i> yang di tanggung dalam formula dan perhitungan subsidi penyeberangan angkutan perintis belum meng-cover seluruh biaya <i>overhead</i> yang dikeluarkan</p>	<p>3. Melakukan koordinasi dengan Kemenhub untuk penyesuaian formula dan perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis (<i>Overhead</i>, Depresiasi, Premi Layar, Penggajian ABK sesuai dengan ITWF)</p>	<p>3. Progres :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Telah dilakukan pembahasan permasalahan bonus dengan Divisi POSS tanggal 30 Januari 2025. Belum ada pembahasan lebih lanjut terkait perubahan PP (saat ini masih menggunakan PP No.16 thn 2018, maksimal di 15% (margin dan <i>overhead</i>). Pembahasan kenaikan persentase margin dan overhead akan dibahas pada saat pembahsan reformula subsidi perintis - PT. ASDP telah melaksanakan audiensi bersama ITJEN, BPKP, DJKN, dan Tim TSDP untuk melaksanakan Konsinyering sebagaimana bentuk Respons dari Surat Permohonan Penyesuaian Perhitungan Formula 	<p>3. Risalah Rapat Kerja</p>

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			Subsidi Angkutan Penyeberangan Perintis Tahun 2025 pada tanggal 23 April 2025 <ul style="list-style-type: none"> - Selanjutnya akan dilakukan pembahasan lebih lanjut bersama BPKP dan Kemenhub di bulan Juli 2025 - Pelaksanaan <i>benchmark</i> ke PT. PELNI ditanggal 2 Juli 2025 terkait Biaya penyusutan yang selanjutnya akan menjadi data dukung dalam Konsinyering bersama Hubdat 	
	4. Kapal angkutan perintis tidak dapat beroperasi dikarenakan adanya gangguan operasional (cuaca ekstrim, kerusakan fasilitas pelabuhan, pendangkalan alur pelayaran, dan lain-lain)	4.1 Melakukan Addendum untuk pergeseran trip jika terdapat <i>stop</i> operasi karena cuaca ekstrim atau kejadian <i>uncontrollable</i> lainnya	4.1 Progres : <ul style="list-style-type: none"> - Divisi Keperintisan telah melaksanakan <i>emergency meeting</i> terkait Tindak Lanjut Pelaksanaan <i>docking</i> KMP. Drajat Paciran bersama cabang Surabaya dan Divisi terkait pada tanggal 22 Mei 2025, hasil kesepakatan antara Cab. Surabaya dan BPTD setempat bahwa kapal 	4.1 Addendum Kontrak

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			<p>akan selesai docking pada akhir Mei dan mulai beroperasi pada Minggu Pertama bulan Juni.</p> <ul style="list-style-type: none"> - KMP Ile Mandiri telah dilakukan kontrak ulang untuk periode Juli - Desember 2025, sambil menunggu perbaikan KMP Ile Mandiri karena keadaan Kahar (Gunung Meletus) - KMP Simeulue telah dilaksanakan addendum pengurangan trip dan stop kontrak sampai periode Juni 2025. Untuk selanjutnya kontrak baru akan dilaksanakan setelah kapal selesai perbaikan 	
	<p>4.2 Koordinasi dengan Pemda terkait alternatif pelabuhan yang mengalami kerusakan/kendala</p>	<p>4.2 Progres:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perbaikan pelabuhan Sofifi telah selesai di minggu ketiga bulan Maret, dan telah mulai beroperasi kembali pada saat angkutan lebaran 2025. - Terdapat kendala pada KMP. Namparnos untuk berlabuh di Pelabuhan 	<p>4.2 Risalah Rapat</p>	

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			<p>Pulau Pura dikarenakan banyaknya kapal nelayan dan arus ombak yang tinggi sehingga tidak memungkinkan kapal untuk berlabuh. Saat ini Cabang Kupang telah bersurat dan sedang berkoordinasi dengan Stakeholder terkait guna mencari alternatif Pelabuhan lain sekitar Pulau Pura yang dapat disandari.</p> <ul style="list-style-type: none"> - KMP Pulo Telo tidak bisa sandar di Dermaga Pulo Baai terhitung mulai 21 April 2025. Trip yang tidak terlaksana di tahap I akan dilaksanakan di tahap II. Dermaga Pulo Baai baru dapat sandar pada tanggal 7 Juli 2025 pukul 03.21 WIB. Pelayaran perdana KMP Pulo Telo dilaksanakan tanggal 8 Juli 2025 	
<p>Terjadinya <i>cross default</i> dari Anak Perusahaan</p>	<p>1. Keterlambatan Pembayaran atas kewajiban Pinjaman Anak Usaha :</p> <p>a. <i>Standby loan</i> pada PT JN</p>	<p>1.1 Melaksanakan rapat manajemen secara periodik dan meningkatkan pengawasan atas kinerja anak perusahaan baik untuk operasional dan</p>	<p>1.1 Telah dilakukan evaluasi kinerja periode Mei 2025 di bulan Juni 2025. Monitoring dan evaluasi Triwulan II akan dilakukan pada tanggal 18 Juli 2025.</p>	<p>1.1 Laporan Kinerja Anak Perusahaan</p>

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
	b. Pinjaman dan kolateral pada IFPRO dalam ketentuan perjanjian pendanaan dengan LPEI	keuangan bersama Divisi Terkait pada Induk perusahaan, terutama kondisi cashflow Anak Perusahaan		
		1.2 Pengawasan dan monitoring pendanaan ASDP Group	1.2 Progres: - Telah dilakukan pembayaran bunga dan pokok pinjaman keperbankan pada bulan Juni 2025. - PT JN telah melakukan <i>meeting</i> koordinasi dengan beberapa Bank baik HIMBARA maupun swasta terkait <i>refinancing</i> dan melakukan penjajakan untuk alternatif Bank lain	1.2 <i>Dashboard</i> monitoring pembayaran kewajiban Anak Perusahaan
		1.3 Melakukan inisiasi restrukturisasi pada PT JN	1.3 Saat ini sedang dibentuk tim restrukturisasi penguatan kinerja PT JN	1.3 Risalah Rapat
	2. <i>Cost overrun</i> pada IFPRO saat pembangunan kawasan Labuan Bajo	2. IFPRO bersama konsultan melakukan monitoring dan pengawasan RAB terhadap realisasi secara berkala	2. Menunggu keputusan dari Pemegang Saham terkait pengembangan kawasan Labuan Bajo (Hotel Mid Tier). Untuk rencana pengembangan Marina, saat ini sedang dalam proses <i>review</i> KAK oleh Unit Kerja SCM untuk Pemilihan	1. -

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
<p>Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh</p> <p>Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh</p> <p>Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh</p>	<p>1. Regulasi yang mengatur tarif berlaku saat ini belum <i>ter-update</i> (tarif tidak kompetitif)</p>		Konsultan <i>Business Review</i> Marina.	
		<p>1.1 Melakukan kerjasama baru dengan <i>tenant</i> menggunakan tarif terbaru</p>	<p>1.1 Saat ini sudah <i>draft</i> KAK/TOR pembaruan KD Tarif. Selanjutnya akan dilakukan pembahasan bersama beberapa konsultan</p>	<p>1.1 Dokumen KAK dan SP2BJ</p>
	<p>1.2 Mengimplementasikan skema sewa melalui pemberian <i>grace period</i> dan <i>revenue sharing</i> di area Sosoro Mall, Anjungan Agung Mall, dan Plaza Marina</p>	<p>1.2 Sampai dengan bulan Juli <i>Week</i> ke 2 baru ada prospek <i>tenant</i> di AAM yaitu Mandiri <i>Food by Bumdes</i> Lampung Selatan di Lt 1 - 05 seluas 35 m², J&J Bakery di GF - 10 seluas 56 m² dan Aneka Pem Empek di GF - 07 seluas m² (ketiga prospek tsb berminat dengan skema <i>Revenue Sharing</i>). Untuk KD <i>Revenue Sharing</i> masih dalam proses <i>drafting</i> antara Komersil dengan Legal</p>	<p>1.2 Dokumentasi</p>	
	<p>2. Belum tersedianya sistem dan atau aplikasi yang menyajikan daftar tenant di kapal/pelabuhan, serta proses transaksi sewa di ASDP</p>	<p>2.1 Melakukan pengembangan sistem pada Fase 1 segmen lainnya (selain <i>tenant</i>)</p>	<p>2.1 Proses pengembangan aplikasi sudah sistem tahap 1 atau Fase 1 terkait sewa lahan, ruangan, dan media iklan berjalan 90 %. Saat ini proses integrasi dengan SAP, <i>Payment collection</i> dan <i>settler</i>.</p>	<p>2.1 Dokumen progres pengembangan sistem, Laporan Pekerjaan</p>

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
3. Adanya peralihan fungsi atas aset komersial menjadi aset operasional atau non komersial di ASDP		2.2 Menyusun program pemasaran untuk 1 tahun kalender	2.2 Proses pemasaran dilakukan dengan koordinasi intens dengan salah satu <i>brand activation</i> program untuk kerjasama <i>branding</i> dan <i>possibility tenant gathering 2025</i>	2.2 Dokumen KAK/TOR
		3.1 Melakukan analisa untuk strategi <i>partnership</i> yang lebih menguntungkan bagi kedua belah pihak (<i>franchise, sharing profit</i>)	3.1 Alfamart di Cabang Bitung telah berdiri dan beroperasi per tanggal 21 Maret 2025. Untuk <i>franchise</i> Alfamart di TTM saat ini sedang proses pengurusan adminitrasi penandatanganan surat kuasa-PBO dan saat ini dalam proses pengadaan perlengkapan 80% serta beberapa alat elektronik yang sudah masuk. Rencana analisa pengembangan tahun 2025 : Perpanjangan kerjasama <i>Franchise</i> dengan Alfamart di Pelabuhan Bakauheni	3.1 Dokumentasi
		3.2 Melakukan <i>update</i> terhadap <i>marketing kit</i> (seperti proposal) atas jasa jasa yang di tawarkan dalam segmen UAJK	3.2 <i>Marketing kit</i> telah dikirimkan kepada : - Warna Warni media - AMG Media - Unicomm/OMG (di Gate pelabuhan Merak)	3.2 Proposal Penawaran Kerjasama

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			<ul style="list-style-type: none"> - Morton Harrods - Bank Syariah Indonesia (di Gate pelabuhan Merak) - HM Sampoerna (IQOS) - JNE - Mayora Group (Bundling package di 16 pelabuhan ASDP) - BRI 	
		<p>3.3 Melakukan pembangunan <i>sport center</i> dan membangun gedung serba guna di Cabang potensial</p>	<p>3.3 Progres :</p> <p>a. Rencana akan dilakukan rapat bersama Divisi Pengembangan Bisnis terkait pemanfaatan aset tanah sweta di Cabang Lembar. (proses administrasi sertifikat dari Kementerian Perhubungan Cq ASDP menjadi HGB)</p> <p>b. Saat ini fokus renovasi mess di Cabang menjadi Kantor Cabang Batulicin sudah berprogres 30%</p>	<p>3.3 Dokumentasi, Laporan pekerjaan</p>
		<p>3.4 Bekerjasama dengan eksternal untuk menyediakan <i>vending</i></p>	<p>3.4 Progres:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penawaran terhadap mitra yang memperjual belikan 	<p>3.4 Dokumentasi</p>

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
		<i>machine</i> produk UMKM di sekitar pelabuhan	produk dalam <i>vending machine</i> ; - Telah ada <i>vending mechine (Reflexion Chair)</i> di Cabang Ketapang di Triwulan II	
	4. Kurangnya diversifikasi <i>tenant</i> di IFPRO	4.1 Mendatangkan tenant yang diminati serta harga yang sesuai dengan daya beli masyarakat berdasarkan preferensi pasar lokal;	4.1 Adanya tenant baru di Plaza Marina LBJ sudah <i>sign</i> PSM yaitu tenant fashion Blood+Bone dan sudah <i>grand opening</i> . Tim <i>Marketing & Leasing</i> juga sedang melakukan penawaran kepada tenant di Plaza Marina LBJ, seperti Ta Wan & Ichiban Sushi. Blood + Bone sudah <i>officially Opening</i> di tanggal 14 Juni 2025. <i>Opening new tenant casual leasing</i> : 1. <i>Opening new tenant Livi Foot Massage</i> di Lantai 1 tanggal 7 Juli 2025 2. Photobooth di koridor Lantai 1 <i>opening</i> di tanggal 12 Juli 2025.	4.1 Kontrak kerja sama
		4.2 Menawarkan peluang kolaborasi dengan brand-brand nasional yang memiliki daya tarik tinggi	4.2 Progres: - Adanya peluang kolaborasi <i>vending machine</i> di AAM bersama MT Coca-Cola.	4.2 Proposal Penawaran Kerjasama

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
		dan sesuai dengan karakteristik pasar lokal;	<ul style="list-style-type: none"> - Telah dilakukan penawaran kepada Aqua untuk <i>Advertising</i> di Area Plaza Marina Labuan Bajo. - Telah dilakukan penawaran kepada BSI untuk <i>Advertising</i> di SSM & AAM 	
	5. Minimnya promosi atau aktivitas pemasaran untuk mengenalkan Sosoro Mall dan Anjungan Agung Mall, dan Plaza marina IFPRO	5.1 Membuat kampanye iklan di media sosial, Google Ads, dan media tradisional seperti radio atau billboard, serta promosi berbasis lokasi di media sosial yang menargetkan konsumen yang berada di area Sosoro Mall, Anjungan Agung Mall, dan Plaza Marina untuk menarik pengunjung lokal;	5.1 Sosial media IFPRO (IG) mengalami peningkatan sebesar 4.18% dari 7.317 menjadi 7.623 <i>followers</i> . Total <i>views</i> mencapai 13.420, mengalami penurunan sebesar 37% dibanding periode sebelumnya. Dari sisi jangkauan (<i>reach</i>), juga mengalami penurunan 6.500 akun/sebesar 15%, sementara total interaksi konten turun tipis sebesar 2,4% menjadi 919 interaksi. Meskipun terdapat penurunan di sisi <i>views</i> dan <i>reach</i> , stabilnya angka interaksi menunjukkan audiens tetap memberikan respon positif atas konten yang diunggah. Data ini	5.1 Dokumentasi

Nama Risiko	Penyebab	Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Output atas masing-masing Breakdown Perlakuan Risiko
			dapat menjadi bahan evaluasi untuk meningkatkan jangkauan dan impresi periode berikutnya, misalnya dengan menyesuaikan strategi konten, waktu posting, dan pemanfaatan fitur promosi berbayar jika diperlukan.	
		5.2 Membuat kalender <i>event</i> bulanan yang menarik komunitas lokal, seperti bazaar, festival kuliner, atau pameran produk lokal di area Sosoro Mall, Anjungan Agung Mall, dan Plaza Marina	5.2 <i>Calendar event</i> tahunan sudah ada. Terdapat event pada Juni 2025 : Di Sosoro Mall : 1. <i>Wedding</i> tanggal 21 Juni 2025 (pertama kali) Di Anjungan Agung Mall : 1. Nobar Bola - Indonesia vs Jepang tanggal 10 Juni 2025 2. <i>Wedding</i> tanggal 21 Juni 2025 (ketiga kali)	5.2 Dokumentasi <i>event</i>

Tabel 5.7 Detail Realisasi Pelaksanaan Mitigasi dan Biaya Risiko Utama Hingga Triwulan II Tahun 2025 (Lanjutan)

Rencana Biaya Perlakuan Risiko	Realisasi Biaya Perlakuan Risiko (Rp/USD)	Persentase Serapan Biaya	Realisasi PIC	Realisasi Timeline											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Rp -	Rp -	100%	Direktur Utama JN	1	1	1	1	1	1						

Rencana Biaya Perlakuan Risiko	Realisasi Biaya Perlakuan Risiko (Rp/USD)	Persentase Serapan Biaya	Realisasi PIC	Realisasi Timeline											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	0	0	0	1	1	1						
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	1	1	1	1	1	1						
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	1	1	1	1	1	1						
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur Operasi dan Transpormasi ASDP	0	0	0	0	0	0						
Rp 10.000.000,00	Rp -	0%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	1	1	1	1	1	1						
Rp -	Rp -	100%	Direktur Utama JN	0	1	1	1	1	1						
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	0	1	1	1	1	1						
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	0	1	1	1	1	1						
Rp 3.600.000.000,00	Rp 141.950.000,00	4%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	0	1	0	0	1	1						
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP; Direktur Operasi dan Transpormasi ASDP	0	1	0	0	0	0						
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	0	1	1	1	1	1						

Rencana Biaya Perlakuan Risiko	Realisasi Biaya Perlakuan Risiko (Rp/USD)	Persentase Serapan Biaya	Realisasi PIC	Realisasi Timeline												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur Operasi dan Transpormasi ASDP	0	0	0	0	0	0							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	0	0	0	1	0	0							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp 475.000.000,00	Rp 486.000.000.00	102%	Direktur Utama ASDP	0	0	0	1	1	0							
Rp 5.120.000.000,00	Rp 246,899,266.00	5%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	0	0	1	1	0	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	0	0	1	1	0	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	0	0	1	1	0	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	0	0	1	1	0	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	1	1	1	1	1	1							

Rencana Biaya Perlakuan Risiko	Realisasi Biaya Perlakuan Risiko (Rp/USD)	Persentase Serapan Biaya	Realisasi PIC	Realisasi Timeline												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	0	0	1	1	0	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	0	0	1	1	0	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	0	0	0	0	0	0							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur Keuangan TI dan Manajemen Risiko ASDP	1	0	0	0	0	0							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	0	0	0	0	1	0							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp 227.250.000,00	Rp 227.250.000,00	100%	Direktur Utama IFPRO; Direktur Utama ASDP; Wakil Direktur Utama ASDP; Direktur Keuangan, IT & Manajemen Risiko ASDP; Direktur Operasi dan Transformasi ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Utama PT IFPRO	0	0	0	1	1	1							

Rencana Biaya Perlakuan Risiko	Realisasi Biaya Perlakuan Risiko (Rp/USD)	Persentase Serapan Biaya	Realisasi PIC	Realisasi Timeline												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Rp -	Rp -	100%	Direktur Utama IFPRO; Direktur Utama ASDP; Wakil Direktur Utama ASDP; Direktur Keuangan, IT & Manajemen Risiko ASDP; Direktur Operasi dan Transformasi ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Wakil Direktur Utama ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Utama PT IFPRO	0	0	0	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Utama PT IFPRO	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Utama PT IFPRO	0	0	0	0	0	0							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Utama PT IFPRO	0	0	0	0	0	0							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Utama PT IFPRO	0	0	0	0	0	0							
Rp 75.000.000,00	Rp 50,000,000.00	67%	Direktur Utama ASDP	0	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Utama PT IFPRO	0	0	0	0	0	0							
Rp -	Rp -	100%	Wakil Direktur Utama ASDP; Direktur Keuangan TI dan Manajemen Risiko ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Utama PT IFPRO	0	0	0	0	0	0							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Utama PT IFPRO	0	0	0	0	0	0							

Rencana Biaya Perlakuan Risiko	Realisasi Biaya Perlakuan Risiko (Rp/USD)	Persentase Serapan Biaya	Realisasi PIC	Realisasi Timeline												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Rp 300.000.000,00	Rp -	0%	Wakil Direktur Utama ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Wakil Direktur Utama ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Wakil Direktur Utama ASDP	1	1	1	1	1	0							
Rp -	Rp -	100%	Wakil Direktur Utama ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	1	1	1	1	1	0							
Rp 500.000.000,00	Rp -	0%	Wakil Direktur Utama ASDP; Direktur Keuangan TI dan Manajemen Risiko ASDP	1	1	1	1	1	0							
Rp 20.000.000,00	Rp -	0%	Wakil Direktur Utama ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp 300.000.000,00	Rp -	0%	Wakil Direktur Utama ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp 20.000.000,00	Rp 48,500,000.00	243%	Wakil Direktur Utama ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp 50.000.000,00	Rp -	0%	Wakil Direktur Utama ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Utama ASDP; Wakil Direktur Utama ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	0	0	0	0	0	0							

Rencana Biaya Perlakuan Risiko	Realisasi Biaya Perlakuan Risiko (Rp/USD)	Persentase Serapan Biaya	Realisasi PIC	Realisasi Timeline												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	0	1	1	1	1	1							
Rp 60.000.000	Rp -	0%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp 110.000.000	Rp 105,450,000.00	96%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp 70.000.000	Rp -	0%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	0	0	0	0	0	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	0	0	0	0	0	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Utama JN	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	0%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP; Direktur Utama JN	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	0%	Direktur Operasi dan Transformasi ASDP	0	0	1	0	0	1							
Rp -	Rp -	0%	Direktur Operasi dan Transformasi ASDP	0	0	1	0	0	0							

Rencana Biaya Perlakuan Risiko	Realisasi Biaya Perlakuan Risiko (Rp/USD)	Persentase Serapan Biaya	Realisasi PIC	Realisasi Timeline												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Rp -	Rp -	0%	Direktur Operasi dan Transformasi ASDP	0	0	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	0%	Direktur Operasi dan Transformasi ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	0%	Direktur Teknik dan Fasilitas ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	0%	Direktur Komersial JN	1	1	1	1	1	1							
Rp 125.000.000,00	Rp -	0%	Direktur Operasi dan Transformasi ASDP	0	0	0	0	0	0							
Rp 125.000.000,00	Rp -	0%	Direktur Operasi dan Transformasi ASDP	0	0	0	0	0	0							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Operasi dan Transformasi ASDP	0	0	0	0	0	0							
Rp 450,000,000.00	Rp 486,000,000.00	108%	Direktur Utama ASDP	0	1	1	1	0	0							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Operasi dan Transformasi ASDP	0	0	0	0	0	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Komersial JN	0	1	1	1	1	1							

Rencana Biaya Perlakuan Risiko	Realisasi Biaya Perlakuan Risiko (Rp/USD)	Persentase Serapan Biaya	Realisasi PIC	Realisasi Timeline												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Rp -	Rp -	100%	Wakil Direktur Utama ASDP	0	0	0	0	0	0							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Operasi dan Transformasi ASDP	0	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Operasi dan Transformasi ASDP	0	0	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Operasi dan Transformasi ASDP	0	0	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Operasi dan Transformasi ASDP	0	1	1	1	1	1							
Rp 1.450.000.000,00	Rp 600.000.000,00	41%	Wakil Direktur Utama, Direktur Operasi dan Transformasi, dan Direktur Teknik dan Fasilitas	0	0	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Operasi dan Transformasi ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Operasi dan Transformasi ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Operasi dan Transformasi ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	0	1	1	1	1	1							

Rencana Biaya Perlakuan Risiko	Realisasi Biaya Perlakuan Risiko (Rp/USD)	Persentase Serapan Biaya	Realisasi PIC	Realisasi Timeline												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Rp -	Rp -	100%	Direktur Operasi dan Transformasi ASDP	0	1	1	1	1	1	1						
Rp -	Rp -	100%	Direktur Operasi dan Transformasi ASDP	1	1	1	1	1	1	1						
Rp -	Rp -	100%	Wakil Direktur Utama ASDP; Direktur Keuangan TI dan Manajemen Risiko ASDP	1	1	1	1	1	1	1						
Rp -	Rp -	100%	Wakil Direktur Utama ASDP; Direktur Keuangan TI dan Manajemen Risiko ASDP	1	1	1	1	1	1	1						
Rp -	Rp -	100%	Wakil Direktur Utama ASDP; Direktur Keuangan TI dan Manajemen Risiko ASDP	0	0	0	0	0	1							
Rp -	Rp -	100%	Wakil Direktur Utama ASDP; Direktur Keuangan TI dan Manajemen Risiko ASDP	0	0	0	0	0	1							
Rp 200.000.000,00	Rp -	0%	Direktur Operasional dan Transformasi Wakil Direktur Utama	1	1	1	1	1	1	1						
Rp -	Rp -	100%	Direktur PT. IFPRO	1	1	1	1	1	1	1						

Rencana Biaya Perlakuan Risiko	Realisasi Biaya Perlakuan Risiko (Rp/USD)	Persentase Serapan Biaya	Realisasi PIC	Realisasi Timeline												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Rp 50.000.000,00	Rp -	0%	Direktur Operasional dan Transformasi ASDP; Direktur Keuangan, TI dan MR ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Operasional dan Transformasi ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Operasional dan Transformasi ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur Operasional dan Transformasi ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP; Wakil Direktur Utama ASDP; Direktur Operasional dan Transformasi ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp 442.000.000,00	Rp -	0%	Direktur Operasional dan Transformasi ASDP; Direktur SDM dan Layanan Korporasi ASDP	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur PT. IFPRO	1	1	0	0	0	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur PT. IFPRO	1	1	1	1	1	1							
Rp 5.000.000.000,00	Rp 5,000,000.00	0.1%	Direktur PT. IFPRO	1	1	1	1	1	1							
Rp -	Rp -	100%	Direktur PT. IFPRO	1	1	1	1	1	1							

Tabel 5.7 Detail Realisasi Pelaksanaan Mitigasi dan Biaya Risiko Utama Hingga Triwulan II Tahun 2025 (Lanjutan)

Key Risk Indicators	Realisasi Threshold KRI		Status Rencana Perlakuan Risiko	Penjelasan Status Rencana Perlakuan	Progress Pelaksanaan Rencana Perlakuan			
	Threshold	Skor			Q1	Q2	Q3	Q4
Jumlah Kegiatan Monitoring Pelaksanaan Perawatan dan Pemeliharaan di PT JN per triwulan	3. Hijau	5 Cabang atau kegiatan	2. Continue		25%	50%		
Jumlah Kegiatan Monitoring Pelaksanaan Perawatan dan Pemeliharaan di PT JN per triwulan	3. Hijau	5 Cabang atau kegiatan	2. Continue		25%	20%		
Jumlah monitoring kondisi mesin armada melalui PMS setiap bulan	3. Hijau	4 kegiatan (daily)	2. Continue		25%	50%		
Jumlah monitoring kondisi mesin armada melalui PMS setiap bulan	3. Hijau	4 kegiatan (daily)	2. Continue		25%	100%		
Jumlah monitoring kondisi mesin armada melalui PMS setiap bulan	3. Hijau	4 kegiatan (daily)	3. Continue		0%	50%		
Surat ke Sole agent penyampaian spare part discontinued	3. Hijau	Maret	2. Continue		25%	50%		
Surat ke Sole agent penyampaian spare part discontinued	3. Hijau	Maret	2. Continue		25%	40%		
Surat ke Sole agent penyampaian spare part discontinued	3. Hijau	Maret	2. Continue		25%	50%		
Penggunaan suku cadang logistik pada kapal setiap bulan	3. Hijau	6 kapal	2. Continue		25%	40%		
Persentase KKM yang diberikan pelatihan	1. Merah	54% (dari total KKM dan Masinis)	2. Continue		25%	40%		
Persentase KKM yang diberikan pelatihan	1. Merah	54% (dari total KKM dan Masinis)	2. Continue		0%	50%		

Key Risk Indicators	Realisasi Threshold KRI		Status Rencana Perlakuan Risiko	Penjelasan Status Rencana Perlakuan	Progress Pelaksanaan Rencana Perlakuan			
	Threshold	Skor			Q1	Q2	Q3	Q4
Persentase KKM yang diberikan pelatihan	1. Merah	54% (dari total KKM dan Masinis)	2. Continue		25%	50%		
Persentase KKM yang diberikan pelatihan	1. Merah	54% (dari total KKM dan Masinis)	2. Continue		0%	0%		
Persentase KKM yang diberikan pelatihan	1. Merah	54% (dari total KKM dan Masinis)	2. Continue		0%	33%		
Jumlah keterjadian rusak pada bagian baling - baling kapal	2. Kuning	2 kapal	2. Continue		25%	50%		
Jumlah keterjadian rusak pada bagian baling - baling kapal	2. Kuning	2 kapal	2. Continue		0%	100%		
Jumlah persentase temuan internal audit ISM Code (elemen 8 kesiapan menghadapi keadaan darurat)	2. Kuning	40.00%	2. Continue		19%	41%		
Jumlah persentase temuan internal audit ISM Code (elemen 8 kesiapan menghadapi keadaan darurat)	2. Kuning	40.00%	2. Continue		13%	50%		
Jumlah persentase temuan internal audit ISM Code (elemen 8 kesiapan menghadapi keadaan darurat)	2. Kuning	40.00%	2. Continue		0%	50%		
Jumlah persentase temuan internal audit ISM Code (elemen 8 kesiapan menghadapi keadaan darurat)	2. Kuning	40.00%	2. Continue		25%	50%		
Jumlah persentase temuan internal audit ISM Code (elemen 10 terkait pemeliharaan kapal)	3. Hijau	5.00%	3. Revisi	Penyesuaian KRI	25%	41%		
Jumlah persentase temuan internal audit ISM Code (elemen 10 terkait pemeliharaan kapal)	3. Hijau	5.00%	3. Revisi	Penyesuaian KRI	19%	41%		
Jumlah persentase temuan internal audit ISM Code (elemen 10 terkait pemeliharaan kapal)	3. Hijau	5.00%	3. Revisi	Penyesuaian KRI	13%	50%		

Key Risk Indicators	Realisasi Threshold KRI		Status Rencana Perlakuan Risiko	Penjelasan Status Rencana Perlakuan	Progress Pelaksanaan Rencana Perlakuan			
	Threshold	Skor			Q1	Q2	Q3	Q4
Jumlah persentase temuan internal audit ISM Code (elemen 10 terkait pemeliharaan kapal)	3. Hijau	5.00%	3. Revisi	Penyesuaian KRI	25%	50%		
Jumlah pelaksanaan pelatihan dan sharing knowledge terhadap crew kapal	1. Merah	3 Kegiatan (Pelatihan dan <i>sharing knowledge</i> KNKT)	2. Continue		19%	41%		
Jumlah pelaksanaan pelatihan dan sharing knowledge terhadap crew kapal	1. Merah	3 Kegiatan (Pelatihan dan <i>sharing knowledge</i>)	2. Continue		20%	50%		
Jumlah pelaksanaan pelatihan dan sharing knowledge terhadap crew kapal	1. Merah	3 Kegiatan (Pelatihan dan <i>sharing knowledge</i>)	2. Continue		25%	50%		
Jumlah pelaksanaan pelatihan dan sharing knowledge terhadap crew kapal	1. Merah	3 Kegiatan (Pelatihan dan <i>sharing knowledge</i>)	2. Continue		25%	50%		
Jumlah pelaksanaan pelatihan dan sharing knowledge terhadap crew kapal	1. Merah	3 Kegiatan (Pelatihan dan <i>sharing knowledge</i>)	2. Continue		25%	50%		
Jumlah pelaksanaan pelatihan dan sharing knowledge terhadap crew kapal	1. Merah	3 Kegiatan (Pelatihan dan <i>sharing knowledge</i> KNKT)	2. Continue		0%	0%		
Bulan penyampaian surat edaran	2. Kuning	Mei	2. Continue		100%	100%		
Bulan penyampaian surat edaran	2. Kuning	Mei	2. Continue		0%	50%		

Key Risk Indicators	Realisasi Threshold KRI		Status Rencana Perlakuan Risiko	Penjelasan Status Rencana Perlakuan	Progress Pelaksanaan Rencana Perlakuan			
	Threshold	Skor			Q1	Q2	Q3	Q4
Bulan penyampaian surat edaran	2. Kuning	Mei	2. Continue		0%	50%		
Deviasi waktu penyelesaian Business review	2. Kuning	4 Minggu	2. Continue		50%	100%		
Deviasi waktu penyelesaian Business review	2. Kuning	4 Minggu	2. Continue		0%	70%		
Deviasi waktu persetujuan oleh pemegang saham	1. Merah	12 Minggu	2. Continue		50%	70%		
Deviasi waktu persetujuan oleh pemegang saham	1. Merah	12 Minggu	2. Continue		50%	50%		
Deviasi waktu persetujuan oleh pemegang saham	1. Merah	12 Minggu	2. Continue		0%	50%		
Deviasi waktu penunjukkan operator	1. Merah	12 Minggu	2. Continue		50%	50%		
Deviasi waktu penunjukkan kontraktor/vendor	1. Merah	12 Minggu	2. Continue		0%	0%		
Jumlah perubahan design realisasi terhadap design awal	3. Hijau	0 Perubahan	2. Continue		0%	0%		
Jumlah perubahan design realisasi terhadap design awal	3. Hijau	0 Perubahan	2. Continue		0%	0%		
Deviasi realisasi pengerjaan proyek terhadap target	3. Hijau	0%	2. Continue		10%	100%		

Key Risk Indicators	Realisasi Threshold KRI		Status Rencana Perlakuan Risiko	Penjelasan Status Rencana Perlakuan	Progress Pelaksanaan Rencana Perlakuan			
	Threshold	Skor			Q1	Q2	Q3	Q4
Deviasi realisasi pengerjaan proyek terhadap target	3. Hijau	0%	2. Continue		0%	0%		
Deviasi realisasi pengerjaan proyek terhadap target	3. Hijau	0%	2. Continue		25%	50%		
Deviasi waktu project ter-cover asuransi sejak dimulai pembangunan	3. Hijau	0 Minggu	2. Continue		0%	0%		
Deviasi waktu project ter-cover asuransi sejak dimulai pembangunan	3. Hijau	0 Minggu	2. Continue		0%	0%		
Keluhan pengunjung terhadap atraksi/wahana setiap bulan	3. Hijau	0%	2. Continue		25%	50%		
Jumlah postingan media social BHC setiap bulan	1. Merah	6 Postingan	2. Continue		25%	50%		
Jumlah ruang terbuka hijau (RTH) terhadap rencana dalam Detail Master Plan (DMP)	1. Merah	27.43%	2. Continue		25%	50%		
Jumlah ruang terbuka hijau (RTH) terhadap rencana dalam Detail Master Plan (DMP)	1. Merah	27.43%	2. Continue		50%	100%		
Waktu penyelesaian pengembangan sistem ticketing pada kawasan BHC	3. Hijau	Agustus	2. Continue		50%	50%		
Persentase hasil survei APT WTP terkait ketidaksesuaian tarif eksisting	3. Hijau	0.00%	3. Revisi	Penyesuaian Rencana Perlakuan Risiko	25%	50%		
Waktu pemenuhan marketing tools	3. Hijau	Agustus	2. Continue		10%	30%		
Waktu pemenuhan marketing tools	3. Hijau	Agustus	3. Revisi	Penyesuaian Rencana Perlakuan Risiko	25%	50%		
Waktu pemenuhan infrastruktur dasar	3. Hijau	Oktober	2. Continue		1%	30%		

Key Risk Indicators	Realisasi Threshold KRI		Status Rencana Perlakuan Risiko	Penjelasan Status Rencana Perlakuan	Progress Pelaksanaan Rencana Perlakuan			
	Threshold	Skor			Q1	Q2	Q3	Q4
Target waktu persetujuan perjanjian kerjasama di level BOC	2. Kuning	Agustus	3. Revisi	Penambahan penyebab risiko, penambahan kontrol, penambahan perlakuan, penambahan KRI	25%	40%		
Prosentase galangan dengan kategori kinerja rendah di ASDP	3. Hijau	0%	2. Continue		25%	50%		
Prosentase penilaian galangan di PT JN	2. Kuning	81%	2. Continue		25%	25%		
Jumlah galangan yang dapat diajak kerjasama	3. Hijau	23 galangan	2. Continue		0%	50%		
Jumlah galangan yang dapat diajak kerjasama	3. Hijau	23 galangan	2. Continue		25%	35%		
Jumlah galangan yang dapat diajak kerjasama	3. Hijau	23 galangan	2. Continue		25%	35%		
Jumlah kapal yang menjadi tanggung jawab OS	1. Merah	11 Kapal	2. Continue		20%	100%		
Jumlah kapal yang menjadi tanggung jawab OS	1. Merah	11 Kapal	2. Continue		40%	50%		
Jumlah peserta OS di PT JN yang mengikuti pelatihan/sharing knowledge	1. Merah	0	2. Continue		0%	0%		
Waktu penyampaian RL sebelum pelaksanaan <i>docking</i> pada PT JN	2. Kuning	60-90 hari	2. Continue		0%	25%		
Persentase tambahan pekerjaan dari kontrak induk	1. Merah	69%	2. Continue		5%	50%		
<i>Marketshare</i> ASDP dan PT JN	3. Hijau	40.37%	2. Continue		25%	50%		
<i>Marketshare</i> ASDP dan PT JN	3. Hijau	40.37%	2. Continue		25%	50%		

Key Risk Indicators	Realisasi Threshold KRI		Status Rencana Perlakuan Risiko	Penjelasan Status Rencana Perlakuan	Progress Pelaksanaan Rencana Perlakuan			
	Threshold	Skor			Q1	Q2	Q3	Q4
Marketshare ASDP dan PT JN	3. Hijau	40.37%	2. Continue		20%	25%		
Marketshare ASDP dan PT JN	3. Hijau	40.37%	2. Continue		25%	60%		
Marketshare ASDP dan PT JN	3. Hijau	40.37%	2. Continue		25%	100%		
Average Load Factor kapal ASDP dan JN	3. Hijau	67,83%	2. Continue		50%	80%		
Average Load Factor kapal JN di lintasan Merak-Bakauheni dan Lintasan Ketapang-Gilimanuk	3. Hijau	66.50%	2. Continue		25%	40%		
Jumlah cabang yang menjalankan reduksi tarif	1. Merah	0	2. Continue		0%	25%		
Jumlah cabang yang menjalankan reduksi tarif	1. Merah	0	2. Continue		0%	0%		
Jumlah cabang yang menjalankan reduksi tarif	1. Merah	0	2. Continue		0%	0%		
Jumlah cabang yang menjalankan reduksi tarif	1. Merah	0	2. Continue		100%	100%		
Jumlah cabang yang menjalankan reduksi tarif	1. Merah	0	3. Revisi	Tambahan Rencana Perlakuan Risiko	100%	50%		
Jumlah cabang yang menjalankan reduksi tarif	1. Merah	0	2. Continue		25%	20%		

Key Risk Indicators	Realisasi Threshold KRI		Status Rencana Perlakuan Risiko	Penjelasan Status Rencana Perlakuan	Progress Pelaksanaan Rencana Perlakuan			
	Threshold	Skor			Q1	Q2	Q3	Q4
Waktu finalisasi <i>fleet plan</i> integrasi ASDP dan JN	3. Hijau	Oktober	2. Continue		0%	0%		
Waktu finalisasi <i>fleet plan</i> integrasi ASDP dan JN	3. Hijau	Oktober	2. Continue		70%	70%		
Persentase <i>Automatic Adjustment</i> terhadap Kontrak Subsidi Perintis	2. Kuning	24.75%	2. Continue		25%	95%		
Persentase <i>Automatic Adjustment</i> terhadap Kontrak Subsidi Perintis	3. Hijau	0.00%	2. Continue		25%	95%		
Persentase Deviasi Biaya Penyusutan dan Bonus dari tahun sebelumnya	3. Hijau	0.00%	2. Continue		10%	50%		
Persentase Deviasi Biaya Penyusutan dan Bonus dari tahun sebelumnya	3. Hijau	0.00%	2. Continue		25%	50%		
Persentase Deviasi Biaya Penyusutan dan Bonus dari tahun sebelumnya	3. Hijau	0.00%	2. Continue		25%	50%		
Persentase Deviasi Biaya Penyusutan dan Bonus dari tahun sebelumnya	3. Hijau	0.00%	3. Revisi	Penambahan rencana perlakuan risiko	25%	40%		
Penyerapan biaya <i>Overhead</i> terhadap kontrak Subsidi Perintis	1. Merah	77.41%	2. Continue		10%	40%		
Jumlah kapal perintis yang tidak beroperasi akibat rusak per bulan	2. Kuning	2	2. Continue		25%	50%		

Key Risk Indicators	Realisasi Threshold KRI		Status Rencana Perlakuan Risiko	Penjelasan Status Rencana Perlakuan	Progress Pelaksanaan Rencana Perlakuan			
	Threshold	Skor			Q1	Q2	Q3	Q4
Jumlah kapal perintis yang tidak beroperasi akibat rusak per bulan	2. Kuning	2	2. Continue		5%	50%		
Cash Flow PT IFPRO	3. Hijau	125,7 M	2. Continue		25%	60%		
Cash Flow PT JN	1. Merah	21,85 M	2. Continue		25%	50%		
Cash Flow PT JN	1. Merah	21,85 M	3. Revisi	Penambahan rencana perlakuan risiko		10%		
Persentase Deviasi RAB terhadap Realisasi	3. Hijau	0%	2. Continue		0%	15%		
Ketercapaian occupancy dari target RKA	2. Kuning	92%	3. Revisi	Penyesuaian KRI	25%	40%		
Ketercapaian occupancy dari target RKA	2. Kuning	92%	3. Revisi	Penyesuaian KRI	25%	50%		
Deviasi pengerjaan pengembangan sistem terhadap target	3. Hijau	0 bulan	2. Continue		30%	75%		
Deviasi pengerjaan pengembangan sistem terhadap target	3. Hijau	0%	2. Continue		30%	35%		
Jumlah aset komersial yang belum dimanfaatkan	1. Merah	120	2. Continue		50%	50%		
Jumlah aset komersial yang belum dimanfaatkan	1. Merah	120	2. Continue		25%	50%		
Jumlah aset komersial yang belum dimanfaatkan	1. Merah	120	2. Continue		0%	20%		
Jumlah aset komersial yang belum dimanfaatkan	1. Merah	120	2. Continue		0%	50%		

Key Risk Indicators	Realisasi Threshold KRI		Status Rencana Perlakuan Risiko	Penjelasan Status Rencana Perlakuan	Progress Pelaksanaan Rencana Perlakuan			
	Threshold	Skor			Q1	Q2	Q3	Q4
Deviasi penurunan occupancy dari target RKAP 2025	1. Merah	15,08%	2. Continue		25%	50%		
Deviasi penurunan occupancy dari target RKAP 2025	1. Merah	15,08%	2. Continue		0%	50%		
Deviasi maksimum penurunan realisasi pendapatan terhadap target RKAP 2025	2.Kuning	19,16%	2. Continue		25%	50%		
Deviasi maksimum penurunan realisasi pendapatan terhadap target RKAP 2025	2.Kuning	19,16%	2. Continue		25%	50%		

Tabel 5.7 Detail Realisasi Pelaksanaan Mitigasi dan Biaya Risiko Utama Hingga Triwulan II Tahun 2025 (Lanjutan)

Keterangan	Nama Risiko	Asumsi Perhitungan Dampak	Realisasi Residual Risk											
			Nilai Dampak				Skala Dampak							
			Q1	Q2	Q3	Q4	BUMN		KBUMN		Q1	Q2	Q3	Q4
Rencana	Terjadinya kerusakan kapal	Asumsi berdasarkan dari data history estimasi loss opportunity dari rusak kapal ASDP dan PT JN tahun 2024	180.119.853.982	166.243.357.252	145.827.506.361	116.662.005.089	4	3	3	3				
Realisasi	Terjadinya kerusakan kapal	Asumsi berdasarkan dari data history estimasi loss opportunity dari rusak kapal ASDP dan PT JN tahun 2024	135.999.652.891	102.572.800.726			4	4						
Rencana	Terjadinya kecelakaan armada (tenggelam, kebakaran, tubrukan, kandas)	Asumsi berdasarkan data Historical keterjadian kecelakaan pada kapal ASDP 5 tahun terakhir karena	23.072.926.540	23.072.926.540	23.072.926.540	23.072.926.540	4	4	3	2				

Keterangan	Nama Risiko	Realisasi Residual Risk											
		Asumsi Perhitungan Dampak	Nilai Dampak				Skala Dampak						
			Q1	Q2	Q3	Q4	BUMN		KBUMN				
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
		terdapat kecelakaan yang menimbulkan korban jiwa atau kematian/cacat tetap pada ABK Kapal											
Realisasi	Terjadinya kecelakaan armada (tenggelam, kebakaran, tubrukan, kandas)	Asumsi berdasarkan data Historical terjadinya kecelakaan pada kapal ASDP 5 tahun terakhir karena terdapat kecelakaan yang menimbulkan korban jiwa atau kematian/cacat tetap pada ABK Kapal	8.178.766.604	33.655.233.814				4	4				
Rencana	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan Labuan Bajo pada Anak Perusahaan	Asumsi berdasarkan kerugian karena adanya dana NIA yang hilang dan denda	201.000.000.000	201.000.000.000	132.000.000.000	120.000.000.000	4	4	3	3			
Realisasi	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan Labuan Bajo pada Anak Perusahaan	Asumsi berdasarkan kerugian karena adanya dana NIA yang hilang dan denda	201.000.000.000	201.000.000.000			4	4					
Rencana	Tidak berjalannya komersialisasi kawasan BHC sesuai dengan perencanaan	Asumsi berdasarkan ketidaktercapaian realisasi pendapatan BHC tahun 2025 yang dapat mengganggu kinerja perusahaan sehingga perlu memperbaiki proses kerja	4.000.000.000	3.500.000.000	3.255.945.949	1.860.540.542	3	3	3	2			

Keterangan	Nama Risiko	Realisasi Residual Risk												
		Asumsi Perhitungan Dampak	Nilai Dampak				Skala Dampak							
			Q1	Q2	Q3	Q4	BUMN		KBUMN					
						Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Realisasi	Tidak berjalannya komersialisasi kawasan BHC sesuai dengan perencanaan	Asumsi berdasarkan ketidaktercapaian realisasi pendapatan BHC tahun 2025 yang dapat mengganggu kinerja perusahaan sehingga perlu memperbaiki proses kerja	3.492.637.286	2.955.773.069			3	3						
Rencana	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian <i>docking</i>	Asumsi berdasarkan loss revenue akibat keterlambatan hari <i>docking</i> ASDP dan PT JN tahun 2024	147.903.107.040	137.077.855.979	125.411.655.470	116.662.005.089	3	3	3	3				
Realisasi	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian <i>docking</i>	Asumsi berdasarkan loss revenue akibat keterlambatan hari <i>docking</i> ASDP dan PT JN tahun 2024	108.989.922.754	154.247.639.914			3	3						
Rencana	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	Asumsi berdasarkan data history ketidaktercapaian pendapatan PT ASDP dan PT JN karena persaingan tahun 2024	110.929.096.180	102.054.768.486	96.508.313.677	90.961.858.868	2	2	2	2				
Realisasi	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	Asumsi berdasarkan data history ketidaktercapaian pendapatan PT ASDP dan PT JN karena persaingan tahun 2024	42.621.740.328	28.794.439.898			2	2						
Rencana	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	Asumsi berdasarkan nilai penyusutan dan bonus terhadap kontrak yang tidak tesorap	106.960.249.688	106.960.249.688	106.960.249.688	106.960.249.688	2	2	2	2				

Keterangan	Nama Risiko	Realisasi Residual Risk											
		Asumsi Perhitungan Dampak	Nilai Dampak				Skala Dampak						
			BUMN		KBUMN								
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
Realisasi	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	Asumsi berdasarkan nilai penyusutan dan bonus terhadap kontrak yang tidak tesorap	52.647.123.602	45.779.766.659			2	2					
Rencana	Terjadinya cross default dari Anak Perusahaan	Asumsi berdasarkan total hutang 2 anak perusahaan yang berpotensi cross default	74.295.276.042	49.530.184.028	24.765.092.014	-	2	1	1	1			
Realisasi	Terjadinya cross default dari Anak Perusahaan	Asumsi berdasarkan total hutang 2 anak perusahaan yang berpotensi cross default	92.018.178.251	74.114.936.429			2	2					
Rencana	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	Asumsi berdasarkan nilai deviasi realisasi capaian pendapatan aset properti PT ASDP dan IFPRO segmen retail terhadap target RKAP tahun 2024	16.471.845.127	14.773.360.481	13.074.875.834	9.000.000.000	1	1	1	1			
Realisasi	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	Asumsi berdasarkan nilai deviasi realisasi capaian pendapatan aset properti PT ASDP dan IFPRO segmen retail terhadap target RKAP tahun 2024	9.505.953.000	10.515.771.716			1	1					

Tabel 5.7 Detail Realisasi Pelaksanaan Mitigasi dan Biaya Risiko Utama Hingga Triwulan II Tahun 2025 (Lanjutan)

Ket	Nama Risiko	Realisasi Residual Risk																			
		Nilai Probabilitas				Skala Probabilitas								Nilai Eksposur Risiko							
						BUMN				KBUMN											
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
Rencana	Terjadinya kerusakan kapal	70%	70%	50%	30%	4	4	3	2									126.083.897.787	116.370.350.076	72.913.753.181	34.998.601.527
Realisasi	Terjadinya kerusakan kapal	70%	60%			4	3											95.199.757.024	61.543.680.435	-	-
Rencana	Terjadinya kecelakaan armada (tenggelam, kebakaran, tubrukan, kandas)	70%	50%	50%	50%	4	3	3	3									8.042.370.222	5.744.550.159	4.308.412.619	2.872.275.079
Realisasi	Terjadinya kecelakaan armada (tenggelam, kebakaran, tubrukan, kandas)	70%	70%			4	4											8.042.370.222	23.558.663.670	-	-
Rencana	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan Labuan Bajo pada Anak Perusahaan	50%	50%	30%	30%	3	3	2	2									100.500.000.000	100.500.000.000	39.600.000.000	36.000.000.000
Realisasi	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan Labuan Bajo pada Anak Perusahaan	55%	60%			3	3											110.550.000.000	120.600.000.000	-	-
Rencana	Tidak berjalannya komersialisasi kawasan BHC sesuai dengan perencanaan	70%	70%	50%	50%	4	4	3	3									6.031.777.667	6.031.777.667	4.308.412.619	2.872.275.079

Ket	Nama Risiko	Realisasi Residual Risk															
		Nilai Probabilitas				Skala Probabilitas								Nilai Eksposur Risiko			
						BUMN				KBUMN							
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Realisasi	Tidak berjalannya komersialisasi kawasan BHC sesuai dengan perencanaan	70%	50%			4	3							6.031.777.667	1.477.886.535	-	-
Rencana	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian <i>docking</i>	30%	30%	20%	15%	2	2	1	1					44.370.932.112	41.123.356.794	25.082.331.094	17.499.300.763
Realisasi	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian <i>docking</i>	30%	35%			2	2							32.696.976.826	53.986.673.970	-	-
Rencana	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	70%	70%	50%	30%	4	4	3	2					77.650.367.326	71.438.337.940	48.254.156.838	27.288.557.660
Realisasi	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	70%	70%			4	4							29.835.218.230	20.156.107.929	-	-
Rencana	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	50%	50%	30%	30%	3	3	2	2					53.480.124.844	53.480.124.844	32.088.074.906	32.088.074.906
Realisasi	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	52%	50%			3	3							27.376.504.273	22.889.883.330	-	-
Rencana	Terjadinya <i>cross default</i> dari Anak Perusahaan	30%	30%	25%	15%	2	2	2	1					22.288.582.813	14.859.055.208	6.191.273.004	-

Ket	Nama Risiko	Realisasi Residual Risk															
		Nilai Probabilitas				Skala Probabilitas								Nilai Eksposur Risiko			
						BUMN				KBUMN							
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Realisasi	Terjadinya <i>cross default</i> dari Anak Perusahaan	30%	40%			2	2							27.605.453.475	29.645.974.572	-	-
Rencana	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	70%	70%	50%	50%	4	4	3	3					11.530.291.589	10.341.352.337	6.537.437.917	4.500.000.000
Realisasi	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	70%	70%			4	4							6.654.167.100	7.361.040.201	-	-

Tabel 5.7 Detail Realisasi Pelaksanaan Mitigasi dan Biaya Risiko Utama Hingga Triwulan II Tahun 2025 (Lanjutan)

Ket	Nama Risiko	Realisasi Residual Risk																Efektifitas Perlakuan Risiko
		Skala Nilai Risiko								Level Risiko								
		BUMN				KBUMN				BUMN				KBUMN				
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Rencana	Terjadinya kerusakan kapal	19	14	13	11	No Data	No Data	No Data	No Data	Moderate to High	Moderate	Moderate	Low to Moderate	No Data	No Data	No Data	No Data	
Realisasi	Terjadinya kerusakan kapal	19	18			No Data	No Data			Moderate to High	Moderate to High			No Data	No Data			Efektif
Rencana	Terjadinya kecelakaan armada (tenggelam, kebakaran, tubrukan, kandas)	19	18	13	8	No Data	No Data	No Data	No Data	Moderate to high	Moderate to high	Moderate	Low to moderate	No Data	No Data	No Data	No Data	

Ket	Nama Risiko	Realisasi Residual Risk																Efektifitas Perlakuan Risiko
		Skala Nilai Risiko								Level Risiko								
		BUMN				KBUMN				BUMN				KBUMN				
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Realisasi	Terjadinya kecelakaan armada (tenggelam, kebakaran, tubrukan, kandas)	19	19			No Data	No Data			Moderate to high	Moderate to high			No Data	No Data			Tidak Efektif
Rencana	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan Labuan Bajo pada Anak Perusahaan	18	18	11	11	No Data	No Data	No Data	No Data	Moderate to High	Moderate to High	Low to Moderate	Low to Moderate	No Data	No Data	No Data	No Data	
Realisasi	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan Labuan Bajo pada Anak Perusahaan	18	18			No Data	No Data			Moderate to High	Moderate to High			No Data	No Data			Tidak Efektif
Rencana	Tidak berjalannya komersialisasi kawasan BHC sesuai dengan perencanaan	14	14	13	8	No Data	No Data	No Data	No Data	Moderate	Moderate	Low to moderate	Low to moderate	No Data	No Data	No Data	No Data	
Realisasi	Tidak berjalannya komersialisasi kawasan BHC sesuai dengan perencanaan	14	13			No Data	No Data			Moderate	Moderate			No Data	No Data			Efektif
Rencana	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian docking	11	11	10	10	No Data	No Data	No Data	No Data	Low to Moderate	Low to Moderate	Low to Moderate	Low to Moderate	No Data	No Data	No Data	No Data	
Realisasi	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian docking	11	11			No Data	No Data			Low to Moderate	Low to Moderate			No Data	No Data			Tidak Efektif

Ket	Nama Risiko	Realisasi Residual Risk																Efektifitas Perlakuan Risiko
		Skala Nilai Risiko								Level Risiko								
		BUMN				KBUMN				BUMN				KBUMN				
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Rencana	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	9	9	8	6	No Data	No Data	No Data	No Data	Low to Moderate	Low to Moderate	Low to Moderate	Low to Moderate	No Data	No Data	No Data	No Data	
Realisasi	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	9	9			No Data	No Data			Low to Moderate	Low to Moderate			No Data	No Data			Efektif
Rencana	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	8	8	6	6	No Data	No Data	No Data	No Data	Low to Moderate	Low to Moderate	Low to Moderate	Low to Moderate	No Data	No Data	No Data	No Data	
Realisasi	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	8	8			No Data	No Data			Low to Moderate	Low to Moderate			No Data	No Data			Efektif
Rencana	Terjadinya cross default dari Anak Perusahaan	6	2	2	1	No Data	No Data	No Data	No Data	Low to moderate	Low	Low	Low	No Data	No Data	No Data	No Data	
Realisasi	Terjadinya cross default dari Anak Perusahaan	6	6			No Data	No Data			Low to moderate	Low to moderate			No Data	No Data			Tidak Efektif
Rencana	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	4	4	3	3	No Data	No Data	No Data	No Data	Low	Low	Low	Low	No Data	No Data	No Data	No Data	
Realisasi	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	4	4			No Data	No Data			Low	Low			No Data	No Data			Efektif

5.6 IKHTISAR PERUBAHAN RISIKO

Berdasarkan hasil evaluasi pada Triwulan II tahun 2025 terhadap Profil Risiko Utama terdapat penyesuaian terhadap Profil Risiko Utama yaitu perubahan strategi risiko, sehingga analisis dan evaluasi risiko yang disusun masih relevan dengan kondisi pada saat dilakukan *monitoring*.

Tabel 5.8 Ikhtisar Perubahan Risiko Triwulan II Tahun 2025

Nama Risiko	Jenis Perubahan	Penjelasan
Terjadinya kecelakaan armada (tenggelam, kebakaran, tubrukan, kandas)	Perubahan strategi risiko.	Terdapat penyesuaian atau perubahan pada 1 KRI
Tidak berjalannya Komersialisasi Kawasan BHC sesuai dengan Perencanaan	1. Perubahan strategi risiko 2. Penambahan item risiko	1. Terdapat penyesuaian 2 rencana perlakuan risiko; 2. Terdapat penambahan 1 penyebab risiko; 3. Terdapat penambahan 1 rencana perlakuan risiko; 4. Terdapat penambahan 1 KRI
Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	Penambahan item risiko	Terdapat penambahan 1 rencana perlakuan risiko
Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	Penambahan item risiko	Terdapat penambahan 1 rencana perlakuan risiko
Terjadinya <i>cross default</i> dari Anak Perusahaan	Penambahan item risiko	Terdapat penambahan 1 rencana perlakuan risiko
Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	Perubahan strategi risiko.	Terdapat penyesuaian 1 KRI

5.7 PERHITUNGAN KOMPOSIT RISIKO

Perhitungan penentuan komposit risiko BUMN didasarkan pada dua variable penilaian yaitu penilaian terhadap kualitas penerapan Manajemen Risiko, dan penilaian terhadap pencapaian kinerja.

Penilaian penerapan manajemen risiko di Perusahaan dilakukan setiap triwulan dengan harapan tercapainya kinerja perusahaan. Di dalam perhitungan komposit risiko, dapat dilihat perbandingan hasil penerapan Manajemen Risiko perusahaan terhadap capaian KPI kolegal, capaian kinerja keuangan, dan capaian kinerja operasi.

5.7.1 Penilaian penerapan manajemen risiko di Perusahaan

Penilaian penerapan manajemen risiko di Perusahaan dilakukan setiap Triwulan dengan harapan tercapainya kinerja perusahaan.

a. Pembobotan indikator kualitas penerapan Manajemen Risiko

Pembobotan indikator yang digunakan dalam penilaian penerapan Manajemen Risiko dalam perhitungan komposit risiko dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 5.9 Pembobotan indikator kualitas penerapan Manajemen Risiko

No	Indikator	Bobot	Hasil Penilaian	Skor Penilaian
1	Pencapaian Nilai Eksposur Risiko dibandingkan dengan target Risiko Residual	30%
2	Pencapaian <i>output</i> pelaksanaan perlakuan Risiko dibandingkan dengan target total <i>output</i> perlakuan Risiko	20%
3	Realisasi biaya pelaksanaan perlakuan Risiko dibandingkan dengan anggaran	20%
4	Ketepatan penilaian Risiko yang meliputi identifikasi Risiko, kuantifikasi Risiko, rencana perlakuan Risiko dan prioritas Risiko	30%
Total			

b. Parameter penentuan hasil penilaian kualitas penerapan Manajemen Risiko

Parameter penentuan hasil penilaian kualitas penerapan Manajemen Risiko dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 5.10 Parameter penentuan hasil penilaian kualitas penerapan Manajemen Risiko

No	Parameter	Skala	Hasil Penilaian	
1.	Pencapaian Nilai Eksposur Risiko sesuai dengan target Risiko Residual			
	a.	Nilai Eksposur Risiko lebih rendah dari target Risiko Residual	3	90
	b.	Nilai Eksposur Risiko sama dengan target Risiko Residual	2	60
	c.	Nilai Eksposur Risiko lebih tinggi dari target Risiko Residual	1	40
2.	Pencapaian <i>output</i> pelaksanaan kegiatan perlakuan Risiko sesuai dengan target			
	a.	Terealisasi 90-100%	5	100
	b.	Terealisasi 80-89%	4	80
	c.	Terealisasi 77-79%	3	60
	d.	Terealisasi 60-69%	2	40
	e.	Terealisasi kurang dari 60%	1	20
3.	Realisasi anggaran pelaksanaan kegiatan perlakuan Risiko sesuai dengan anggaran			
	a.	Realisasi biaya perlakuan Risiko sama dengan atau lebih rendah dari anggaran	2	80
	b.	Realisasi biaya perlakuan Risiko lebih tinggi dari anggaran	1	40
4.	Ketepatan penilauan Risiko			
	a.	Ketepatan identifikasi Risiko (bobot 25%)		
		Tidak ada Risiko baru yang mempengaruhi penurunan kinerja pada triwulan berjalan	2	90
		Terdapat Risiko baru yang belum teridentifikasi yang mempengaruhi penurunan kinerja pada triwulan berjalan	1	50
	b.	Ketepatan kuantifikasi Risiko (bobot 25%)		
		Realisasi perhitungan nilai dampak dan nilai probabilitas memiliki deviasi negatif tidak lebih dari 5% dengan nilai dampak dan nilai probabilitas yang ditargetkan pada triwulan berjalan	2	90
		Realisasi perhitungan nilai dampak dan nilai probabilitas memiliki deviasi negatif lebih dari 5% dengan nilai dampak dan nilai probabilitas yang ditargetkan pada triwulan berjalan	1	50
	c.	Ketepatan rencana perlakuan Risiko (bobot 25%)		
		Rencana perlakuan Risiko dapat menurunkan nilai Eksposur Risiko residual sesuai dengan target Risiko residual pada triwulan berjalan	2	90
		Rencana perlakuan Risiko belum dapat menurunkan nilai Eksposur Risiko residual sesuai dengan target Risiko residual pada triwulan berjalan	1	50
d.	Ketepatan prioritas Risiko (bobot 25%)			
	Seluruh Risiko dari struktur korporasi di bawah BUMN tidak ada yang baru yang mempengaruhi penurunan kinerja	2	90	

No	Parameter	Skala	Hasil Penilaian
	Terdapat Risiko baru dari struktur korporasi di bawah BUMN yang tidak masuk dalam Integrasi Risiko yang mempengaruhi penurunan kinerja	1	50

- c. Konversi skor penilaian terhadap kualitas penerapan Manajemen Risiko
 Kualitas penerapan Manajemen Risiko perusahaan dapat dikonversi ke dalam skor penilaian sesuai Tabel berikut.

Tabel 5.11 Konversi Skor Penilaian Kualitas Penerapan Manajemen Risiko

Kualitas Penerapan Manajemen Risiko	Skor Penilaian
<i>Strong</i>	>90
<i>Satisfactory</i>	85-90
<i>Fair</i>	80-84
<i>Marginal</i>	75-79
<i>Unsatisfactory</i>	<75

5.7.2 Penilaian terhadap pencapaian kinerja

Perhitungan komposit risiko terhadap pencapaian kinerja dengan melihat perbandingan hasil penerapan Manajemen Risiko perusahaan terhadap capaian KPI kolegal, capaian kinerja keuangan, dan capaian kinerja operasi/produksi utama.

- a. Pembobotan indikator pencapaian kinerja
 Pembobotan indikator yang digunakan dalam penilaian penerapan Manajemen Risiko dalam perhitungan komposit risiko dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 5.12 Pembobotan Indikator Pencapaian Kinerja

No	Indikator	Bobot	Hasil Penilaian	Skor Penilaian
1	Capaian KPI Kolegal	30%
2	Capaian Kinerja Keuangan	30%
3	Capaian Kinerja Operasi/Produksi utama	40%
Total			

b. Parameter penentuan hasil penilaian pencapaian kinerja

Parameter penentuan hasil penilaian pencapaian kinerja dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 5.13 Parameter Penentuan Hasil Penilaian Pencapaian Kinerja

No	Parameter	Skala	Hasil Penilaian	
1.	Capaian KPI Kolegial			
	a.	>100	4	100
	b.	98-100	3	80
	c.	95-97	2	65
	d.	<95	1	50
2.	Capaian Kinerja Keuangan			
	a.	Pendapatan (bobot 25%)		
		100% atau lebih dari target	3	90
		95-99% dari target	2	70
		<95% dari target	1	50
	b.	Total Biaya (Langsung dan Tidak Langsung atau HPP dan Biaya Usaha) (bobot 25%)		
		<95% dari anggaran	3	90
		95-100% dari anggaran	2	70
		>100% dari anggaran	1	50
	c.	Laba Bersih (bobot 25%)		
		100% atau lebih dari target	3	90
		95-99% dari target	2	70
		<95% dari target	1	50
d.	Debt to EBITDA (bobot 25%)			
	Lebih baik dari target	3	100	
	Sama dengan target	2	90	
	Kurang dari target	1	70	
3.	Capaian Kinerja Operasi/Produksi Utama			
	a.	100% atau lebih di atas target	4	100
	b.	97-99% dari target	3	80
	c.	94-96% dari target	2	65
	d.	<94% dari target	1	50

c. Konversi skor penilaian terhadap pencapaian kinerja

Pencapaian kinerja perusahaan dapat dikonversi ke dalam skor penilaian sesuai Tabel berikut.

Tabel 5.14 Konversi Skor Penilaian Pencapaian Kinerja

Kinerja	Skor Penilaian
Sangat Baik	>95
Baik	90-94
Cukup	80-89
Kurang	70-79
Buruk	<70

Perhitungan komposit risiko yang dilakukan selanjutnya akan ditentukan peringkat komposit risiko berdasarkan kombinasi dari variabel kualitas penerapan Manajemen Risiko dan pencapaian risiko melalui *matrix* peringkat komposit risiko yang dapat dilihat pada Gambar 4.

Kinerja	Kualitas Penerapan Manajemen Risiko				
	<i>Strong</i>	<i>Satisfactory</i>	<i>Fair</i>	<i>Marginal</i>	<i>Unsatisfactory</i>
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 4 Matriks Peringkat Komposit Risiko

Peringkat komposit risiko yang didapatkan dapat diketahui dengan deskripsi yang dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 5.15 Deskripsi 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

Peringkat	Deskripsi
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.

Pada bulan Juli 2025 telah dilakukan penilaian atas kualitas penerapan Manajemen Risiko dan pencapaian kinerja di Perusahaan tahun 2025.

1. Penilaian atas kualitas penerapan Manajemen Risiko Tahun 2025. Penilaian kualitas penerapan Manajemen Risiko yang dilakukan didasarkan atas hasil monitoring dan evaluasi realiasi pelaksanaan mitigasi risiko atas rencana perlakuan risiko bersama *Risk Owner*. Rekapitulasi hasil penilaian kualitas penerapan Manajemen Risiko di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) tahun 2025 dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 5.16 Hasil Penilaian Atas Pembobotan Indikator Kualitas Penerapan Manajemen Risiko Triwulan II Tahun 2025

No	Indikator	Bobot	Triwulan I 2024		Triwulan II 2024	
			Hasil Penilaian	Skor Penilaian	Hasil Penilaian	Skor Penilaian
1	Pencapaian Nilai Eksposur Risiko dibandingkan dengan target Risiko Residual	30%	78.89	23.67	67.7	20.3
2	Pencapaian <i>output</i> pelaksanaan perlakuan Risiko dibandingkan dengan target total <i>output</i> perlakuan Risiko	20%	100	20	80.0	16.0
3	Realisasi biaya pelaksanaan perlakuan Risiko dibandingkan dengan anggaran	20%	80	16	80	16
4	Ketepatan penilaian Risiko yang meliputi identifikasi Risiko, kuantifikasi Risiko, rencana perlakuan Risiko dan prioritasasi Risiko	30%	76.67	23	81.1	24.3
Total				82.66		76.64
Level				Fair		Marginal

Berdasarkan hasil penilaian atas pembobotan indikator kualitas penerapan manajemen risiko yang telah dilakukan pada Triwulan II tahun 2025 diperoleh **skor penilaian sebesar 76.64** atau berada pada **level *Marginal***.

2. Penilaian atas pencapaian kinerja Perusahaan tahun 2025

Penilaian pencapaian kinerja yang dilakukan didasarkan atas hasil capaian KPI Kolegial, capaian kinerja keuangan, dan capaian kinerja operasi/produksi utama tahun 2025. Rekapitulasi hasil penilaian pencapaian kinerja PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Triwulan II tahun 2025 dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 2 5.16 Hasil Penilaian Atas Pembobotan Indikator Pencapaian Kinerja Triwulan II Tahun 2025

No	Indikator	Bobot	Triwulan I 2025		Triwulan II 2025	
			Hasil Penilaian	Skor Penilaian	Hasil Penilaian	Skor Penilaian
1	Capaian KPI Kolegial	30%	65	19.50	50	15
2	Capaian Kinerja Keuangan	30%	60	18	72,5	21,75
3	Capaian Kinerja Operasi/Produksi Utama	40%	50	20	50	20
Total				57.50		56.75
Level				Buruk		Buruk

**sesuai dengan parameter perhitungan komposit risiko merujuk pada SK-7/DKU.MBU/10/2023, untuk parameter Capaian Kinerja Keuangan terdapat 4 sub-parameter.*

Berdasarkan hasil penilaian pencapaian kinerja yang telah dilakukan pada Triwulan II tahun 2025 diperoleh **skor penilaian sebesar 56.75** atau berada pada **level Buruk**.

Adapun hasil perhitungan komposit risiko dari penilaian kualitas penerapan Manajemen Risiko dan penilaian pencapaian kinerja Perusahaan pada Triwulan II tahun 2025 diperoleh **peringkat komposit risiko** berada pada **peringkat 5**, sehingga dapat dijelaskan bahwa pada Triwulan II tahun 2025 risiko sangat tidak terkendali dan kemungkinan tidak tercapainya target kinerja tergolong sangat tinggi. Perhitungan komposit risiko tahun 2025 ini sudah direviu dan divalidasi oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI) pada saat rapat Komite Manajemen Risiko Triwulan II Tahun 2025. Peringkat komposit risiko Triwulan II tahun 2025 dapat dilihat pada matriks peringkat komposit risiko pada Gambar 5.

Kinerja	Kualitas Penerapan Manajemen Risiko				
	Strong	Satisfactory	Fair	Marginal	Jnsatisfactory
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 5 Matriks Peringkat Komposit Risiko

5.8 LOSS EVENT DATABASE (LED)

Berdasarkan hasil pelaporan dari setiap Cabang hingga Triwulan II 2025, terdapat beberapa *risk event* yang selanjutnya menjadi *Loss Event Database* (LED) perusahaan di antaranya sebagai berikut:

Tabel 3 5.17 Loss Event Database (LED) hingga Triwulan II 2025

No	Nama Kejadian	Identifikasi Kejadian	Kategori Kejadian	Sumber Penyebab Kejadian	Penyebab Kejadian
1.	KMP. Portlink III menabrak Dermaga 6 Merak	Terdapat kendala teknis pada CPP Kiri KMP Portlink III	Lainnya	Internal	Kegagalan sistem kontrol CPP (<i>Controllable Pitch Propeller</i>) kiri. Perintah penurunan kecepatan dari anjungan tidak direspon oleh CPP kiri. Indikator tetap berada di posisi "Maju setengah" meskipun telegraph sudah diatur ke posisi "Maju Pelan", "Maju Pelan Sekali" dan "Stop". Hal ini menyebabkan dorongan mesin kiri tetap besar sehingga kapal terus melaju dan sulit dikendalikan.
2.	Kandasnya KMP Belida saat berlabuh pasca trip terakhir operasi harian	Kendala akibat cuaca buruk	Lainnya	Eksternal	Kapal mulai larat karena angin bertiup sangat kencang (38 NM), Nakhoda memerintahkan Olah Gerak pindah berlabuh pada posisi 08°28'271"S//116°41'615"E. Kapal mulai Olah Gerak, jangkar mulai di hip-up tapi mengalami kesulitan dan tidak kuat karena dorongan angin kuat kapal kesulitan bermanouver dan posisi semakin mendekati area dangkal di utara lampu hijau Alur Kayangan sehingga Kapal mengalami kandas pada posisi 08°27'564"S-116°41'582"E
3.	KMP. Tongkol mengalami kandas	Kendala akibat cuaca buruk	Lainnya	Eksternal	KMP. Tongkol bertolak dari Galangan bontuni menuju Pelabuhan Baubau untuk kernbali ke lintasan setelah melaksanakan serangkaian kegiatan di Galangan. Karena adanya cuaca kurang baik, kapal merubah haluan, namun tidak dapat dikendalikan disebabkan

No	Nama Kejadian	Identifikasi Kejadian	Kategori Kejadian	Sumber Penyebab Kejadian	Penyebab Kejadian
					alun ombak dari lambung sebelah kiri sehingga kapal dinyatakan mengalami kandas. Selanjutnya nakhoda memerintahkan ke crew untuk melakukan pengecekan ruang <i>void</i> dan kamar mesin, dan mendapat laporan dari KKM bahwa terdapat kebocoran d Kran Utama Mesin induk kiri. Saat posisi kapal dalam keadaan miring kiri menyebabkan air masuk melalui pintu kamar mesin sebelah kiri. Kemudian nakhoda memerintahkan untuk Lego jangkar kiri kanan, beberapa menit kemudian generator listrik padam.

No	Penanganan Saat Kejadian	Deskripsi Kejadian – Risk Event	Kategori Risiko BUMN	Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	Penjelasan Kerugian	Nilai Kerugian
1.	Setelah haluan kapal menabrak dermaga 6 Pelabuhan merak, mesin kiri dan kanan dimatikan, dan kapal sudah pada posisi sandar, setelah kapal sandar sempurna di Dermaga 6 Pelabuhan Merak, dilakukan pembongkaran kendaraan kecil dari <i>Upper Deck</i> melalui <i>Side Ramp</i> dan Selanjutnya setelah pembongkaran kendaraan di <i>Upper Deck</i> selesai, kapal bergerak ke Dermaga 7 Pelabuhan Merak untuk melakukan pembongkaran	Kejadian tubrukan kapal dengan dermaga ini termasuk ke dalam salah satu risiko korporat yaitu Terjadinya kecelakaan armada (tenggelam, kebakaran, tubrukan, kandas)	Risiko Operasional	16. Risiko Industri Umum – Operasional	1. <i>Loss opportunity</i> karena kapal tidak beroperasi sehingga kehilangan 7 trip 2. Biaya perbaikan MB dermaga 6	Rp. 5.588.000.000.-

No	Penanganan Saat Kejadian	Deskripsi Kejadian – Risk Event	Kategori Risiko BUMN	Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	Penjelasan Kerugian	Nilai Kerugian
	kendaraan yang berada di <i>Car Deck</i> .					
2.	Kondisi pasang surut air saat kejadian 0,9 bergerak surut. Kapal berusaha olah gerak agar terbebas dari posisi Kandas tapi mengalami kesulitan. Kemudian olah gerak dihentikan, untuk menghindari kerusakan baling-baling dan kemudi. Mesin induk dimatikan (<i>Finish With Engine</i>). Kemudian Nakhoda menghubungi DPA cabang untuk melaporkan kejadian <i>accident</i> tersebut.	Kejadian kapal kandas termasuk ke dalam salah satu risiko korporat yaitu Terjadinya kecelakaan armada (tenggelam, kebakaran, tubrukan, kandas)	Risiko Operasional	16. Risiko Industri Umum – Operasional	1. <i>Loss opportunity</i> karena kapal tidak beroperasi sehingga potensi terjadi kehilangan pendapatan 2. Biaya penanganan	Rp.416.000.000
3	<i>Handle</i> di netralkan stop mesin kemudian menghidupkan alarm darurat. Nakhoda memerintahkan <i>crew</i> untuk melakukan pengecekan ruang void dan kamar mesin. Kemudian menentukan titik koordinat posisi kapal serta memantau cuaca sekitar (ombak dan arus) dan jika ada potensi pencemaran. Kemudian	Kejadian kapal kandas termasuk ke dalam salah satu risiko korporat yaitu Terjadinya kecelakaan armada (tenggelam, kebakaran, tubrukan, kandas)	Risiko Operasional	16. Risiko Industri Umum – Operasional	1. <i>Loss opportunity</i> karena kapal tidak beroperasi sehingga potensi terjadi kehilangan pendapatan 2. Biaya perbaikan Emergency <i>Docking</i> "	Rp.5.000.000.000

No	Penanganan Saat Kejadian	Deskripsi Kejadian – Risk Event	Kategori Risiko BUMN	Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	Penjelasan Kerugian	Nilai Kerugian
	melaporkan kejadian kepada tim tanggap darurat cabang					

No	Kejadian Berulang	Frekuensi Kejadian	Mitigasi Yang Direncanakan	Realisasi Mitigasi	Perbaikan Mendatang	Pihak Terkait	Status Asuransi	Nilai Premi
1	Tidak	1 kali dalam 1 tahun	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan kapal eksekutif lintasan Merak – Bakauheni yang memiliki <i>sideramp</i> sehingga dapat tetap beroperasi di Dermaga 6 2. Memperbaiki <i>Movable Bridge</i> Dermaga 6 	<ol style="list-style-type: none"> 1. KMP. Sebuku, KMP. Batumandi dan KMP. Legundi beroperasi menggunakan <i>sideramp</i> dalam bongkar dan muat kendaraan sampai dengan MB (<i>Movable Bridge</i>) dermaga 6 selesai perbaikan 2. MB (<i>Movable Bridge</i>) dermaga 6 telah selesai perbaikan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan monitoring kondisi teknis kapal secara berkala 2. Dilaksanakan prosedur pemeliharaan rutin dan <i>docking</i> kapal secara berkala 3. Monitoring latihan keadaan darurat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cabang Merak 2. Regional II 3. Divisi OMA 4. Divisi OMP 5. Divisi Operasional 	Ya	134.042.500

No	Kejadian Berulang	Frekuensi Kejadian	Mitigasi Yang Direncanakan	Realisasi Mitigasi	Perbaikan Mendatang	Pihak Terkait	Status Asuransi	Nilai Premi
2	Tidak	1 kali dalam 1 tahun	<ol style="list-style-type: none"> Melakukan koordinasi dengan vendor salvor untuk evakuasi kapal Melakukan perakitan Ponton, dan mobilisasi <i>airbag</i> dari darat ke KMP. Belida, dan pemasangan tali <i>towing</i> Melakukan pemasangan <i>airbag</i>, <i>sling wire</i>, dan reposisi jangkar KMP. Belida Melakukan penarikan menggunakan Tugboat 	<ol style="list-style-type: none"> Telah dilakukan koordinasi dengan vendor salvor untuk evakuasi kapal dengan metode <i>towing</i> Perakitan Ponton, dan mobilisasi <i>airbag</i> dari darat ke KMP. Belida, dan pemasangan tali <i>towing</i> telah dilakukan Pemasangan <i>airbag</i>, <i>sling wire</i>, dan reposisi jangkar KMP. Belida telah dilakukan Vendor salvor telah berhasil melakukan penarikan KMP Belida menggunakan Tugboat dengan metode <i>towing</i> 	<ol style="list-style-type: none"> Melakukan monitoring kondisi teknis kapal secara berkala; Dilaksanakan prosedur pemeliharaan rutin dan docking kapal secara berkala; Monitoring latihan keadaan darurat 	<ol style="list-style-type: none"> Cabang Kayangan Regional III Divisi OMA Divisi Operasional 	Ya	169.353.648
3	Tidak	1 Kali dalam 1 tahun	<ol style="list-style-type: none"> Melakukan koordinasi untuk penanganan bersama tim <i>salvage</i> Melakukan distribusi peralatan/perengkapan kerja dan logistik 	<ol style="list-style-type: none"> Berkoordinasi untuk penanganan kapal dengan tim <i>salvage</i> Distribusi peralatan/perengkapan kerja dan logistik telah selesai dilakukan 	<ol style="list-style-type: none"> Melakukan monitoring kondisi teknis kapal secara berkala Dilaksanakan prosedur 	<ol style="list-style-type: none"> Cabang Bau-Bau Regional III Divisi OMA Divisi Operasional 	Ya	23.969.710

No	Kejadian Berulang	Frekuensi Kejadian	Mitigasi Yang Direncanakan	Realisasi Mitigasi	Perbaikan Mendatang	Pihak Terkait	Status Asuransi	Nilai Premi
			3. Menyediakan genset untuk kebutuhan penerangan di TKP 4. Melakukan penarikan kapal dengan tugboat menuju galangan Bontuni, Kendari 5. Melakukan perbaikan di galangan Bontuni, Kendari	3. Genset untuk kebutuhan penerangan di TKP telah tersedia 4. Melakukan penarikan kapal dengan tugboat menuju galangan Bontuni, Kendari 5. Perbaikan kapal di galangan Bontuni, Kendari telah selesai dilakukan	pemeliharaan rutin dan <i>docking</i> kapal secara berkala 3. Monitoring latihan keadaan darurat			

5.9 HASIL INTERNAL CONTROL TESTING

Pada Semester I 2025 telah dilakukan *internal control testing* sebagai bagian dalam pengujian kontrol internal yang dilakukan untuk menilai kecukupan desain pengendalian dan efektivitas pelaksanaan pengendalian yang melekat pada risiko Perusahaan. Pengujian pada Semester I 2025 dilakukan pada *key control* pada risiko utama Perusahaan yang telah diintegrasikan dengan Anak Perusahaan, yakni: 1) risiko terjadinya kerusakan kapal; 2) risiko terjadinya kecelakaan armada (tenggelam, kebakaran, tubrukan, kandas); 3) risiko keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan labuan bajo pada anak perusahaan; dan 4) risiko tidak berjalannya komersialisasi kawasan BHC sesuai dengan perencanaan; 5) risiko keterlambatan pelaksanaan penyelesaian *docking*; 6) risiko kapal kalah bersaing dengan kompetitor; 7) risiko ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis; 8) risiko terjadinya cross default dari Anak Perusahaan; dan 9) risiko aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh

Hasil dari *internal control testing* berupa hasil temuan kelemahan pengendalian yang digunakan untuk meningkatkan kecukupan desain pengendalian dan efektivitas pelaksanaan pengendalian, sehingga diperlukan rencana tindak lanjut. Metode yang digunakan untuk menilai kecukupan desain pengendalian dan efektivitas pelaksanaan pengendalian adalah 1) Pemeriksaan dokumen; 2) Prosedur analisis; dan 3) Permintaan keterangan atau wawancara (*Inquiry*).

Berdasarkan hasil pengujian *internal control testing* yang telah dilakukan masih ditemukan beberapa kelemahan pada *key control* berupa kurangnya inkonsistensi pelaksanaan prosedur, belum selarasnya prosedur terhadap kebutuhan bisnis, dan lain sebagainya. Sehingga, dari kelemahan tersebut ditetapkan rencana tindak lanjut berupa penyesuaian kebijakan/prosedur, kelengkapan dokumen laporan, hingga pelaksanaan beberapa tindak lanjut yang harus dipenuhi masing-masing PIC sampai dengan *due date* yang ditentukan. Tabel berikut menunjukkan matriks hasil *internal control testing* pada semester I 2025. Matriks laporan hasil pelaksanaan *internal control testing* tersebut merujuk pada ketentuan Kementerian BUMN.

3. Tabel 5.18 Formulir Pelaporan Hasil *Internal Control Testing*

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
1	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2025	Terjadinya Kerusakan kapal	Melakukan Form <i>Ceklist</i> Perawatan dan Pemeliharaan kapal-kapal di PT Jembatan Nusantara	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	PT ASDP 1. Fungsi regional belum efektif mengevaluasi form <i>checklist</i> kapal untuk menjadi daftar pemeliharaan rutin 2. Belum evidence ada reminder ke cabang untuk konsistensi form <i>checklist</i> perawatan rutin kapal pada tahun 2025 PT JN 1. Prosedur telah diupdate, namun belum dilakukan sosialisasi untuk pelaksanaannya 2. Kurangnya SDM Teknik untuk melakukan perawatan 3. Kurangnya kompetensi awak kapal untuk melakukan perawatan	PT ASDP 1. Melakukan evaluasi SDM Teknik Regional untuk disampaikan kepada POSS, selanjutnya dilakukan pemenuhannya 2. Menyampaikan evidence reminder ke cabang untuk konsistensi form <i>checklist</i> perawatan rutin kapal pada tahun 2025 PT JN 1. Sosialisasi prosedur perawatan rutin ke kapal 2. Melaksanakan pendampingan <i>maintenance</i> dengan PT ASDP 3. Bekerjasama dengan PT ASDP untuk melakukan <i>transfer knowledge</i> perawatan kapal	PT ASDP 1. Juni 2025 2. April 2025 PT JN 1. Juni 2025 2. Desember 2025 3. Juni 2025	PT ASDP 1. OMA;POSS, PSDM (supporting) 2. OMA PT JN 1. Teknik 2. Teknik, OMA PT ASDP 3. Teknik, OMA PT ASDP	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
2	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2025	Terjadinya Kerusakan kapal	Pelaksanaan inspeksi kondisi kapal secara rutin	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	PT ASDP 1. Fungsi regional belum efektif mengevaluasi form <i>checklist</i> kapal untuk menjadi daftar pemeliharaan rutin 2. Belum evidence ada reminder ke cabang untuk konsistensi form <i>checklist</i> perawatan rutin kapal pada tahun 2025 PT JN 1. Prosedur telah diupdate, namun belum dilakukan sosialisasi untuk pelaksanaannya 2. Kurangnya SDM Teknik untuk melakukan perawatan 3. Kurangnya kompetensi awak kapal untuk melakukan perawatan	PT ASDP 1. Melakukan evaluasi SDM Teknik Regional untuk disampaikan kepada POSS, selanjutnya dilakukan pemenuhannya 2. Menyampaikan evidence reminder ke cabang untuk konsistensi form <i>checklist</i> perawatan rutin kapal pada tahun 2025 PT JN 1. Sosialisasi prosedur perawatan rutin ke kapal 2. Melaksanakan pendampingan <i>maintenance</i> dengan PT ASDP 3. Bekerjasama dengan PT ASDP untuk melakukan <i>transfer knowledge</i> perawatan kapal	PT ASDP 1. Juni 2025 2. April 2025 PT JN 1. Juni 2025 2. Desember 2025 3. Juni 2025	PT ASDP 1. OMA;POSS, PSDM (supporting) 2. OMA PT JN 1. Teknik 2. Teknik, OMA PT ASDP 3. Teknik, OMA PT ASDP	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
3	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2025	Terjadinya Kerusakan kapal	Perawatan rutin sesuai prosedur	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	PT ASDP 1. Fungsi regional belum efektif mengevaluasi form <i>checklist</i> kapal untuk menjadi daftar pemeliharaan rutin 2. Belum evidence ada reminder ke cabang untuk konsistensi form <i>checklist</i> perawatan rutin kapal pada tahun 2025 PT JN 1. Prosedur telah diupdate, namun belum dilakukan sosialisasi untuk pelaksanaannya 2. Kurangnya SDM Teknik untuk melakukan perawatan 3. Kurangnya kompetensi awak kapal untuk melakukan perawatan	PT ASDP 1. Melakukan evaluasi SDM Teknik Regional untuk disampaikan kepada POSS, selanjutnya dilakukan pemenuhannya 2. Menyampaikan evidence reminder ke cabang untuk konsistensi form <i>checklist</i> perawatan rutin kapal pada tahun 2025 PT JN 1. Sosialisasi prosedur perawatan rutin ke kapal 2. Melaksanakan pendampingan <i>maintenance</i> dengan PT ASDP 3. Bekerjasama dengan PT ASDP untuk melakukan <i>transfer knowledge</i> perawatan kapal	PT ASDP 1. Juni 2025 2. April 2025 PT JN 1. Juni 2025 2. Desember 2025 3. Juni 2025	PT ASDP 1. OMA;POSS, PSDM (supporting) 2. OMA PT JN 1. Teknik 2. Teknik, OMA PT ASDP 3. Teknik, OMA PT ASDP	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
4	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2025	Terjadinya Kerusakan kapal	Membuat <i>Pilot Project</i> terkait Pendampingan <i>Maintenance</i> oleh ASDP kepada PT JN	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	PT ASDP 1. Belum ada evaluasi internal atas pelaksanaan <i>Pilot Project</i> terkait Pendampingan <i>Maintenance</i> oleh ASDP kepada PT JN PT JN 1. Belum ada <i>evidence</i> pelaporan hasil <i>Pilot Project</i> terkait Pendampingan <i>Maintenance</i> oleh ASDP kepada PT JN	PT ASDP 1. Melakukan koordinasi dengan internal OMA terkait evaluasi internal atas pelaksanaan <i>Pilot Project</i> terkait Pendampingan <i>Maintenance</i> oleh ASDP kepada PT JN PT JN 1. Menyampaikan <i>evidence</i> hasil <i>Pilot Project</i> terkait Pendampingan <i>Maintenance</i> oleh ASDP kepada PT JN	PT ASDP 1. Juni 2025 PT JN 1. April 2025	PT ASDP 1. OMA PT JN 1. Teknik	Belum Sesuai
5	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2026	Terjadinya Kerusakan kapal	Saat ini terdapat catatan kerusakan dan perbaikan kapal ASDP secara manual (Jurnal pemeliharaan permesinan/ <i>Engine Logbook</i>)	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)					Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
6	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2025	Terjadinya Kerusakan kapal	Inventarisir terkait suku cadang yang <i>discontinued</i>	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	PT ASDP 1. Belum dilakukan <i>update long list / mapping</i> suku cadang discontinu PT JN 1. Belum ada <i>update long list / mapping</i> suku cadang discontinu	PT ASDP 1. Menyampaikan <i>update long list / mapping</i> suku cadang discontinu PT JN 1. Menyampaikan <i>update long list / mapping</i> suku cadang discontinu	PT ASDP 1. Desember 2025 PT JN 1. Desember 2025	PT ASDP 1. OMA PT JN 1. Teknik	Belum Sesuai
7	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2025	Terjadinya Kerusakan kapal	Penilaian Kondisi <i>Engine</i>	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	PT ASDP 1. Belum ada <i>evidence</i> laporan hasil penilaian kondisi <i>engine</i>	PT ASDP 1. Menyampaikan <i>evidence</i> laporan hasil penilaian kondisi <i>engine</i> 2. Melakukan monitoring rekomendasi hasil penilaian kondisi <i>engine</i>	PT ASDP 1. April 2025 2. April 2025	PT ASDP 1. OMA 2. OMA	Belum Sesuai
8	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7%	Terjadinya Kerusakan kapal	Koordinasi dengan sole agent terkait alternatif penggantian suku cadang yang setipe	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan					Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
	yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan <i>Zero Accident</i> Tahun 2025			Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)					
9	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan <i>Zero Accident</i> Tahun 2025	Terjadinya Kerusakan kapal	Pengelolaan persediaan stock suku cadang kantor pusat	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	PT JN 1. Ada beberapa stok yang sudah tidak dapat dipakai	PT JN 1. Melakukan monitoring suku cadang, termasuk yang diatas kapal	PT JN 1. April 2025	PT JN 1. Teknik, SCM	Belum Sesuai
10	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan <i>Zero Accident</i> Tahun 2025	Terjadinya Kerusakan kapal	Kerjasama/kemitraan dengan penyedia suku cadang <i>genuine</i>	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	ASDP 1. Belum ada kontrak kemitraan suku cadang dengan <i>sole agent</i>	ASDP 1. Melakukan kontrak kemitraan suku cadang dengan <i>sole agent</i>	ASDP 1. April 2025	PT ASDP 1. OMA	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
11	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2035	Terjadinya Kerusakan kapal	Supervisi & <i>troubleshooting</i> oleh <i>Shorebase Maintenance</i>	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	PT ASDP 1. Baru dilakukan asesmen kompetensi OS berdasarkan kamus kompetensi. Selanjutnya, akan dilakukan asesmen kompetensi <i>shorebase maintenance</i> berdasarkan hasil evaluasi kompetensi OS 2. Belum dilakukan evaluasi kinerja <i>shorebase</i>	PT ASDP 1. Menyampaikan hasil evaluasi summary kinerja <i>shorebase</i> (hasil KPI)	PT ASDP 1. Desember 2025 2. April 2025	PT ASDP 1. OMA 2. OMA, PSDM	Belum Sesuai
12	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2025	Terjadinya Kecelakaan Armada (Tenggelam,Kebakaran, Tubrukan, Kandas)	Perencanaan Audit ISM-Code terkait kecakapan/kesiapan <i>crew</i> kapal dalam menghadapi keadaan darurat	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	ASDP 1. Belum ada modul yang mengukur kecapakan kru yang akan digunakan untuk audit internal, tapi dari segi elemen audit dan rencana jadwal sudah ada (sudah dilakukan di beberapa cabang)	ASDP 1. Menyampaikan modul pelatihan <i>Crew Kapal</i> , dimana salah satu poinnya terkait <i>safety</i>	ASDP 1. Desember 2025	ASDP 1. K2L; POSS (supporting)	Belum Sesuai
13	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7%	Terjadinya Kecelakaan Armada (Tenggelam,Kebakaran, Tubrukan, Kandas)	Perencanaan Assessment / uji petik saat peak season	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan					Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
	yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2025			Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)					
14	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2025	Terjadinya Kecelakaan Armada (Tenggelam,Kebakaran, Tubrukan, Kandas)	Melaksanakan prosedur evaluasi (investigasi) terhadap kecelakaan	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)					Sesuai
15	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2025	Terjadinya Kecelakaan Armada (Tenggelam,Kebakaran, Tubrukan, Kandas)	Perencanaan Audit ISM-Code terkait terpenuhinya standar minimum alat keselamatan di Kapal	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)					Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
16	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2025	Terjadinya Kecelakaan Armada (Tenggelam,Kebakaran, Tubrukan, Kandas)	Membentuk Struktur Tim Tanggap Darurat di cabang dan tim K2L	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (Inquiry)					Sesuai
17	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2025	Terjadinya Kecelakaan Armada (Tenggelam,Kebakaran, Tubrukan, Kandas)	Melaksanakan prosedur kesiapan menghadapi keadaan darurat	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (Inquiry)	JN 1. Belum terdapat dokumentasi pelaksanaan kesiapan tanggap darurat karena tidak ada mediana	JN 1. Menyampaikan dokumentasi pelaksanaan kesiapan tanggap darurat tahun 2025	JN 1. Desember 2025	JN 1. JN	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
18	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2025	Terjadinya Kecelakaan Armada (Tenggelam,Kebakaran, Tubrukan, Kandas)	PIC di setiap cabang untuk memantau dan melaporkan setiap kejadian kecelakaan kapal (Pengendali dokumen)	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (Inquiry)	ASDP 1. Belum ada dokumentasi pemantauannya dalam bentuk list rekapitulasi JN 1. Belum ada dokumentasi pemantauannya dalam bentuk list rekapitulasi	ASDP 1. Menyampaikan list rekapitulasi pemantauan dan pelaporan kejadian kecelakaan (apabila ada) JN 1. Menyampaikan list rekapitulasi pemantauan dan pelaporan kejadian kecelakaan (apabila ada)	ASDP 1. Desember 2025 JN 1. Desember 2025	ASDP 1. K2L JN 1. JN	Belum Sesuai
19	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2025	Terjadinya Kecelakaan Armada (Tenggelam,Kebakaran, Tubrukan, Kandas)	Melakukan perencanaan pelaksanaan pembinaan dan penyegaran kompetensi teknis crew	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (Inquiry)	ASDP 1. K2L melakukan refreshment kru kapal saat melakukan audit internal, tapi hanya melalui lisan bukan dalam bentuk training/pelatihan 2. Hasil evaluasi baru berupa pre test dan post test, belum ada metode evaluasi berkala setelahnya untuk memantau improvement dalam bekerja JN 1. Belum ada refreshment kecakapan kru kapal terkait safety kepada kru kapal dengan induk perusahaan	ASDP 1. Melakukan refreshment kompetensi terkait safety kepada kru kapal sesuai kurikulum maintenance management JN 1. Melakukan kolaborasi refreshment kompetensi terkait safety kepada kru kapal dengan induk perusahaan	ASDP 1. Desember 2025 ASDP 1. Desember 2025	ASDP 1. K2L, OMA, PSDM JN 1. Teknik	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
20	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2025	Terjadinya Kecelakaan Armada (Tenggelam,Kebakaran, Tubrukan, Kandas)	Melakukan pemeriksaan terkait penggunaan material konstruksi dan instalasi kelistrikan	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (Inquiry)	ASDP 1. Belum ada dokumentasi pelaksanaan pemeriksaan terkait penggunaan material konstruksi dan instalasi kelistrikan	ASDP 1. Menyampaikan bukti dokumentasi pelaksanaan pemeriksaan terkait penggunaan material konstruksi dan instalasi kelistrikan	ASDP 1. April 2025	ASDP 1. OMA	Belum Sesuai
21	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan Zero Accident Tahun 2025	Terjadinya Kecelakaan Armada (Tenggelam,Kebakaran, Tubrukan, Kandas)	Membuat surat evaluasi terkait keterjadian kebakaran kapal ke Cabang	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (Inquiry)	ASDP 1. Belum ada dokumentasi pembuatan surat evaluasi terkait keterjadian kebakaran kapal ke Cabang	ASDP 1. Menyampaikan bukti dokumentasi pembuatan surat evaluasi terkait keterjadian kebakaran kapal ke Cabang	ASDP 1. April 2025	ASDP 1. K2L	Belum Sesuai
22	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7%	Terjadinya Kecelakaan Armada (Tenggelam,Kebakaran, Tubrukan, Kandas)	Melakukan edukasi dan pengecekan terhadap instalasi kelistrikan saat internal audit di PT JN	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan	JN 1. Belum ada bukti dokumentasi edukasi dan pengecekan terhadap instalasi kelistrikan saat internal audit di PT JN	JN 1. Menyampaikan bukti dokumentasi edukasi dan pengecekan terhadap instalasi kelistrikan saat internal audit di PT JN	JN 1. April 2025	JN 1. Teknik	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
	yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025 dan <i>Zero Accident</i> Tahun 2025			Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)					
23	Penyelesaian pembangunan Social Club, dan Hotel Midtier di Kawasan Labuan Bajo	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan labuan bajo pada Anak Perusahaan	Proses finalisasi <i>business review</i> bersama konsultan	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	Saat ini proses finalisasi <i>Business review</i> belum selesai karena masih dilakukan penyesuaian berdasarkan masukan dari pemegang saham	1. Melakukan penyelesaian <i>business review</i> bersama dengan konsultan	1. Maret 2025 April 2025	PT IFPRO	Belum Sesuai
24	Penyelesaian pembangunan Social Club, dan Hotel Midtier di Kawasan Labuan Bajo	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan labuan bajo pada Anak Perusahaan	Pemaparan draft <i>Business Review</i> ke pemegang saham	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	Pemaparan sebelumnya sudah dilakukan di 28 Februari 2025 namun belum ada keputusan persetujuan, rencana akan dipastikan persetujuan di Maret 2025	1. Mendapatkan persetujuan kepastian atas <i>business review</i> untuk selanjutnya dilakukan pengembangan kawasan Labuan Bajo	1. April 2025	PT IFPRO	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
25	Penyelesaian pembangunan Social Club, dan Hotel Midtier di Kawasan Labuan Bajo	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan labuan bajo pada Anak Perusahaan	Proses pemilihan operator kawasan labuan bajo	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	Belum dilakukan penetapan operator karena menunggu <i>business review</i> selesai	1. Melakukan Penetapan Operator terpilih	1. Juni 2025	PT IFPRO	Belum Sesuai
26	Penyelesaian pembangunan Social Club, dan Hotel Midtier di Kawasan Labuan Bajo	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan labuan bajo pada Anak Perusahaan	Melakukan penyusunan RAB dan KAK untuk pemilihan kontraktor	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	Penyusunan RAB dan KAK belum final dikarenakan menunggu dokumen lampiran design yang final setelah <i>business review</i> diselesaikan	1. Penyelesaian RAB dan KAK dengan dilengkapi dokumen design yang sudah final	1. Juni 2025	PT IFPRO	Belum Sesuai
27	Penyelesaian pembangunan Social Club, dan Hotel Midtier di Kawasan Labuan Bajo	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan labuan bajo pada Anak Perusahaan	Sudah ada design awal, dan menunggu technical service setelah operator terpilih	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	Design awal belum final dikarenakan belum ditetapkan operator	1. Penyelesaian business review kemudian penyesuaian design awal oleh Operator	1. Juni 2025	PT IFPRO	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
28	Penyelesaian pembangunan Social Club, dan Hotel Midtier di Kawasan Labuan Bajo	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan labuan bajo pada Anak Perusahaan	Memasukan faktor <i>cost overrun</i> dalam RAB	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	Sudah dilakukan penyusunan namun belum final dikarenakan akan ada penyesuaian menunggu <i>business review</i> difinalisasi	1. Menyesuaikan faktor <i>cost overrun</i> setelah <i>business review</i> selesai	1. Juni 2025	PT IFPRO	Belum Sesuai
29	Penyelesaian pembangunan Social Club, dan Hotel Midtier di Kawasan Labuan Bajo	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan labuan bajo pada Anak Perusahaan	Sudah menunjukkan konsultan sebagai Manajemen Konstruksi (MK)	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)					Sesuai
30	Penyelesaian pembangunan Social Club, dan Hotel Midtier di Kawasan Labuan Bajo	Keterlambatan penyelesaian pengembangan proyek di kawasan labuan bajo pada Anak Perusahaan	Telah ada klausul terkait <i>Force Majeur</i> di Perjanjian Kredit	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)					Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
31	Pengembangan Kawasan Bakauheni Harbour City (BHC) Distrik 1A Tahun 2025	Tidak berjalannya Komersialisasi Kawasan BHC sesuai dengan Perencanaan	Melakukan penyebaran informasi melalui media sosial seperti instagram, tiktok, website BHC	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	Belum terdapat evaluasi (target dan realisasi) penyebaran informasi melalui media sosial seperti instagram, tiktok, website BHC	1. Melakukan evaluasi penyebaran informasi melalui media sosial seperti instagram, tiktok, website BHC	Desember 2025	ASDP 1. Divisi Pengembangan Bisnis	Belum Sesuai
32	Pengembangan Kawasan Bakauheni Harbour City (BHC) Distrik 1A Tahun 2025	Tidak berjalannya Komersialisasi Kawasan BHC sesuai dengan Perencanaan	Melakukan aktivasi atau event di kawasan BHC	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	1. Belum disampaikannya <i>evidence</i> laporan pelaksanaan event di BHC 2. Survey feedback atau masukan dari pengunjung atas pelaksanaan event belum disebar secara konsisten di setiap event	1. Menyusun Laporan Pelaksanaan Event dan <i>survey</i> masukan event di BHC tahun 2025	1. Desember 2025	1. Divisi Pengembangan Bisnis	Belum Sesuai
33	Pengembangan Kawasan Bakauheni Harbour City (BHC) Distrik 1A Tahun 2025	Tidak berjalannya Komersialisasi Kawasan BHC sesuai dengan Perencanaan	Melakukan penambahan fasilitas pendukung seperti parkir, taman, CCTV	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	1. Pembangunan taman sebagai ruang terbuka hijau dan CCTV belum sesuai rencana 2. Belum dilakukan penilaian melalui survey kepada pengunjung atas kelayakan fasilitas di BHC	1. Melakukan monitoring penambahan fasilitas pendukung seperti parkir, taman, CCTV 2. Survey kepuasan pengunjung BHC	1. Oktober 2025 2. Desember 2025	Project BHC	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
34	Pengembangan Kawasan Bakauheni Harbour City (BHC) Distrik 1A Tahun 2025	Tidak berjalannya Komersialisasi Kawasan BHC sesuai dengan Perencanaan	Melakukan penanaman pohon pada kawasan BHC	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	1. Penanaman pohon belum sesuai rencana 2. Belum disampaikan pemeliharaan pohon oleh tenaga <i>landscaping</i>	1. Melakukan monitoring penanaman pohon pada kawasan BHC 2. Dokumentasi/ laporan pemeliharaan pohon oleh tenaga <i>landscaping</i>	1. Oktober 2025 2. Oktober 2025	Project BHC	Belum Sesuai
35	Pengembangan Kawasan Bakauheni Harbour City (BHC) Distrik 1A Tahun 2025	Tidak berjalannya Komersialisasi Kawasan BHC sesuai dengan Perencanaan	Telah ada sistem ticketing pada website www.bhc.id untuk kawasan Krakatau Park	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	Optimalisasi pemantauan frekuensi penjualan melalui website BHC belum tercapai.	1. Menjadwalkan review bulanan untuk memastikan sistem berjalan optimal. 2. Menyesuaikan strategi pemantauan berdasarkan perubahan tren penjualan.	Desember 2025	Project BHC dengan BusDev	Belum Sesuai
36	Pengembangan Kawasan Bakauheni Harbour City (BHC) Distrik 1A Tahun 2025	Tidak berjalannya Komersialisasi Kawasan BHC sesuai dengan Perencanaan	Melakukan perencanaan kebutuhan kajian perhitungan tarif	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	1. Kajian tarif belum terselesaikan 2. Optimalisasi survei ATP/WTP pengunjung	1. Menyelesaikan kajian tarif secara komprehensif untuk menentukan struktur harga yang optimal. 2. Meningkatkan akurasi dan utilitas survei ATP/WTP untuk strategi <i>pricing</i>	Desember 2025	Project BHC dengan BusDev	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
37	Pengembangan Kawasan Bakauheni Harbour City (BHC) Distrik 1A Tahun 2025	Tidak berjalannya Komersialisasi Kawasan BHC sesuai dengan Perencanaan	Menyiapkan konsep marketing tools	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	Proses pengadaan <i>marketing tools</i> ke vendor masih dalam tahap awal, sehingga konsep dan realisasi <i>marketing tools</i> belum tersedia.	Proses pengadaan dokumen Lelang	Desember 2025	Project BHC	Belum Sesuai
38	Pengembangan Kawasan Bakauheni Harbour City (BHC) Distrik 1A Tahun 2025	Tidak berjalannya Komersialisasi Kawasan BHC sesuai dengan Perencanaan	Saat ini telah ada konsep produk komersial dan konsep kerjasama	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	Belum ada konsep produk/kerjasama yang baku. Saat ini masih bersifat open discussion untuk mengeksplor pola kerjasama potensial	Membuat draft/ <i>template</i> skema dasar kerjasama	Sep-25	Project BHC	Belum Sesuai
39	Pengembangan Kawasan Bakauheni Harbour City (BHC) Distrik 1A Tahun 2025	Tidak berjalannya Komersialisasi Kawasan BHC sesuai dengan Perencanaan	Secara parsial jalan akses yang menghubungkan dermaga eksekutif dengan kawasan BHC sudah dapat digunakan, serta kelistrikan (power house) sebagai fasilitas penunjang	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	1. Belum disampaikan laporan pemeliharaan pada infrastruktur yang sudah ada	1. Laporan pemeliharaan infrastruktur secara berkala dan konsisten	1. Desember 2025	1. Project BHC	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
40	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian <i>docking</i>	Melakukan evaluasi kinerja galangan baik oleh ASDP maupun PT JN	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	ASDP 1. Belum ada evidence resume hasil evaluasi galangan JN 1. Terbatasnya galangan yang bersedia untuk bekerjasama dengan JN	ASDP 1. Menyusun resume hasil evaluasi galangan secara berkala JN 1. Menyampaikan dokumentasi komunikasi dengan galangan	ASDP 1. April 2025 JN 1. April 2025	ASDP 1. OMA JN 1. Teknik	Belum Sesuai
41	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian <i>docking</i>	Melakukan pembahasan internal dengan fungsi keuangan	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	ASDP 1. Belum ada dokumentasi dan risalah rapat pembahasan dengan keuangan 2. Belum ada dokumentasi refreshment ke Cabang terkait banyak dokumen pembayaran yang tidak sesuai JN 1. Terbatasnya galangan yang bersedia untuk bekerjasama dengan JN	ASDP 1. Melakukan komunikasi dengan Divisi Keuangan Perbendaharaan, PPK, dan SCM terkait administrasi pembayaran <i>docking</i> 2. Menyusun database monitoring pembayaran galangan di cabang-cabang JN 1. Menyampaikan dokumentasi komunikasi dengan galangan	ASDP 1. Juni 2025 2. Desember 2025 3. Desember 2025 JN 1. April 2025	ASDP 1. OMA, SCM, Keuangan Perbendaharaan, 2. OMA JN 1. Teknik	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
42	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian <i>docking</i>	Melakukan evaluasi kebutuhan OS	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	ASDP 1. Belum ada tindaklanjut/tanggapan mengenai hasil evaluasi kebutuhan OS yang disampaikan oleh Divisi OMA 2. Belum ada usulan struktur OS ke POSS JN 1. Belum dilakukan evaluasi kebutuhan OS secara terdokumentasi	ASDP 1. Melakukan tindaklanjut atas hasil evaluasi kebutuhan OS yang disampaikan oleh Divisi OMA 2. Melakukan penyampaian analisis struktur OS ke Divisi POSS JN 1. Melakukan dokumentasi evaluasi kebutuhan OS	ASDP 1. Juni 2025 2. Juni 2025 JN 1. Juni 2025	ASDP 1. OMA; PSDM; POSS 2. OMA, POSS JN 1. Teknik, SDM	Belum Sesuai
43	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian <i>docking</i>	Merencanakan peningkatan kompetensi OS	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	ASDP 1. Belum dilakukan pengajuan ke PSDM 2. Belum ada hasil evaluasi hasil training OS JN 1. Belum dilakukan koordinasi secara informal dengan induk mengenai rencana <i>joint training</i> OS	ASDP 1. Menyampaikan TNA (<i>Training Need Analysis</i>) dan evaluasi hasil training untuk usulan pelatihan OS JN 1. Bersurat ke induk perusahaan <i>untuk joint training</i> OS	ASDP 1. Juni 2025 JN 1. Mei 2025	ASDP 1. OMA, PSDM JN 1. Teknik	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
44	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Keterlambatan pelaksanaan penyelesaian <i>docking</i>	Pelaksanaan <i>docking</i> sesuai dengan prosedur (OS)	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	ASDP 1. Belum disusun KPI Individu OS tahun 2025	ASDP 1. Melakukan penyusunan KPI Individu untuk kinerja OS	ASDP 1. April 2025	ASDP 1. OMA	Belum Sesuai
45	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	Melakukan <i>assessment</i> kondisi dan kesiapan kapal	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	PT ASDP 1. Belum ada evidence laporan hasil penilaian kondisi <i>engine</i> 2. Belum terdapat monitoring rekomendasi hasil penilaian kondisi <i>engine</i>	PT ASDP 1. Menyampaikan dokumentasi laporan hasil penilaian kondisi <i>engine</i> 2. Melakukan monitoring rekomendasi hasil penilaian kondisi <i>engine</i>	PT ASDP 1. April 2025 2. April 2025	PT ASDP 1. OMA 2. OMA	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
46	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	Melakukan Perawatan fasilitas kapal secara rutin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>) 	<p>PT ASDP</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fungsi regional belum efektif mengevaluasi form <i>checklist</i> kapal untuk menjadi daftar pemeliharaan rutin 2. Belum evidence ada reminder ke cabang untuk konsistensi form <i>checklist</i> perawatan rutin kapal pada tahun 2025 <p>PT JN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prosedur telah diupdate, namun belum dilakukan sosialisasi untuk pelaksanaannya 2. Kurangnya SDM Teknik untuk melakukan perawatan 3. Kurangnya kompetensi awak kapal untuk melakukan perawatan 	<p>PT ASDP</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan evaluasi SDM Teknik Regional, untuk dilekatkan sementara pada Staf OMP 2. Menyampaikan evidence reminder ke cabang untuk konsistensi form <i>checklist</i> perawatan rutin kapal pada tahun 2025 <p>PT JN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sosialisasi prosedur perawatan rutin ke kapal 2. Melaksanakan pendampingan <i>maintenance</i> dengan PT ASDP 3. Bekerjasama dengan PT ASDP untuk melakukan <i>transfer knowledge</i> perawatan kapal 	<p>PT ASDP</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juni 2025 2. April 2025 <p>PT JN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juni 2025 2. Desember 2025 3. Juni 2025 	<p>PT ASDP</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. OMA, OMP 2. OMA <p>PT JN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Teknik 2. Teknik, OMA PT ASDP 3. Teknik, OMA PT ASDP 	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
47	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	Melakukan survei kepuasan pelanggan di semua cabang	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	ASDP 1. Belum ada parameter dan <i>scoring</i> dalam survey kepuasan pelanggan pada setiap cabang merujuk pada ketentuan kemenpan RB JN 1. Suara pelanggan baru adadi lintasan LDF belum ada dokumentasi analisis keluhan pelanggan	ASDP 1. Pemutakhiran prosedur survey kepuasan pelanggan dengan menambahkan parameter-parameter JN 1. Bukti dokumentasi analisis keluhan pelanggan	ASDP 1. Desember 2025 JN 1. Juni 2025	ASDP 1. Pelayanan Pelanggan JN 1. Komersial	Belum Sesuai
48	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	Melakukan kajian terkait Passanger Baggage Service	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	ASDP 1. Belum ada dokumentasi hasil kajian <i>passanger baggage service</i> 2. Belum ada dokumentasi timeline implementasi <i>passanger baggage service</i>	ASDP 1. Menyampaikan dokumentasi hasil kajian <i>passanger baggage service</i> 2. Menyampaikan dokumentasi timeline implementasi <i>passanger baggage service</i>	ASDP 1. April 2025 2. April 2025	ASDP 1. Inovasi Strategis 2. Inovasi Strategis	Belum Sesuai
49	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	Melakukan monitoring pelayanan di kapal dan pelabuhan pada aplikasi service touch point	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	ASDP 1. Hasil survei hanya dalam bentuk <i>scoring</i> , namun saat ini sudah dilakukan evaluasi dan <i>self-asesment</i> dari setiap cabang untuk ditindaklanjuti (per 2025) 2. Belum ada prosedur <i>service touch point</i>	ASDP 1. Menyampaikan dokumentasi evaluasi atas <i>service touch point</i> pada masing-masing cabang yang telah dilakukan 2. Menyusun prosedur <i>service touch point</i>	ASDP 1. April 2025 2. Juni 2025	ASDP 1. Pelayanan pelanggan 2. Pelayanan pelanggan	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
	dalam RKAP Tahun 2025								
50	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	Penyusunan usulan fleet plan tahun 2025	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	ASDP 1. <i>Fleet plan</i> bersifat dinamis sehingga dapat diperbaharui secara periodik. Untuk perencanaan <i>fleet plan</i> menjadi dasar dalam RKA belum ada evidencenya 2. Belum ada dokumentasi parameter-parameter dalam pertimbangan/penyusunan <i>fleet plan</i>	ASDP 1. Menyampaikan dokumentasi <i>fleet plan</i> saat perencanaan RKA Tahun 2025 2. Menyampaikan dokumentasi parameter-parameter dalam pertimbangan/penyusunan <i>fleet plan</i>	ASDP 1. April 2025 2. April 2025	ASDP 1. Komersial 2. Komersial	Belum Sesuai
51	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	Penyampaian usulan terkait penyesuaian spesifikasi kapal (renovasi) pada cabang/ lintasan potensial	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	ASDP 1. Belum ada dokumentasi evaluasi usulan terkait penyesuaian spesifikasi kapal (renovasi) dari usulan cabang	ASDP 1. Menyampaikan dokumentasi evaluasi usulan terkait penyesuaian spesifikasi kapal (renovasi) dari usulan cabang	ASDP 1. Juni 2025	ASDP 1. Komersial; OMA; Business Development	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
52	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	Melakukan Evaluasi realisasi kinerja kapal terhadap pola operasi yang ada	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)		ASDP 1. Menyampaikan bukti dokumentasi evaluasi dan monitoring realisasi kinerja kapal terhadap pola operasi yang ada	ASDP 1. April 2025	ASDP 1. Komersial; OMA	Belum Sesuai
53	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	Optimalisasi IFCS saat ini di lintasan Merak-Bakauheni	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	ASDP 1. Belum ada evaluasi pelaksanaan Optimalisasi IFCS saat ini di lintasan Merak-Bakauheni 2. Belum ada IT <i>Policy</i> terkait pengaturan pembatasan/pengendalian pembuatan akun mitra-mitra pada sistem IFCS 3. Belum terdapat prosedur IFCS 4. KD yang ada saat ini hanya mengatur IFCS pada dermaga eksekutif, sedangkan untuk dermaga reguler belum ada	ASDP 1. Melakukan evaluasi pelaksanaan Optimalisasi IFCS saat ini di lintasan Merak-Bakauheni 2. Melakukan updating sistem IFCS terkait pengaturan pembatasan/pengendalian pembuatan akun mitra-mitra 3. Menetapkan prosedur IFCS 4. Melakukan pemutakhiran KD IFCS untuk mengatur sistem IFCS pada dermaga reguler	ASDP 1. April 2025 2. Desember 2025 3. Desember 2025 4. Desember 2025	ASDP 1. Komersial 2. Komersial 3. Komersial 4. Komersial	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
54	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	Membuat kajian business model, operating model, aspek pelayanan, pemenuhan sarana prasana	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	ASDP 1. Belum ada dokumentasi hasil kajian business model, operating model, aspek pelayanan, pemenuhan sarana prasana	ASDP 1. Belum ada dokumentasi hasil kajian business model, operating model, aspek pelayanan, pemenuhan sarana prasana	ASDP 1. April 2025	ASDP 1. Pengembangan Bisnis	Belum Sesuai
55	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Kapal kalah bersaing dengan kompetitor	Sosialisasi kepada operator kapal di dermaga ekspres 2	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	ASDP 1. Belum ada dokumentasi sosialisasi kepada operator kapal di dermaga ekspres 2	ASDP 1. Belum ada dokumentasi sosialisasi kepada operator kapal di dermaga ekspres 2	ASDP 1. April 2025	ASDP 1. Komersial; Pengembangan Bisnis	Belum Sesuai
56	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	Melakukan evaluasi/perhitungan ketersediaan anggaran untuk dilakukan addendum kontrak	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	Addendum kontrak belum selesai	1. Monitoring pada proses addendum kontrak perintis di cabang	1. April 2025	Keperintisan	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
57	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	Melakukan koordinasi dengan Kemenhub terkait akomodir penyusutan aset dan bonus pada RAB	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	belum adanya informasi kepastian dari Kemenhub	1. Monitoring dan koordinasi lanjutan atas akomodir penyusutan aset dan bonus dengan Kemenhub	1. Juni 2025	Keperintisan	Belum Sesuai
58	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	Melakukan Benchmark ke PT Pelnit terkait PSO	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)					Sesuai
59	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	Melakukan koordinasi potensi perubahan skema menjadi PSO	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	1. Belum diterimanya surat balasan dan koordinasi lanjutan dengan kemenhub 2. Belum disusunnya kajian perubahan skema menjadi PSO	1. Koordinasi lanjutan dengan Kemenhub untuk pembahasan konsultan PSO 2. Penyusunan Kajian Perubahan Skema Menjadi PSO	1. Juni 2025 2. Desember 2025	1. Divisi Keperintisan 2. Divisi Pengembangan Bisnis	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
60	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	Merubah persentase overhead dan margin menjadi lebih tinggi	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	Belum dapat dipenuhinya persentase overhead dan margin menjadi lebih tinggi pada formula subsidi	1. Melakukan koordinasi lebih lanjut dengan Kemenhub untuk pengusulan biaya overhead menjadi 10% dan margin menjadi 15%	1. Juni 2025	1. Divisi Keperintisan	Belum Sesuai
61	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis penyeberangan sebesar 7% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Ketidaksesuaian perhitungan subsidi angkutan penyeberangan perintis	Melakukan sisipan trip jika trip tidak tercapai karena cuaca.	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)					Sesuai
62	Optimalisasi Pembinaan Anak Perusahaan terhadap Aksi Korporasi Anak Perusahaan yang berpengaruh kepada Capaian Kinerja Induk	Terjadinya Cross Default dari Anak perusahaan	Melakukan monitoring pembayaran atas kewajiban pinjaman anak usaha	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	ASDP 1. Belum ada dokumentasi output dari pemantauan dilaporkan kepada manajemen	ASDP 1. Bukti penyampaian monitoring kepada manajemen (LM) 2. Menambahkan parameter rasio likuiditas dan <i>debt to capacity</i> pada rapat kinerja anak perusahaan	ASDP 1. April 2025 2. April 2025	ASDP 1. Keuangan Perbendaharaan 2. RPK	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
	Perusahaan Tahun 2025								
63	Optimalisasi Pembinaan Anak Perusahaan terhadap Aksi Korporasi Anak Perusahaan yang berpengaruh kepada Capaian Kinerja Induk Perusahaan Tahun 2025	Terjadinya Cross Default dari Anak perusahaan	Melakukan Business Review pembangunan kawasan Labuan Bajo oleh IFPRO bersama konsultan dan disampaikan ke Induk Usaha	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	ASDP 1. Dokumen <i>feedback business review</i> yang diajukan oleh IFPRO (Rispat) 2. Dokumen <i>feedback business review</i> oleh seluruh BOD	ASDP 1. Dokumen <i>feedback business review</i> yang diajukan oleh IFPRO (Rispat) 2. Dokumen <i>feedback business review</i> oleh seluruh BOD	ASDP 1. April 2025 2. Desember 2025	ASDP 1. RPK 2. RPK	Belum Sesuai
64	Optimalisasi Pembinaan Anak Perusahaan terhadap Aksi Korporasi Anak Perusahaan yang berpengaruh kepada Capaian Kinerja Induk Perusahaan Tahun 2025	Terjadinya Cross Default dari Anak perusahaan	Menunjuk konsultan terkait monitoring dan pengawasan pembangunan kawasan labuan bajo	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	IFPRO 1. Dokumen pemantauan pekerjaan konsultan pembangunan kawasan labuan bajo	IFPRO 1. Dokumen pemantauan pekerjaan konsultan pembangunan kawasan labuan bajo	IFPRO 1. April 2025	IFPRO 1. IFPRO	Belum Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
65	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis Aneka Jasa dan Kerjasama sebesar 5% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	Penyusunan KAK dan SPPBJ update tarif	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	1. Penyusunan KAK dan SPPBJ belum selesai	1. Dokumen KAK dan SPPBJ	1. April 2025	Divisi Komersial ASDP	Belum Sesuai
66	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis Aneka Jasa dan Kerjasama sebesar 5% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	Memberikan opsi diskon sewa atau sharing revenue kepada calon mitra penyewa di area Sosoro Mall, Anjungan Agung Mall, dan Plaza Marina IFPRO	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	1. Skema <i>Sharing Revenue</i> belum konsisten dilakukan evaluasi secara berkala 2. Skema <i>sharing revenue</i> belum tercantum spesifik dalam prosedur sewa menyewa yang sudah ada	1. Melakukan evaluasi atas skema <i>sharing revenue</i> yang sudah berjalan 2. Menyusun ketentuan skema <i>sharing revenue</i> yang lebih detail dalam prosedur sewa menyewa	1. Desember 2025 2. Desember 2025	PT IFPRO	Belum Sesuai
67	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis Aneka Jasa dan Kerjasama sebesar 5% yang sudah ditetapkan	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	Melakukan giat pemasaran kepada calon mitra kerjasama potensial secara door to door	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)					Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
	dalam RKAP Tahun 2025								
68	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis Aneka Jasa dan Kerjasama sebesar 5% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	Menyiapkan sistem terkait saluran pemasaran beserta portofolio bisnis UAJK.	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	1. Sistem saluran pemasaran belum ada	1. Penyelesaian Sistem Tahap I, bernama <i>Ancillary Business Channel</i>	1. Juli 2025	1. Divisi Komersial ASDP 2. Divisi IT ASDP	Belum Sesuai
69	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis Aneka Jasa dan Kerjasama sebesar 5% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	Sudah mulai pembangunan sistem tenant tahap 1 atau Fase 1 terkait sewa lahan, ruangan, dan media iklan	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	1. Sistem saat ini belum selesai	1. Penyelesaian Sistem Tahap I, bernama <i>Ancillary Business Channel</i>	1. Juli 2025	1. Divisi Komersial ASDP, Divisi IT ASDP, Divisi Keuangan dan Perbendaharaan ASDP	Belum sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
70	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis Aneka Jasa dan Kerjasama sebesar 5% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	Melakukan koordinasi bersama Divisi Pengembangan bisnis terkait rencana pemanfaatan aset idle berdasarkan RIP (Rencana Induk Pelabuhan)	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	1. Koordinasi dengan Divisi Pengembangan bisnis belum dilakukan terkait aset berdasarkan RIP	1. Melakukan Koordinasi dengan Divisi Pengembangan Bisnis terkait aset berdasarkan RIP	1. Desember 2025	1. Divisi Komersial ASDP 2. Divisi Pengembangan Bisnis ASDP	Belum Sesuai
71	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis Aneka Jasa dan Kerjasama sebesar 5% yang sudah ditetapkan dalam RKAP Tahun 2025	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	Melakukan Market Analysis untuk tenancy mix yang ideal di lokasi Sosoro Mall dan Anjungan Agung yang dilakukan oleh konsultan, dan business review yang sedang berjalan saat ini	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	1. Dari laporan <i>market analysis</i> , belum seluruhnya rekomendasi direalisasikan sehingga belum terealisasinya diversifikasi tenant di IFPRO	1. Melakukan review dan evaluasi atas rekomendasi <i>market analysis</i> untuk kemudian menyusun rencana tindak lanjut untuk pengembangan IFPRO	1. Desember 2025	PT IFPRO	Belum Sesuai
72	Mencapai target peningkatan pendapatan bisnis Aneka Jasa dan Kerjasama sebesar 5% yang sudah ditetapkan	Aset properti belum dimanfaatkan secara menyeluruh	Melakukan promosi melalui media social khususnya instagram, pelaksanaan event, hingga podcast di area Sosoro Mall, serta kegiatan pemasaran	1. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan (Inspeksi) 2. Prosedur analisis 3. Permintaan Keterangan atau Wawancara (<i>Inquiry</i>)	Belum terdapat evaluasi (target dan realisasi) penyebaran informasi melalui media sosial seperti instagram dan tiktok	1. Melakukan evaluasi penyebaran informasi melalui media sosial seperti instagram	Desember 2025	PT IFPRO	Sesuai

No	Sasaran BUMN	Business Process/ Peristiwa Risiko	Key Control	Metode Pengujian	Kelemahan Kontrol	Rencana Tindak Lanjut	Due Date	PIC	Status Tindak Lanjut
	dalam RKAP Tahun 2025		terhadap target tenant potensial						

5.10 HASIL STRESS TESTING

Pada triwulan II tahun 2025 PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) telah melakukan *stress testing* terhadap aspek keuangan untuk menguji sensitivitas pencapaian target RKAP tahun 2025 sesuai dengan asumsi yang terdampak terhadap kecepatan perkembangan lingkungan bisnis. *Stress test* dilakukan menggunakan variabel input dan skenario yang mempertimbangkan Risiko Utama Perusahaan, DRA (*Disruptive Risk Assessment*) ruang lingkup BCP (*Business Continuity Plan*) Perusahaan, serta konteks risiko baru potensial (berdasarkan *benchmark* industri). Dimana, risiko-risiko tersebut dianggap memungkinkan dan berdampak terhadap pencapaian tujuan bisnis dan/atau operasional kunci pada bisnis serta pelayanan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero). Risiko yang berasal dari berbagai aspek internal maupun eksternal, jika tidak dikelola dengan baik, dapat mengganggu operasional bisnis, menurunkan reputasi, atau bahkan menyebabkan kerugian finansial yang signifikan. Pada *stress testing* triwulan II 2025, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) menggunakan 3 (tiga) skenario, yaitu *Best*, *Base*, dan *Worst* dalam melakukan pengujian kinerja Perusahaan saat kondisi *stress* (Sumber: Petunjuk Teknis SK-7/DKU.MBU/10/2023). Berikut merupakan variabel input (parameter) yang dijadikan asumsi dalam *Stress Testing* beserta dampaknya terhadap keuangan perusahaan.

Tabel 5.19 Parameter dan Asumsi Stress Test Triwulan II Tahun 2025

No	Parameter	RKAP 2025	Asumsi Stres		
			Best	Base	Worst
Asumsi Internal					
1	Kerusakan Kapal (50% Populasi)	Jumlah Trip Kapal Tercapai 100% sesuai RKAP 2025 (RKAP: 323.989 Trip)	Jumlah Trip Kapal Tercapai 85% dibanding RKAP 2025	Jumlah Trip Kapal Tercapai 80% dibanding RKAP 2025	Jumlah Trip Kapal Tercapai 75% dibanding RKAP 2025
2	Kecelakaan Armada Masal (50% Populasi)	Tidak ada kecelakaan besar yang terjadi	Terjadi kecelakaan kapal besar setara dengan 20% insiden kapal Sewol dengan biaya penanganan ± 20 Milyar dan Jumlah Trip turun 1 trip/bulan selama 12 bulan (12 trip turun selama 1 tahun)	Terjadi kecelakaan kapal besar setara dengan 50% insiden kapal Sewol dengan biaya penanganan ± 30 Milyar dan Jumlah Trip turun 1 trip/bulan selama 12 bulan	Terjadi kecelakaan kapal besar setara dengan insiden kapal Sewol dengan biaya penanganan ± 40 Milyar dan Jumlah Trip turun 1 trip/bulan selama 12 bulan (12 trip

No	Parameter	RKAP 2025	Asumsi Stres		
			Best	Base	Worst
				(12 trip turun selama 1 tahun)	turun selama 1 tahun)
3	Kalah Bersaing dan Perubahan Preferensi Pengguna Jasa	Jumlah Produksi Kapal Tercapai 100% sesuai target RKAP 2025 (RKAP: 9.231.514)	Jumlah Produksi Tercapai 85% dibanding RKAP 2025	Jumlah Produksi Tercapai 80% dibanding RKAP 2025	Jumlah Produksi Tercapai 75% dibanding RKAP 2025
4	Cross Default Anak Perusahaan	Tidak Terdapat <i>financial covenant</i> yang dilanggar oleh anak perusahaan dan tidak terdapat kenaikan suku bunga	Terdapat <i>financial covenant</i> yang dilanggar oleh anak perusahaan serta terdapat kenaikan suku bunga sebesar 0,5%	Terdapat <i>financial covenant</i> yang dilanggar oleh anak perusahaan serta terdapat kenaikan suku bunga sebesar 1 %	Terdapat <i>financial covenant</i> yang dilanggar oleh anak perusahaan serta terdapat kenaikan suku bunga sebesar 2 %
5	Serangan Siber/Kegagalan Informasi yang Berdampak Luas untuk Seluruh Fungsi dan Proses Bisnis	Tidak ada serangan siber dan kegagalan IT	Adanya serangan <i>Cyber</i> dan Kegagalan IT sehingga menyebabkan denda 0,5% dari pendapatan, 2.5x denda korporasi sesuai UU PDP No 27 Tahun 2022 dan Penanganan <i>Ransomware</i> 25% x 4,35 Juta USD	Adanya serangan <i>Cyber</i> dan Kegagalan IT sehingga menyebabkan denda 1% dari pendapatan, 5x denda korporasi sesuai UU PDP No 27 Tahun 2022 dan Penanganan <i>Ransomware</i> 50% x 4,35 Juta USD	Adanya serangan <i>Cyber</i> dan Kegagalan IT sehingga menyebabkan denda maksimal sesuai UU PDP No 27 Tahun 2022 dan Penanganan <i>Ransomware</i> sebanyak 4,35 Juta USD
Asumsi Dasar Makro					
6	Bencana Alam Besar	Tidak ada bencana alam besar	Adanya bencana alam yang berdampak pada Pelabuhan Merak sehingga berdampak terhadap pengurangan trip sebanyak 1 trip/hari selama 7 hari, pendapatan pelabuhan off selama 7 hari dan pendapatan hanya 92% karena perbaikan.	Adanya bencana alam yang berdampak pada Pelabuhan Merak sehingga berdampak terhadap pengurangan trip sebanyak 1 trip/hari selama 15 hari, pendapatan pelabuhan off selama 15 hari dan pendapatan hanya 75% selama 6 bulan karena perbaikan.	Adanya bencana alam yang berdampak pada Pelabuhan Merak sehingga berdampak terhadap pengurangan trip sebanyak 1 trip/hari selama 30 hari, pendapatan pelabuhan off selama 30 hari dan pendapatan hanya 50% selama 6 bulan karena perbaikan.

No	Parameter	RKAP 2025	Asumsi Stres		
			Best	Base	Worst
7	Kenaikan Kurs USD	Tidak ada kenaikan Kurs USD (RKAP: Rp16.000)	Adanya kenaikan Kurs USD terhadap Rupiah menjadi Rp16.750/USD	Adanya kenaikan Kurs USD terhadap Rupiah menjadi Rp17.400/USD	Adanya kenaikan Kurs USD terhadap Rupiah menjadi Rp20.000/USD
8	Kenaikan Suku Bunga Pinjaman	Tidak ada kenaikan bunga pinjaman (RKAP suku bunga pinjaman: 7%)	Adanya kenaikan bunga pinjaman sebesar 0,5%	Adanya kenaikan bunga pinjaman sebesar 1%	Adanya kenaikan bunga pinjaman sebesar 2%
9	Kenaikan Harga BBM	Tidak ada kenaikan harga BBM (RKAP harga BBM: \$82/Barel)	Adanya kenaikan biaya BBM sebesar 12,5%	Adanya kenaikan biaya BBM sebesar 25%	Adanya kenaikan biaya BBM sebesar 50%
10	Penurunan Ekonomi	Tidak ada dampak penurunan ekonomi (RKAP pertumbuhan ekonomi: 5,2%)	Adanya pertumbuhan ekonomi sebesar -2,5% yang menyebabkan penurunan pendapatan, sehingga target pendapatan hanya tercapai sebesar 97,5%	Adanya pertumbuhan ekonomi sebesar -5% yang menyebabkan penurunan pendapatan, sehingga target pendapatan hanya tercapai sebesar 95%	Adanya pertumbuhan ekonomi sebesar -10% yang menyebabkan penurunan pendapatan, sehingga target pendapatan hanya tercapai sebesar 90%
11	Kenaikan Inflasi	Tidak ada kenaikan biaya akibat inflasi (RKAP tingkat inflasi: 2,5%)	Adanya kenaikan inflasi menjadi 3,4% yang menyebabkan kenaikan biaya menjadi sebesar 1,25%	Adanya kenaikan inflasi sebesar 4,3% yang menyebabkan kenaikan biaya menjadi sebesar 2,5%	Adanya kenaikan inflasi sebesar 6,1% yang menyebabkan kenaikan biaya menjadi sebesar 5%
12	Perubahan Regulasi dan Kebijakan Pemerintah	Tidak ada Perubahan Regulasi dan Kebijakan Pemerintah	Adanya perubahan kebijakan yang menyebabkan kenaikan tarif pelabuhan naik tidak signifikan, dan tarif kapal naik sesuai RKAP 2025	Adanya perubahan kebijakan yang menyebabkan tidak ada kenaikan tarif pelabuhan sehingga hanya tarif kapal saja yang naik sesuai RKAP 2025	Adanya perubahan kebijakan yang menyebabkan tidak ada kenaikan tarif sehingga pendapatan stagnan (diasumsikan sama dengan RKAP 2024)

Hasil *Stress Test* dan analisis dilakukan dengan menerapkan dampak dari setiap skenario terhadap rencana kinerja keuangan Perusahaan di tahun 2025. Perhitungan *stress test* ini menggunakan beberapa indikator keuangan sebagai berikut:

Tabel 5.20 Indikator Keuangan Hasil *Stress Test*

Aspek	Indikator	Polaritas
Permodalan	DER	<i>Minimize</i>
Likuiditas	<i>Cash Ratio</i>	<i>Maximize</i>
	<i>Working Capital Ratio</i>	<i>Maximize</i>
Rentabilitas	<i>Net Profit Margin</i>	<i>Maximize</i>
Kualitas Aset	BOPO	<i>Minimize</i>
	Penurunan Nilai Aset Lancar	<i>Minimize</i>

A. *Stress Test* Skenario 1: Kerusakan Kapal Masal (50% Populasi)

Hasil *stress test* pada skenario 1 mengenai kerusakan kapal masal (50% populasi) dapat mempengaruhi perubahan dari komponen keuangan dan rasio keuangan perusahaan sebagai berikut:

Tabel 5.21 Komponen Keuangan Skenario 1

Komponen	RKAP 2025	<i>Stress Test</i>		
		<i>Best</i>	<i>Base</i>	<i>Worst</i>
Laba/Rugi Bersih	711.021.943.574	447.399.262.341	359.525.035.263	271.650.808.186
Kas dan Setara Kas	1.706.770.723.746	1.410.727.573.338	1.312.046.523.202	1.213.365.473.066
Ekuitas	10.002.283.476.139	9.738.660.794.906	9.650.786.567.828	9.562.912.340.751
Kewajiban (Liabilitas)	3.185.386.765.057	3.166.292.539.834	3.159.927.798.093	3.153.563.056.352

Tabel 5.22 Proyeksi Rasio Keuangan Perusahaan Hasil *Stress Test* Skenario 1

Aspek	Indikator	RKAP 2025	Real s.d. Juni 2025	<i>Stress Test</i>		
				<i>Best</i>	<i>Base</i>	<i>Worst</i>
Permodalan	DER	21,42%	13,85%	22,00%	22,20%	22,40%
Likuiditas	<i>Cash Ratio</i>	157,72%	160,72%	132,71%	124,17%	115,52%
	<i>Working Capital Ratio</i>	9,34%	10,53%	7,51%	6,87%	6,23%
Rentabilitas	<i>Net Profit Margin</i>	12,39%	12,23%	8,55%	7,10%	5,55%
Kualitas Aset	BOPO	86,53%	88,14%	90,52%	92,03%	93,64%
	Penurunan Nilai Aset Lancar	48,62%	56,52%	58,82%	63,25%	68,39%

B. Stress Test Skenario 2: Kecelakaan Armada Masal (50% Populasi)

Hasil *stress test* pada skenario 2 mengenai kecelakaan armada masal (50% populasi) dapat mempengaruhi perubahan dari komponen keuangan dan rasio keuangan perusahaan sebagai berikut:

Tabel 5.23 Komponen Keuangan Skenario 2

Komponen	RKAP 2025	Stress Test		
		Best	Base	Worst
Laba/Rugi Bersih	711.021.943.574	691.919.210.468	682.400.391.031	672.881.571.593
Kas dan Setara Kas	1.706.770.723.746	1.686.697.624.191	1.676.697.624.191	1.666.697.624.191
Ekuitas	10.002.283.476.139	9.983.180.743.033	9.973.661.923.596	9.964.143.104.158
Kewajiban (Liabilitas)	3.185.386.765.057	3.185.382.050.273	3.185.382.050.273	3.185.382.050.273

Tabel 5.24 Proyeksi Rasio Keuangan Perusahaan Hasil Stress Test Skenario 2

Aspek	Indikator	RKAP 2025	Real s.d. Juni 2025	Stress Test		
				Best	Base	Worst
Permodalan	DER	21,42%	13,85%	21,46%	21,48%	21,50%
Likuiditas	Cash Ratio	157,72%	160,72%	155,87%	154,94%	154,02%
	Working Capital Ratio	9,34%	10,53%	9,21%	9,15%	9,08%
Rentabilitas	Net Profit Margin	12,39%	12,23%	12,05%	11,89%	11,72%
Kualitas Aset	BOPO	86,53%	88,14%*	86,88%	87,06%	87,23%
	Penurunan Nilai Aset Lancar	48,62%	56,52%	49,20%	49,49%	49,79%

*Realisasi capaian RKAP s.d. Juni 2025 telah melewati nilai skenario *worst*

C. Stress Test Skenario 3: Kalah Bersaing dan Perubahan Preferensi Pengguna Jasa

Hasil *stress test* pada skenario 3 mengenai kalah bersaing dan perubahan preferensi pengguna jasa dapat mempengaruhi perubahan dari komponen keuangan dan rasio keuangan perusahaan sebagai berikut:

Tabel 5.25 Komponen Keuangan Skenario 3

Komponen	RKAP 2025	Stress Test		
		Best	Base	Worst
Laba/Rugi Bersih	711.021.943.574	447.399.262.341	359.525.035.263	271.650.808.186
Kas dan Setara Kas	1.706.770.723.746	1.410.727.573.338	1.312.046.523.202	1.213.365.473.066
Ekuitas	10.002.283.476.139	9.738.660.794.906	9.650.786.567.828	9.562.912.340.751
Kewajiban (Liabilitas)	3.185.386.765.057	3.166.292.539.834	3.159.927.798.093	3.153.563.056.352

Tabel 5.26 Proyeksi Rasio Keuangan Perusahaan Hasil Stress Test Skenario 3

Aspek	Indikator	RKAP 2025	Real s.d. Juni 2025	Stress Test		
				Best	Base	Worst
Permodalan	DER	21,42%	13,85%	22,00%	22,20%	22,40%
Likuiditas	Cash Ratio	157,72%	160,72%	132,71%	124,17%	115,52%
	Working Capital Ratio	9,34%	10,53%	7,51%	6,87%	6,23%
Rentabilitas	Net Profit Margin	12,39%	12,23%	8,55%	7,10%	5,55%
Kualitas Aset	BOPO	86,53%	88,14%	90,52%	92,03%	93,64%
	Penurunan Nilai Aset Lancar	48,62%	56,52%	58,82%	63,25%	68,39%

D. Stress Test Skenario 4: Cross Default Anak Perusahaan

Hasil *stress test* pada skenario 4 mengenai *cross default* anak perusahaan dapat mempengaruhi perubahan dari komponen keuangan dan rasio keuangan perusahaan sebagai berikut:

Tabel 5.27 Komponen Keuangan Skenario 4

Komponen	RKAP 2025	Stress Test		
		Best	Base	Worst
Laba/Rugi Bersih	711.021.943.574	710.329.734.580	709.637.525.586	708.253.107.599
Kas dan Setara Kas	1.706.770.723.746	1.706.043.523.280	1.705.316.322.813	1.703.861.921.880
Ekuitas	10.002.283.476.139	10.001.591.267.145	10.000.899.058.151	9.999.514.640.164
Kewajiban (Liabilitas)	3.185.386.765.057	3.185.351.773.586	3.185.316.782.113	3.185.246.799.167

Tabel 5.28 Proyeksi Rasio Keuangan Perusahaan Hasil Stress Test Skenario 4

Aspek	Indikator	RKAP 2025	Real s.d. Juni 2025	Stress Test		
				Best	Base	Worst
Permodalan	DER	21,42%	13,85%	21,42%	21,42%	21,42%
Likuiditas	Cash Ratio	157,72%	160,72%	157,66%	157,60%	157,47%
	Working Capital Ratio	9,34%	10,53%	9,34%	9,33%	9,32%
Rentabilitas	Net Profit Margin	12,39%	12,23%	12,37%	12,36%	12,34%
Kualitas Aset	BOPO	86,53%	88,14%*	86,53%	86,53%	86,53%
	Penurunan Nilai Aset Lancar	48,62%	56,52%*	48,64%	48,66%	48,70%

*Realisasi capaian RKAP s.d. Juni 2025 telah melewati nilai skenario *worst*

E. Stress Test Skenario 5: Serangan Siber/Kegagalan Informasi dan Kegagalan Teknologi/Sistem yang Berdampak Luas untuk Seluruh Fungsi dan Proses Bisnis

Hasil *stress test* pada skenario 5 mengenai serangan siber/kegagalan informasi dan kegagalan teknologi/sistem yang berdampak luas untuk seluruh

fungsi dan proses bisnis dapat mempengaruhi perubahan dari komponen keuangan dan rasio keuangan perusahaan sebagai berikut:

Tabel 5.29 Komponen Keuangan Skenario 5

Komponen	RKAP 2025	Stress Test		
		Best	Base	Worst
Laba/Rugi Bersih	711.021.943.574	652.858.176.884	594.694.410.194	478.366.876.815
Kas dan Setara Kas	1.706.770.723.746	1.645.666.752.745	1.584.562.781.743	1.462.354.839.739
Ekuitas	10.002.283.476.139	9.944.119.709.449	9.885.955.942.759	9.769.628.409.380
Kewajiban (Liabilitas)	3.185.386.765.057	3.185.386.765.057	3.185.386.765.057	3.185.386.765.057

Tabel 5.30 Proyeksi Rasio Keuangan Perusahaan Hasil Stress Test Skenario 5

Aspek	Indikator	RKAP 2025	Real s.d. Juni 2025	Stress Test		
				Best	Base	Worst
Permodalan	DER	21,42%	13,85%	21,54%	21,67%	21,93%
Likuiditas	Cash Ratio	157,72%	160,72%	152,08%	146,43%	135,14%
	Working Capital Ratio	9,34%	10,53%	8,94%	8,54%	7,72%
Rentabilitas	Net Profit Margin	12,39%	12,23%	11,37%	10,36%	8,33%
Kualitas Aset	BOPO	86,53%	88,14%*	87,60%	88,66%	90,79%
	Penurunan Nilai Aset Lancar	48,62%	56,52%*	50,43%	52,37%	56,75%

*Realisasi capaian RKAP s.d. Juni 2025 telah melewati nilai skenario worst

F. Stress Test Skenario 6: Bencana Alam Besar

Hasil *stress test* pada skenario 6 mengenai bencana alam besar dapat mempengaruhi perubahan dari komponen keuangan dan rasio keuangan perusahaan sebagai berikut:

Tabel 5.31 Komponen Keuangan Skenario 6

Komponen	RKAP 2025	Stress Test		
		Best	Base	Worst
Laba/Rugi Bersih	711.021.943.574	586.464.225.195	453.192.527.262	192.485.038.534
Kas dan Setara Kas	1.706.770.723.746	1.607.630.074.164	1.508.391.958.507	1.310.195.942.157
Ekuitas	10.002.283.476.139	9.877.725.757.760	9.744.454.059.827	9.483.746.571.099
Kewajiban (Liabilitas)	3.185.386.765.057	3.185.384.014.767	3.185.374.978.098	3.185.374.978.098

Tabel 5.32 Proyeksi Rasio Keuangan Perusahaan Hasil Stress Test Skenario 6

Aspek	Indikator	RKAP 2025	Real s.d. Juni 2025	Stress Test		
				Best	Base	Worst
Permodalan	DER	21,42%	13,85%	21,69%	21,98%	22,59%
Likuiditas	Cash Ratio	157,72%	160,72%	148,56%	139,39%	121,08%
	Working Capital Ratio	9,34%	10,53%	8,70%	8,00%	6,60%
Rentabilitas	Net Profit Margin	12,39%	12,23%	10,27%	8,00%	3,44%
Kualitas Aset	BOPO	86,53%	88,14%	88,75%	91,14%	95,92%
	Penurunan Nilai Aset Lancar	48,62%	56,52%*	51,62%	55,01%	63,34%

*Realisasi capaian RKAP s.d. Juni 2025 telah melewati nilai skenario base

G. Stress Test Skenario 7: Kenaikan Kurs USD

Hasil *stress test* pada skenario 7 mengenai kenaikan kurs USD dapat mempengaruhi perubahan dari komponen keuangan dan rasio keuangan perusahaan sebagai berikut:

Tabel 5.33 Komponen Keuangan Skenario 7

Komponen	RKAP 2025	Stress Test		
		Best	Base	Worst
Labarugi Bersih	711.021.943.574	687.002.606.395	662.983.269.216	582.918.811.952
Kas dan Setara Kas	1.706.770.723.746	1.683.639.992.156	1.660.509.260.566	1.583.406.821.930
Ekuitas	10.002.283.476.139	9.978.264.138.960	9.954.244.801.781	9.872.561.426.927
Kewajiban (Liabilitas)	3.185.386.765.057	3.187.489.558.838	3.189.592.352.619	3.196.601.665.222

Tabel 5.34 Proyeksi Rasio Keuangan Perusahaan Hasil Stress Test Skenario 7

Aspek	Indikator	RKAP 2025	Real s.d. Juni 2025	Stress Test		
				Best	Base	Worst
Permodalan	DER	21,42%	13,85%	21,47%	21,52%	21,69%
Likuiditas	Cash Ratio	157,72%	160,72%	155,28%	152,85%	144,82%
	Working Capital Ratio	9,34%	10,53%	9,18%	9,01%	8,44%
Rentabilitas	Net Profit Margin	12,39%	12,23%	11,97%	11,55%	10,15%
Kualitas Aset	BOPO	86,53%	88,14%*	86,97%	87,41%	88,88%
	Penurunan Nilai Aset Lancar	48,62%	56,52%**	49,29%	49,97%	52,41%

*Realisasi capaian RKAP s.d. Juni 2025 telah melewati nilai skenario base (BOPO)

**Realisasi capaian RKAP s.d. Juni 2025 telah melewati nilai skenario worst (penurunan nilai aset lancar)

H. *Stress Test* Skenario 8: Kenaikan Suku Bunga Pinjaman

Hasil *stress test* pada skenario 8 mengenai kenaikan suku bunga pinjaman dapat mempengaruhi perubahan dari komponen keuangan dan rasio keuangan perusahaan sebagai berikut:

Tabel 5.35 Komponen Keuangan Skenario 8

Komponen	RKAP 2025	Stress Test		
		Best	Base	Worst
Laba/Rugi Bersih	711.021.943.574	700.826.930.148	690.631.916.723	670.241.889.871
Kas dan Setara Kas	1.706.770.723.746	1.696.060.347.852	1.685.349.971.957	1.663.929.220.166
Ekuitas	10.002.283.476.139	9.992.088.462.713	9.981.893.449.288	9.961.503.422.436
Kewajiban (Liabilitas)	3.185.386.765.057	3.185.386.765.057	3.185.386.765.057	3.185.386.765.057

Tabel 5.36 Proyeksi Rasio Keuangan Perusahaan Hasil *Stress Test* Skenario 8

Aspek	Indikator	RKAP 2025	Real s.d. Juni 2025	Stress Test		
				Best	Base	Worst
Permodalan	DER	21,42%	13,85%	21,44%	21,46%	21,50%
Likuiditas	Cash Ratio	157,72%	160,72%	156,73%	155,74%	153,76%
	Working Capital Ratio	9,34%	10,53%	9,27%	9,20%	9,06%
Rentabilitas	Net Profit Margin	12,39%	12,23%	12,21%	12,03%	11,68%
Kualitas Aset	BOPO	86,53%	88,14%*	86,53%	86,53%	86,53%
	Penurunan Nilai Aset Lancar	48,62%	56,52%*	48,93%	49,24%	49,87%

*Realisasi capaian RKAP s.d. Juni 2025 telah melewati nilai skenario *worst*

I. *Stress Test* Skenario 9: Kenaikan Harga BBM

Hasil *stress test* pada skenario 9 mengenai kenaikan harga BBM dapat mempengaruhi perubahan dari komponen keuangan dan rasio keuangan perusahaan sebagai berikut:

Tabel 5.37 Komponen Keuangan Skenario 9

Komponen	RKAP 2025	Stress Test		
		Best	Base	Worst
Laba/Rugi Bersih	711.021.943.574	529.267.461.371	347.512.979.168	(16.804.589.417)
Kas dan Setara Kas	1.706.770.723.746	1.531.740.325.868	1.356.709.927.990	1.006.649.132.233
Ekuitas	10.002.283.476.139	9.820.528.993.936	9.638.774.511.733	9.274.456.943.149
Kewajiban (Liabilitas)	3.185.386.765.057	3.201.298.619.410	3.217.210.473.762	3.249.034.182.467

Tabel 5.38 Proyeksi Rasio Keuangan Perusahaan Hasil Stress Test Skenario 9

Aspek	Indikator	RKAP 2025	Real s.d. Juni 2025	Stress Test		
				Best	Base	Worst
Permodalan	DER	21,42%	13,85%	21,81%	22,22%	23,10%
Likuiditas	Cash Ratio	157,72%	160,72%	139,50%	121,79%	87,86%
	Working Capital Ratio	9,34%	10,53%	8,07%	6,76%	4,03%
Rentabilitas	Net Profit Margin	12,39%	12,23%	9,22%	6,05%	-0,29%**
Kualitas Aset	BOPO	86,53%	88,14%	89,86%	93,19%	99,84%
	Penurunan Nilai Aset Lancar	48,62%	56,52%*	54,18%	61,17%	82,44%

*Realisasi capaian RKAP s.d. Juni 2025 telah melewati nilai skenario *best*

**Nilai skenario telah melewati nilai perbaikan pada *contingency plan*

J. Stress Test Skenario 10: Penurunan Ekonomi

Hasil *stress test* pada skenario 10 mengenai penurunan ekonomi dapat mempengaruhi perubahan dari komponen keuangan dan rasio keuangan perusahaan sebagai berikut:

Tabel 5.39 Komponen Keuangan Skenario 10

Komponen	RKAP 2025	Stress Test		
		Best	Base	Worst
Laba/Rugi Bersih	711.021.943.574	628.104.832.975	545.187.722.377	379.353.501.180
Kas dan Setara Kas	1.706.770.723.746	1.616.479.745.406	1.526.188.767.065	1.345.606.810.384
Ekuitas	10.002.283.476.139	9.919.366.365.540	9.836.449.254.942	9.670.615.033.745
Kewajiban (Liabilitas)	3.185.386.765.057	3.182.204.394.186	3.179.022.023.316	3.172.657.281.575

Tabel 5.40 Proyeksi Rasio Keuangan Perusahaan Hasil Stress Test Skenario 10

Aspek	Indikator	RKAP 2025	Real s.d. Juni 2025	Stress Test		
				Best	Base	Worst
Permodalan	DER	21,42%	13,85%	21,59%	21,78%	22,15%
Likuiditas	Cash Ratio	157,72%	160,72%	149,82%	141,87%	125,83%
	Working Capital Ratio	9,34%	10,53%	8,77%	8,19%	7,01%
Rentabilitas	Net Profit Margin	12,39%	12,23%	11,19%	9,93%	7,24%
Kualitas Aset	BOPO	86,53%	88,14%*	87,78%	89,09%	91,89%
	Penurunan Nilai Aset Lancar	48,62%	56,52%**	51,34%	54,37%	61,67%

*Realisasi capaian RKAP s.d. Juni 2025 telah melewati nilai skenario *best* (BOPO)

**Realisasi capaian RKAP s.d. Juni 2025 telah melewati nilai skenario *base* (penurunan nilai aset lancar)

K. *Stress Test* Skenario 11: Kenaikan Inflasi

Hasil *stress test* pada skenario 11 mengenai kenaikan inflasi dapat mempengaruhi perubahan dari komponen keuangan dan rasio keuangan perusahaan sebagai berikut:

Tabel 5.41 Komponen Keuangan Skenario 11

Komponen	RKAP 2025	Stress Test		
		Best	Base	Worst
Laba/Rugi Bersih	711.021.943.574	662.094.285.888	613.166.628.202	515.311.312.831
Kas dan Setara Kas	1.706.770.723.746	1.659.653.165.554	1.612.535.607.361	1.518.300.490.976
Ekuitas	10.002.283.476.139	9.953.355.818.453	9.904.428.160.767	9.806.572.845.396
Kewajiban (Liabilitas)	3.185.386.765.057	3.189.670.179.438	3.193.953.593.819	3.202.520.422.582

Tabel 5.42 Proyeksi Rasio Keuangan Perusahaan Hasil *Stress Test* Skenario 11

Aspek	Indikator	RKAP 2025	Real s.d. Juni 2025	Stress Test		
				Best	Base	Worst
Permodalan	DER	21,42%	13,85%	21,52%	21,63%	21,84%
Likuiditas	Cash Ratio	157,72%	160,72%	152,76%	147,84%	138,12%
	Working Capital Ratio	9,34%	10,53%	9,00%	8,66%	7,97%
Rentabilitas	Net Profit Margin	12,39%	12,23%	11,53%	10,68%	8,98%
Kualitas Aset	BOPO	86,53%	88,14%*	87,43%	88,33%	90,12%
	Penurunan Nilai Aset Lancar	48,62%	56,52%**	50,00%	51,46%	54,66%

*Realisasi capaian RKAP s.d. Juni 2025 telah melewati nilai skenario *best* (BOPO)

**Realisasi capaian RKAP s.d. Juni 2025 telah melewati nilai skenario *worst* (penurunan nilai aset lancar)

L. *Stress Test* Skenario 12: Perubahan Regulasi dan Kebijakan Pemerintah

Hasil *stress test* pada skenario 12 mengenai perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi perubahan dari komponen keuangan dan rasio keuangan perusahaan sebagai berikut:

Tabel 5.43 Komponen Keuangan Skenario 12

Komponen	RKAP 2025	Stress Test		
		Best	Base	Worst
Laba/Rugi Bersih	711.021.943.574	608.599.387.602	506.176.831.630	414.823.164.171
Kas dan Setara Kas	1.706.770.723.746	1.598.970.236.742	1.491.169.749.738	1.388.581.355.638
Ekuitas	10.002.283.476.139	9.899.860.920.167	9.797.438.364.195	9.706.084.696.736

Komponen	RKAP 2025	Stress Test		
		Best	Base	Worst
Kewajiban (Liabilitas)	3.185.386.765.057	3.185.186.339.847	3.184.985.914.638	3.178.369.156.575

Tabel 5.44 Proyeksi Rasio Keuangan Perusahaan Hasil Stress Test Skenario 12

Aspek	Indikator	RKAP 2025	Real s.d. Juni 2025	Stress Test		
				Best	Base	Worst
Permodalan	DER	21,42%	13,85%	21,64%	21,86%	22,07%
Likuiditas	Cash Ratio	157,72%	160,72%	147,79%	137,85%	129,16%
	Working Capital Ratio	9,34%	10,53%	8,67%	7,91%	7,26%
Rentabilitas	Net Profit Margin	12,39%	12,23%	10,81%	9,17%	7,76%
Kualitas Aset	BOPO	86,53%	88,14%	88,18%	89,90%	91,36%
	Penurunan Nilai Aset Lancar	48,62%	56,52%*	51,90%	55,65%	59,76%

*Realisasi capaian RKAP s.d. Juni 2025 telah melewati nilai skenario base

Berdasarkan hasil *stress test* Perusahaan dengan 12 skenario, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- Aspek Permodalan digambarkan dalam indikator *Debt to Equity Ratio* (DER) yang mengukur proporsi utang terhadap modal sendiri. Berdasarkan hasil *stress test* pada seluruh skenario menunjukkan bahwa terjadi peningkatan nilai, di mana peningkatan tertinggi terjadi pada **skenario 9 yaitu skenario kenaikan harga BBM** yaitu menjadi 23,10% (RKAP 2025: 21,42%) pada kondisi *worst*. Dalam hal ini, peningkatan DER menandakan bahwa Perusahaan semakin bergantung pada pembiayaan utang untuk mendanai ekspansi atau menutup defisit operasional. Hal ini menunjukkan kecenderungan pemburukan jika terus bertambah, dimana maksimum nilai *Debt to Equity Ratio* (DER) yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu 150%. Namun, nilai *Debt to Equity Ratio* (DER) hingga triwulan II tahun 2025 masih dibawah nilai RKAP 2025.
- Aspek Likuiditas digambarkan dengan 2 indikator, yaitu *Cash Ratio* dan *Working Capital Ratio*. **Cash Ratio** mengukur kemampuan membayar kewajiban jangka pendek hanya dengan kas dan setara kas. Berdasarkan hasil *Stress test* pada seluruh skenario menunjukkan bahwa terjadi penurunan pada *Cash Ratio*, di mana nilai penurunan yang paling rendah juga terjadi pada **skenario 9 yaitu skenario kenaikan harga BBM** yaitu menjadi 87,86% (RKAP 2025: 157,72%) pada kondisi *worst*. Hal ini mencerminkan penurunan kapasitas likuiditas, yang dapat mengarah pada kesulitan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek jika tren ini berlanjut.

Sementara *Working Capital Ratio* menunjukkan penurunan kemampuan perusahaan untuk menutup kewajiban jangka pendek dengan aset lancar. Berdasarkan hasil *stress test* pada seluruh skenario menunjukkan bahwa terjadi penurunan pada *Working Capital Ratio*, di mana nilai penurunan yang paling rendah juga terjadi pada **skenario 9 yaitu skenario kenaikan harga BBM** yaitu menjadi 4,03% (RKAP 2025: 9,34%) pada kondisi *worst*. Penurunan ini menunjukkan adanya potensi kesulitan dalam menjaga likuiditas yang cukup untuk operasional jangka pendek, sehingga perusahaan perlu memperhatikan langkah-langkah pemulihan dan perbaikan. Jika hal ini terus berlanjut, maka Perusahaan dapat mengalami kesulitan dalam menjaga kelancaran operasional harian. Namun, nilai *Cash Ratio* dan *Working Capital Ratio* hingga triwulan II tahun 2025 masih dalam rentang nilai RKAP 2025.

- Aspek Rentabilitas digambarkan dengan *Net Profit Margin* yang menunjukkan efisiensi dalam menghasilkan laba dari pendapatan. Berdasarkan hasil *stress test* pada seluruh skenario menunjukkan bahwa terjadi penurunan pada *Net Profit Margin* dengan nilai terendah terjadi pada **skenario 9 yaitu skenario kenaikan harga BBM** yaitu menjadi -0,29% (RKAP 2025: 12,39%) pada kondisi *worst*. *Net Profit Margin* yang bernilai negatif yaitu nilai beban lebih tinggi dibandingkan dengan pendapatan yang dihasilkan Perusahaan, di mana hal ini dapat mengindikasikan bahwa Perusahaan tidak mampu menghasilkan laba dari seluruh aktivitas operasional maupun non-operasionalnya. Apabila nilai *Net Profit Margin* bernilai negatif, maka Perusahaan perlu melakukan langkah-langkah perbaikan yang telah dimuat dalam *contingency plan*. Namun, nilai *Net Profit Margin* hingga triwulan II tahun 2025 masih dalam rentang nilai RKAP 2025.
- Aspek Kualitas Aset digambarkan oleh 2 indikator, yaitu Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) dan Penurunan Nilai Asset Lancar. Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) menggambarkan proporsi biaya operasional terhadap pendapatan, jika nilai BOPO semakin tinggi maka semakin boros biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil *stress test* pada seluruh skenario menunjukkan bahwa terjadi peningkatan pada Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) dengan nilai tertinggi terjadi pada **skenario 9 yaitu skenario kenaikan harga BBM** yaitu menjadi 99,84% (RKAP 2025: 86,53%) pada kondisi *worst*. Hal ini mengindikasikan

bahwa biaya operasional semakin mendekati pendapatan, yang dapat mempengaruhi margin keuntungan dan meningkatkan risiko pengurangan profitabilitas lebih lanjut. Jika rasio terus naik, bisa menjadi tanda bahwa beban operasional tidak lagi produktif terhadap kinerja Perusahaan. Sementara untuk Penurunan Nilai Aset Lancar, berdasarkan hasil *stress test* menunjukkan adanya peningkatan, di mana peningkatan tertinggi terjadi pada **skenario 9 yaitu skenario kenaikan harga BBM** yaitu menjadi 82,44% (RKAP 2025: 48,62%) pada kondisi *worst*. Hal ini menunjukkan bahwa dalam situasi krisis atau tekanan ekonomi yang lebih besar, perusahaan bisa menghadapi penurunan yang lebih besar lagi pada nilai aset lancar. Hal ini menggambarkan potensi kesulitan dalam mempertahankan nilai aset lancar, yang bisa menyebabkan masalah likuiditas yang lebih parah. Namun, nilai Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) dan Penurunan Nilai Aset Lancar hingga triwulan II tahun 2025 masih dalam rentang nilai RKAP 2025. Dalam hal ini, perusahaan harus tetap memperhatikan beberapa langkah mitigasi yang akan dilakukan supaya target kinerja Perusahaan tercapai berdasarkan hasil *stress test* masih sesuai dengan rencana mitigasi risiko utama yang dimonitoring selama tahun 2025 ini.

Secara keseluruhan, hasil *stress test* ini menunjukkan bahwa seluruh skenario yang disimulasikan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, di mana skenario 9 yaitu skenario kenaikan harga BBM pada kondisi *Worst* menjadi skenario yang memiliki hasil *stress test* yang paling buruk dimana seluruh rasio keuangan pada skenario tersebut menghasilkan nilai yang mengarah ke aktivasi *contingency plan* Perusahaan jika hal itu terus terjadi. Pada skenario tersebut menunjukkan adanya penurunan pada likuiditas dan rentabilitas perusahaan, dengan beberapa indikator yang mulai mendekati atau berada di zona pencegahan pada indikator *contingency plan* yang telah ditetapkan Perusahaan. Meskipun DER tetap aman, penurunan pada *Cash Ratio* dan *Working Capital Ratio* menandakan adanya potensi kesulitan dalam pemenuhan kewajiban jangka pendek. Selain itu, yang perlu diperhatikan lebih lanjut adalah pada indikator *Net Profit Margin* yang telah menyentuh nilai negatif yaitu memasuki ke area perbaikan pada konteks *contingency plan*. Namun, variabel input yang digunakan dalam skenario kenaikan harga BBM untuk *stress testing* ini adalah kenaikan harga BBM komersial, sementara ASDP menggunakan harga BBM subsidi dalam operasionalnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu tetap melakukan langkah-langkah preventif dan mitigasi

untuk menghindari masuk ke dalam zona pencegahan (dalam konteks *contingency plan*) dan menjaga stabilitas operasional ke depan.

Jika dilihat pada realisasi capaian RKAP sampai dengan triwulan II tahun 2025 terdapat indikator rasio keuangan khususnya nilai BOPO dan penurunan nilai aset lancar yang telah melewati nilai skenario hasil *stress test* (*best*, *base*, dan *worst*) pada beberapa skenario. Maka dari itu, Perusahaan perlu memastikan pelaksanaan perbaikan atau mitigasi risiko, supaya target kinerja Perusahaan tercapai. Berdasarkan hasil *stress test*, tidak menunjukkan kecenderungan potensi risiko lain (diluar risiko yang telah diidentifikasi dalam risiko utama DRA (*Disruptive Risk Assessment*) ruang lingkup BCP (*Business Continuity Plan*), serta konteks risiko baru potensial (berdasarkan *benchmark* industri)), sehingga rencana mitigasi yang *dimonitoring* pada tahun 2025 ini masih sesuai. Rencana mitigasi yang perlu diperkuat antara lain yang berkaitan dengan kelancaran layanan operasional kapal dan pelabuhan terutama yang berkaitan dengan kualitas aset yaitu memastikan dan *monitoring* kehandalan armada agar siap beroperasi secara maksimal setiap saat (diluar *docking*), melakukan penyesuaian tarif jasa penyebarangan dan/atau pelabuhan, melakukan evaluasi biaya secara rutin dan berkaitan dengan efisiensi biaya operasional, serta *memonitor* dan evaluasi atas rencana investasi tahun 2025 baik yang masih dalam tahap implementasi ataupun yang sudah terealisasi

LAPORAN AUDIT INTERN

A. LAPORAN PELAKSANAAN DAN POKOK HASIL AUDIT INTERN:

5.11.1 Perbandingan antara realisasi dan rencana kerja audit intern pada BUMN dan anak perusahaan;

- a) Rencana dan realisasi audit internal PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) triwulan I:

Kegiatan	Rencana ULA/Cabang	Realisasi ULA/Cabang	%
PKPT	6	5	83,3%

- b) Rencana dan realisasi audit internal di Anak Usaha:

- 1) PT. Indonesia Ferry Property (IFPRO)
- 2) PT. Jembatan Nusantara (JN)

Pelaksanaan kegiatan Audit Internal akan dilakukan pada Triwulan III berikutnya

5.11.2 Ringkasan hasil pemeriksaan atas pelaksanaan rencana kerja audit intern;

Terdapat beberapa temuan di bidang operasional, teknik dan SDM yang bersifat ketidaksesuaian implementasi pengendalian internal.

5.11.3 Pemenuhan kebutuhan sumber daya SPI yang meliputi:

- a. Personil;

Organisasi dan perangkat SDM di fungsi SPI terdiri dari Kepala SPI, Manager TU, Inspektur dan Auditor dengan rincian sebagai berikut:

NO	POSISI	JUMLAH
1	Kepala Satuan Pengawasan Intern	1
2	Tata Usaha	1
3	Inspektur Area 1	1
4	Auditor Area 1	5
5	Inspektur Area 2	1
6	Auditor Area 2	5
7	Inspektur Tata Kelola & Mutu	1
8	Auditor Tata Kelola & Mutu	5
9	Teknologi Informasi	1
10	Auditor TI	1
	Total	22

Adapun jumlah eksisting SDM SPI saat ini berjumlah 22 orang yang terdiri dari 1 orang Ka SPI, 1 orang Manager Tata Usaha, 4 orang

Inspektur, 5 orang Auditor pengawasan Area 1, 5 orang Auditor pengawasan Area 2 dan 5 orang Auditor Tata Kelola & Mutu di tambah 1 orang Auditor TI yang telah dioptimalkan untuk melaksanakan pengawasan audit internal pada bidang Usaha, Teknik, keuangan, SDM, Umum dan SCM PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) dan anak usaha yaitu PT. Indonesia Ferry Property dan PT. Jembatan Nusantara

b. Teknologi;

Terdapat program pengembangan digitalisasi proses audit internal yaitu Sistem Manajemen Audit Internal (SMAIL). Tujuan dari program digitalisasi ini yaitu:

1. Pemetaan Risiko Audit, yang mencakup pengelolaan risiko seluruh unit kerja PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero);
2. Perencanaan audit, yang antara lain mencakup penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKAT);
3. Pelaksanaan audit, yang antara lain mencakup administrasi penugasan audit; pembuatan dokumentasi proses dan hasil audit;
4. Pelaporan audit, yang berupa aktivitas penyusunan dan distribusi hasil audit;
5. Pemantauan pelaksanaan tindak lanjut oleh unit kerja / fungsi;
6. Menghasilkan bisnis proses audit oleh Satuan Pengawasan Intern yang sesuai dengan standar perusahaan BUMN;
7. Menyediakan informasi yang tepat dan akurat mengenai kondisi tindak lanjut temuan audit.

B. LAPORAN TINDAK LANJUT AUDITOR INTERNAL, AUDITOR EKSTERNAL DAN OTORITAS PENGAWAS LAINNYA:

1. Audit Internal

Tindak lanjut atas audit operasional oleh internal sebagai berikut:

TEMUAN	Tindaklanjut
82	23%

2. Auditor eksternal (Kantor Akuntan Publik)

Kantor akuntan publik sebagaimana temuan yang diterbitkan dalam laporan auditor independen atas kepatuhan terhadap peraturan perundangan dan kepatuhan terhadap pengendalian intern serta *management letter*;

- 1) Tidak terdapat temuan kepatuhan terhadap peraturan perundangan dan kepatuhan terhadap pengendalian intern Tahun Buku 2024 yh
- 2) Management Letter Tahun Buku 2024

KAP Tahun Buku 2024	Rekomendasi	Selesai Tindak Lanjut	Dalam Proses Tindak Lanjut
Management Letter	20	9	11

3) Pemenuhan rekomendasi Manajemen Letter Tahun 2024 selanjutnya akan menjadi pertimbangan pada pelaksanaan audit laporan keuangan tahun buku 2025.

3. Auditor eksternal (Badan Pemeriksa Keuangan)
Progress tindak lanjut sampai dengan triwulan I tahun 2025 sebagai berikut:

No		Jenis Temuan	Jumlah		Status Tindak Lanjut			
			Temuan	Rekomds	S	BS	BD	TDD
1	05/AUDITAMA VII/KINERJA/01/2016 29 JANUARI 2016	Kinerja Efektivitas Kegiatan Pengelolaan Pelayanan Penyeberangan dan Pelabuhan Tahun 2013 sd. 2015 pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)						
		TL Semester I Tahun 2024	28	92	85	0	0	7
2	34/AUDITAMA VII/PDPT/07/2018 10 JULI 2018	PDTT atas Pengelolaan Kegiatan Pengadaan dan Pemeliharaan Kapal serta Penggunaan Penyertaan Modal Negara Tahun 2015 pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Tahun 2012 sampai dengan Triwulan III Tahun 2017						
		TL Semester I Tahun 2024	10	28	27	1	0	0
3	01/AUDITAMA VII/KINERJA/01/2022 31 JANUARI 2022	Kinerja atas Kegiatan Pelanggan Berkendaraan di Pelabuhan dan Kapal untuk Mendukung Konektivitas Antarpulau pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dan Instansi Terkait Tahun Buku 2019, 2020, dan Triwulan I Tahun 2021						
		TL sd. Semester I Tahun 2024	11	44	44	0	0	0
4	11/AUDITAMA VII/PDPT/03/2023 14 MARET 2023	Kepatuhan Pengelolaan Kegiatan Investasi Tahun Buku 2022 PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dan Instansi Terkait 11/AUDITAMA VII/PDPT/03/2023, 14 MARET 2023						
		TL Semester I Tahun 2024	2	5	2	3	0	0
Jumlah Status Tindak Lanjut sd. Triwulan I Tahun 2025			51	169	158	4	0	7

Realisasi pemenuhan tindak lanjut atas temuan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) hingga Triwulan II Tahun 2025 menunjukkan bahwa dari total 169 rekomendasi, sebanyak 158 rekomendasi (93,49%) telah ditindaklanjuti sesuai dengan arahan. Sebanyak 4 rekomendasi (2,37%) masih belum sesuai dengan rekomendasi yang diberikan, dan sebanyak 7 rekomendasi (4,14%) dinyatakan tidak dapat ditindaklanjuti karena adanya perubahan kebijakan dari regulator. Dengan demikian, tingkat penyelesaian tindak lanjut mencapai 97,63%.

C. LAPORAN KHUSUS MENGENAI SETIAP TEMUAN AUDIT INTERN YANG DIPERKIRAKAN DAPAT MEMBAHAYAKAN KELANGSUNGAN USAHA BUMN:

Tidak ada temuan audit internal yang membahayakan baik Induk maupun anak usaha

D. LAPORAN PENGANGKATAN ATAU PEMBERHENTIAN KEPALA SPI

1. Profil Kepala SPI yang diangkat
SPI ASDP saat ini dikepalai oleh Sdri. Theresia Damayanti, SE, MM dengan NIK karyawan 0120001833 yang telah ditetapkan melalui Surat Keputusan Direksi nomor: SK.210/PA.104/ASDP-2020 tentang Pengangkatan dan Alih Tugas Pejabatan di Lingkungan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) tanggal 4 Februari 2020. Bahwa sejak ditetapkan Sdri. Theresia Damayanti, SE, MM sampai dengan triwulan I tahun 2024 belum ada pergantian kepala SPI.

2. Pemenuhan kualifikasi dan sikap yang dimiliki oleh Kepala SPI yang diangkat sesuai dengan ketentuan dalam juknis tentang komposisi dan kualifikasi organ pengelola risiko.

Bahwa sesuai salinan keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian BUMN nomor: SK-3/DKU.UMB/05/2023 menindaklanjuti PER-2/MBU/03/2023 disampaikan bahwa SPI merupakan salah satu organ pengelola risiko yang wajib memenuhi kualifikasi berupa:

- Sertifikasi, integritas dan sikap yang dipenuhi sebelum menjabat dan;
- Pelatihan dan sertifikasi yang dipenuhi saat menjabat

Berikut disampaikan pemenuhan kualifikasi kepala SPI ASDP sebagai berikut:

a. Pendidikan formal

No	Jenjang	Jurusan	Tahun Lulus	Perguruan Tinggi/Universitas
1	S2	Manajemen Keuangan	1999	Universitas Islam Indonesia
2	S1	Akuntansi	1997	Universitas Islam Indonesia

b. Pendidikan dan Pelatihan Sertifikasi dan Workshop

Pendidikan dan Pelatihan Sertifikasi dan Workshop			
No	Pendidikan Pelatihan Sertifikasi & Workshop	Penyelenggara	Tahun Diklat
1	Konferensi Auditor Internal (KAI) dan Munas FKSPI	YPIA	2025
2	Fraud Prevention With a Powerful Internal Control	IAI	2025
3	Pathway to Certified accountant in Indonesia	IAI	2024
4	Sertifikat business Essential Financial	BUMN School of Excellence	2024
5	Fraud Auditing 1, 2 dan Forensic Auditor	LPFA	2024
6	Next Practise School	National University of Singapore	2024
7	Executive Leadership Development Programe	WIKSA Satrian	2023
8	Assurance Management Risiko	BLMI	2023
9	GRC Integrated Information for Supervisory Board	BLMI	2023
10	Auditor for ESG	BLMI	2023
11	ESG Governance	BLMI	2023
12	GRC	BLMI	2023
13	Investment Risk Management by EY	BLMI	2023
14	Certified Internal Auditor Executive	BPKP	2023
15	Strategic Wargaming Think The Unthinkable and Anticipate for The Unexpected	Prosva Consulting	2023
16	Pelatihan Stress testing	Deloit	2023
17	Qualified Chief Risk Officer	LSP MKS	2022
18	Uji Kompetensi Pengelolaan SPI	LSPAI	2020
19	Pelatihan Khusus Kepala SPI (diklat online)	PPAK Malang	2020
20	Executive Development Program	DDI Consulting	2019
21	Enterprise Risk Management	LSP MKS QRMO	2018
22	In house Project Management Officer	PMIT Consulting	2018
23	Executive Development Program	DDI Consulting	2018
24	Public Speaking	ESQ	2017
25	Behavioral Interviewing	DDI Consulting	2017
26	Pelatihan Kriteria Unggul Perusahaan	FEB	2015
27	ISM Code Awareness	BKI	2014
28	Strategic Business Analysis Workshop	Prasetya Mulya	2018
29	Cash flow Management Workshop	Prasetya Mulya	2007
30	Sertifikasi Ahli Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah	LPPM	2006
31	ESQ Leadership Training	ESQ	2006
32	Perencanaan & pengendalian Produksi	LPPM	2002
33	Auditor Internal Keselamatan ISM Code	BKI	2002

Memperhatikan realisasi pendidikan formal dan pendidikan pelatihan sertifikasi dan workshop kepala SPI di atas maka saat ini Kepala SPI telah memenuhi kualifikasi sebagaimana yang telah dipersyaratkan yaitu pada bidang audit, bidang manajemen risiko, fraud, bisnis, kegiatan usaha korporasi, hukum, kepatuhan, keuangan dan akuntansi.

E. LAPORAN HASIL KAJI ULANG PIHAK EKSTERNAL YANG INDEPENDEN (QUALITY ASSURANCE REVIEW) DISAMPAIKAN SECARA TERPISAH DARI LAPORAN TRIWULAN DAN TAHUNAN

1. Profil pihak eksternal yang melakukan *quality assurance review*; Quality Assurance Review SPI PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dilaksanakan oleh PT Deloitte Indonesia.

Deloitte Indonesia merupakan firma independent yang menyediakan jasa auditing, consulting, financial advisory, risk advisory, tax dan jasa terkait lainnya kepada klien pilihan. Deloitte Indonesia adalah Anggota Deloitte Asia Pasific Network dan Deloitte Global Network.

Deloitte Indonesia telah berkembang pesat hingga memiliki lebih dari 2100 staf serta dua kantor yang berlokasi di Jakarta dan Surabaya. Praktik Deloitte Indonesia diwakili oleh :

- Imelda & rekan, Registered Public Accountants
- Deloitte Touche Solutions, Tax Consulting
- PT Deloitte Konsultan Indonesia, Risk Advicory and Assurance Services
- PT Deloitte Advis Indonesia, Financial Advisory
- Hermawan Juniarto & Partners, Lawyers
- PT Deloitte Consulting, Strategy, technology integration and management Consulting.

2. Ringkasan kaji ulang oleh pihak eksternal (**eksum**);

Ringkasan Eksekutif

Highlight Hasil Kajian Kesesuaian dengan Standar

Tujuan

Tujuan dari Quality Assurance Review (QAR) Satuan Pengawasan Intern (SPI) PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) (ASDP) adalah untuk:

1. Menilai kesesuaian aktivitas internal audit Satuan Pengawasan Intern (SPI) PT ASDP Indonesia Ferry dengan Definisi, Kode Etik dan Standar Sesuai International Professional Practices Framework (IPPF) (Conformity Level).
2. Penyusunan *area of improvement* (AoI) dan rekomendasi perbaikannya yang dilengkapi dengan action plan dan tata waktu tindak lanjut rekomendasi (timeline) dari hasil pengukuran conformity level yang telah disepakati dengan Satuan Pengawas Intern Perusahaan.


Pendekatan yang dilakukan

Dalam melakukan asesmen, kami telah:

- Mempertimbangkan dan meninjau cara kerja SPI ASDP termasuk tata kelola dan ruang lingkup tugasnya terhadap standar dan leading practices;
- Bertemu dengan berbagai pemangku kepentingan termasuk Komite Audit, Direktur Keuangan, Kepala Manajemen Risiko, Kepala Satuan Pengawasan Intern, dan beberapa Manajemen SPI;
- Meninjau sampel peragaan (audit & konsultasi) SPI ASDP secara independen;
- Melakukan benchmarking kualitatif sesuai dengan leading practice yang teridentifikasi oleh Deloitte.

Kick Off Meeting dilakukan dengan SPI ASDP dan pihak-pihak relevan lainnya untuk memperoleh informasi latar belakang, menyampaikan daftar dokumentasi yang dibutuhkan, merencanakan wawancara dengan pemangku kepentingan, dan menetapkan pendekatan manajemen proyek yang sesuai dengan konteks ASDP. Aktivitas audit internal ASDP yang kami revidi adalah aktivitas audit intern sejak 1 Januari 2021 sampai dengan 31 Oktober 2023.

Kesesuaian dengan standar



Berdasarkan asesmen kami, SPI ASDP **Sebagian Sesuai** dengan standar IPPF IA.

Berdasarkan hasil asesmen atas standar IPPF-IA tersebut di atas, kami menyimpulkan bahwa keseluruhan aktivitas SPI ASDP sudah **Sebagian Sesuai** dengan standar yang berlaku. Adapun rincian hasil asesmen atas standar dapat dilihat pada bagian berikutnya dari laporan ini.

Praktik baik yang telah dilaksanakan saat ini

- SPI ASDP telah mulai melaksanakan fungsi konsultasi sejak tahun 2022 secara nonformal maupun formal, salah satunya dengan pendampingan proyek-proyek strategis di ASDP.
- SPI ASDP telah mengimplementasikan *data analytics* yang senantiasa dikembangkan, salah satunya sebagai salah satu bentuk dukungan data dalam pendampingan pada auditor eksternal.
- SPI ASDP telah menggunakan audit management system (SMAL) yang sedang dalam tahap pengembangan lebih lanjut.
- SPI ASDP telah mengadakan sertifikasi-sertifikasi nasional bagi seluruh auditor (PIA, CIAE, CQRO, GRMP, Auditor ISO, Auditor Madya dan Auditor Muda).

© 2023 PT Deloitte Konsultan Indonesia | Laporan ini dimaksudkan hanya sebagai informasi dan pengukuran internal bagi PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), dan tidak dimaksudkan untuk, atau tidak boleh digunakan oleh, pihak atau entitas lain. Tidak ada pihak atau entitas lain yang berhak untuk menyalin, mengutip, atau mendistribusikan laporan ini tanpa izin tertulis dari PT ASDP Indonesia Ferry (Persero). | PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) - Quality Assurance Review 2023

Ringkasan Eksekutif

Hasil Kajian Kesesuaian dengan Standar

Berikut merupakan rangkuman kesesuaian aktivitas SPI ASDP terhadap standar



IIA - IPPF





Berdasarkan asesmen kami, aktivitas audit internal SPI ASDP adalah **Sebagian Sesuai**, yang menunjukkan bahwa SPI ASDP masih memiliki area-area peningkatan untuk dapat sesuai dengan standar IIA. Dari 51 poin standar IIA:

- 32 poin telah Secara Umum Sesuai
- 10 poin Sebagian Sesuai yaitu poin 1000, 1210, 1300, 1310, 1311, 2010, 2020, 2030, 2120 dan 2240
- 2 poin Tidak Sesuai yaitu poin 1312 dan 1320
- 7 poin *Not Applicable** yaitu poin 1321, 1322, 2070, 2421, 2430, 2431, dan 2450

Detail dapat dilihat pada Lampiran 1

*Poin yang berstatus N/A adalah poin standar yang tidak dapat diaplikasikan karena tidak relevan dengan aktivitas audit internal yang dilaksanakan di SPI ASDP pada periode kajian ini.

Dalam melakukan penilaian terhadap aktivitas internal audit SPI ASDP, kami menggunakan skala sebagai berikut:

	Secara Umum Sesuai	Aktivitas internal audit yang dilaksanakan oleh SPI telah secara umum sesuai dengan ketentuan <i>The International Professional Practices Framework (IPPF)</i> . Poin SUS masih memungkinkan adanya peluang peningkatan untuk praktik yang lebih baik.
	Sebagian Sesuai	Aktivitas internal audit yang dilaksanakan oleh SPI telah sebagian sesuai dengan ketentuan <i>The International Professional Practices Framework (IPPF)</i> . Poin SS membutuhkan adanya peluang peningkatan untuk mencapai kesesuaian dengan standar dan praktik yang lebih baik.
	Tidak Sesuai	Aktivitas internal audit yang dilaksanakan oleh SPI tidak sesuai dengan ketentuan <i>The International Professional Practices Framework (IPPF)</i> . Poin TS membutuhkan adanya peluang peningkatan untuk mencapai kesesuaian dengan standar dan praktik yang lebih baik.
	Not Applicable	Poin penilaian tidak dapat diaplikasikan karena tidak relevan dengan aktivitas internal audit SPI yang dilaksanakan pada periode kajian.

3. Rencana tindaklanjut rekomendasi hasil kaji ulang dan rencana pelaporan pelaksanaan tindaklanjut yang akan menjadi bagian dari rencana RKAP dan pelaporan manajemen risiko;
SPI telah menindaklanjuti rekomendasi hasil kaji ulang dengan progres penyelesaian sebagai berikut:
 - a. Telah dilaksanakan review prosedur SPI yang menjadi aspek peluang peningkatan QAR, antara lain :
 - 1) Prosedur Perencanaan Audit
 - 2) Prosedur Pelaksanaan Audit
 - 3) Prosedur Jasa Konsultasi Internal
 - 4) Prosedur Pendampingan Audit Eksternal
 - 5) Prosedur Audit Investigasi
 - b. Telah dilakukan pengembangan program Quality Assurance & Improvement Program dengan menunjuk Tim Perencanaan & Pengembangan sebagai fungsi QA dan telah dilaksanakan pelatihan QAIP untuk memenuhi kompetensi Tim dalam bidang Quality Assurance.
 - c. Penyempurnaan Piagam SPI akan dilaksanakan pada Triwulan II Tahun 2024 setelah dilakukan review terhadap prosedur SPI.
4. Laporan lengkap QAR oleh eksternal telah kami arsip sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku

LAPORAN TATA KELOLA TERINTEGRASI

I. PENDAHULUAN

A. **Ketentuan Tata Kelola Terintegrasi BUMN**

Tata Kelola Terintegrasi adalah suatu tata kelola yang menerapkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, profesional, dan kewajaran secara terintegrasi dalam BUMN konglomerasi sesuai Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/3/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, khususnya pada:

1. Pasal 51 ayat (3):

BUMN konglomerasi wajib menerapkan Tata Kelola Terintegrasi dalam melaksanakan Manajemen Risiko, paling sedikit meliputi:

a. Direksi BUMN Induk menjalankan fungsi Tata Kelola Terintegrasi yang meliputi tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) menetapkan kebijakan pada tingkat BUMN Induk yang diharmonisasikan dengan kebijakan pada tingkat Anak Perusahaan BUMN melalui:
 - a) Direktur yang melaksanakan tugas fungsional BUMN Induk wajib melakukan harmonisasi kebijakan fungsional pada Anak Perusahaan BUMN; dan
 - b) Direktur yang melaksanakan tugas pembinaan wajib memastikan keselarasan dan sinergitas strategi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN.

2) memantau implementasi kebijakan harmonisasi dengan kebijakan BUMN Induk; dan

3) melakukan pemantauan Risiko secara terstruktur dan terintegrasi antara BUMN Induk dengan Anak Perusahaan BUMN.

b. Penetapan direktur yang melaksanakan tugas fungsional dan direktur yang melaksanakan tugas pembinaan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a angka 1 huruf a) ditetapkan dalam rapat Direksi;

c. Direktur yang melaksanakan tugas fungsional dan direktur yang melaksanakan tugas pembinaan hanya dapat menetapkan kebijakan harmonisasi fungsional dan bisnis, dan tidak mengambil alih peranan dan tanggung jawab direksi pada Anak Perusahaan BUMN; dan

- d. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas menjalankan fungsi Tata Kelola Terintegrasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Pasal 73 ayat (1)
Direksi wajib menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko.
3. Pasal 73 ayat (2)
Laporan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari:
 - a. laporan penerapan Manajemen Risiko;
 - b. laporan Audit Intern; dan
 - c. laporan Tata Kelola Terintegrasi.
4. Pasal 73 ayat (5)
Laporan Tata Kelola Terintegrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf c paling sedikit memuat:
 - a. struktur Tata Kelola Terintegrasi;
 - b. proses Tata Kelola Terintegrasi; dan
 - c. hasil Tata Kelola Terintegrasi.

B. ENTITAS INDUK

PT ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)

Entitas Induk {PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)} yang bergerak di bidang penyedia jasa transportasi penyeberangan memiliki 3 (tiga) segmen usaha, yaitu usaha angkutan penyeberangan, usaha Pelabuhan, dan usaha aneka jasa. Hingga tahun 2023, Entitas Induk memiliki 27 (dua puluh tujuh) wilayah operasional dan memiliki 2 (dua) perwakilan wilayah operasional. Struktur dan komposisi Pemegang Saham PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) adalah 100% saham ASDP dimiliki dan dikendalikan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

C. ENTITAS ANAK

1. PT INDONESIA FERRY PROPERTY

PT Indonesia Ferry Properti (IFPRO) adalah perusahaan patungan dua BUMN, yakni PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dan PT Pembangunan Perumahan (Persero), Tbk, yang bergerak di bidang penyediaan jasa, perdagangan, konstruksi, dan pengelolaan property.

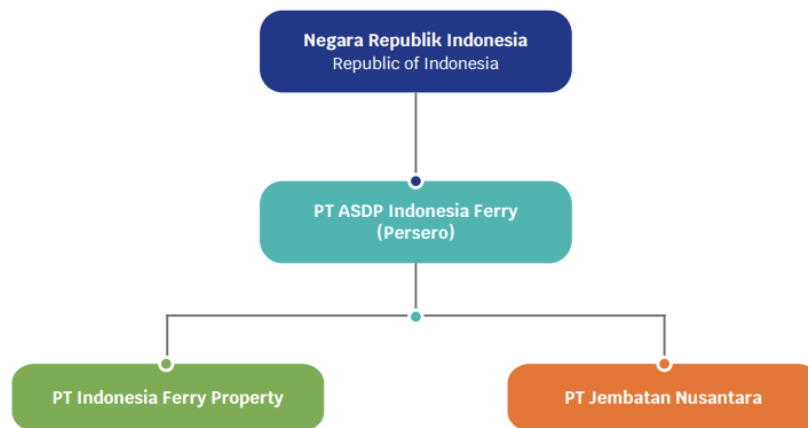
Kepemilikan Saham	<ul style="list-style-type: none">• PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) 51%• PT Pembangunan Perumahan (Persero) 49%
-------------------	--

2. PT JEMBATAN NUSANTARA

PT Jembatan Nusantara didirikan pada Tahun 1975 yang secara resmi pada Tahun 2022 telah diakuisisi oleh PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dan telah disetujui oleh Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia berdasarkan surat No. S-87/MBU/02/2022 tanggal 22 Februari 2022. Dengan Demikian, kepemilikan saham PT Jembatan Nusantara sepenuhnya dimiliki oleh ASDP Indonesia Ferry (Persero).

- | | |
|-------------------|---|
| Kepemilikan Saham | <ul style="list-style-type: none">• PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) 99,99%• DAPEN ASDP 0,01% |
|-------------------|---|

Hingga tahun 2024, Entitas Induk {PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)} telah membentuk 2 (dua) Entitas Anak Perusahaan, yakni PT Indonesia Ferry Properti (IFPRO) dan PT Jembatan Nusantara sehingga memiliki struktur grup seperti berikut:



II. LAPORAN TATA KELOLA TERINTEGRASI

5.19.1 Struktur Tata Kelola Terintegrasi

Pemenuhan Struktur Tata Kelola Terintegrasi pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) sebagaimana merujuk pada SK-6/DKU.MBU/10/2023 tentang Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio Badan Usaha Milik Negara adalah sebagai berikut:

No.	Indikator Struktur Tata Kelola Terintegrasi	Analisis Hasil Penilaian	
		Area Kekuatan	Area Kelemahan
1.	<p>Direksi BUMN Induk</p> <p>a. Telah menetapkan direktur fungsional dan direktur pembina.</p> <p>b. Penetapan direktur fungsional dan direktur pembina telah memperhatikan tata kelola Risiko tiga lini (three lines model).</p> <p>c. Direktur fungsional telah menjalankan tugasnya dalam melakukan harmonisasi</p>	<p>Telah ditetapkan Direktur Fungsional dan Direktur Pembina pada Rapat Direksi, pada tanggal 21 Mei 2024</p> <p>Direktur Fungsional yang telah ditetapkan adalah Direktur Keuangan, TI, dan Manajemen Risiko dan Direktur SDM dan Layanan Korporasi dan Direktur Pembina yang telah ditetapkan adalah Direktur Perencanaan dan Pengembangan. Penetapan pada tanggal 21 Mei 2024</p> <p>Direktur Fungsional telah melakukan harmonisasi kebijakan terkait penyelarasan</p>	<p>Diperlukan pemutakhiran penetapan direktur pembina mengikuti dengan Nomenklatur dan Struktur Organisasi terbaru (KD.95/HK.002/JKTHS/VI/ASDP-2025 pada 20 Juni 2025)</p> <p>N/A</p>

No.	Indikator Struktur Tata Kelola Terintegrasi	Analisis Hasil Penilaian	
		Area Kekuatan	Area Kelemahan
	<p>kebijakan fungsional pada Anak Perusahaan BUMN.</p> <p>d. Direktur pembina telah menjalankan tugasnya dalam melakukan pembinaan pada Anak Perusahaan BUMN untuk memastikan keselarasan dan sinergitas strategi BUMN induk dan Anak Perusahaan BUMN.</p>	<p>induk dan anak perusahaan, dalam ketentuan Pedoman Manajemen Risiko yang memuat proses manajemen risiko Anak Perusahaan melalui Surat Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi Nomor: SK.1041/HK.002/ASDP-2024, tanggal 15 November 2024 tentang Pedoman Manajemen Risiko PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)</p> <p>-Pembinaan Anak Perusahaan selama ini dilakukan melalui Rapat Evaluasi Kinerja Anak Perusahaan setiap Bulan. Sebagai upaya pembinaan kepada anak perusahaan, melalui rapat tersebut ASDP memberikan arahan kepada Anak Perusahaan baik itu arahan untuk perbaikan kinerja anak perusahaan maupun arahan perbaikan tatakelola perusahaan sesuai ketentuan GCG.</p> <p>-ASDP Juga telah merumuskan Roadmap Rencana Implementasi Sinergitas Antara</p>	<p>Dibutuhkan revisi kebijakan tata kelola anak perusahaan agar selaras dengan Struktur organisasi terbaru yang mengatur hubungan pembinaan induk dan anak perusahaan.</p>

No.	Indikator Struktur Tata Kelola Terintegrasi	Analisis Hasil Penilaian	
		Area Kekuatan	Area Kelemahan
		<p>ASDP dengan Anak Perusahaan yang dituangkan dalam Kajian Portfolio & Parenting Strategi PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dimana ASDP dalam melakukan sinergi dengan Anak perusahaan mengadopsi Parenting Strategi tipe Functional Leader terhadap PT Jembatan Nusantara dan tipe Family Builder terhadap PT IFPRO. Sampai dengan SMT 1 2025 ASDP telah menerapkan parenting strategi tersebut melalui beberapa inisiatif startegis kepada anak perusahaan.</p> <p>-ASDP telah melakukan penyalarsan Inisiatif Strategis Anak Perusahaan yang dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang (RJPP) ASDP tahun 2025-2029.</p> <p>-Selama Semester I tahun 2025, ASDP telah memberikan dukungan finansial kepada anak perusahaan melalui berbagai skema pendanaan guna untuk</p>	

No.	Indikator Struktur Tata Kelola Terintegrasi	Analisis Hasil Penilaian	
		Area Kekuatan	Area Kelemahan
		<p>memperkuat keuangan anak perusahaan.</p> <p>-Penetapan struktur organisasi PT ASDP sesuai dengan KD.95/HK.002/JKTHS/VI/ASDP-2025, tanggal 20 Juni 2025 yang menetapkan dan menguatkan ruang lingkup tugas dan wewenang bidang Pengelolaan Anak Perusahaan.</p>	
2.	<p>Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN Induk</p> <p>a. Telah membentuk komite Tata Kelola Terintegrasi.</p> <p>b. Telah menetapkan piagam komite Tata Kelola Terintegrasi.</p> <p>c. Komite Tata Kelola Terintegrasi telah menjalankan tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai ketentuan dalam PER-2/MBU/03/2023.</p>	<p>Keputusan Dewan Komisaris PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Nomor SK.03/KOM/III/2025 tanggal 05 Maret 2025 tentang Perubahan susunan kepengurusan Komite Pemantau Risiko dan Komite Tata Kelola Terintegrasi Perusahaan Perseroan (Persero) PT ASDP Indonesia Ferry</p>	<p>Pola koordinasi dan komunikasi antara internal Komite Tata Kelola Terintegrasi maupun antara Komite Tata Kelola Terintegrasi dengan Manajemen Terintegrasi Induk dan Anak perlu disepakati dan ditetapkan SOP-nya.</p>

No.	Indikator Struktur Tata Kelola Terintegrasi	Analisis Hasil Penilaian	
		Area Kekuatan	Area Kelemahan
3.	Unit Kerja Manajemen Risiko dan Kepatuhan a. Telah dibentuk unit kerja Manajemen Risiko yang bertanggung jawab kepada direktur yang membidangi pengelolaan Risiko.	Penetapan struktur organisasi PT ASDP sesuai dengan KD.95/HK.002/JKTHS/VI/ASDP-2025, tanggal 20 Juni 2025 yang menetapkan dan menguatkan ruang lingkup tugas dan wewenang bidang Divisi Manajemen Risiko	Diperlukan penyesuaian uraian jabatan Unit Manajemen Risiko sesuai Penetapan struktur organisasi PT ASDP KD.95/HK.002/JKTHS/VI/ASDP-2025, tanggal 20 Juni 2025

No.	Indikator Struktur Tata Kelola Terintegrasi	Analisis Hasil Penilaian	
		Area Kekuatan	Area Kelemahan
	b. Telah menjalankan wewenang dan tanggung jawab sesuai ketentuan dalam PER-2/MBU/03/2023.	<p>1. Unit Kerja MR telah menjalankan wewenang dan tanggungjawab sesuai ketentuan dalam PER-02 pada tahun 2024 dalam bentuk program kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan kebijakan Manajemen Risiko - Prioritisasi Risiko Utama - Pemantauan dan pelaporan Risiko Utama, Proyek, Unit Kerja, Anak Perusahaan - Pembudayaan Risiko - Penerapan Business <i>Continuity Management</i> dan penyusunan dokumen contingency plan - Penerapan Stress testing, <i>internal control testing</i>, <i>loss event database</i> - Rapat Koordinasi Komite Manajemen Risiko, Komite Pemantau Risiko - Asistensi dan Evaluasi Profil Risiko Utama, Unit Kerja, Proyek dan Anak Perusahaan 	Diperlukan peningkatan kapabilitas dan <i>resource</i> untuk menjalankan wewenang dan tanggung jawab sesuai ketentuan dalam PER-2/MBU/03/2023.

No.	Indikator Struktur Tata Kelola Terintegrasi	Analisis Hasil Penilaian	
		Area Kekuatan	Area Kelemahan
	c. Telah melaksanakan tugas kepatuhan terintegrasi apabila tidak memiliki unit kepatuhan tersendiri.	Fungsi kepatuhan Perusahaan sesuai dengan telah ditetapkan pada KD.95/HK.002/JKTHS/VI/ASDP-2025, tanggal 20 Juni 2025 yang menetapkan dan menguatkan ruang lingkup tugas dan wewenang Fungsi Kepatuhan dalam Unit Manajemen Risiko	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diperlukan detail uraian jabatan fungsi kepatuhan pada Unit Manajemen Risiko sesuai Penetapan struktur organisasi PT ASDP KD.95/HK.002/JKTHS/VI/ASDP-2025, tanggal 20 Juni 2025; 2. Diperlukan pemenuhan resource dan peningkatan kapabilitas untuk menjalankan wewenang dan tanggung jawab fungsi kepatuhan sesuai ketentuan dalam PER-2/MBU/03/2023 di Perusahaan.
4.	SPI a. Telah menjalankan tugas memantau pelaksanaan Audit Intern terintegrasi pada masing-masing Anak Perusahaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. SPI Induk telah melaksanakan kegiatan monitoring secara berkala rutin dengan SP anak perusahaan, baik formal maupun informal, dalam rangka memantau pelaksanaan audit internal serta progres penyelesaian tindak lanjut rekomendasi 2. SPI telah melakukan asistensi dan perbantuan sumber daya auditor (joaudit) untuk pelaksanaan kegiatan audit di anak perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Terbatasnya personil SPI Anak - Kurangnya kompetensi dari personil SPI Anak Perusahaan

No.	Indikator Struktur Tata Kelola Terintegrasi	Analisis Hasil Penilaian	
		Area Kekuatan	Area Kelemahan
	<p>b. Telah menyusun piagam Audit Intern terintegrasi.</p> <p>c. Direksi telah menetapkan piagam Audit Intern terintegrasi yang terlebih dahulu telah mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris.</p>	<p>Piagam Audit terintegrasi telah selesai disusun</p> <p>Piagam Audit telah disahkan oleh Komisaris Utama dan Direktur Utama ASDP, dengan nomor SK.985/HK.002/ASDP-2024</p>	

Realisasi penguatan struktur Tata Kelola Terintegrasi (TKT) yang telah dilakukan sampai dengan Semester I Tahun 2025 pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) sebagai berikut:

a. Pada Direksi Induk Perusahaan

- Direktur Pembina dalam menjalankan tugasnya dalam melakukan pembinaan pada anak Perusahaan melalui:
 - Pembinaan Anak Perusahaan selama ini dilakukan melalui Rapat Evaluasi Kinerja Anak Perusahaan setiap Bulan. Sebagai upaya pembinaan kepada anak perusahaan, melalui rapat tersebut ASDP memberikan arahan kepada Anak Perusahaan baik itu arahan untuk perbaikan kinerja anak perusahaan maupun arahan perbaikan tatakelola perusahaan sesuai ketentuan GCG;
 - ASDP Juga telah merumuskan Roadmap Rencana Implementasi Sinergitas Antara ASDP dengan Anak Perusahaan yang dituangkan dalam Kajian Portfolio & Parenting Strategi PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dimana ASDP dalam melakukan sinergi dengan Anak perusahaan mengadopsi Parenting Strategi tipe Functional Leader terhadap PT Jembatan Nusantara dan tipe Family Builder terhadap PT IFPRO. Sampai dengan SMT 1 2025 ASDP telah menerapkan parenting strategi tersebut melalui beberapa inisiatif startegis kepada anak Perusahaan;
 - ASDP telah melakukan penyelarasan Inisiatif Strategis Anak Perusahaan yang dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang (RJPP) ASDP tahun 2025-2029.
 - Selama Semester I tahun 2025, ASDP telah memberikan dukungan finansial kepada anak perusahaan melalui berbagai skema pendanaan guna untuk memperkuat keuangan anak Perusahaan;

- Penetapan struktur organisasi PT ASDP sesuai dengan KD.95/HK.002/JKTHS/VI/ASDP-2025, tanggal 20 Juni 2025 yang menetapkan dan menguatkan ruang lingkup tugas dan wewenang bidang Pengelolaan Anak Perusahaan.

b. Pada Dewan Komisaris Induk Perusahaan

- Telah menetapkan Keputusan Dewan Komisaris PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Nomor SK.03/KOM/III/2025 tanggal 05 Maret 2025 tentang Perubahan susunan kepengurusan Komite Pemantau Risiko dan Komite Tata Kelola Terintegrasi Perusahaan Perseroan (Persero) PT ASDP Indonesia Ferry
- Komite TKT telah menjalankan tugas, wewenang, dan tanggung jawab sesuai ketentuan dalam PER-02.

c. Pada Unit Kerja Manajemen Risiko dan Kepatuhan

- Rapat Koordinasi Komite Manajemen Risiko (KMR) dan Komite Pemantau Risiko (KPR)
- Penetapan struktur organisasi Unit Manajemen Risiko PT ASDP KD.95/HK.002/JKTHS/VI/ASDP-2025, tanggal 20 Juni 2025, dimana didalamnya terdapat fungsi manajemen risiko terintegrasi dan kepatuhan terintegrasi.

d. SPI

- Melakukan pemutakhiran Piagam SPI Terintegrasi
- Memasukkan Program Audit Anak Perusahaan dalam Program Audit Tahunan SPI tahun 2025
- Melakukan asistensi penyusunan program audit SPI anak dan menyiapkan perbantuan audit (Joint Audit) kepada SPI Anak agar bisa melaksanakan fungsi assurance di perusahaan
- Memantau/ monitoring seluruh tindaklanjut rekomendasi hasil audit di anak perusahaan, baik hasil audit internal maupun eksternal .

5.19.2 Proses Tata Kelola Terintegrasi

Pemenuhan Proses Tata Kelola Terintegrasi di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) sebagaimana merujuk pada SK-6/DKU.MBU/10/2023 tentang Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio Badan Usaha Milik Negara hingga sampai dengan Semester I Tahun 2025 beserta proses pemenuhan yang akan dijalankan pada periode berikutnya adalah sebagai berikut:

No.	Indikator Proses Tata Kelola Terintegrasi	Analisis Hasil Penilaian	
		Area Kekuatan	Area Kelemahan
1.	Direksi BUMN Induk		
	a. Telah menyusun kebijakan harmonisasi BUMN induk dengan Anak Perusahaan BUMN yang merupakan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi dengan minimal muatan yang tercantum dalam Bab III.	Terkait manajemen risiko terintegrasi telah dituangkan dalam Pedoman Manajemen Risiko yang memuat proses manajemen risiko Anak Perusahaan melalui Surat Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi Nomor: SK.1041/HK.002/ASDP-2024, tanggal 15 November 2024 tentang Pedoman Manajemen Risiko PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anak Perusahaan belum membuat prosedur turunan yang menjadi panduan pelaksanaan teknis manajemen risiko agar selaras dengan tujuan dari Induk Perusahaan 2. Keterbatasan <i>resource</i> dari Anak Perusahaan 3. Diperlukan fungsi dan personil yang <i>dedicated</i> mengelola manajemen risiko Anak Perusahaan oleh Induk Perusahaan
	b. Telah melaksanakan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi.	Direksi BUMN telah melaksanakan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi	N/A
	c. Telah menindaklanjuti arahan atau nasihat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dalam rangka penyempurnaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi.	Direksi BUMN menindaklanjuti arahan Dewan Komisaris dalam rangka penyempurnaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi diantaranya dengan menyampaikan laporan pelaksanaan Tata kelola Terintegrasi di Tahun 2024 (laporan semester II tahun 2024)	N/A

No.	Indikator Proses Tata Kelola Terintegrasi	Analisis Hasil Penilaian	
		Area Kekuatan	Area Kelemahan
	d. Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko telah menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Manajemen Risiko terintegrasi dan kepatuhan terintegrasi kepada Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telah dilakukan Pelaporan hasil pemantauan manajemen risiko terintegrasi kepada Dewan Komisaris melalui KPR setiap bulan (melibatkan Anak Perusahaan). 2. Telah dilakukan pemantauan pengelolaan manajemen risiko melalui Komite Manajemen Risiko (organ direksi) dimana ini juga melibatkan semua direksi untuk hadir 3. Telah dilakukan pemberian arahan dan asistensi penyusunan risiko terintegrasi anak Perusahaan 4. Telah dilakukan pemberian arahan dan asistensi terkait penyusunan kebijakan manajemen risiko pada anak Perusahaan 5. Fungsi kepatuhan Perusahaan telah ditetapkan pada KD.95/HK.002/JKTHS/VI/ASDP-2025, tanggal 20 Juni 2025 yang menetapkan dan menguatkan ruang lingkup tugas dan wewenang Fungsi Kepatuhan dalam Unit Manajemen Risiko 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diperlukan penetapan detail uraian jabatan fungsi kepatuhan pada Unit Manajemen Risiko sesuai Penetapan struktur organisasi PT ASDP KD.95/HK.002/JKTHS/VI/ASDP-2025, tanggal 20 Juni 2025 untuk selanjutnya dapat dilakukan penyesuaian laporan Fungsi Kepatuhan sesuai uraian jabatan
2.	Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN Induk		

No.	Indikator Proses Tata Kelola Terintegrasi	Analisis Hasil Penilaian	
		Area Kekuatan	Area Kelemahan
	<p>a. Telah melakukan evaluasi kebijakan Tata Kelola Terintegrasi.</p> <p>b. Telah memberikan persetujuan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi.</p> <p>c. Bersama komite Tata Kelola Terintegrasi telah mengawasi pelaksanaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi.</p> <p>d. Komite Tata Kelola Terintegrasi telah menyelenggarakan rapat secara berkali paling sedikit 1 (satu) kali setiap triwulan.</p>	<p>Telah mengadakan rapat koordinasi Komite Tata Kelola Terintegrasi yang diadakan pada 06 Mei 2025 dengan pembahasan, diantaranya:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pedoman Tata Kelola Terintegrasi; -Usulan Fokus Area; Program Kerja KTKT. 	<p>Perlu ditetapkan <i>milestone</i>/jadwal pelaksanaan dari Program Kerja yang telah dibuat.</p>
3.	Unit Kerja Manajemen Risiko dan Kepatuhan		
	<p>a. Telah menyusun laporan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.</p>	<p>Unit Kerja MR telah menyusun laporan manajemen bulanan terkait realisasi tugas dan tanggung jawabnya serta dilakukan pelaporan triwulanan terkait pemantauan manajemen risiko</p>	<p>Diperlukan penetapan detail uraian jabatan fungsi kepatuhan pada Unit Manajemen Risiko sesuai Penetapan struktur organisasi PT ASDP KD.95/HK.002/JKTHS/VI/ASDP-2025, tanggal 20 Juni 2025 untuk selanjutnya dapat dilakukan</p>

No.	Indikator Proses Tata Kelola Terintegrasi	Analisis Hasil Penilaian	
		Area Kekuatan	Area Kelemahan
	<p>b. Telah menyampaikan laporan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya kepada direktur yang membidangi pengelolaan Risiko.</p> <p>c. Telah menindaklanjuti temuan berkaitan dengan fungsi Manajemen Risiko terintegrasi dan kepatuhan terintegrasi.</p>	<p>Unit Kerja MR telah menyampaikan laporan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya kepada direktur yang membidangi pengelolaan risiko dalam beberapa agenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapat Komite Manajemen Risiko - Pelaporan dalam Laporan Manajemen secara bulanan - Diskusi rutin <p>PT ASDP telah melaksanakan penilaian RMI sejak tahun 2021 s.d. tahun buku 2023 dan menindaklanjuti pemenuhan rekomendasi perbaikannya</p>	<p>penyesuaian laporan Fungsi Kepatuhan sesuai uraian jabatan</p> <p>Diperlukan penetapan detail uraian jabatan fungsi kepatuhan pada Unit Manajemen Risiko sesuai Penetapan struktur organisasi PT ASDP KD.95/HK.002/JKTHS/VI/ASDP-2025, tanggal 20 Juni 2025 untuk selanjutnya dapat dilakukan penyesuaian laporan Fungsi Kepatuhan sesuai uraian jabatan</p> <p>Belum dilakukan audit MR Terintegrasi baik oleh SPI ataupun eksternal auditor</p>
4.	<p>SPI</p> <p>a. Telah menyusun laporan Audit Intern terintegrasi secara obyektif yang terkonsolidasi antara induk dan anak.</p>	<p>Laporan Audit Internal Induk dan Laporan Audit Anak telah disusun</p>	<p>Laporan audit intern induk dan anak masih terpisah. Pelaksanaan audit terintegrasi telah dituangkan dalam Laporan Kinerja/Manajemen SPI</p>

No.	Indikator Proses Tata Kelola Terintegrasi	Analisis Hasil Penilaian	
		Area Kekuatan	Area Kelemahan
	<p>b. Telah menyampaikan laporan Audit Intern terintegrasi kepada Direktur Utama, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, dan direktur yang membidangi pengelolaan Risiko.</p> <p>c. Telah melakukan pemantauan pelaksanaan Audit Intern terintegrasi.</p> <p>d. Telah menyusun rekomendasi hasil audit terintegrasi yang dapat digunakan sebagai acuan perbaikan.</p>	<p>Laporan Audit Internal Induk telah dilaporkan kepada Direktur Utama dan kepada Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko, serta kepada Dewan Komisaris</p> <p>Telah melakukan pemantauan pelaksanaan audit, melalui rapat rutin induk dan anak</p> <p>Pada laporan hasil audit telah dituangkan rekomendasi hasil audit yang digunakan sebagai acuan perbaikan</p>	

Realisasi penguatan proses TKT yang telah dilakukan sampai dengan Semester I tahun 2025 pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) sebagai berikut:

- a. Direksi Induk Perusahaan telah menyusun kebijakan harmonisasi BUMN induk dan anak Perusahaan dan menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Manajemen Risiko terintegrasi dan kepatuhan terintegrasi melalui:
 - Terkait manajemen risiko terintegrasi telah dituangkan dalam Pedoman Manajemen Risiko yang memuat proses manajemen risiko Anak Perusahaan melalui Surat Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi Nomor: SK.1041/HK.002/ASDP-2024, tanggal 15 November 2024 tentang Pedoman Manajemen Risiko PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)
 - Telah dilakukan Pelaporan hasil pemantauan manajemen risiko terintegrasi kepada Dewan Komisaris melalui KPR setiap bulan (melibatkan Anak Perusahaan).
 - Telah dilakukan pemantauan pengelolaan manajemen risiko melalui Komite Manajemen Risiko (organ direksi) dimana ini juga melibatkan semua direksi untuk hadir
 - Telah dilakukan pemberian arahan dan asistensi penyusunan risiko terintegrasi anak Perusahaan
 - Telah dilakukan pemberian arahan dan asistensi terkait penyusunan kebijakan manajemen risiko pada anak Perusahaan
 - Fungsi kepatuhan Perusahaan telah ditetapkan pada KD.95/HK.002/JKTHS/VI/ASDP-2025, tanggal 20 Juni 2025 yang menetapkan dan menguatkan ruang lingkup tugas dan wewenang Fungsi Kepatuhan dalam Unit Manajemen Risiko.
- b. Dewan Komisaris Induk Perusahaan
 - Telah mengadakan rapat koordinasi Komite Tata Kelola Terintegrasi yang diadakan pada 06 Mei 2025 dengan pembahasan, diantaranya:
 - Pedoman Tata Kelola Terintegrasi;
 - Usulan Fokus Area;
 - Program Kerja KTKT.
- c. Unit Kerja Manajemen Risiko dan Kepatuhan
 - Pendampingan Penyusunan kebijakan Manajemen Risiko Anak Perusahaan
 - Prioritisasi Risiko Utama Perusahaan Tahun 2025
 - Pemantauan dan pelaporan Risiko Utama, Proyek, Unit Kerja, Anak Perusahaan Tahun 2025
 - Internalisasi budaya risiko
 - Penerapan *Business Continuity Management*
 - Penyusunan dokumen *contingency plan*
 - Pelaksanaan *Stress testing*, *internal control testing*, dan penerapan *loss event database* secara konsolidasi
 - Rapat koordinasi Komite Manajemen Risiko (KMR) dan Komite Pemantau Risiko (KPR)

- Asistensi dan Evaluasi Profil Risiko Utama, Unit Kerja, Proyek dan Anak Perusahaan tahun 2025
- Pendampingan penyusunan profil risiko unit kerja pada Anak Perusahaan Tahun 2025
- Pemantauan pemenuhan rekomendasi RMI (*Risk Maturity Index*) tahun buku 2023 periode Tahun 2025.

d. SPI

- Telah melakukan kegiatan asistensi dan sinkronisasi penyusunan Program Audit Tahunan antara program SPI induk dan SPI Anak
- Melakukan monitoring secara berkala (per 3 bulan) implementasi kegiatan audit terintegrasi di anak perusahaan
- Melakukan monitoring bersama atas tindak lanjut rekomendasi audit internal dan eksternal secara berkala
- Melaporkan secara berkala kegiatan audit terintegrasi kepada Komite Audit dan Komite Tata Kelola Integrasi

5.19.3 Hasil Tata Kelola Terintegrasi

1. Hasil pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi pada PT ASDP Indonesai Ferry (Persero) sampai dengan Semester I tahun 2025 adalah sebagai berikut:

No	Indikator Hasil TKT	Keterangan
1	Adanya penyempurnaan kebijakan TKT	Penyempurnaan kebijakan TKT direncanakan pada tahun 2025
2	Realisasi tindak lanjut daftar temuan MR terintegrasi, audit terintegrasi, dan kepatuhan terintegrasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pemenuhan tindak lanjut rekomendasi audit terintegrasi dengan sasaran 100% • Belum dilakukan audit manajemen risiko terintegrasi dan kepatuhan terintegrasi
3	Realisasi penataan portofolio dan perbaikan kinerja Anak Perusahaan	<p>Realiasi Penataan Portofolio dan Perbaikan Kinerja Anak Perusahaan yang telah dilakukan dalam rangka implementasi Tatakelola Terintegrasi sebagai Berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Peningkatan Kinerja PT IFPRO melalui sinergitas bisnis pengelolaan Petugas Alih daya diseluruh wilayah kerja PT ASDP Indonesia Ferry (Persero); 2) Peningkatan Kinerja melalui Optimalisasi Aset Internal Perusahaan melalui program Pemanfaatan fasilitas Akomodasi Hotel milik ASDP Group yang dikelola Oleh PT IFPRO dalam rangka pelaksanaan perjalanan Dinas; 3) Memberikan dukungan finansial kepada Anak Perusahaan melalui berbagai skema pendanaan guna

No	Indikator Hasil TKT	Keterangan
		<p>memperkuat keuangan anak perusahaan;</p> <p>4) Melakukan pendampingan rencana optimalisasi kehandalan Armada PT Jembatan Nusantara melalui asesmen alat produksi sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan pemeliharaan Kapal PT JN;</p> <p>5) Melakukan pembinaan kepada anak perusahaan melalui rapat evaluasi rutin bulanan guna untuk memperbaiki kinerja anak Perusahaan.</p>
4	Realisasi penguatan unit kerja Manajemen Risiko terintegrasi dan Satuan Pengawasan Intern Terintegrasi	<p>A. Fungsi Manajemen Risiko Terintegrasi</p> <p>1. Telah dilakukan <i>training</i> dan sertifikasi untuk pemenuhan kualifikasi Manajemen Risiko dan SPI yakni:</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Training</i> ICOFR yang diselenggarakan oleh KBUMN bagi karyawan SPI dan MR pada 18-19 Februari 2025 <i>In House Training</i> ICOFR bagi karyawan SPI dan MR pada 26-27 Februari 2025 <i>Training Risk Modelling</i> bagi karyawan MR pertemuan 1 dan 2 pada 28 - 29 April 2025, pertemuan 3 pada 2 Mei 2025, dan Pertemuan 4 dan 5 pada 26-27 Mei 2025 <i>Training Risk Based Business Process</i> bagi karyawan MR ada 18-19 Juni 2025 <i>Training</i> dan sertifikasi QRMA (<i>Qualified Risk Management Analyst</i>) bagi karyawan MR. <p>2. Telah ditetapkan Profil Risiko Utama Perusahaan Tahun 2025 secara konsolidasi</p> <p>3. Telah disusun laporan budaya risiko regional serta realisasi program <i>monthly risk poster & video campaign</i>, kuis manajemen risiko, sosialisasi manajemen risiko ke Anak Perusahaan, Unit Kerja Kantor Pusat, Regiona, Cabang, dan kapal.</p> <p>4. Telah disusun Laporan Pemantauan Risiko Utama, Proyek, Unit Kerja, Anak Perusahaan Tahun 2025</p> <p>5. Telah ditetapkan Dokumen <i>contingency plan</i></p>

No	Indikator Hasil TKT	Keterangan
		<p>6. Telah disusun Laporan <i>stress testing</i>, <i>internal control testing</i>, dan <i>loss event database</i> secara konsolidasi</p> <p>7. Telah disusun Profil risiko utama dan unit kerja Anak Perusahaan tahun 2025</p> <p>8. Telah disusun Laporan pemantauan pemenuhan rekomendasi RMI (<i>Risk Maturity Index</i>) tahun buku 2023 periode Tahun 2025</p> <p>B. SPI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan independensi dan objektivitas SPI dengan menandatangani Pakta Integritas pada setiap penugasan audit; 2. Memfokuskan cakupan audit, serta meningkatkan kualitas sesuai rekomendasi dari Fungsi Pengembangan dan Quality Assurance Audit.
5	Realisasi area fokus rencana kerja Komite TKT	<ul style="list-style-type: none"> • Telah menetapkan Keputusan Dewan Komisaris PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Nomor SK.03/KOM/III/2025 tanggal 05 Maret 2025 tentang Perubahan susunan kepengurusan Komite Pemantau Risiko dan Komite Tata Kelola Terintegrasi Perusahaan Perseroan (Persero) PT ASDP Indonesia Ferry • Telah mengadakan rapat koordinasi Komite Tata Kelola Terintegrasi yang diadakan pada 06 Mei 2025 dengan pembahasan, diantaranya: <ul style="list-style-type: none"> -Pedoman Tata Kelola Terintegrasi; -Usulan Fokus Area; -Program Kerja KTKT.

2. Penjelasan atas perbandingan realisasi dengan rencana peningkatan hasil pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi yang direncanakan dalam RKAP:

- Pemantauan pemenuhan *roadmap* Manajemen risiko di anak Perusahaan melalui Pendampingan Penyusunan kebijakan Manajemen Risiko Anak Perusahaan;
- Prioritisasi monitoring Risiko Utama Tahun 2025 (termasuk integrasi dengan Risiko Utama Anak Perusahaan kepada Induk Perusahaan);

- Pelaporan Manajemen Risiko secara terintegrasi berupa Laporan Pemantauan Risiko Utama secara konsolidasi dari Anak Perusahaan ke Induk Perusahaan;
- Program Rencana Pelaksanaan kegiatan Internal Audit terintegrasi melalui sinkronisasi penyusunan program audit tahunan antara induk dan anak Perusahaan;
- Melakukan pengendalian melalui monitoring secara berkala (per 3 bulan) atas kegiatan audit integrasi di anak Perusahaan;
- Rapat Koordinasi dengan KPR dan KTKT

BAB VI : PROGRAM TANGGUNG JAWAB SOSIAL & LINGKUNGAN

6.1. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN LINGKUNGAN (TJSL)

A. Kondisi Umum

PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang seluruh modalnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan, membawa misi Pemerintah sebagai salah satu katalisator penggerak perekonomian nasional, disamping usaha yang dilakukan pihak swasta, koperasi dan semua unsur penggerak sistem ekonomi di Indonesia. Adapun tujuan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) adalah dalam rangka membantu percepatan pertumbuhan perekonomian nasional dengan cara mendorong pelaku ekonomi tingkat menengah dan kecil agar tidak terjadi kesenjangan, sehingga diharapkan akan dapat tercipta kemitraan yang sehat dengan Badan Usaha Milik Negara yang tujuan akhirnya adalah untuk kemakmuran masyarakat.

Dengan pertimbangan Program PUMK Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil perlu ditingkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaannya, maka Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia mengeluarkan Surat Keputusan Menteri Nomor 236/MBU/2003, tanggal 17 Juni 2003 tentang Program Kemitraan dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan Juncto Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor SE-433/MBU/2003, tanggal 16 September 2003 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Kemitraan dan saat ini disebut dengan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL).

Terbaru diterbitkan Peraturan Menteri BUMN Nomor : PER-01/MBU/03/2023 tanggal 24 Maret 2023 tentang Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha Milik Negara sebagai pedoman dalam pelaksanaan TJSL.

B. Informasi Unit TJSL

Unit TJSL adalah Unit organisasi khusus yang mengelola program TJSL yang merupakan bagian dari organisasi Perusahaan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero). Unit TJSL PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) berdomisili di Jalan Jend. A. Yani Kav. 52 A, Jakarta.

Agar tujuan pelaksanaan Program Pembiayaan UMK dapat tercapai seperti yang diinginkan berdasarkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara, maka perlu dibentuk unit tersendiri yang bertugas khusus melaksanakan kegiatan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan atau selanjutnya disebut sebagai Unit TJSL dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan secara keseluruhan dengan satuan gugus tugas di bawah ini:

- 1) Unit TJSL sekurang-kurangnya melakukan fungsi pembinaan (evaluasi, penyaluran, penagihan, pelatihan, monitoring, promosi dan lainnya termasuk fungsi administrasi dan keuangan);
- 2) Unit TJSL di Kantor Pusat dibentuk dengan memperhatikan jumlah dana yang dikelola, luas wilayah binaan dan jumlah mitra binaan serta mempertimbangkan kondisi perusahaan, sedangkan bentuk pelaksanaan di Kantor cabang disesuaikan dengan kebutuhan;
- 3) Unit TJSL bertanggungjawab langsung kepada Direksi Perusahaan yang ditetapkan dalam rapat Direksi, sedangkan Karyawan yang ditunjuk untuk menangani unit TJSL memiliki hak dan kewajiban yang sama dengan karyawan lain di BUMN pembina yang bersangkutan.

C. Maksud dan Tujuan

Maksud dan tujuan didirikannya Unit TJSL PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) adalah:

- 1) Merupakan wujud kepedulian sosial terhadap masyarakat, lingkungan operasional perusahaan dan sekitarnya. Dengan pelaksanaan TJSL diharapkan hubungan dengan para stakeholders menjadi baik dan langgeng sehingga kelangsungan usaha perusahaan dapat terjaga;
- 2) Untuk meningkatkan taraf hidup pengusaha kecil, Menengah dan Koperasi yang pada gilirannya mampu mengurangi kesenjangan sosial dan sekaligus dapat menciptakan iklim usaha yang sehat dan dinamis bagi Pengusaha Kecil, Menengah dan Koperasi;
- 3) Untuk menciptakan hubungan saling menunjang antara PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), dengan Dinas Koperasi & UMK di dalam pelaksanaan penyaluran dana yang efektif dan dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat di lingkungan wilayah kerja Perusahaan serta terwujudnya ekonomi kerakyatan tanpa mengabaikan peran usaha dari Perusahaan;
- 4) Membantu masyarakat setempat yang berlokasi di sekitar Perusahaan;
- 5) Perbaiki kualitas SDM di sekitar Perusahaan melalui Program TJSL.

Wilayah Operasional PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) tersebar luas dari Sabang sampai Merauke dengan 27 Kantor Cabang. Adapun daerah binaan Unit TJSL lebih dititikberatkan untuk daerah disekitar Kantor Pusat maupun wilayah operasional Kantor Cabang adalah sebagai berikut:

Tabel 6.1.
Wilayah Operasional Kantor Cabang

NO	CABANG	ALAMAT
1	Ambon	Jl. Jend. Sudirman Tantui Atas, Ambon 1132 – Maluku
2	Bajo'e	Pelabuhan Penyeberangan Bajoe - Bone – Sulsel
3	Bakauheuni	Jl. Pelabuhan Bakauheuni 35592 Lampung
4	Balikpapan	Jl. MT. Haryono No. 788 Balikpapan 76126- Kaltim
5	Banda Aceh	Jl. Rama Seta Desa Deah Geuelumpang Banda Aceh NAD
6	Bangka	Jl. Tanjung Kalian - Muntok - Bangka Belitung
7	Batam	Pelabuhan Penyeberangan Telaga Pungkur, Batam – Kepri
8	Batulicin	Jl. Pelabuhan Ferry No. 1 Tanah Bumbu – Kalsel
9	Bau-Bau	Jl. RE. Martadinata No. 31 Bau-Bau – Sultra
10	Biak	JL. Imanuel/Suci No. 21 Biak - Papua
11	Bitung	Jl. Moch. Hatta Pelabuhan Penyeber. Pateten Bitung-Sulut
12	Kayangan	Jl. Pelabuhan Kayangan, Lombok Timur – NTB
13	Ketapang	Jl. Jend. Gatot Subroto. Ketapang, Banyuwangi – Jatim
14	Kupang	Jl. Pelabuhan Penyeberangan Bolok, Kupang – NTT
15	Lembar	Jl. Pelabuhan Lembar, Lombok Barat – NTB
16	Luwuk	Jl. Tan Malaka No. 15 Luwuk – Sulteng
17	Merak	Jl. Raya Pelabuhan Merak, Merak - Banten
18	Meraoke	Jl. Brawijaya Simpang Masjid Raya No. 1A Meraoke – Papua
19	Padang	Jl. Tarandam IV No. 3A Sawahan, Padang – Sumbar
20	Pontianak	Jl. Komodor Yos Sudarso No. 47 Pontianak – Kalbar
21	Sape	Pelabuhan Penyeberangan Sape, Bima – NTB
22	Selayar	Jl. Pelabuhan Penyeberangan Bira, Bulu Kumba – Sulsel
23	Sibolga	Jl. Sisingamangaraja No. 161 Sibolga – Sumut
24	Singkil	Komp. Penyeberangan Singkil, Pulau Sarok Aceh Singkil – NAD
25	Sorong	Jl. Basuki Rahmat KM. 12, Sorong - Papua Barat
26	Surabaya	Jl. Kalimas Baru No. 194A Surabaya – Jatim
27	Ternate	Jl. Pelabuhan Ferry Bastiong. Ternate - Maluku Utara

D. Kegiatan Utama

- 1) Program Pembiayaan UMK yaitu Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil yang selanjutnya disebut dengan Pembiayaan UMK adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari BUMN dan setiap BUMN wajib memenuhi ketentuan ini. Sedangkan bagi Persero terbuka dapat melaksanakan program pembiayaan UMK dengan berpedoman pada keputusan yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Unit TJSL melakukan fungsi perencanaan, pelaksanaan kegiatan (evaluasi usulan, penyaluran, penagihan, pelatihan, promosi dan lainnya) serta monitoring termasuk fungsi administrasi dan keuangan. Kegiatan dilaksanakan dengan memperhatikan jumlah dana yang dikelola, luas wilayah binaan dan jumlah mitra binaan serta mempertimbangkan kondisi perusahaan, sedangkan bentuk pelaksanaan di Kantor cabang disesuaikan dengan kebutuhan. Sumber dana Program Pembiayaan UMK berasal dari:
 - a. Penyisihan laba bersih setelah pajak BUMN Pembina yang besarnya ditetapkan oleh RUPS / Peraturan Menteri maksimal 4%;
 - b. Jasa administrasi pinjaman/margin/bagi hasil, bunga deposito dan/atau jasa giro dari dana Pembiayaan UMK;
 - c. Sumber lain yang dianggap sah;
 - d. Sisa Dana tahun buku sebelumnya.
- 2) Bentuk Bantuan dalam Program Pembiayaan UMK sebagai berikut :
 - a. Pinjaman untuk modal kerja dan atau pembelian aset tetap dalam rangka meningkatkan produksi dan penjualan;
 - b. Pinjaman khusus untuk membiayai kebutuhan dana pelaksanaan kegiatan usaha Mitra Binaan yang bersifat pinjaman tambahan dan berjangka pendek dalam rangka memenuhi pesanan dari rekanan usaha Mitra Binaan.

E. Program TJSL

Program TJSL dalam pembangunan berkelanjutan di bagi menjadi 4 (empat) pilar sebagai berikut:

- 1) Pilar social;
- 2) Pilar Ekonomi;
- 3) Pilar Lingkungan;
- 4) Pilar Hukum dan Tata Kelola.

F. Biaya Operasional

Biaya operasional Program TJSL menjadi beban BUMN Pembina.

G. Susunan Pengurus

Struktur organisasi Program TJSL PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) diatur dalam Keputusan Direksi PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Nomor 82/HK.001/ASDP-2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pusat PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) tanggal 27 April 2017. Petikan risalah rapat nomor : RRD/sekpersh/II/ASDP-2021 tanggal 11 Februari 2021 tentang penetapan Direktur Utama sebagai Direktur Pembina TJSL PT ASDP Indonesia Ferry (Persero). Susunan pengurus Unit TJSL adalah sebagai berikut:

- Direktur Pembina TJSL : Heru Widodo (Direktur Utama)
- Corporate Secretary : Shelvy Arifin
- Manajer TJSL : Nugroho Wargo Susilo
- Staf TJSL : Enestasya;
: Tegar Noviara Abie;
: Muhammad Fathin.

6.2. REALISASI TJSL SEMESTER I TAHUN 2025

Tabel 6.2.

Tabel Sumber dan Pemanfaatan Dana TJSL

NO	URAIAN	PROGRAM PUMK
	Dana Tersedia	
1	Saldo Awal	417.029.392
2	Alokasi Laba dan BUMN Pembina	-
3	Pengembalian Pinjaman Mitra Binaan	79.785.117
4	Pendapatan Jasa Administrasi Pinjaman	2.832.297
5	Pendapatan Jasa Giro	1.715.917
6	Angsuran Belum Teridentifikasi	-
7	Kelebihan Angsuran	-
		-
	Dana Tersedia	501.362.723
	Penyaluran Dana	
8	Penyaluran Pinjaman kepada Mitra	-
9	Penyaluran Melalui BUMN Pembina Lain	-
		-
	Jumlah Penyaluran Dana	-
	Dana Tersedia	501.362.723

D Dana tersedia per 30 Juni 2025 Rp501.362.723.-

6.3. PEMANFAATAN PROGRAM PEMBIAYAAN UMK

Selama periode Semester I tahun 2025 Program PUMK tidak ada penyaluran dana dilakukan secara kerjasama dengan BRI,-. Kegiatan lain yang dilakukan terkait Program PUMK yaitu kerja sama dengan BRI Cabang Roxi dalam penggunaan aplikasi BRI Smart Billing yakni aplikasi monitoring pengembalian angsuran pinjaman Mitra Binaan dengan kode pembayaran/BRIVA untuk menghindari angsuran yang tidak teridentifikasi. Aplikasi ini juga diharapkan dapat mempermudah tim TJSL dalam monitoring angsuran mitra binaan dalam masa pinjaman karena aplikasi bersifat *web based*.

Sumber dana Program PUMK merupakan perputaran dana yaitu pengembalian pinjaman mitra binaan, administrasi pinjaman, dan pendapatan Jasa giro. Pengembalian pinjaman selama Semester I tahun 2025 sebesar Rp79.785.117,- pendapatan administrasi pinjaman sebesar Rp2.832.297,- dan pendapatan jasa giro Rp1.715.917,-

Out Standing Piutang Mitra Binaan per 30 Juni 2025 tergambar sebagai berikut :

No	Kategori	Jumlah MB	Rupiah
1	Lancar	112	306.185.280
2	Kurang Lancar	3	50.807.400
3	Diragukan	22	332.177.190
4	Macet	108	5.522.006.251
	Sub Jumlah	245	6.211.176.122
1	Bermasalah	21	426.964.259
	Jumlah	266	6.638.140.380

Total out standing piutang Mitra Binaan per 30 Juni 2025 sebesar Rp6.211.176.122, dengan 245 Mitra Binaan sedangkan piutang bermasalah sebesar Rp 426.964.259,- dengan 21 Mitra Binaan.

6.4. PEMANFAATAN PROGRAM TJSL

Penyaluran bantuan Program TJSL pada Semester I tahun 2025 total dana disalurkan sebesar Rp5.608.055.827,-. Adapun bentuk penyaluran berdasarkan jenis bantuan dengan rincian sebagai berikut:

1. Pilar Pembangunan Sosial sebesar Rp2.191.788.953,- yang terdiri atas :
 - a. TPB 1 tanpa Kemiskinan sebesar 49.250.000 dengan rincian Bantuan Dana Kegiatan Bakti Sosial Dan Santunan Anak Yatim Perkumpulan Pengkaji Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren sebesar Rp30.750.000, Bantuan Biaya Santunan dan Khotmil Quran Di Cabang Merak sebesar Rp18.500.000
 - b. TPB 2 tanpa kelaparan sebesar Rp1.287.090.981,- dengan rincian : Kegiatan Bantuan Dana Donasi Beasiswa Yatim Dan Dhuafa Ikatan Alumni Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif (IKAPMAM) sebesar Rp30.000.000,- Kegiatan

- Bantuan Sembako Pemerintah Banyuwangi sebesar Rp15.000.000,- Bantuan Ramadhan Masjid Nurul Bahri sebesar Rp85.000.000 Bantuan Dana Proposal Bakti Sosial Ramadhan Berbagi 1446 Hijriah Korps Mubaligh Indonesia (Kmi) & Ikatan Alumni Karang Taruna (Iakt) sebesar Rp25.000.000,- Bantuan Biaya Kegiatan Santunan Anak Yatim Dan Pembagian Takjil Tahun 2025 Dalam Rangka Hut Asdp Ke 52 Di Seluruh Cabang Pt Asdp Indonesia Ferry (Persero) sebesar Rp363.900.000,- Sembako untuk Tenaga Lepas Harian dan Pengguna Jasa cabang Merak sebesar Rp24.600.000,- Sembako untuk Tenaga Lepas Harian dan Pengguna Jasa cabang Bakauheni sebesar Rp24.750.000,- Sembako untuk Tenaga Lepas Harian dan Pengguna Jasa cabang Ketapang sebesar Rp27.450.000,- Sembako untuk Tenaga Lepas Harian cabang Lembar sebesar Rp6.150.000,- Sembako untuk Tenaga Lepas Harian cabang Kayangan sebesar Rp5.400.000,- Bantuan Dana Kegiatan Bakti Sosial Dan Santunan Anak Yatim Perkumpulan Pengkaji Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (P3D-PONTREN) sebesar Rp30.750.000,- Bantuan Dana Amaliyah Ramadhan 1446 H PP Muslimat NU Tahun 2025 sebesar Rp37.500.000,- Bantuan Dana Proposal Gebyar Ramadhan 1446 H Gerakan Cempaka Putih Berbagi Kasih sebesar Rp10.400.000,- Bantuan Dana Proposal Ansyithah Ramadhan 1446 H : “Wonderful Ramadhan” Yayasan Sanggar Alquran Mardani Lima sebesar Rp10.000.000,- Bantuan Biaya Santunan dan Khotmil Quran Di Cabang Merak sebesar Rp18.500.000,-, Permohonan Persetujuan Pemberian Bantuan Santunan Sosial kepada Ibu Mariama sebesar Rp12.500.000,- Bantuan Dana Ramadhan Berbagi Lembaga Dakwah Pengurus Wilayah Nahdatul Ulama (PWNU) Jakarta sebesar Rp 20.000.000,- Rp325.000.000,00 yaitu Bantuan Hewan Qurban seluruh Cabang, Pembayaran Bantuan Dana Operasional Perayaan Hari Raya Idul Adha 1446 H Dan Pembelian Hewan Qurban Masjid Nurul Bahri Kantor Pusat PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) sebesar Rp54.500.000, Permohonan Persetujuan terkait Bantuan Dana untuk Hewan Qurban Organisasi sebesar Rp55.000.000, Permohonan Persetujuan terkait Bantuan Dana untuk Hewan Qurban Bakauheni sebesar Rp25.000.000, Permohonan Persetujuan terkait Bantuan Hewan Qurban Serikat sebesar Rp25.000.000, Permohonan Persetujuan Cost Sharing Program Kolaborasi Natal Bersama Kementerian BUMN dan BUMN di Wilayah Ambon sebesar Rp64.990.981, Honor Kegiatan Sobat Aksi Ramadhan sebesar Rp19.950.000
- c. TPB 3 Kehidupan sehat dan sejahtera sebesar Rp273.456.212,- dengan rincian : Kegiatan Inspiration Day Bersama Anak Penyandang Hemodialisa sebesar Rp59.945.670,- Kegiatan Bantuan bencana Banjir Desa Way Lunik Lampung sebesar Rp70.000.000,- Bantuan Kegiatan Hemodialisa sebesar Rp11.794.872, Permohonan Persetujuan untuk Kegiatan Bakti Sosial bersama Yayasan Bhakti

- Bunda Sejahtera sebesar Rp74.996.670,- Bantuan Dana Kegiatan Khitanan Massal Dan Pemeriksaan Kesehatan - Cabang Ambon sebesar Rp56.719.000,-
- d. TPB4 Pendidikan Berkualitas sebesar Rp.581.991.760 dengan rincian :
- Kegiatan Bantuan Dana Kegiatan Eksplorasi "Young Explorer" Sekolah Alam sebesar Rp15.000.000,-
 - Bantuan Dana Pengembangan Ruang Kelas Vokasi dan Asrama Rumah Quran At Tashdiq sebesar Rp60.000.000,-
 - Bantuan Dana Musholla TK TPA 03 Yayasan Rihltul Qudsiyaaah sebesar Rp20.000.000,-
 - Bantuan Pembangunan Gudang SMPN Satu Atap Cilegon sebesar Rp15.000.000,-
 - Bantuan Renovasi Lapangan Olahraga SMAN 4 Cilegon sebesar Rp15.000.000,-
 - Permohonan Persetujuan Bantuan Dana Panti Asuhan Yayasan Bersinar Tunas Bangsa sebesar Rp15.000.000,-
 - Permohonan Donasi Kegiatan Ramadhan PSA Bocah Pintar 2025 sebesar Rp15.000.000,-
 - Bantuan Dana Persyarikatan Muhammadiyah Aisyiyah sebesar Rp25.000.000,-
 - Bantuan Dana Mebler dan Perlengkapan Sekolah SDN 02 Bakauheni sebesar Rp20.000.000,-
 - Insidentil Kementerian BUMN Batch I Tahap II di Jawa Timur SMA Muhammadiyah 5 Gresik sebesar Rp50.000.000,-
 - Insidentil Kementerian BUMN Batch I Tahap II di Jawa Timur Madrasah Diniyah Al-Maarif sebesar Rp50.000.000,-
 - Insidentil Kementerian BUMN Batch I Tahap II di Jawa Timur Yayasan Al-Jannah sebesar Rp200.000.000,-
 - Bantuan Dana Pembangunan Ruang Belajar dan Saranadan prasarana Pendidikan YPI AL –Amin Bojongsari Rp15.000.000,-
 - Permohonan Persetujuan Bantuan Dana Pondok Modern Darussalam Gontor Kampus 7 Lampung sebesar Rp30.000.000,-
 - Permohonan Pembayaran Kekurangan Biaya Pajak Sharing Cost Program Kolaborasi BUMN Batam sebesar Rp6.991.760,-
2. Pilar Pembangunan Ekonomi sebesar Rp1.842.513.369,-
- a. TPB 8 Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi sebesar Rp1.013.129.800,- dengan rincian :
- Bantuan Pengembangan Produk UMKM di Banyuwangi sebesar Rp35.000.000,- ,
 - Program Pengembangan UMKM di Labuan Bajo Berupa Sarana Peningkatan Distribusi Hasil Produksi sebesar Rp79.920.000,-
 - Program Kolaborasi Terkait Bazar UMKM Untuk Indonesia Tahun 2024 di Labuan Bajo sebesar Rp400.000.000,-
 - Sharing Cost Program Kolaborasi TJSL BUMN Pelita Warna Sharing Cost Program Kolaborasi TJSL BUMN Terkait sebesar Rp75.000.000,-
 - Manajemen Pengelolaan Vending Machine di Meruorah dan Ajibata Tahun 2024 di Rutan Pondok Bambu sebesar Rp46.659.800,-
 - Permohonan Persetujuan Sharing Cost Program Kolaborasi TJSL BUMN Terkait Penyediaan Vending Machine UMK di Meruorah dan Ajibata sebesar Rp101.565.000,-
 - Pengadaan Sewa Unit Vending Machine (VM) Untuk Penjualan Produk-Produk UMKM sebesar Rp1.485.000,-,
 - Sharing Cost Manajemen Pengelolaan Kolaborasi sebesar

- Rp66.000.000, Pembayaran Sertifikasi Halal di Labuan Bajo sebesar Rp207.500.000
- b. TPB17 Kemitraan untuk mencapai tujuan sebesar Rp829.383.569,- dengan rincian : Pembayaran Termin I Posko Mudik Ramah Anak sebesar Rp497.585.250, Pembayaran Termin II Posko Mudik Ramah Anak sebesar Rp175.361.750, Pembayaran Pembuatan Atribute Kegiatan Mudik Gratis Bersama Bumh Tahun 2025 sebesar Rp14.019.300, Kegiatan Mudik Bersama BUMN Tahun 2025 sebesar Rp142.417.269
3. Pilar Pembangunan Lingkungan sebesar Rp1.108.951.500,- terdiri atas:
- a. TPB 6 Air Bersih dan Sanitasi Layak sebesar Rp206.973.600 dengan rincian Bantuan Sumur Bor Dusun Kesambik Rempek, Desa Labuan Terang, Kec. Lembar sebesar Rp39.700.000,- Bantuan TJSL Cabang Ternate - Perbaikan Saluran Air (Drainase) di Kelurahan Bastiong Karance, Ternate Selatan sebesar Rp25.000.000,- Permohonan Bantuan CSR Pembuatan WC Komunal Kelurahan Cempaka Putih Timur sebesar Rp10.000.000,- Bantuan Dana Pembangunan Kamar Mandi (Toilet Murid) Pembelian Bangku dan kursi PAUD KB Al Ubudiyah sebesar Rp15.000.000, pembayaran Recycle Uniform sebesar Rp117.273.600
 - b. TPB11 Kota dan Pemukiman yang berkelanjutan sebesar Rp796.280.000,- dengan rincian : Bantuan Dana Pembangunan Kapela St Markus Rohak Labuan Bajo sebesar Rp25.400.000,- Bantuan Dana Renovasi Panti Asuhan Maria Mediatrix sebesar Rp25.000.000,- Bantuan Dana Kegiatan Menyambut Bulan Suci Ramadhan sebesar Rp25.000.000,- Bantuan Dana Revilitasi Sarana Olahraga RT 007/026 Cluster TamanCikini Metland Cibitung sebesar Rp40.000.000,- Program Mudik Gratis Bersama BUMN Tahun 2025 Cabang Bajoe sebesar Rp200.830.000,- Program Mudik Gratis Bersama BUMN Tahun 2025 Cabang Baubau sebesar Rp120.050.000,- Program Insidentil Batch I Jawa Timur Bantuan Pengadaan Tosa Dan Alat Kebersihan Pokmas Maju Sejahtera Bersama sebesar Rp50.000.000,- Program Insidentil Batch I Jawa Timur Bantuan Pengadaan Tosa Dan Alat Kebersihan Pokmas Menuju Kejayaan sebesar Rp50.000.000,- Program Insidentil Batch I Jawa Timur Bantuan Pengadaan Tosa Dan Alat Kebersihan Pokmas Berkah sebesar Rp50.000.000,- Program Insidentil Batch I Jawa Timur Bantuan Pengadaan Sumur Dan Air Bersih Pokmas Pancasila sebesar Rp65.000.000,- Program Insidentil Batch I Jawa Timur Bantuan Pengadaan Sumur Dan Air Bersih Pokmas Sambang Sambeng sebesar Rp65.000.000,- Permohonan Bantuan TJSL Cabang Padang Tahun 2025 sebesar Rp20.000.000,-Kegiatan Peringatan Hari Sampah Nasional 2024, Insidentil Kementerian BUMN Batch I Tahap II di Jawa Timur Desa Tawun sebesar Rp50.000.000, Permohonan

Persetujuan Terkait Bantuan Dana Cabang Singkil Mei 2025 sebesar Rp10.000.000,

- c. PB13 Penanganan Perubahan Iklim sebesar Rp34.499.905,- Pembayaran Termin II Sewa Unit RVM & Drop Box sebesar Rp34.499.905,
- d. TPB14 Ekosistem Lautan sebesar Rp536.000.000,- dengan rincian: Penanaman Terumbu Karang sebesar Rp50.000.000, Program ASDP Ocean Clean Up Day Tahun 2025 seluruh Cabang sebesar Rp486.000.000.

6.5. METODE PENYALURAN TJSL TAHUN 2023

Metode penyaluran TJSL melalui 2 mekanisme, yaitu:

- 1) Mekanisme pertama, yaitu melalui usulan dari setiap cabang kepada kantor pusat yang tentunya sudah disertai dengan proposal dan hasil survey lapangan oleh cabang, kemudian dievaluasi dan diseleksi oleh kantor pusat untuk mendapatkan persetujuan dari Direksi untuk selanjutnya disalurkan ke penerima bantuan dana TJSL melalui cabang;
- 2) Mekanisme kedua, yaitu melalui usulan dari kantor pusat yang telah dilakukan survey lapangan, evaluasi dan seleksi untuk kemudian mendapatkan persetujuan dari Direksi dan disalurkan langsung oleh kantor pusat maupun melalui cabang.

6.6. SUMBER DANA TJSL YANG DIPUTUSKAN OLEH RUPS

Berdasarkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER.09/MBU/07/2015 Tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara Tanggal 03 Juli 2015 yang telah beberapa kali diubah, terakhir dengan peraturan menteri BUMN nomor: PER-02/MBU/07/2017 tanggal 5 Juli 2017 sebagaimana amanat Undang-undang Nomor 19 Tahun 2013 Tentang Badan Usaha Milik Negara, alokasi dana PKBL berasal dari alokasi laba bersih perusahaan setelah pajak yang besarnya ditetapkan dalam RUPS maksimal 4% dan beberapa sumber lain yaitu:

- 1) Saldo akhir tahun sebelumnya yang menjadi saldo awal untuk kegiatan TJSL tahun berjalan;
- 2) Khusus untuk Program Pendanaan UKM terdapat pengembalian pokok pinjaman dan biaya administrasi pinjaman dari para mitra binaan;
- 3) Pendapatan jasa Giro dari masing-masing rekening TJSL;
- 4) Sumber lain yang sah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Besaran dana Program TJSL BUMN ditetapkan dalam rencana kerja dan anggaran perusahaan yang disahkan oleh RUPS/Menteri. Alokasi dana TJSL berasal dari anggaran Perusahaan.

6.7. MANFAAT PROGRAM TJSL

- 1) Nilai positif yang dapat diambil oleh para mitra binaan dalam penyaluran dana antara lain:
 - a. Dapat meningkatkan usaha ekonomi kecil di dalam area pelabuhan maupun di luar area Pelabuhan;
 - b. Dapat meningkatkan image mitra binaan;
 - c. Dapat meningkatkan derajat/ taraf hidup masyarakat golongan ekonomi kecil menengah beserta keluarganya;
 - d. Dapat menjadi mitra binaan secara berkelanjutan sampai bisa usaha masyarakat yang menjadi mitra binaan dapat mandiri.
- 2) Nilai positif yang dapat diambil oleh para penerima bantuan dari dana TJSL antara lain:
 - a. Dapat meningkatkan kegiatan sosial dan kemasyarakatan di suatu lingkungan;
 - b. Dapat membantu dan berperan serta dalam pembangunan dan pengembangan di suatu wilayah;
 - c. Dapat meningkatkan kondisi wilayah di berbagai bidang, seperti pendidikan, kesehatan, sarana dan prasarana, sarana peribadatan, pelestarian alam dan membantu bencana alam.
- 3) Sedangkan nilai positif yang dapat diambil oleh PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) sebagai perusahaan dan BUMN Pembina, antara lain:
 - a. Masyarakat sekitar tempat usaha diharapkan menjadi partner usaha dengan pedulinya perusahaan kepada lingkungan sekitar diharapkan masyarakat juga peduli dengan keberadaan perusahaan sehingga keberadaan perusahaan memiliki nilai tambah bagi masyarakat sekitar;
 - b. Dapat meningkatkan pelayanan Pelabuhan;
 - c. Dapat meningkatkan image perusahaan;
 - d. Sebagai salah satu KPI perusahaan.
- 4) Nilai positif yang dapat diambil oleh pengguna jasa, antara lain:
 - a. Mendapatkan pelayanan yang lebih baik;
 - b. Lebih terjamin keamanannya.
- 5) Serta nilai positif yang dapat diambil oleh pemerintah, antara lain:
 - a. Mengurangi pengangguran dengan penciptaan lapangan kerja;
 - b. Ikut menggerakkan sektor riil, sehingga mampu meningkatkan perekonomian daerah setempat;
 - c. Multiplier efek lainnya.

BAB VII : PROYEK STRATEGIS NASIONAL KAWASAN TERINTEGRASI MERAK BAKAUHENI

7.1. LATAR BELAKANG

Pelabuhan Merak dan Pelabuhan Bakauheni yang berada pada lintasan penyeberangan di Selat Sunda merupakan jembatan strategis bagi penyeberangan barang dan penumpang. Pada puncak angkutan lebaran tahun 2024, terdapat arus mudik ke Pelabuhan Bakauheni sebanyak 39.729 kendaraan kecil dan arus mudik ke Pelabuhan Merak hingga 42.145 kendaraan kecil dengan kedatangan yang tidak merata serta 30% diantaranya tidak memiliki tiket. Dengan daya tampung Pelabuhan Bakauheni (38.218 kendaraan kecil) dan Pelabuhan Merak (36.825 kendaraan kecil), hal tersebut menimbulkan penumpukan panjang di luar pelabuhan sehingga menjadi isu dalam Evaluasi Arus Mudik dan Arus Balik Lebaran Tahun 2024. Selain itu, Pelabuhan Merak dan Pelabuhan Bakauheni merupakan titik penghubung koridor ekonomi utama yang mendukung rencana pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera-Jawa. Oleh karena itu, Pelabuhan Merak-Bakauheni perlu didukung dengan infrastruktur kawasan yang mampu meningkatkan kualitas pelayanan dengan strategi penambahan kapasitas pelabuhan, peningkatan aksesibilitas, dan pengaturan sistem dan tata kelola.

Untuk mewujudkan dukungan infrastruktur dan menindaklanjuti Arahan Presiden dalam Rapat Terbatas Evaluasi Arus Mudik dan Arus Balik Lebaran Tahun 2024, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dengan dukungan Kementerian BUMN dan Kementerian Perhubungan, mengajukan rencana pengembangan kawasan di Pelabuhan Merak dan Pelabuhan Bakauheni pada Bulan Juli 2024 dalam bentuk permohonan addendum Daftar Proyek Strategis Nasional (PSN). Pengajuan addendum dilakukan untuk mengubah nomenklatur Kawasan Terintegrasi Bakauheni yang sebelumnya telah ditetapkan sebagai PSN dalam Peraturan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Nomor 6 Tahun 2024 tentang perubahan Kelima atas Permenko Bidang Perekonomian Nomor 7 Tahun 2021 tanggal 15 Mei 2024 menjadi Kawasan Terintegrasi Merak Bakauheni. Selanjutnya, Kawasan Terintegrasi Merak Bakauheni ditetapkan sebagai Proyek Strategis Nasional (PSN) dalam Peraturan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian No 12 Tahun 2024 tentang perubahan Keenam atas Permenko Bidang Perekonomian Nomor 7 Tahun 2021 pada tanggal 9 Oktober 2024. Infrastruktur-infrastruktur yang direncanakan dalam Kawasan Terintegrasi Merak Bakauheni meliputi:

1. Pengembangan Bakauheni Harbour City (BHC) Sebagai Area Pendukung Pelabuhan
2. Penambahan 2 (dua) Dermaga di Pelabuhan Merak
3. Penambahan 2 (dua) Dermaga di Pelabuhan Bakauheni
4. Penyediaan Buffer Zone KM 97
5. Relokasi Stasiun Kereta Api Merak
6. Penyediaan Integrasi Flyover Masuk dan Keluar Pelabuhan Merak
7. Penyediaan Integrasi Flyover Masuk Pelabuhan Bakauheni
8. Penyediaan Integrasi Flyover tol PSN Kawasan Terintegrasi Bakauheni (BHC)

9. Pelebaran Jalan Nasional Suralaya
10. Penyediaan Sumber Air Baku untuk Pelabuhan, Masyarakat, dan Kawasan
11. Pembangunan Break Water di perairan Pelabuhan Merak

Dalam persiapan pembangunan infrastruktur PSN, perlu adanya studi kelayakan infrastruktur pendukung pengembangan Pelabuhan Merak-Bakauheni yang mencakup analisis regulasi, pasar, finansial, ekonomi dan Rencana Induk Pelabuhan (RIP) Merak Bakauheni yang mencakup landasan hukum, gambaran wilayah lokasi pelabuhan, hasil survei lapangan, kondisi eksisting pelabuhan, analisis, dampak lingkungan hidup, dan rencana pengembangan.

7.2. RENCANA PENGEMBANGAN

Rencana pengembangan yang tercantum di bawah ini adalah rancangan yang terdapat dalam dokumen Masterplan, Rencana Induk Pelabuhan (RIP), dan Studi Kelayakan yang saat ini masih berada dalam tahap penyusunan sehingga data-data dibawah ini dapat berubah sampai dengan dokumen tersebut di sahkan. Rencana pengembangan Kawasan Terintegrasi Merak Bakauheni terdiri dari 11 sebelas infrastruktur sebagai berikut:

7.2.1 Bakauheni Harbour City (BHC)

- a. Tahap 1, pembangunan infrastruktur dan atraksi wisata utama
Pembangunan diprioritaskan di Distrik 1 dengan fungsi utama pendukung aktivitas pelabuhan, yaitu pembangunan theme park, hotel, kantor pengelola, komersial, pendidikan, UMKM, serta poliklinik pariwisata. Selain itu juga pembangunan difokuskan kepada pembangunan infrastruktur dan menjadikan Distrik 1 sebagai Kawasan PSN untuk menjadi generator pembangunan bagi distrik lainnya.
- b. Tahap 2, peningkatan pelayanan *Bakauheni Harbour City* sebagai kawasan mandiri
Pembangunan dilaksanakan di Distrik 2 dan 3 untuk memperluas pelayanan *Bakauheni Harbour City* sebagai kawasan kota pelabuhan terintegrasi. Pembangunan atraksi wisata sebagai daya tarik bagi kegiatan lainnya dilaksanakan secara bertahap, serta terdapat pembangunan perumahan karena *Bakauheni Harbour City* telah menjadi kawasan mandiri yang menarik penduduk untuk bermukim. Pembangunan hotel dan komersial juga disesuaikan dengan operasional atraksi wisata dan perumahan yang telah terbangun.
- c. Tahap 3, keberlanjutan dan diversifikasi pembangunan
Tahap 3 pembangunan *Bakauheni Harbour City* berfokus untuk memberikan keberagaman dari pembangunan yang telah dilaksanakan yaitu opsi hotel, *condotel/vilatel* dan atraksi wisata. Kemudian pembangunan terakhir yang beroperasi adalah hotel bintang 5 yang akan direncanakan beroperasi pada tahun 2047.

Adapun rencana pengembangan Kawasan *Bakauheni Harbour City* dapat terlihat pada gambar-gambar di bawah ini:

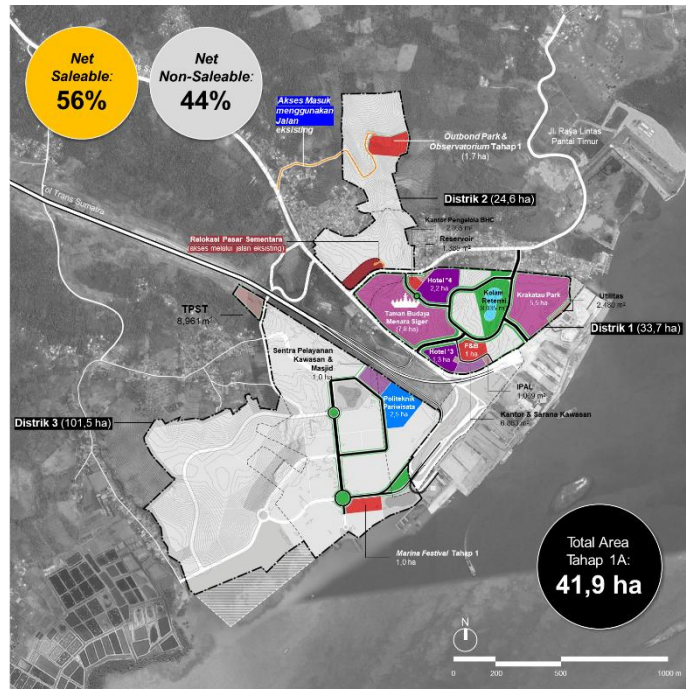
Penahapan Guna Lahan

Tahapan Pengembangan Lahan Keseluruhan Kawasan Bakauheni Harbour City

Tabel Pengembangan Berdasarkan Operasional Lahan

Penggunaan Lahan	ha	%	Tahap 1																															
			Tahap 1A							Tahap 1B							Tahap 2							Tahap 3										
			2022	2023	2024	2025	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27
Overall Bakauheni Harbour City	94.4	99.1%	6.1	10.6	4.7	0.8	4.1	6.8	0.8	4.2	1.4	3.3	2.7	6.6	3.2	3.1	2.6	6.0	0.0	0.0	0.0	2.7	9.2	1.9	6.2	0.0	3.6	0.0	4.6	0.0	0.0	0.0	0.0	
Penunahan Tapak	8.8	9.3%																																
Combi/Wilang	1.7	1.8%																																
Pusat Retail	5.7	6.0%																																
Hotel F&B	4.3	4.5%																																
Kantor Pengelola dan Komersial	6.3	6.7%	0.3																															
Taman Outbond dan Komersial	2.8	2.9%																																
Hotel Bintang 3	4.2	4.4%																																
Hotel Bintang 4	18.2	19.2%																																
Hotel Bintang 4 dan MICE	3.6	3.8%																																
Hotel Bintang 5	16.7	17.7%																																
Apakasa	21.0	22.2%	7.9	1.1																														
Rumah Sakit	1.2	1.3%																																
Pendidikan	2.5	2.6%																																
Hutan Tanaman Kerja	6.0	6.3%																																
TOTAL SALEABLE	94.4	99.1%	6.1	10.6	4.7	0.8	4.1	6.8	0.8	4.2	1.4	3.3	2.7	6.6	3.2	3.1	2.6	6.0	0.0	0.0	0.0	2.7	9.2	1.9	6.2	0.0	3.6	0.0	4.6	0.0	0.0	0.0		
Facilities Publik	2.8	2.9%	0.8	1.0																														
Utilitas	3.5	3.6%	1.5																															
Mangrove Park	5.5	5.8%																																
Ruang Terbuka Hijau	33.4	35.4%	7.6	6.9																														
Ruang Terbuka Biru	3.4	3.6%	0.8	0.7																														
Jalan	17.2	18.1%	2.3	1.9																														
TOTAL NON SALEABLE	45.5	47.9%	2.0	16.6	0.0	0.0	1.8	0.0	0.0	0.7	0.0	0.7	0.5	1.9	0.0	0.0	0.0	4.3	3.6	0.0	0.2	3.4	3.0	1.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
TOTAL AREA	139.9	100.0%	19.2	27.0	4.7	0.8	6.7	6.8	0.8	4.9	1.4	4.0	3.2	8.5	3.2	3.1	2.6	10.3	3.6	0.0	2.9	12.6	4.9	1.9	6.5	0.0	3.6	0.0	4.6	0.0	0.0			

Gambar 7.1 Tahap Pengembangan Lahan Bakauheni Harbour City



Sumber: AECOM Economics and Planning, 2021

Gambar 7.2 Tahap Pengembangan Lahan Bakauheni Harbour City Tahap 1A

Tahap 1A

2022-2025

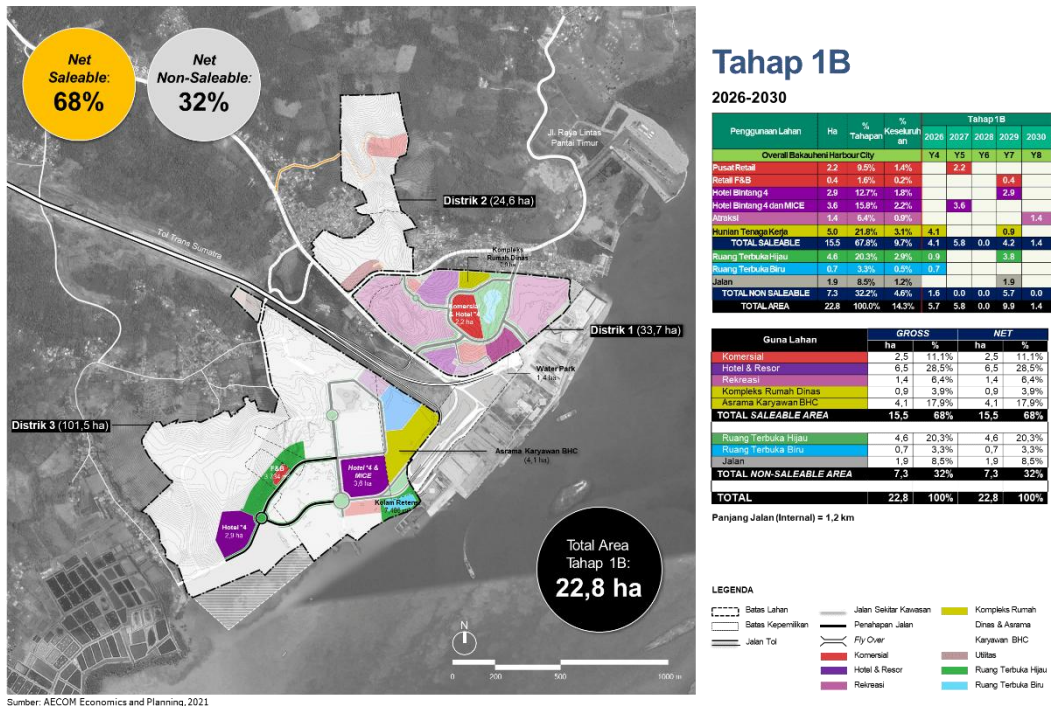
Penggunaan Lahan	ha	%	%	Tahap 1A			
				Keseluruhan			
				2022	2023	2024	2025
Overall Bakauheni Harbour City	94.4	99.1%	14.6%	6.1	10.6	4.7	0.8
Pusat Retail	1.0	2.4%	0.6%				
Retail F&B	1.0	2.4%	0.6%				
Kantor Pengelola dan Komersial	0.3	0.7%	0.2%	0.3			
Taman Outbond dan Komersial	1.7	4.0%	1.0%				
Hotel Bintang 3	1.3	3.0%	0.8%				
Hotel Bintang 4	22	53%	14%	7.9	1.1		
Apakasa	15.4	31.9%	9.4%	7.9	1.1		
Pendidikan	2.5	5.9%	1.5%				
TOTAL SALEABLE	23.3	50.6%	14.6%	6.1	10.6	4.7	0.8
Facilities Publik	1.6	3.9%	1.0%	0.8	1.0		
Utilitas	1.5	3.5%	0.9%	1.5			
Ruang Terbuka Hijau	7.6	18.2%	4.6%	7.6			
Ruang Terbuka Biru	0.8	1.9%	0.5%	0.8			
Jalan	7.1	17.0%	4.2%	7.1			
TOTAL NON SALEABLE	18.6	44.4%	11.5%	2.0	16.6	0.0	0.0
TOTAL AREA	41.9	100.0%	26.2%	10.2	27.0	4.7	0.8

Guna Lahan	GROSS		NET	
	ha	%	ha	%
Komersial	4.0	9.4%	4.0	9.4%
Hotel & Resor	3.5	8.3%	3.5	8.3%
Rekreasi	13.4	31.9%	13.4	31.9%
Pendidikan	2.5	10.9%	2.5	10.9%
TOTAL SALEABLE AREA	23.3	56%	23.3	55%
Facilities Publik	1.6	3.9%	1.6	3.9%
Utilitas	1.5	3.5%	1.5	3.5%
Ruang Terbuka Hijau	7.6	18.2%	7.6	18.2%
Ruang Terbuka Biru	0.8	1.9%	0.8	1.9%
Jalan	7.1	17.0%	7.1	17.0%
TOTAL NON-SALEABLE AREA	18.6	44%	18.6	44%
TOTAL	41.9	100%	41.9	100%

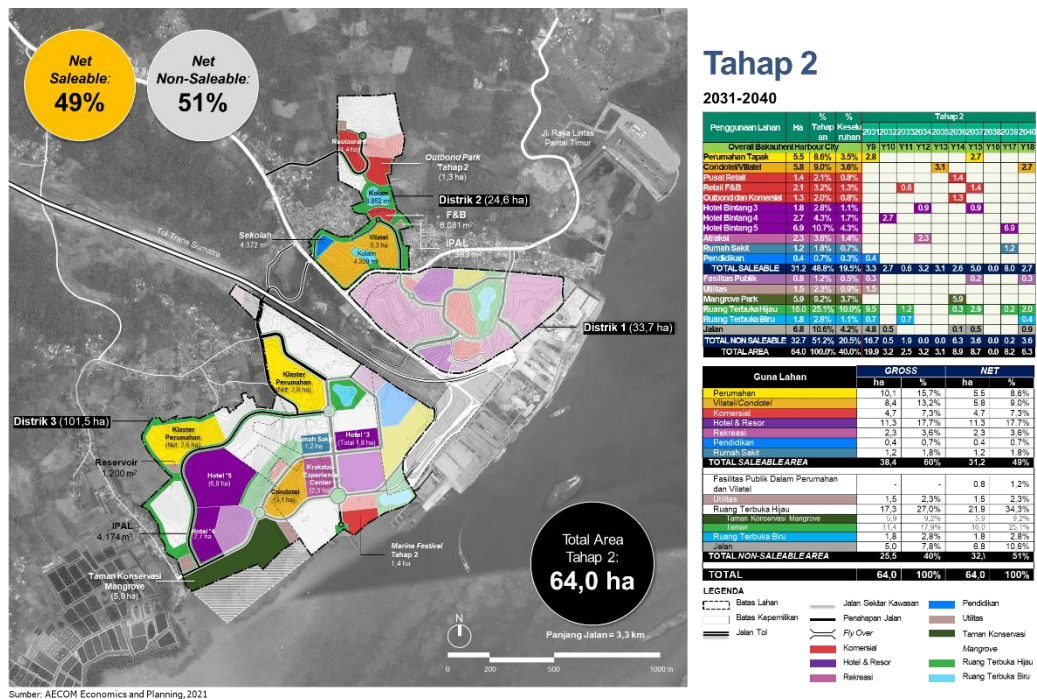
Panjang Jalan (Internal) = 4,5 km

LEGENDA

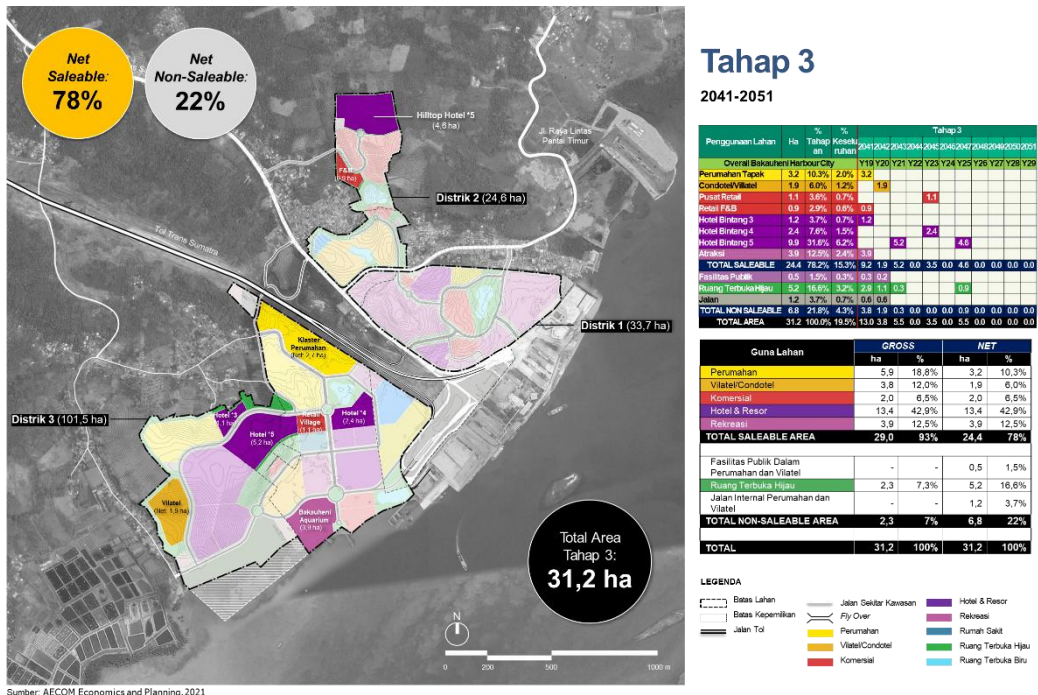
- Batas Lahan
- Batas Kepemilikan
- Jalan Tol
- Jalan Sekitar Kawasan
- Penahapan Jalan
- Fly Over
- Komersial
- Hotel & Resor
- Rekreasi
- Pendidikan
- Fasilitas Publik
- Utilitas
- Ruang Terbuka Hijau
- Ruang Terbuka Biru



Gambar 7.3 Tahap Pengembangan Lahan Bakauheni Harbour City Tahap 1B



Gambar 7.4 Tahap Pengembangan Lahan Bakauheni Harbour City Tahap 2



Gambar 7.5 Tahap Pengembangan Lahan Bakauheni Harbour City Tahap 3

7.2.2 Penambahan Dermaga di Pelabuhan Merak

Rencana penambahan dermaga di Pelabuhan Merak berada pada sisi Pelabuhan Pelindo yang saat ini sedang dioperasikan oleh PT Indah Kiat Pulp & Paper. Tujuannya adalah untuk mengakomodir proyeksi penambahan *traffic* kendaraan khususnya untuk periode peak season, memastikan kelancaran distribusi kendaraan dan penumpang ke kapal, menambah kapasitas daya angkut penyeberangan dan mempersingkat waktu tunggu di pelabuhan.



Gambar 7.6 Rencana Dermaga 8 dan 9 di Pelabuhan Merak



7.2.3 Penambahan Dermaga di Pelabuhan Bakauheni

Rencana dermaga tambahan di Pelabuhan Bakauheni mengikuti rencana Pelabuhan Merak sehingga terdapat dua dermaga yaitu dermaga 8 dan 9 yang akan digunakan untuk mengakomodir proyeksi penambahan *traffic* kendaraan khususnya untuk periode peak season, memastikan kelancaran distribusi kendaraan dan penumpang ke kapal, menambah kapasitas daya angkut penyeberangan dan mempersingkat waktu tunggu di pelabuhan.



Gambar 7.7 Rencana Dermaga 8 dan 9 di Pelabuhan Bakauheni



7.2.4 Penyiapan Buffer Zone KM 97

Berdasarkan Permen Perhubungan RI Nomor PM 91 Tahun 2021 Pasal 3 97), bufferzone atau Zona E merupakan area parkir untuk antrian kendaraan yang sudah memiliki tiket namun belum waktunya untuk masuk Pelabuhan Penyeberangan dan berdasarkan Permen PUPR RI Nomor 28 Tahun 2021 Pasal 1, Tempat Istirahat dan Pelayanan (TIP) adalah suatu tempat istirahat yang dilengkapi dengan fasilitas umum bagi pengguna jalan tol sehingga pengemudi, penumpang, dan kendaraan dapat beristirahat untuk sementara. Implikasi dari hal tersebut adalah pengembangan KM 97 sebagai bufferzone memerlukan pengondisian batas area tol dan non tol sedangkan pengembangan KM 97 sebagai TIP membuat pengoperasian kawasan berada di luar wewenang ASDP.

Rencana Bufferzone KM 97 diusulkan untuk menerapkan konsep *delaying sistem* Pelabuhan Merak-Bakauheuni agar dapat mengantisipasi lonjakan kendaraan yang belum memiliki tiket dengan waktu keberangkatan yang masih lama, meningkatkan perekonomian masyarakat setempat, serta pengolahan sumber air bersih untuk masyarakat sekitar. Lokasi area terletak di kilometer 97 jalur Tol Tangerang-Merak, Kecamatan Grogol, Kota Cilegon, Provinsi Banten dengan luas lahan perencanaan sebesar 10 Ha dan terhubung dengan jalan arteri serta berbatasan dengan Situ Rawa Arum sehingga fungsi Bufferzone KM 97 tidak hanya sebagai area tunggu tapi dapat menjadi daya tarik wisata baik bagi penyeberang maupun bagi masyarakat sekitar.



Gambar 7.8 Letak Bufferzone KM 97 terhadap Pelabuhan Merak



Gambar 7.9 Perencanaan Bufferzone KM 97 dengan Lahan 10 Ha



Gambar 7.10 Layout Bufferzone KM 97

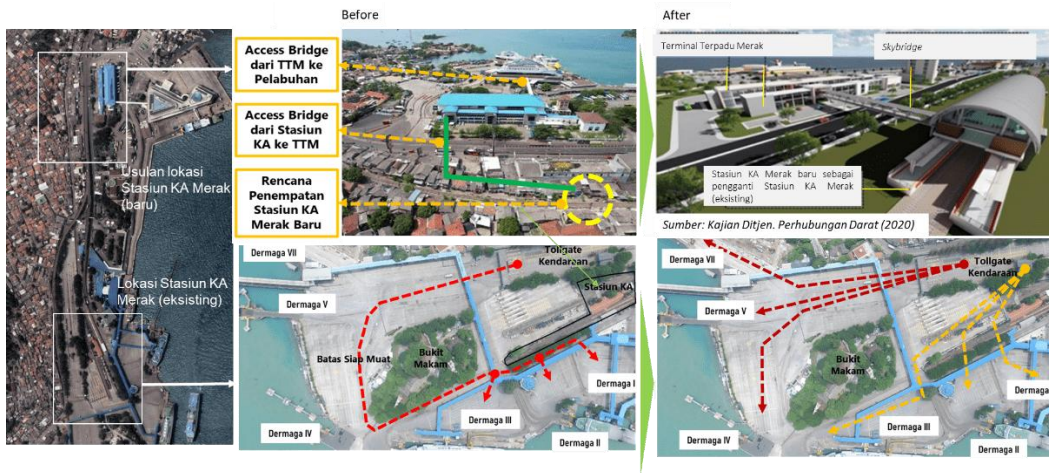
7.2.5 Relokasi Stasiun Kereta Api Merak

Rencana Relokasi Stasiun Kereta Api merak dilakukan untuk menambah kapasitas parkir kendaraan di lahan PT ASDP, memperluas akses masuk kendaraan yang lebih nyaman menuju pelabuhan, dan mengintegrasikan simpul pergerakan masyarakat di luar Pelabuhan. Relokasi ini merupakan tanggung jawab lintas sektoral seperti DJKA, PT KAI, dan PT ASDP. Setelah direlokasi, area Stasiun Kereta Api Merak saat ini akan dijadikan area tambahan untuk parkir siap muat kendaraan yang akan menyeberang. Sedangkan untuk lokasi Stasiun Kereta Api Merak yang baru akan dipindahkan ke lokasi dekat dengan Terminat Terpadu Merak (TTM). Mengacu pada dokumen Visioning Master Plan (VMP) Kawasan Pelabuhan Merak dan Sekitarnya pada tahun 2023, akan dikembangkan sebuah transport hub dengan 3 (tiga) moda transportasi umum yaitu kereta api, bis, dan kapal ferry. Beberapa penataan yang dilakukan terkait ruang luar yang mendukung kegiatan pergerakan transportasi tersebut diantaranya:

- a. Penataan area plaza sekitar stasiun dan area *drop off* baik di sisi stasiun maupun di sisi TTM. Penataan ini untuk menampung volume pejalan kaki dan juga kemudahan calon pengguna stasiun kereta api.
- b. Jembatan Penyeberangan Orang dari Stasiun ke TTM, ditambahkan juga akses vertical berupa tangga dari arah trotoar. Pada area jembatan dapat ditambahkan

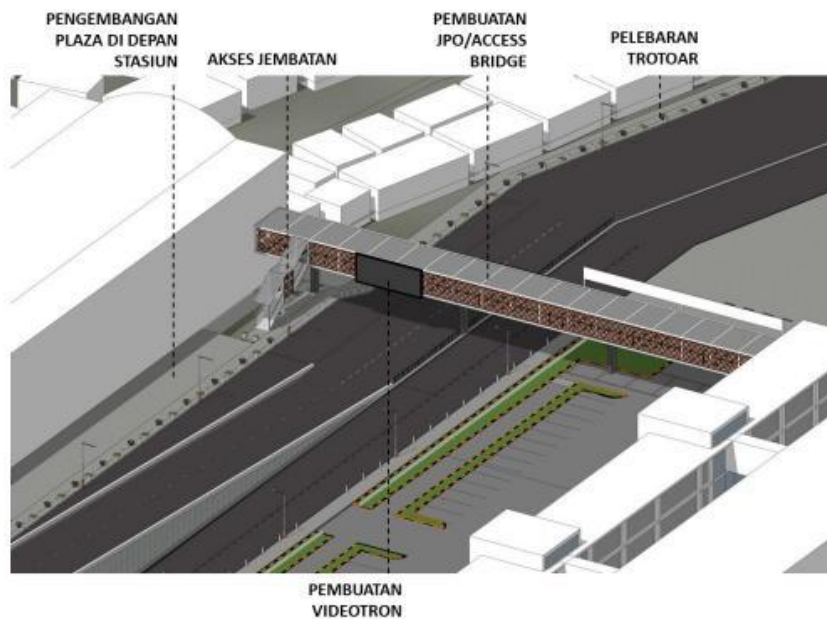
elemen lokalitas sebagai penanda gerbang masuk dari jalur keluar pelabuhan. Selain itu juga dapat ditambahkan videotron atau media iklan.

- c. Pelebaran trotoar untuk menampung pergerakan dan untuk ruang titik pohon baru. Penataan trotoar perlu sebagai streetscape kawasan sebagai bagian dari citra kawasan.



Gambar 7.11 Rencana Pengembangan Area Relokasi Stasiun Kereta Api Merak

Integrasi antara Stasiun Kereta Api, Terminal Terpadu Merak dan Terminal Pelabuhan dihubungkan melalui jembatan penyeberangan orang (JPO). JPO ini berfungsi untuk mengintegrasikan pusat-pusat kegiatan dan tempat menunggu sementara atau menikmati ruang luar.

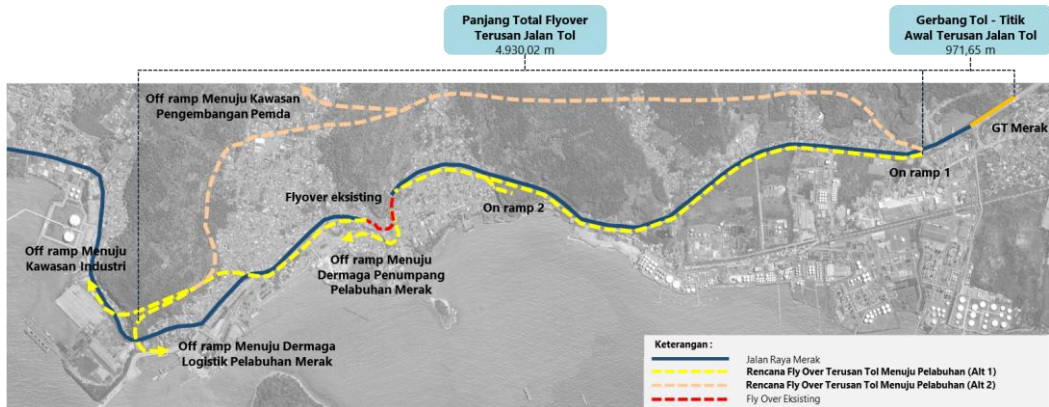


Gambar 7.12 Penataan Jembatan Penyeberangan Orang (JPO) Area Stasiun Kereta Api dan Terminal Terpadu Merak



Gambar 7.13 Integrasi Stasiun Kereta Api – Terminal Terpadu Merak – Sosoro Mall

7.2.6 Penyediaan Integrasi Flyover Masuk dan Keluar Pelabuhan Merak



Gambar 7.14 Rencana Flyover Masuk Pelabuhan Merak



Gambar 7.15 Rencana Flyover Keluar Pelabuhan Merak

Rencana integrasi flyover masuk dan keluar di Pelabuhan Merak bertujuan untuk memisahkan kendaraan menyeberang agar tidak bercampur dengan aktivitas warga lokal di jalur arteri, memisahkan layanan kendaraan logistik dengan kendaraan penumpang dimana layanan kendaraan logistik dilayani di Dermaga V & VII dan layanan kendaraan penumpang dilayani di Dermaga I, II, III, IV, dan VI, serta memperlancar akses masuk dan

keluar Pelabuhan Merak sehingga mengurangi tingkat kemacetan terutama pada periode *peak season*.

7.2.7 Penyediaan Integrasi Flyover Masuk Pelabuhan Bakauheni

Seperti integrasi flyover masuk dan keluar Pelabuhan Merak, rencana integrasi flyover Masuk Pelabuhan Bakauheni bertujuan untuk memisahkan kendaraan menyeberang agar tidak bercampur dengan aktivitas warga lokal di jalur arteri, pemisahan layanan kendaraan logistik dengan kendaraan penumpang dimana layanan kendaraan logistik dilayani di Dermaga V & VI dan layanan kendaraan penumpang dilayani di Dermaga I, II, III, IV, dan VII, serta memperlancar akses masuk dan keluar Pelabuhan Merak sehingga mengurangi tingkat kemacetan terutama pada periode *peak season*.



Gambar 7.16 Rencana Lokasi Pembangunan Flyover Pelabuhan Bakauheni



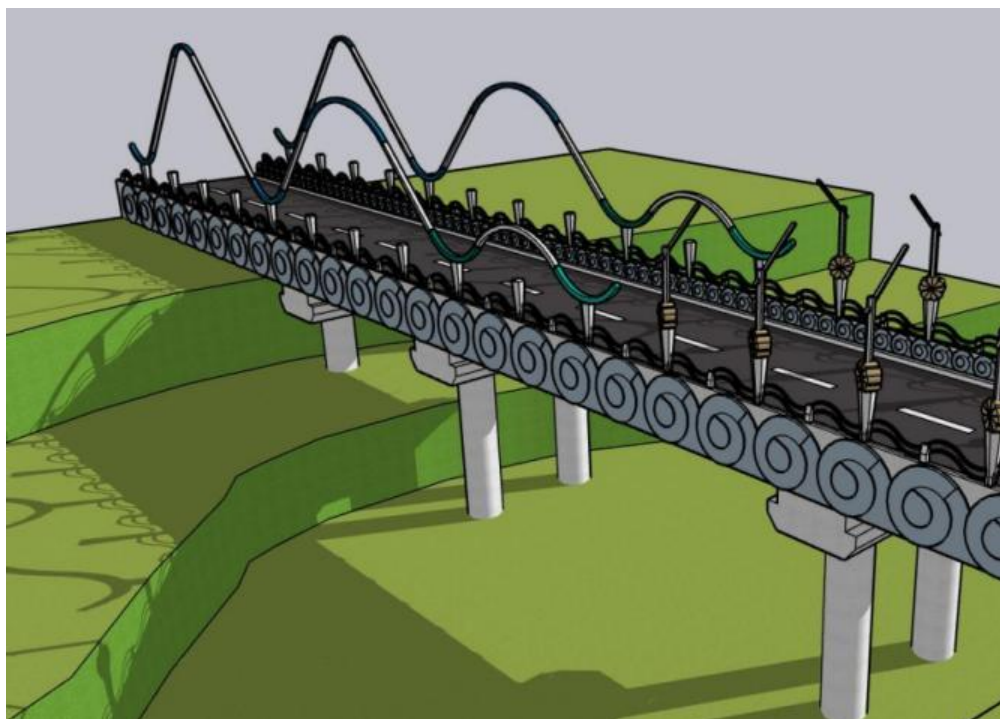
Gambar 7.17 Rencana Jalur Flyover Khusus Kendaraan Logistik Pelabuhan Bakauheni

7.2.8 Penyediaan Integrasi Flyover tol PSN Kawasan Terintegrasi Bakauheni (BHC)

Kawasan BHC termasuk sebagai kawasan pendukung operasional pelabuhan dan penyeberangan, terutama sebagai area tampungan dan area pemisahan kendaraan non menyeberang pada *peak season*, sehingga pembangunan flyover dapat memperlancar arus kendaraan yang akan menyeberang. Perkiraan spesifikasi jalan 1 arah dengan 2 lajur dan perkiraan lebar flyover ini adalah 9 m dengan panjang jalan (garis as) 165,49 m dan ketinggian +0,60 m sampai dengan +11,06 m.



Gambar 7.18 Rencana Jalur Flyover Tol PSN-BHC



Gambar 7.19 Detail Flyover Tol PSN-BHC

7.2.9 Pelebaran Jalan Nasional Suralaya

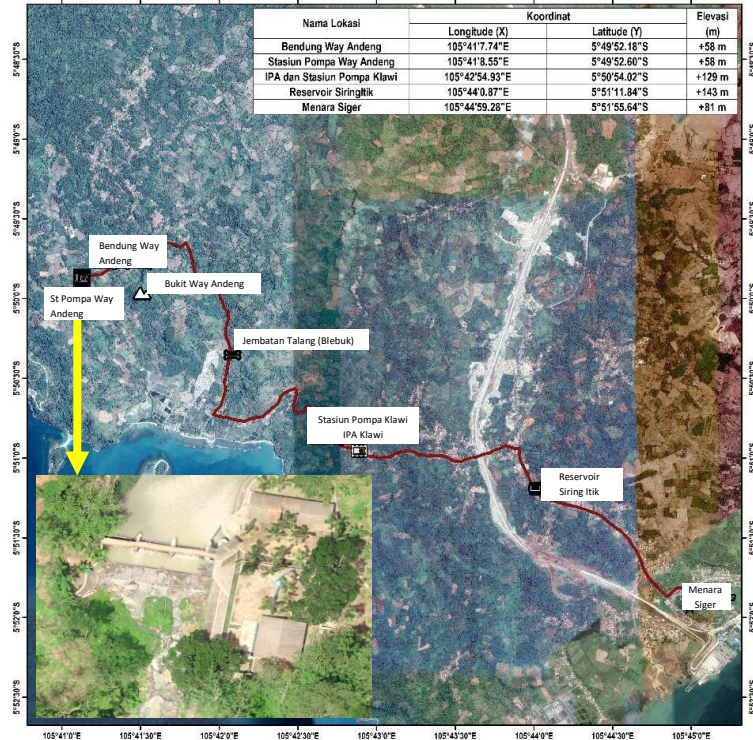
Rencana pelebaran Jalan Nasional Suralaya bertujuan untuk pengalihan distribusi kendaraan dari Pelabuhan Bojonegara menuju Pelabuhan Indah Kiat atau Pelabuhan Merak dan mendapatkan jalur keluar alternatif kendaraan dari Pelabuhan Merak menuju Gerbang Tol Cilegon Timur pada saat kondisi *peak season* dimana terjadi peningkatan kendaraan dengan estimasi diatas 80 (delapan puluh reibu) ribu kendaraan. Rencana pelebaran jalan nasional merak berdasarkan dokumen PSN diharapkan selesai dibangun pada tahun 2030 sehingga dapat beroperasi pada tahun 2031. Spesifikasi perkiraan pelebaran jalan yang akan dibangun adalah satu arah dua lajur dengan lebar jalan 16,5 m dan panjang jalan 29.716 m. Jalur pelebaran jalan akan melewati 4 kecamatan berbeda diantaranya Kecamatan Pulomerak, Kecamatan Pulo Ampel, Kecamatan Bojonegara, dan Kecamatan Kramatwatu.



Gambar 7.20 Rencana Lokasi Pelebaran Jalan Nasional Merak

7.2.10 Penyediaan Sumber Air Baku Kawasan

Penyediaan sumber air baku kawasan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan air bersih baik bagi pengguna jasa penyeberangan di Pelabuhan Bakauheni yang bergerak seiring dengan peningkatan *traffic* atas dampak tol lintas Sumatera yang sudah semakin ramai, masyarakat, dan pelanggan pada Kawasan Pariwisata Terintegrasi Bakauheni Harbour City (BHC). Penyediaan air bersih direncanakan dari lokasi sumber air di Sungai Way Andeng ke daerah layanan dengan kebutuhan tahap 1 sebesar 18,16 liter/detik, serta membuat rekomendasi untuk pemenuhan kebutuhan tahap 2 sebesar 34, 78 liter/detik dan tahap 3 sebesar 12,07 liter/detik.



Gambar 7.21 Rencana Pengembangan Sumber Air Baku Kawasan

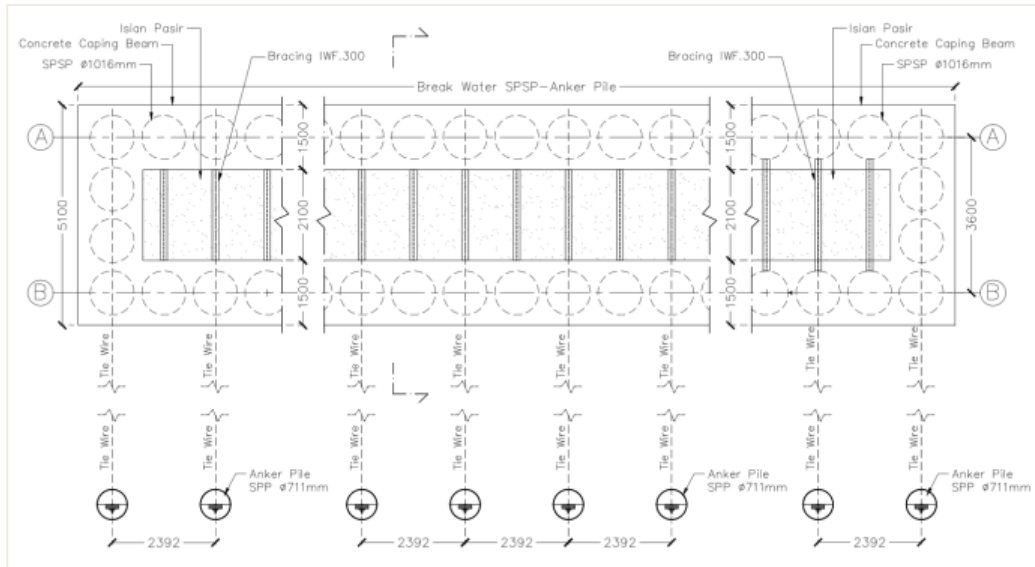
7.2.11 Pembangunan *Breakwater* di perairan Pelabuhan Merak

Kondisi Pelabuhan Merak berada pada kawasan perairan Selat Sunda yang rawan terhadap gelombang tinggi, khususnya di sisi selatan. Hal ini memunculkan risiko terhadap kapal kesulitan saat melakukan manuver sandar dan keterlambatan jadwal kapal dan waktu bongkar muat meningkat saat kondisi cuaca buruk. Oleh karena itu, rencana pembangunan *breakwater* diusulkan untuk meningkatkan keselamatan operasional.



Gambar 7.22 Rencana Lokasi Pembangunan Break Water








Lokasi pekerjaan terletak di sisi selatan area Pelabuhan Merak, mencakup dua area pembangunan utama yakni Area-1 dan Area-2. Area-1 meliputi pembangunan struktur *breakwater* sepanjang 500 (lima ratus) meter dan 100 (seratus) meter untuk area-2. Tipe struktur menggunakan struktur SPSP-Angker Pile sebagai sistem pondasi *breakwater*. Penggunaan *concrete capping beam* sebagai struktur penutup bagian atas untuk menstabilkan dan memperkuat *breakwater*.










Gambar 7.23 Detail *Concrete Capping Beam Breakwater*






7.3. PROGRES PEKERJAAN

Pemantauan Progres Pekerjaan PSN Kawasan Terintegrasi Merak Bakauheni dimulai sejak ditetapkan menjadi PSN melalui Peraturan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian No 12 Tahun 2024 pada Bulan Oktober 2024. Sampai dengan saat ini, progres pekerjaan fokus pada kegiatan pengusulan dan perencanaan yang berjalan secara paralel dengan Kajian Kelayakan dan Dokumen Rencana Induk Pelabuhan (RIP) Pelabuhan Merak-Bakauheni. Adapun progres yang telah tercapai sebagai berikut:


No	Infrastruktur	Langkah Pekerjaan	Status	PIC
1	Bakauheni Harbour City (BHC)	a. Penyusunan Masterplan	✓	ASDP
		b. Penyusunan FS dan Basic Design		
		c. Penyusunan DED		
		d. Konstruksi Tahap 1a		
		e. Konstruksi Tahap 1b	-	
		f. Konstruksi Tahap 2	-	
		g. Konstruksi Tahap 3	-	
2	Penambahan Dermaga di Pelabuhan Merak	a. Survey dan Penyusunan Visioning Master Plan	✓	ASDP
		b. Penyusunan RIP / FS		
		c. Jangka Pendek: PKS ASDP dan Pelindo / IKPP – Pemanfaatan Area Sebagai Buffer Zone		
		d. Jangka Panjang: PKS ASDP dan Pelindo	-	
		e. Penyusunan Dokumen Pendukung meliputi DED, AMDAL, ANDALALIN	-	
		f. Pembangunan / konstruksi	-	
3	Penambahan Dermaga di Pelabuhan Bakauheni	a. Koordinasi dengan Pemilik Lahan (Pihak Ketiga)	-	ASDP
		b. Penyusunan RIP / FS		
		c. Jangka Pendek : PKS ASDP dan Wika Beton		

		d. Jangka Panjang: Pengadaan Lahan	-	
		e. Penyusunan Dokumen Pendukung meliputi DED, AMDAL, ANDALALIN	-	
		f. Pembangunan / Konstruksi	-	
4	Bufferzone KM 97	a. Survey dan Penyusunan Visioning Master Plan / Basic Design	✓	ASDP
		b. Penyusunan RIP / FS		ASDP
		c. Penyusunan Dokumen Pendukung meliputi DED, AMDAL, ANDALALIN	-	ASDP
		d. Penetapan Lokasi Seluas 10 ha		Pemda
		e. Pengadaan Lahan Seluas 10 ha		PU
		f. Surat Penunjukan ASDP sebagai Pengelola Buffer Zone KM 97A	-	Kemenhub
		g. PKS Pengelolaan	-	ASDP, PU, Pemda, Kemenhub
		h. Pematangan lahan dan Pembangunan Infrastruktur Dasar	-	PU, BUJT
		i. Pembangunan / Konstruksi Sarana Prasarana Pendukung	-	ASDP
		j. Pengelolaan Operasional dan Pemeliharaan Buffer Zone, meliputi Petugas, Sistem dan SOP	-	Kemenhub, ASDP
5	Relokasi Stasiun KA Merak Keluar Pelabuhan	a. Harmonisasi Kepemilikan Lahan Stasiun Eksisting	✓	KBUMN, ASDP, KAI, ASDP
		b. Perencanaan Desain (Basic Design dan DED)	-	Kemenhub, KAI
		c. Pengadaan Lahan Stasiun Baru	-	Pemda, LMAN
		d. Pembangunan Stasiun KA Baru	-	Kemenhub

		e. Pembangunan <i>Skybridge</i> (Stasiun KA-TTM)	-	Kemenhub
		f. Pembongkaran stasiun lama	-	ASDP, KAI
		g. Pembangunan alih Fungsi Eks Stasiun menjadi Pelabuhan	-	ASDP
		h. Operasional Stasiun Baru	-	KAI
6	Integrasi Flyover Masuk dan Keluar Pelabuhan Merak	a. Survey dan Penyusunan Visioning Master Plan	✓	ASDP
		b. Penyusunan RIP / FS		ASDP
		c. Penyusunan Dokumen Pendukung meliputi DED, AMDAL, ANDALALIN	-	PU
		d. Pembebasan Lahan	-	PU
		e. Perizinan dan Penentuan Lokasi	-	PU
		f. Konstruksi Flyover	-	PU
7	Integrasi Flyover Masuk Pelabuhan Bakauheni	a. Survey dan Penyesuaian Masterplan		ASDP
		b. Penyusunan RIP / FS		ASDP
		c. Penyusunan Dokumen Pendukung meliputi DED, AMDAL, ANDALALIN	-	PU
		d. Koordinasi Lahan	-	BUJT, Pemprov
		e. Perizinan dan Penentuan Lokasi	-	ASDP, Pemprov, BUJT
		f. Konstruksi Flyover	-	PU
8	Flyover Tol PSN-BHC	a. Perizinan dan Penentuan Lokasi	✓	ASDP
		b. Penyesuaian Masterplan / Basic Design	✓	ASDP
		c. Penyusunan RIP / Kajian Keekonomian		ASDP
		d. Penyusunan Dokumen Pendukung meliputi DED, AMDAL, AMDALALIN	-	PU

		e. Pembebasan Lahan	-	PU/BPJT-BUJT
		f. Konstruksi Flyover	-	PU
9	Pelebaran Jalan Nasional	a. Survey dan Penyusunan Masterplan		ASDP, PU
		b. Penyusunan RIP / FS		ASDP
		c. Penyusunan Dokumen Pendukung meliputi DED, AMDAL, ANDALALIN	-	PU
		d. Pembebasan Lahan	-	PU
		e. Perizinan dan Penentuan Lokasi	-	PU
		f. Pembangunan Pelebaran Jalan	-	PU
10	Sumber Air Baku Kawasan	a. Penyusunan RIP / FS		ASDP
		b. Review DED Sistem Air Bersih Way Andeng	✓	ASDP
		c. Perizinan	-	PU
		d. Konstruksi Rehabilitasi Way Andeng	-	PU
11	Break Water di Pelabuhan Merak	a. Survey dan Penyusunan Masterplan		ASDP, PU
		b. Penyusunan RIP / FS		ASDP
		c. Penyusunan Dokumen Pendukung meliputi DED, AMDAL, ANDALALIN	-	DJPL
		d. Perizinan dan Penentuan Lokasi	-	DJPL
		e. Konstruksi	-	DJPL

Keterangan:

- ✓ Sudah selesai
-  Dalam proses
- Belum dimulai

Tabel 7.1 Progres PSN Kawasan Terintegrasi Merak-Bakauheni

BAB VIII : TINDAK LANJUT TERHADAP TEMUAN AUDITOR

8.1. PELAKSANAAN AUDIT LAPORAN KEUANGAN TAHUN BUKU 2024 TERKAIT PENGENDALIAN INTERNAL

Berdasarkan Laporan Kepatuhan terhadap Peraturan Perundang-undangan dan Pengendalian Internal untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2024, yang disusun oleh Kantor Akuntan Publik Amir Abadi Jusuf, Aryanto, Mawar & Rekan (RSM), dengan Nomor: R/0154.AAT/EIZ/2025 tanggal 17 April 2025, disampaikan kesimpulan sebagai berikut : hasil penunjukan kami menunjukkan bahwa berkaitan dengann unsur yang kami uji , PT ASDP Indoensia Ferry (Persero) mematuhi dalam semua hal yang material, pasal-pasal yang kami sebut dalam paragraf diatas. Berkaitan dengan yang tidak kami uji, tidak ada satupun yang kami ketahui yang menyebabkan kami percaya bahwa PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) tidak mematuhi dalam semua hal yang material pasal-pasal tersebut.

8.2. LAPORAN PELAKSANAAN AUDIT INTERN

Berdasarkan Keputusan Direksi Nomor KD.75/HK.001/ASDP-2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pusat dan Regional, Rencana Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) Tahun 2025 mencakup pelaksanaan audit operasional hingga Triwulan II Tahun 2025. Satuan Pengawasan Intern (SPI) telah melaksanakan kegiatan sebagai berikut:

1. 5 (lima) kegiatan audit PKAT di Kantor Cabang;
2. 1 (satu) kegiatan pengawasan tematik di Kantor Pusat;
3. 4 (empat) kegiatan jasa konsultasi,
4. 4 (empat) kegiatan review pemeliharaan kapal.

8.3. LAPORAN TINDAK LANJUT AUDIT INTERNAL, AUDIT EKSTERNAL DAN OTORITAS PENGAWAS LAINNYA

8.3.1. AUDIT INTERNAL

Hingga akhir Triwulan II Tahun 2025, Perseroan terus melakukan pemantauan atas tindak lanjut temuan hasil audit internal untuk tahun buku 2024. Dari total 250 temuan yang dilaporkan, sebanyak 239 temuan (96%) telah diselesaikan, sementara 11 temuan (4%) masih dalam proses penyelesaian.

Adapun untuk Semester I Tahun 2025, telah dilaporkan sebanyak 82 temuan audit internal, dengan rincian 19 temuan (23%) telah ditindaklanjuti dan diselesaikan, sedangkan 63 temuan (77%) masih dalam proses penyelesaian.

8.3.2. AUDIT EKSTERNAL DAN OTORITAS PENGAWAS LAINNYA

8.3.2.1. BADAN PENGAWAS KEUANGAN RI

Progres tindak lanjut atas temuan Badan pemeriksa Keuangan (BPK) sampai dengan Triwulan II Tahun 2025 dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 8.1.

Tindak Lanjut atas Temuan BPK

No		Jenis Temuan	Jumlah		Status Tindak Lanjut			
			Temuan	Rekomds	S	BS	BD	TDD
1	05/AUDITAMA VII/KINERJA/01/2016 29 JANUARI 2016	Kinerja Efektivitas Kegiatan Pengelolaan Pelayanan Penyeberangan dan Pelabuhan Tahun 2013 sd. 2015 pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)						
		TL Semester I Tahun 2024	28	92	85	0	0	7
2	34/AUDITAMA VII/PDPT/07/2018 10 JULI 2018	PDPT atas Pengelolaan Kegiatan Pengadaan dan Pemeliharaan Kapal serta Penggunaan Penyertaan Modal Negara Tahun 2015 pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Tahun 2012 sampai dengan Triwulan III Tahun 2017						
		TL Semester I Tahun 2024	10	28	27	1	0	0
3	01/AUDITAMA VII/KINERJA/01/2022 31 JANUARI 2022	Kinerja atas Kegiatan Pelanggan Berkendaraan di Pelabuhan dan Kapal untuk Mendukung Konektivitas Antarpulau pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dan Instansi Terkait Tahun Buku 2019, 2020, dan Triwulan I Tahun 2021						
		TL sd. Semester I Tahun 2024	11	44	44	0	0	0
4	11/AUDITAMA VII/PDPT/03/2023 14 MARET 2023	Kepatuhan Pengelolaan Kegiatan Investasi Tahun Buku 2022 PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dan Instansi Terkait 11/AUDITAMA VII/PDPT/03/2023, 14 MARET 2023						
		TL Semester I Tahun 2024	2	5	2	3	0	0
Jumlah Status Tindak Lanjut sd. Triwulan I Tahun 2025			51	169	158	4	0	7

Realisasi pemenuhan tindak lanjut atas temuan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) hingga Triwulan II Tahun 2025 menunjukkan bahwa dari total 169 rekomendasi, sebanyak 158 rekomendasi (93,49%) telah ditindaklanjuti sesuai arahan. Sebanyak 4 rekomendasi (2,37%) masih belum sesuai dengan rekomendasi yang diberikan, dan sebanyak 7 rekomendasi (4,14%) dinyatakan tidak dapat ditindaklanjuti karena adanya perubahan kebijakan dari regulator. Dengan demikian, tingkat penyelesaian tindak lanjut mencapai 97,63%.

8.3.2.2. KANTOR AKUNTAN PUBLIK (KAP)

Berdasarkan Laporan Auditor Independen Nomor: 6100425/EIZ/11112 perihal Surat Komentar dan Saran atas Audit Umum Laporan Keuangan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) untuk periode yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2024, auditor menyampaikan sejumlah saran dan rekomendasi dalam bentuk *management letter*.

Dokumen ini memuat total **20 rekomendasi** yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pengendalian internal dan efisiensi operasional Perseroan.

Manajemen telah berkomitmen dan menindaklanjuti seluruh rekomendasi tersebut. Hingga 30 Juni 2025, progres tindak lanjut atas

rekomendasi *Management Letter* tersebut dapat diringkas sebagai berikut:

KAP Tahun Buku 2024	Rekomendasi	Selesai Tindak Lanjut	Dalam Proses Tindak Lanjut
Management Letter	20	9	11

Perusahaan memastikan bahwa seluruh rekomendasi yang berstatus "Dalam Proses" akan diselesaikan sesuai target waktu yang telah ditetapkan. Pemenuhan seluruh rekomendasi dari *Management Letter* Tahun 2024 ini akan menjadi salah satu fokus yang akan diverifikasi kembali oleh auditor pada pelaksanaan audit untuk tahun buku 2025.

**LAMPIRAN
A
LAPORAN
KONSOLIDASIAN**

LABA (RUGI) PT ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)
KONSOLIDASIAN
PERIODE TRIWULAN II & SEMESTER I 2025

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	REAL	RKAP	REAL	ACHIEVE		GROWTH	
	TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025	SMT I 2024	SMT I 2025	SMT I 2025	8=(4:3)	5= 4:3	10=(4-2):2	6= (4-2):2
	1	3	4	2	3	4				
PENDAPATAN USAHA										
PENDAPATAN KAPAL	880,239,645,094	928,705,224,149	811,938,378,779	1,645,415,022,172	1,819,048,779,437	1,582,420,390,818	87%	87%	-8%	-4%
PENDAPATAN PELABUHAN	286,237,225,192	360,301,321,475	287,265,051,544	532,986,861,171	687,236,461,185	571,967,903,036	80%	83%	0.4%	7%
PENDAPATAN UAIK	192,843,305,045	194,556,048,443	160,338,752,674	368,060,825,807	381,858,364,281	285,681,598,349	82%	75%	-17%	-22%
TOTAL PENDAPATAN USAHA	1,359,320,175,331	1,483,562,594,067	1,259,542,182,997	2,546,462,709,150	2,888,143,604,902	2,440,069,892,203	85%	84%	-7%	-4%
BEBAN POKOK										
Beban Imbalan Kerja	181,075,166,451	183,111,375,753	160,103,557,078	363,000,998,502	371,205,913,740	347,094,483,560	87%	94%	-12%	-4%
Beban Bahan	367,253,917,975	388,833,308,511	353,220,130,510	713,202,505,721	760,954,398,475	671,356,602,443	91%	88%	-4%	-6%
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	76,632,227,221	96,515,200,324	89,178,313,269	154,890,150,038	211,927,489,994	149,536,589,724	92%	71%	16%	-3%
Beban Penyusutan dan Amortisasi	113,415,513,913	113,780,407,470	144,105,287,427	223,875,557,241	227,555,773,274	260,818,218,819	127%	115%	27%	17%
Beban Asuransi	6,214,369,432	6,423,915,256	1,057,425,521	21,009,794,585	21,465,277,957	11,079,703,592	16%	52%	-34%	-47%
Beban Sumber Daya & Pihak Ketiga	58,762,176,442	69,893,328,821	38,614,270,409	90,643,323,476	109,849,133,985	94,222,386,610	55%	86%	-83%	4%
Beban Jasa Keperluan Lainnya	258,732,928	8,240,915,804	7,093,479,737	10,535,092,088	15,581,363,578	12,160,569,535	86%	78%	2642%	15%
Beban Administrasi Perkantoran	711,020,108	711,020,108	673,617,018	1,121,525,047	1,366,896,773	1,366,896,773	95%	122%	-	-
Beban Umum	20,200,010,710	21,313,985,757	19,030,562,462	35,288,627,663	37,376,744,152	36,107,834,762	89%	97%	-6%	2%
JUMLAH BEBAN POKOK	823,812,115,072	888,823,457,804	813,076,643,430	1,612,446,049,314	1,757,037,620,203	1,583,743,285,819	91%	90%	-1%	-2%
LABA (RUGI) BRUTO	535,508,060,259	594,739,136,263	446,465,539,567	934,016,659,836	1,131,105,984,700	856,326,606,384	75%	76%	-17%	-8%
BEBAN USAHA										
Beban Imbalan Kerja	104,806,783,073	107,556,463,706	88,874,729,191	205,800,149,354	212,261,725,259	196,293,201,125	83%	92%	-15%	-5%
Beban Gaji/Honorarium Direksi dan Dewan Komisaris	31,622,745,567	39,738,322,745	31,255,381,555	66,011,697,416	78,097,689,258	67,381,026,914	79%	86%	-1%	2%
Beban Bahan	9,408,976,465	10,547,292,153	8,467,958,009	17,386,918,746	19,564,071,704	20,116,698,888	80%	103%	-10%	16%
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	5,567,819,478	8,561,572,645	21,341,464,654	15,394,586,640	22,266,775,845	32,839,507,200	249%	147%	283%	113%
Beban Penyusutan dan Amortisasi	22,392,705,601	22,929,582,661	17,917,044,441	45,172,535,871	45,734,181,791	35,556,155,332	78%	78%	-20%	-21%
Beban Asuransi	451,048,160	393,943,451	430,959,181	695,456,505	480,645,163	817,294,318	109%	170%	-4%	18%
Beban Sumber Daya & Pihak Ketiga	12,969,057,835	18,762,754,636	5,355,345,707	22,532,243,910	31,363,203,422	19,912,920,458	29%	63%	-59%	-12%
Beban Keperluan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Beban Administrasi Perkantoran	7,213,064,945	7,797,225,957	5,996,079,493	12,163,167,131	13,390,526,294	12,057,256,673	77%	90%	-17%	-1%
Beban Umum	97,557,465,360	96,994,165,740	77,776,659,040	165,785,191,676	170,911,833,587	153,510,808,305	80%	90%	-20%	-7%
Beban (Penghasilan) Pajak Kini Final	14,768,713,476	15,104,742,708	14,758,375,856	27,336,922,877	28,420,269,193	28,528,493,763	98%	100%	0%	4%
JUMLAH BEBAN USAHA	306,758,379,960	328,386,066,402	272,173,997,127	578,278,870,126	622,490,921,515	567,013,362,976	83%	91%	-11%	-2%
LABA (RUGI) USAHA	228,749,680,299	266,353,069,862	174,291,542,440	355,737,789,710	508,615,063,185	289,313,243,409	65%	57%	-24%	-19%
Pendapatan Non Usaha	25,059,052,772	15,691,589,178	1,301,177,800	43,734,796,238	24,755,845,114	31,947,131,617	8%	129%	-95%	-27%
Pendapatan Keuangan	18,147,295,573	15,855,784,382	22,339,804,413	36,580,390,056	29,488,072,236	43,917,774,287	141%	149%	23%	20%
Beban Non Usaha	1,027,341,339	967,341,650	3,043,548,752	10,131,642,323	1,279,765,784	4,309,096,978	315%	337%	196%	-57%
Beban Keuangan	26,893,205,917	35,232,463,908	24,567,438,613	56,608,803,379	71,917,069,204	51,505,176,639	70%	72%	-9%	-9%
LABA (RUGI) OPERASI YANG DILANJUTKAN SEBELUM PAJAK	244,035,481,388	261,700,637,864	170,321,537,289	369,312,530,302	489,662,145,546	309,363,875,697	65%	63%	-30%	-16%
Beban (Penghasilan) Pajak Kini Tidak Final & Pajak Tangguhan	8,509,741,900	10,738,292,260	5,743,389,080	13,626,467,140	21,040,161,334	11,042,309,080	53%	52%	-33%	-19%
LABA (RUGI) TAHUN BERJALAN	235,525,739,488	250,962,345,604	164,578,148,209	355,686,063,162	468,621,984,213	298,321,566,617	66%	64%	-30%	-16%
Pendapatan Komprehensif Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LABA (RUGI) KOMPREHENSIVE	235,525,739,488	250,962,345,604	164,578,148,209	355,686,063,162	468,621,984,213	298,321,566,617	66%	64%	-30%	-16%

PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO) DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN (NERACA) KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2025
(Dengan Perbandingan untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2024)
(Disajikan dalam Rupiah Penuh, kecuali Dinyatakan Lain)

	Catatan	2025 Rp	2024 Rp
ASET			
ASET LANCAR			
Kas dan setara kas	4, 34, 38	2,062,540,107,910	1,836,374,520,746
Piutang Usaha	5, 37		
Pihak Berelasi	33	62,662,819	11,894,350,992
Pihak Ketiga		28,218,904,069	19,856,396,431
Aset Keuangan Lancar Lainnya	6, 37	37,847,906,016	47,115,075,190
Pendapatan Yang Masih Harus Diterima	7, 37	160,643,493,063	60,668,244,290
Persediaan	8	139,736,589,708	128,288,962,824
Pajak Dibayar Dimuka	16.a	23,265,722,424	9,213,943,678
Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka	9	60,406,347,086	51,820,010,503
Jumlah Aset Lancar		2,512,721,733,095	2,165,231,504,654
ASET TIDAK LANCAR			
Aset Keuangan Tidak Lancar Lainnya	10, 37	361,062,138,709	361,062,138,709
Biaya Dibayar Dimuka dan Uang Muka Jatuh Tempo Lebih dari 1 Tahun		467,889,787	467,889,787
Properti Investasi	11	701,343,695,900	701,343,695,900
Aset tetap	12	8,050,662,470,565	8,132,548,053,143
Aset Hak Guna	13	30,990,820,425	27,443,451,599
Aset Tak Berwujud	14	19,301,316,866	23,005,906,405
Aset Pajak Tangguhan	16.d	61,010,798	61,010,798
Jumlah Aset Tidak Lancar		9,163,889,343,050	9,245,932,146,341
JUMLAH ASET		11,676,611,076,145	11,411,163,650,995
LIABILITAS DAN EKUITAS			
LIABILITAS JANGKA PENDEK			
Utang Usaha	15, 37		
Pihak Berelasi	33	55,287,163,102	78,474,809,180
Pihak Ketiga		282,400,700,130	371,170,594,961
Utang Pajak	16.b	38,248,654,363	42,369,226,319
Utang Asuransi	17, 37	26,732,137,249	25,836,228,882
Beban akrual dan Provisi	18, 35.a, 37	509,730,117,596	359,207,430,210
Liabilitas jangka pendek lainnya	19, 37	180,719,887,897	117,557,688,993
Utang Bank Jangka Pendek		32,692,345,792	23,836,020,000
Bagian liabilitas jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun			
Utang Bank	20	129,381,951,657	263,432,165,478
Pinjaman sindikasi	21, 37, 38	17,150,000,000	34,300,000,000
Liabilitas Sewa	13, 38	10,955,741,456	13,934,482,118
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek		1,283,298,699,241	1,330,118,646,141
LIABILITAS JANGKA PANJANG			
Liabilitas Jangka Panjang Setelah Dikurangi			
Utang Bank	20	449,402,237,748	449,402,237,748
Pinjaman sindikasi	21, 38	644,400,000,000	630,902,417,816
Liabilitas sewa	13, 38	8,490,454,625	9,091,704,619
Liabilitas keuangan jangka panjang lainnya	37	7,752,920,154	7,344,762,839
Liabilitas imbalan paska kerja	22	117,949,367,485	117,308,051,559
Liabilitas pajak tangguhan	16.d	68,140,433,008	68,140,433,008
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang		1,296,135,413,020	1,282,189,607,588
JUMLAH LIABILITAS		2,579,434,112,261	2,612,308,253,730
EKUITAS			
Modal saham - nilai nominal Rp 1.000.000 per lembar saham			
Modal dasar - 6.000.000 lembar saham			
Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh - 5.173.195 :	24	5,561,760,000,000	5,561,760,000,000
Tambahan modal disetor	25	8,445,362,065	8,445,362,065
Saldo Laba		0	-
Telah Ditentukan Penggunaannya	26	2,413,803,355,650	2,413,803,355,650
Belum Ditentukan Penggunaannya		926,394,863,564	631,837,202,768
Selisih Keuntungan Akuisisi		-	-
Ekuitas Yang Dapat Diatribusikan Kepada:			
Pemilik Entitas induk		8,910,403,581,279	8,615,845,920,483
Kepentingan Non-pengendali		186,773,382,604	183,009,476,782
JUMLAH EKUITAS		9,097,176,963,883	8,798,855,397,265
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS		11,676,611,076,144	11,411,163,650,995

Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian tak terpisahkan dari Laporan Keuangan secara keseluruhan

PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)
LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2025
(Dengan Perbandingan untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2024)
(Disajikan dalam Rupiah Penuh, kecuali Dinyatakan Lain)

Catatan	Modal Ditempatkan	Tambahan Modal	Saldo Laba		Jumlah	Keperingan	Jumlah Ekuitas
	Dan Disetor	Disetor	Telah Ditentukan	Belum Ditentukan		Non Pengendali	
	Rp	Rp	Penggunaannya	Penggunaannya		Rp	
PER 1 JANUARI 2024	5,173,195,000,000	397,010,172,065	1,831,026,929,440	809,212,619,474	8,210,444,720,979	174,267,185,240	8,384,711,906,219
Modal Disetor	-	-	-	-	-	-	-
Cadangan	-	-	-	-	-	-	-
Dividen	-	-	-	-	-	-	-
Laba Rugi Tahun Berjalan	-	-	-	349,008,089,461	349,008,089,461	6,677,973,701	355,686,063,162
Penghasilan Komprehensif Lain 25, 27	-	-	-	-	-	-	-
PER 30 JUNI 2024	5,173,195,000,000	397,010,172,065	1,831,026,929,440	1,158,220,708,934	8,559,452,810,439	180,945,158,941	8,740,397,969,381
PER 1 JANUARI 2025	5,561,760,000,000	8,445,362,065	2,413,803,355,650	631,837,202,763	8,615,845,920,478	183,009,476,779	8,798,855,397,257
Tambahan Modal Disetor	-	-	-	-	-	-	-
Cadangan 26	-	-	-	-	-	-	-
Dividen Tunai	-	-	-	-	-	-	-
Laba Rugi Tahun Berjalan	-	-	-	294,557,660,796	294,557,660,796	3,763,905,821	298,321,566,617
Penghasilan Komprehensif Lain	-	-	-	-	-	-	-
PER 30 JUNI 2025	5,561,760,000,000	8,445,362,065	2,413,803,355,650	926,394,863,560	8,910,403,581,275	186,773,382,600	9,097,176,963,874

PT ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)
LAPORAN ARUS KAS - KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2025
(Dengan Perbandingan Untuk Tahun-Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2024)
(Disajikan dalam Rupiah Penuh, Kecuali Dinyatakan Lain)

	30 Juni 2025	30 Juni 2024
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI		
Penerimaan dari penjualan	2,443,539,072,738	2,537,361,282,572
Pembayaran kas kepada pemasok	(999,664,746,783)	(1,179,082,505,346)
Pembayaran kepada karyawan	(614,198,430,932)	(607,089,640,494)
Pembayaran beban usaha	(219,532,209,174)	(225,550,007,722)
Penerimaan lain-lain	26,556,894,913	30,685,989,274
Pembayaran bunga pinjaman	(51,330,829,983)	(56,608,803,379)
Penerimaan bunga	43,917,774,287	36,580,390,056
Pembayaran pajak penghasilan	(65,708,475,091)	(95,281,822,117)
Penerimaan restitusi pajak		
Kas bersih yang diperoleh dari aktivitas investasi	563,579,049,976	441,014,882,844
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
Penambahan jaminan usaha	11,388,225,950	26,455,291,833
Pembayaran jaminan usaha	(20,827,619,159)	(24,761,369,043)
Pembelian/pengurangan aset tetap	(215,830,444,877)	(301,789,781,525)
Aset takberwujud	(401,296,190)	(166,588,004)
Penjualan Aset Tetap		-
Kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi	(225,671,134,276)	(300,262,446,739)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
Pembayaran Pinjaman Sindikasi	(17,150,000,000)	(13,150,000,000)
Pembayaran Pinjaman Bank	(134,050,213,821)	(131,816,364,377)
Penerimaan Pinjaman Bank	40,368,355,792	175,090,440,405
Penerimaan Pinjaman Pihak Berelasi	80,500,000,500	64,900,000,000
Pembayaran Pinjaman Pihak Berelasi	(68,100,000,000)	(69,500,000,000)
Pembayaran Liabilitas Sewa	(13,492,272,312)	(13,945,861,484)
Kas bersih (digunakan untuk) diperoleh dari aktivitas pendanaan	(111,924,129,841)	11,578,214,544
KENAIKAN (PENURUNAN) BERSIH KAS DAN SETARA KAS	225,983,785,858	152,330,650,649
PENGARUH SELISIH KURS ATAS KAS DAN SETARA KAS	181,801,306	2,710,673,327
KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN	1,836,374,520,746	1,488,344,956,314
KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN	2,062,540,107,910	1,643,386,280,290

**LAMPIRAN
B
LAPORAN
INDUK**

LABA (RUGI) PT ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)
 SEGMENT INDUK
 PERIODE TRIWULAN II & SEMESTER I 2025

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	REAL	RKAP	REAL	ACHIEVE		GROWTH	
	TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025	SMT I 2024	SMT I 2025	SMT I 2025	8=(4:3)	9=(7:8)	10=(4-2):2	11=(7-5):5
1	2	3	4	5	6	7				
PENDAPATAN										
PENDAPATAN KAPAL	699,713,588,301	744,959,970,333	677,526,527,989	1,315,995,241,930	1,462,608,034,490	1,300,945,505,872	91%	89%	-3%	-1%
PENDAPATAN PELABUHAN	320,854,770,856	363,346,979,663	289,818,459,158	592,462,605,026	693,327,777,560	577,236,508,110	80%	83%	-10%	-3%
PENDAPATAN UAJK	155,303,092,655	156,344,354,295	142,009,521,194	303,599,073,367	322,189,617,762	282,903,830,163	91%	88%	-9%	-7%
TOTAL PENDAPATAN USAHA	1,175,871,451,812	1,264,651,304,292	1,109,354,508,341	2,212,056,920,323	2,478,125,429,811	2,161,085,844,145	88%	87%	-6%	-2%
BEBAN POKOK										
Beban Imbalan Kerja	150,200,805,900	149,731,689,946	133,701,402,652	307,087,939,423	299,463,379,893	286,090,597,173	89%	96%	-11%	-7%
Beban Bahan	344,484,992,235	352,395,956,546	293,472,116,177	663,811,873,192	688,710,719,635	628,814,468,777	83%	91%	-15%	-5%
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	59,887,537,260	77,657,660,418	64,571,748,598	121,646,533,418	172,721,491,648	109,246,426,403	83%	63%	8%	-10%
Beban Penyusutan dan Amortisasi	88,442,324,003	92,011,191,829	92,425,865,473	176,995,985,320	184,022,383,658	185,390,331,459	100%	101%	5%	5%
Beban Asuransi	853,290,147	930,521,209	749,554,097	9,608,799,963	10,478,489,861	8,764,896,980	81%	84%	-12%	-9%
Beban Sumber Daya & Pihak Ketiga	49,854,900,050	63,287,137,756	73,216,267,488	71,444,641,538	97,740,315,703	96,478,146,564	116%	99%	47%	35%
Beban Jasa Kepelabuhanan Lainnya	5,430,247,861	6,292,995,397	5,025,942,200	9,650,820,899	11,184,125,117	9,693,661,074	80%	87%	-7%	0%
Beban Administrasi Perkantoran		711,020,108	471,846,084		1,121,525,047	902,294,360	66%	80%	-	-
Beban Umum	16,704,101,317	18,102,079,867	15,807,276,436	28,688,821,974	31,180,755,927	30,506,030,674	87%	98%	-5%	6%
JUMLAH BEBAN POKOK	715,858,198,773	761,120,253,076	679,442,019,205	1,388,935,415,727	1,496,623,186,489	1,355,886,853,464	89%	91%	-5%	-2%
LABA (RUGI) BRUTO	460,013,253,039	503,531,051,216	429,912,489,136	823,121,504,596	981,502,243,322	805,198,990,681	85%	82%	-7%	-2%
BEBAN USAHA										
Beban Imbalan Kerja	89,259,744,509	90,296,047,200	76,689,413,453	177,224,473,187	180,592,094,400	167,497,883,136	85%	93%	-14%	-5%
Beban Gaji/Honorarium Direksi dan Dewan Komisaris	30,143,049,302	38,226,343,581	30,016,326,821	63,126,587,806	75,073,730,931	64,861,481,564	79%	86%	0%	3%
Beban Bahan	7,308,414,483	8,375,865,685	6,722,316,146	13,580,225,104	15,563,723,391	16,432,536,412	80%	106%	-8%	21%
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	5,023,403,762	7,078,798,612	21,070,638,259	14,415,614,884	19,444,271,632	32,355,921,868	298%	166%	319%	124%
Beban Penyusutan dan Amortisasi	19,550,569,238	21,744,485,787	15,045,526,187	39,685,143,287	43,488,971,573	29,901,251,548	69%	69%	-23%	-25%
Beban Asuransi	101,321,408	386,188,820	51,892,525	116,846,738	465,363,963	82,326,843	13%	18%	-49%	-30%
Beban Sumber & Daya Pihak Ketiga	17,157,118,210	17,773,636,023	13,302,666,631	28,383,928,167	29,403,866,195	24,977,971,259	75%	85%	-22%	-12%
Beban Administrasi Perkantoran	6,765,929,549	7,164,315,351	5,607,041,665	11,450,889,248	12,125,130,926	11,304,670,162	78%	93%	-17%	-1%
Beban Umum	91,275,190,162	90,192,022,289	83,674,032,475	155,021,274,063	157,877,532,242	154,167,906,972	93%	98%	-8%	-1%
Beban (Penghasilan) Pajak Kiri Final	12,030,611,775	12,100,058,901	12,591,567,753	22,447,071,516	22,576,648,019	24,063,275,700	104%	107%	5%	7%
JUMLAH BEBAN USAHA	278,615,352,398	293,337,762,247	264,771,421,915	525,452,054,000	556,611,333,271	525,645,225,464	90%	94%	-5%	0%
LABA (RUGI) USAHA	181,397,900,641	210,193,288,968	165,141,067,221	297,669,450,596	424,890,910,051	279,553,765,217	79%	66%	-9%	-6%
Pendapatan Non Usaha	24,696,751,075	15,295,634,425	2,243,746,332	38,692,828,033	23,963,935,606	22,858,858,923	15%	95%	-91%	-41%
Pendapatan Keuangan	22,654,088,636	15,822,928,488	27,130,416,075	42,124,740,812	29,422,360,446	51,008,405,453	171%	173%	20%	21%
Beban Non Usaha	4,443,608,513	731,305,451	3,042,046,924	4,664,711,386	807,693,386	3,165,889,015	416%	392%	-32%	-32%
Beban Keuangan	8,604,078,000	11,285,590,021	8,577,863,217	18,402,588,576	24,137,864,626	17,684,668,856	76%	73%	0%	-4%
LABA (RUGI) OPERASI YANG DILANJUTKAN SEBELUM PAJAK	215,701,053,839	229,294,956,408	182,895,319,487	355,419,719,479	453,331,648,091	332,570,471,722	80%	73%	-15%	-6%
Beban (Penghasilan) Pajak Kiri Tidak Final & Pajak Tangguhan	8,509,741,900	10,738,292,260	5,743,389,080	13,626,467,140	21,040,161,334	11,042,309,080	53%	52%	-33%	-19%
LABA (RUGI) OPERASI YANG DILANJUTKAN	207,191,311,939	218,556,664,148	177,151,930,407	341,793,252,339	432,291,486,758	321,528,162,642	81%	74%	-14%	-6%
Labas (Rugi) Tahun Berjalan dari Operasi yang dihentikan setelah Pajak	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LABA (RUGI) TAHUN BERJALAN	207,191,311,939	218,556,664,148	177,151,930,407	341,793,252,339	432,291,486,758	321,528,162,642	81%	74%	-14%	-6%

PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)
LAPORAN POSISI KEUANGAN (NERACA) - INDUK SAJA
Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2025
(Dengan Perbandingan untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2024)
(Disajikan dalam Rupiah Penuh, kecuali Dinyatakan Lain)

	2025	2024
	Rp	Rp
ASET		
ASET LANCAR		
Kas dan Setara Kas	1,914,825,965,360	1,713,613,544,262
Piutang Usaha		
Pihak Berelasi	26,960,143,208	31,193,345,779
Pihak Ketiga	18,130,763,425	17,700,177,311
Aset Keuangan Lancar Lainnya	211,179,083,889	213,171,682,668
Pendapatan Yang Masih Harus Diterima	278,795,752,757	66,826,817,288
Persediaan	114,822,196,524	99,146,929,107
Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka	21,405,079,059	23,131,793,527
Jumlah Aset Lancar	2,586,118,984,222	2,164,784,289,942
ASET TIDAK LANCAR		
Aset Keuangan Tidak Lancar Lainnya	256,048,254,284	370,321,089,971
Biaya Dibayar Dimuka dan Uang Muka Jatuh Tempo L	467,889,787	467,889,787
Investasi Pada Entitas Asosiasi	1,421,133,985,889	1,421,133,985,889
Properti Investasi	161,707,695,900	161,707,695,900
Aset Tetap	5,946,482,348,476	5,962,874,147,194
Aset Hak Guna	26,658,279,678	22,197,556,158
Aset Tidak Lancar Lainnya	18,873,042,054	22,406,092,698
Jumlah Aset Tidak Lancar	7,831,371,496,068	7,961,108,457,597
JUMLAH ASET	10,417,490,480,290	10,125,892,747,539
	2025	2024
	Rp	Rp
LIABILITAS JANGKA PENDEK		
Utang Usaha		
Pihak Berelasi	53,360,066,917	41,218,845,468
Pihak Ketiga	181,095,247,992	289,753,462,304
Utang belum di fakturkan	0	-
Utang Pajak	30,182,258,303	37,252,586,157
Utang Asuransi	25,608,909,998	25,092,018,076
Beban Akrual	460,868,488,182	342,814,822,969
Liabilitas Jangka Pendek Lainnya	138,769,513,048	93,527,099,586
Bagian Liabilitas Jangka Panjang yang Jatuh Tempo dalam Satu Tahun:		
Liabilitas Sewa	8,601,047,831	11,390,435,146
Utang Bank	87,281,500,000	174,563,000,000
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek	985,767,032,271	1,015,612,269,706
LIABILITAS JANGKA PANJANG		
Liabilitas Jangka Panjang Setelah Dikurangi		
Bagian Yang Jatuh Tempo Dalam Satu Tahun		
Utang Bank	347,655,500,000	347,655,500,000
Liabilitas Sewa	5,494,615,406	5,494,615,406
Liabilitas Jangka Panjang Lainnya	5,150,873,993	4,786,009,128
Liabilitas Imbalan Paska Kerja	113,054,898,906	113,504,956,227
Liabilitas Pajak Tangguhan	32,297,506,792	32,297,506,792
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang	503,653,395,097	503,738,587,553
Jumlah Liabilitas	1,489,420,427,368	1,519,350,857,259
EKUITAS		
Modal Saham	5,561,760,000,000	5,561,760,000,000
Tambahan modal disetor	8,445,362,065	8,445,362,065
Bantuan Pemerintah Yang Belum Ditetapkan Statusny	-	-
Saldo Laba		
Telah Ditentukan Penggunaannya	2,413,803,355,650	2,413,803,355,650
Belum Ditentukan Penggunaannya	944,061,335,207	622,533,172,565
Jumlah Ekuitas	8,928,070,052,922	8,606,541,890,280
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS	10,417,490,480,290	10,125,892,747,539

PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)
LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS - INDUK SAJA
Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2025
(Dengan Perbandingan untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2024)
(Disajikan dalam Rupiah Penuh, kecuali Dinyatakan Lain)

	Modal Dasar Ditempatkan dan Disetor Penuh Rp	Tambahannya Modal disetor Rp	Saldo Laba		Jumlah Ekuitas Rp
			Telah Ditentukan Penggunaannya Rp	Belum Ditentukan Penggunaannya Rp	
PER 1 JANUARI 2024	5,173,195,000,000	397,010,172,065	1,831,026,929,441	717,370,909,919	8,118,603,011,425
Tambahan Modal Disetor	-	-	-	-	-
Cadangan Umum	-	-	-	-	-
Dividen	-	-	-	-	-
Laba Rugi Tahun Berjalan	-	-	-	341,793,252,339	341,793,252,339
Pendapatan Komprehensif Lainnya	-	-	-	-	-
PER 31 JUNI 2024	5,173,195,000,000	397,010,172,065	1,831,026,929,441	1,059,164,162,258	8,460,396,263,764
PER 1 JANUARI 2025	5,561,760,000,000	8,445,362,065	2,413,803,355,651	622,533,172,564	8,606,541,890,280
Tambahan Modal Disetor	-	-	-	-	-
Cadangan Umum	-	-	-	-	-
Dividen	-	-	-	-	-
Laba Rugi Tahun Berjalan	-	-	-	321,528,162,642	321,528,162,642
Pendapatan Komprehensif Lainnya	-	-	-	-	-
PER 31 JUNI 2025	5,561,760,000,000	8,445,362,065	2,413,803,355,651	944,061,335,206	8,928,070,052,922

PT ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)
LAPORAN ARUS KAS - INDUK SAJA
Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2025
(Dengan Perbandingan Untuk Tahun-Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2024)
(Disajikan dalam Rupiah Penuh, Kecuali Dinyatakan Lain)

	<u>30 Juni 2025</u>	<u>30 Juni 2024</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI		
Penerimaan dari penjualan	2,032,701,052,530	2,170,374,083,955
Pembayaran kas kepada pemasok	(722,332,004,874)	(1,032,451,531,318)
Pembayaran kepada karyawan	(568,963,740,966)	(584,807,452,958)
Pembayaran beban usaha	(234,588,894,877)	(228,552,416,780)
Penerimaan lain-lain	19,526,737,910	32,884,333,315
Pembayaran bunga pinjaman	(10,021,193,645)	(11,216,666,665)
Penerimaan bunga	43,344,930,242	34,938,818,901
Pembayaran pajak penghasilan	(49,139,234,349)	(21,284,746,456)
Penerimaan restitusi pajak		
Kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasi	<u>510,527,651,971</u>	<u>359,884,421,994</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
Penambahan jaminan usaha	11,388,225,950	26,455,291,833
Pembayaran jaminan usaha	(20,827,619,159)	(24,761,369,043)
Pembelian/pengurangan aset tetap	(199,665,719,159)	(288,946,965,016)
Aset takberwujud	(401,296,190)	(166,588,004)
Pembayaran Akuisisi Entitas Anak		-
Kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi	<u>(209,506,408,558)</u>	<u>(287,419,630,230)</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
Pembayaran Pinjaman Bank	(87,281,500,000)	(75,000,000,000)
Penerimaan Pinjaman Bank	-	159,500,000,000
Pembayaran Liabilitas Sewa	(12,527,322,315)	(13,254,127,701)
Kas bersih (digunakan untuk) diperoleh dari aktivitas pendanaan	<u>(99,808,822,315)</u>	<u>71,245,872,299</u>
KENAIKAN (PENURUNAN) BERSIH KAS DAN SETARA KAS	201,212,421,098	143,710,664,063
KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN	1,713,613,544,262	1,376,102,084,033
KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN	<u>1,914,825,965,360</u>	<u>1,519,812,748,096</u>

**LAMPIRAN
C
LAPORAN
ANAK (PT. IFPRO)**

LABA (RUGI) PT INDONESIA FERRY PROPERTI
SEGMENT ANAK PERUSAHAAN
PERIODE TRIWULAN II & SEMESTER I 2025

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	REAL	RKAP	REAL	ACHIEVE		GROWTH	
	TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025	SMT I 2024	SMT I 2025	SMT I 2025	8=(4:3)	9=(7:6)	10=(4:2):2	11=(7-5):5
1	2	3	4	2	3	4				
PENDAPATAN										
PENDAPATAN IFPRO	64,413,128,103	86,902,021,480	88,204,601,980	112,909,886,485	151,496,176,438	146,704,539,597	101%	97%	37%	30%
TOTAL PENDAPATAN USAHA	64,413,128,103	86,902,021,480	88,204,601,980	112,909,886,485	151,496,176,438	146,704,539,597	101%	97%	37%	30%
BEBAN POKOK										
Beban Imbalan Kerja	3,524,414,339	4,830,421,355	3,932,965,325	6,936,478,654	9,056,836,638	7,351,419,812	81%	81%	12%	6%
Beban Bahan	3,184,106,962	5,015,980,701	2,653,358,013	5,523,086,760	8,711,560,712	4,352,136,125	53%	50%	-17%	-21%
Beban Penyusutan dan Amortisasi	4,044,286,280	4,272,460,665	4,044,286,280	8,088,572,560	8,539,879,663	8,088,572,560	95%	95%	0%	0%
Beban Asuransi	238,641,490	262,089,054	220,421,424	454,679,920	524,178,108	440,842,848	84%	84%	-8%	-3%
Beban Sumber Daya & Pihak Ketiga	11,570,042,150	23,491,388,952	40,821,583,648	25,232,407,084	45,829,210,040	67,786,013,290	174%	148%	253%	169%
Beban Umum	2,227,297,355	1,528,855,201	2,102,380,854	3,627,757,395	2,828,918,522	3,534,563,027	138%	125%	-6%	-3%
JUMLAH BEBAN POKOK	24,788,788,576	39,401,195,927	53,774,995,544	49,862,982,373	75,490,583,684	91,553,547,661	136%	121%	117%	84%
LABA (RUGI) BRUTO	39,624,339,527	47,500,825,553	34,429,606,436	63,046,904,112	76,005,592,754	55,150,991,936	72%	73%	-13%	-13%
BEBAN USAHA										
Beban Imbalan Kerja	3,719,721,399	5,940,825,442	4,095,833,698	7,184,662,427	9,030,448,731	8,177,124,224	69%	91%	10%	14%
Beban Bahan	1,348,980,082	1,164,017,807	1,246,725,847	2,440,107,284	1,985,530,991	2,424,816,154	107%	122%	-8%	-1%
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	172,548,525	807,667,973	115,099,420	289,869,594	1,472,292,092	248,446,215	14%	17%	-33%	-14%
Beban Penyusutan dan Amortisasi	2,247,254,901	623,598,503	2,205,705,214	4,467,711,886	1,122,213,474	4,572,571,887	354%	407%	-2%	2%
Beban Asuransi	349,726,752	7,754,631	379,066,656	578,609,767	15,281,200	734,967,475	4888%	4810%	8%	27%
Beban Sumber Daya & Pihak Ketiga	181,988,315	166,869,418	172,132,281	383,015,612	314,838,836	358,113,231	103%	114%	-5%	-7%
Beban Administrasi Perkantoran	21,058,960	97,878,478	20,992,292	53,272,654	195,331,112	42,729,622	21%	22%	0%	-20%
Beban Umum	4,083,845,908	4,453,455,551	2,368,804,298	6,713,366,491	8,336,925,546	5,045,569,217	53%	61%	-42%	-25%
Beban (Penghasilan) Pajak Kini Final	574,139,368	248,505,000	505,204,573	936,813,998	497,010,000	954,084,782	203%	192%	-12%	2%
JUMLAH BEBAN USAHA	12,699,264,210	13,510,572,804	11,109,564,279	23,047,429,713	22,969,871,982	22,558,422,807	82%	98%	-13%	-2%
LABA (RUGI) USAHA	26,925,075,317	33,990,252,749	23,320,042,157	39,999,474,399	53,035,720,771	32,592,569,129	69%	61%	-13%	-19%
Pendapatan Non Usaha	11,591,902	30,000,000	1,620,771,957	542,399,458	60,000,000	1,734,772,491	5403%	2891%	13882%	220%
Pendapatan Keuangan	195,376,989	-	170,101,222	469,118,027	-	366,479,494	-	-	-13%	-22%
Beban Non Usaha	362,811,289	-	1,304,264,057	1,167,238,605	-	2,294,633,336	-	-	259%	97%
Beban Keuangan	13,322,470,638	12,542,075,697	12,392,534,653	26,215,265,169	24,969,608,198	24,717,764,037	99%	99%	-7%	-6%
LABA (RUGI) OPERASI YANG DILANJUTKAN SEBELUM PAJAK	13,446,762,281	21,478,177,052	11,414,116,626	13,628,488,110	28,126,112,573	7,681,423,740	53%	27%	-15%	-44%

PT. INDONESIA FERRY PROPERTY
LAPORAN POSISI KEUANGAN (NERACA)
Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2025
(Dengan Perbandingan untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2024)
(Disajikan dalam Rupiah Penuh, kecuali Dinyatakan Lain)

	2025	2024
	Rp	Rp
ASET		
ASET LANCAR		
Kas dan Setara Kas	125,729,021,897	118,984,195,113
Piutang Usaha		
Pihak Berelasi	-	1,063,544,439
Pihak Ketiga	8,585,922,874	783,064,192
Aset Keuangan Lancar Lainnya	1,190,907,723	1,137,610,208
Pendapatan Yang Masih Harus Diterima	26,188,111,819	22,756,878,790
Persediaan	1,812,906,966	1,858,807,916
Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka	48,432,539,628	23,490,039,770
Jumlah Aset Lancar	211,939,410,908	170,074,140,429
ASET TIDAK LANCAR		
Properti Investasi	539,636,000,000	539,636,000,000
Aset Tetap	392,094,253,830	403,559,295,592
Aset Tidak Lancar Lainnya	324,223,280	473,253,675
Jumlah Aset Tidak Lancar	932,054,477,110	943,668,549,267
JUMLAH ASET	1,143,993,888,018	1,113,742,689,696
	2025	2024
	Rp	Rp
LIABILITAS JANGKA PENDEK		
Utang Usaha		
Pihak Berelasi	38,809,205,781	36,298,593,655
Pihak Ketiga	16,411,800,086	8,508,659,053
Utang Pajak	6,487,002,316	3,265,549,942
Beban Akrual	24,520,546,164	13,160,604,465
Liabilitas Jangka Pendek Lainnya	10,937,338,192	9,767,838,447
Bagian Liabilitas Jangka Panjang yang Jatuh Tempo dalam Satu Tahun:		
Utang Bank	17,150,000,000	34,300,000,000
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek	114,315,892,538	105,301,245,561
LIABILITAS JANGKA PANJANG		
Liabilitas Jangka Panjang Setelah Dikurangi		
Bagian Yang Jatuh Tempo Dalam Satu Tahun		
Utang Bank	644,400,000,000	630,902,417,816
Liabilitas Jangka Panjang Lainnya	2,638,356,661	2,558,753,711
Liabilitas Imbalan Paska Kerja	1,464,176,248	1,486,233,777
Liabilitas Pajak Tangguhan	-	-
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang	648,502,532,909	634,947,405,304
Jumlah Liabilitas	762,818,425,447	740,248,650,865
EKUITAS		
Modal Saham	309,583,000,000	309,583,000,000
Saldo Laba		
Belum Ditentukan Penggunannya	71,592,462,571	63,911,038,832
Jumlah Ekuitas	381,175,462,571	373,494,038,832
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS	1,143,993,888,018	1,113,742,689,696

PT. INDONESIA FERRY PROPERTY
LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS
Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2025
(Dengan Perbandingan untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2024)
(Disajikan dalam Rupiah Penuh, kecuali Dinyatakan Lain)

	Modal Dasar Ditempatkan dan Disetor Penuh	Tambahannya Modal disetor	Saldo Laba		Jumlah Ekuitas
	Rp	Rp	Telah Ditentukan Penggunaannya Rp	Belum Ditentukan Penggunaannya Rp	Rp
	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
PER 1 JANUARI 2024	309,583,000,000	-	-	46,062,013,014	355,645,013,014
Tambahan Modal Disetor	-	-	-	-	-
Cadangan Umum	-	-	-	-	-
Penyerahan BPYBDS ke Pemerintah Dae	-	-	-	-	-
Laba Rugi Tahun Berjalan	-	-	-	13,628,488,110	13,628,488,110
Pendapatan Komprehensif Lainnya	-	-	-	-	-
PER 30 JUNI 2024	309,583,000,000	-	-	59,690,501,124	369,273,501,124
PER 1 JANUARI 2025	309,583,000,000	-	-	63,911,038,832	373,494,038,832
Tambahan Modal Disetor	-	-	-	-	-
Cadangan Umum	-	-	-	-	-
Dividen	-	-	-	-	-
Laba Rugi Tahun Berjalan	-	-	-	7,681,423,740	7,681,423,740
Pendapatan Komprehensif Lainnya	-	-	-	-	-
PER 30 JUNI 2025	309,583,000,000	-	-	71,592,462,571	381,175,462,571

PT INDONESIA FERRY PROPERTY
LAPORAN ARUS KAS
Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2025
(Dengan Perbandingan Untuk Tahun-Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2024)
(Disajikan dalam Rupiah Penuh, Kecuali Dinyatakan Lain)

	<u>30 Juni 2025</u>	<u>30 Juni 2024</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI		
Penerimaan dari penjualan	137,078,809,492	104,295,900,146
Pembayaran kas kepada pemasok	(56,338,030,681)	(17,987,361,477)
Pembayaran kepada karyawan	(15,527,957,789)	(14,104,663,812)
Pembayaran beban usaha	(14,319,564,779)	(15,843,482,940)
Penerimaan lain-lain	(570,492,935)	(1,413,607,596)
Pembayaran bunga pinjaman	(24,707,131,948)	(25,426,496,720)
Penerimaan bunga	355,847,405	- 474,484,334
Pembayaran pajak penghasilan	(324,642,195)	(1,493,828,716)
Penerimaan restitusi pajak		
Kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasi	<u>25,646,836,570</u>	<u>27,551,974,551</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
Pembelian/pengurangan aset tetap	(1,752,009,786)	(3,545,411,783)
Pembayaran Akuisisi Entitas Anak		
Kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi	<u>(1,752,009,786)</u>	<u>(3,545,411,783)</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
Pembayaran Pinjaman Sindikasi	(17,150,000,000)	(13,150,000,000)
Kas bersih (digunakan untuk) diperoleh dari aktivitas pendanaan	<u>(17,150,000,000)</u>	<u>(13,150,000,000)</u>
KENAIKAN (PENURUNAN) BERSIH KAS DAN SETARA KAS	6,744,826,784	10,856,562,768
KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN	118,984,195,113	107,081,014,702
KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN	<u>125,729,021,897</u>	<u>117,937,577,470</u>

**LAMPIRAN
D
LAPORAN
ANAK (PT. JN)**

LABA (RUGI) PT JEMBATAN NUSANTARA
 SEGMENT ANAK PERUSAHAAN
 PERIODE TRIWULAN II & SEMESTER I 2025

URAIAN	REAL	RKAP	REAL	REAL	RKAP	REAL	ACHIEVE		GROWTH	
	TRW II 2024	TRW II 2025	TRW II 2025	SMT I 2024	SMT I 2025	SMT I 2025	8=(4:3)	9=(7:6)	10=(4-2):2	11=(7-5):5
1	2	3	4	5	6	7				
PENDAPATAN										
PENDAPATAN JN	180,526,056,793	183,745,253,816	134,411,850,790	329,419,780,242	356,440,744,947	281,474,884,946	73%	79%	-26%	-15%
TOTAL PENDAPATAN USAHA	180,526,056,793	183,745,253,816	134,411,850,790	329,419,780,242	356,440,744,947	281,474,884,946	73%	79%	-26%	-15%
BEBAN POKOK										
Beban Imbalan Kerja	27,349,946,212	28,549,264,451	22,469,189,101	48,976,580,425	62,685,697,209	53,652,466,575	79%	86%	-18%	10%
Beban Bahan	69,093,686,378	62,081,571,262	53,752,448,480	130,232,809,718	119,337,258,644	109,601,497,133	87%	92%	-22%	-16%
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	16,744,689,961	18,857,539,906	24,606,564,671	33,243,616,620	39,205,998,346	40,290,163,321	130%	103%	47%	21%
Beban Penyusutan dan Amortisasi	18,304,340,979	17,496,754,976	18,716,706,647	33,541,874,059	34,993,509,953	36,671,177,339	107%	105%	2%	9%
Beban Asuransi	5,122,437,795	5,231,304,994	87,450,000	10,946,314,702	10,462,609,987	1,873,963,764	2%	18%	-98%	-83%
Beban Sumber Daya & Pihak Ketiga	1,928,846,833	1,144,929,448	301,233,074	2,293,650,348	2,301,897,646	653,170,039	26%	28%	-84%	-72%
Beban Jasa Kepelabuhanan Lainnya	(2,199,683,573)	4,993,578,595	4,337,327,276	6,489,042,569	10,488,554,836	7,121,763,084	87%	68%	297%	10%
Beban Umum	1,353,190,308	1,683,050,689	1,367,920,246	3,083,000,844	3,367,069,703	2,625,592,056	81%	78%	1%	-15%
JUMLAH BEBAN POKOK	137,697,454,893	140,037,994,321	125,638,839,494	268,806,889,285	282,842,596,324	252,489,793,312	90%	89%	-9%	-6%
LABA (RUGI) BRUTO	42,828,601,900	43,707,259,495	8,773,011,296	60,612,890,957	73,598,148,623	28,985,091,634	20%	39%	-80%	-52%
BEBAN USAHA										
Beban Imbalan Kerja	11,827,317,165	11,319,591,064	8,089,482,040	21,391,013,740	22,639,182,128	20,618,193,765	71%	91%	-32%	-4%
Beban Gaji/Honorarium Direksi dan Dewan Komisari	1,479,696,265	1,511,979,164	1,239,054,734	2,885,109,610	3,023,958,327	2,519,545,350	82%	83%	-16%	-13%
Beban Bahan	857,790,108	1,007,408,661	843,865,062	1,538,618,843	2,014,817,321	1,759,657,542	84%	87%	-2%	14%
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	371,867,191	675,106,061	155,726,975	689,102,162	1,350,212,121	235,139,117	23%	17%	-58%	-66%
Beban Penyusutan dan Amortisasi	594,881,462	561,498,372	665,813,040	1,019,680,698	1,122,996,743	1,082,331,897	119%	96%	12%	6%
Beban Asuransi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Beban Sumber Daya & Pihak Ketiga	(142,685,342)	822,249,195	399,615,356	1,108,782,173	1,644,498,391	840,483,417	49%	51%	380%	-24%
Beban Administrasi Perkantoran	426,076,436	535,032,128	368,045,536	659,005,229	1,070,064,256	709,856,889	69%	66%	-14%	8%
Beban Umum	2,198,429,290	2,348,687,900	1,851,019,982	4,050,551,122	4,697,375,800	4,414,529,831	79%	94%	-16%	9%
Beban (Penghasilan) Pajak Kini Final	2,163,962,333	2,756,178,807	1,691,784,035	3,953,037,363	5,346,611,174	3,541,313,786	61%	66%	-22%	-10%
JUMLAH BEBAN USAHA	19,777,334,908	21,537,731,351	15,304,406,760	37,294,900,940	42,909,716,261	35,721,051,595	71%	83%	-23%	-4%
LABA (RUGI) USAHA	23,051,266,992	22,169,528,144	(6,531,395,464)	23,317,990,017	30,688,432,363	(6,735,959,961)	-29%	-22%	-128%	-129%
Pendapatan Non Usaha	1,396,611,670	365,954,754	2,009,978,252	1,975,569,128	731,909,508	8,761,621,404	549%	1197%	44%	343%
Pendapatan Keuangan	(100,587,402)	32,855,895	25,953,785	50,281,218	65,711,790	43,722,677	79%	67%	126%	-13%
Beban Non Usaha	133,045,781	236,036,199	43,497,964	6,688,957,276	472,072,398	43,715,740	18%	9%	-67%	-99%
Beban Keuangan	10,113,270,206	11,404,798,190	8,643,571,745	20,008,289,402	22,809,596,380	16,816,557,169	76%	74%	-15%	-16%
LABA (RUGI) TAHUN BERJALAN	14,100,975,273	10,927,504,404	(13,182,533,136)	(1,353,406,315)	8,204,384,882	(14,790,888,789)	-121%	-180%	-193%	-993%

PT. JEMBATAN NUSANTARA
LAPORAN POSISI KEUANGAN (NERACA)
Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2025
(Dengan Perbandingan untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2024)
(Disajikan dalam Rupiah Penuh, kecuali Dinyatakan Lain)

	2025	2024
	Rp	Rp
ASET		
ASET LANCAR		
Kas dan Setara Kas	21,985,120,652	3,776,781,371
Piutang Usaha		
Pihak Berelasi	1,276,892,276	2,213,553,979
Pihak Ketiga	1,818,557,512	1,373,154,928
Aset Keuangan Lancar Lainnya	287,673,975	93,398,048
Pendapatan Yang Masih Harus Diterima	640,068,151	359,982,001
Persediaan	23,101,486,218	27,283,225,801
Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka	13,834,450,823	14,412,120,884
Jumlah Aset Lancar	62,944,249,607	49,512,217,011
ASET TIDAK LANCAR		
Aset Tetap	1,570,536,693,264	1,593,022,443,683
Aset Hak Guna	4,332,540,744	5,245,895,438
Aset Tidak Lancar Lainnya	165,062,333	187,570,833
Jumlah Aset Tidak Lancar	1,575,034,296,340	1,598,455,909,955
JUMLAH ASET	1,637,978,545,948	1,647,968,126,966
	2025	2024
	Rp	Rp
LIABILITAS JANGKA PENDEK		
Utang Usaha		
Pihak Berelasi	57,561,458,045	73,762,982,468
Pihak Ketiga	84,392,926,998	72,908,473,605
Utang belum di fakturkan	500,725,053	0
Utang Pajak	766,633,581	1,266,686,998
Utang Asuransi	1,123,227,251	744,210,806
Beban Akrual	76,807,606,674	47,057,997,999
Liabilitas Jangka Pendek Lainnya	164,825,796,821	147,847,154,182
Bagian Liabilitas Jangka Panjang yang Jatuh Tempo dalam Satu Tahun:		
Liabilitas Sewa	2,354,693,625	2,544,046,972
Utang Bank	78,223,089,780	115,022,047,033
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek	466,556,157,828	461,153,600,063
LIABILITAS JANGKA PANJANG		
Liabilitas Jangka Panjang Setelah Dikurangi		
Bagian Yang Jatuh Tempo Dalam Satu Tahun		
Utang Bank	101,746,737,748	101,746,737,748
Liabilitas Sewa	2,995,839,219	3,597,089,213
Liabilitas Imbalan Paska Kerja	-	-
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang	104,742,576,967	105,343,826,961
Jumlah Liabilitas	571,298,734,795	566,497,427,024
EKUITAS		
Modal Saham	1,253,953,000,000	1,253,953,000,000
Tambahan modal disetor	124,880,453,433	124,880,453,433
Saldo Laba		
Telah Ditentukan Penggunaannya	24,050,974,456	24,050,974,456
Belum Ditentukan Penggunaannya	(336,204,616,736)	(321,413,727,948)
Jumlah Ekuitas	1,066,679,811,153	1,081,470,699,941
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS	1,637,978,545,947	1,647,968,126,965

PT. JEMBATAN NUSANTARA
LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS
Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2025
(Dengan Perbandingan untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2024)
(Disajikan dalam Rupiah Penuh, kecuali Dinyatakan Lain)

	Modal Dasar Ditempatkan dan Disetor Penuh	Tambahkan Modal disetor	Saldo Laba		Jumlah Ekuitas
	Rp	Rp	Telah Ditetapkan Penggunaannya Rp	Belum Ditetapkan Penggunaannya Rp	Rp
PER 1 JANUARI 2023	1,253,953,000,000	124,880,453,433	24,050,974,456	(283,912,340,753)	1,118,972,087,136
Tambahan Modal Disetor	-	-	-	-	-
Cadangan Umum	-	-	-	-	-
Penyerahan BPYBDS ke Pemerintah Dae	-	-	-	-	-
Laba Rugi Tahun Berjalan	-	-	-	(1,353,406,315)	(1,353,406,315)
Pendapatan Komprehensif Lainnya	-	-	-	-	-
PER 30 JUNI 2024	1,253,953,000,000	124,880,453,433	24,050,974,456	(285,265,747,069)	1,117,618,680,820
PER 1 JANUARI 2025	1,253,953,000,000	124,880,453,433	24,050,974,456	(321,413,727,948)	1,081,470,699,941
Tambahan Modal Disetor	-	-	-	-	-
Cadangan Umum	-	-	-	-	-
Dividen	-	-	-	-	-
Laba Rugi Tahun Berjalan	-	-	-	(14,790,888,789)	(14,790,888,789)
Pendapatan Komprehensif Lainnya	-	-	-	-	-
PER 30 JUNI 2025	1,253,953,000,000	124,880,453,433	24,050,974,456	(336,204,616,737)	1,066,679,811,152

PT JEMBATAN USANTARA
LAPORAN ARUS KAS
Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2025
(Dengan Perbandingan Untuk Tahun-Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 30 Juni 2024)
(Disajikan dalam Rupiah Penuh, Kecuali Dinyatakan Lain)

	30 Juni 2025	30 Juni 2024
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI		
Penerimaan dari penjualan	281,418,224,539	327,623,703,001
Pembayaran kas kepada pemasok	(152,109,099,149)	(156,166,874,390)
Pembayaran kepada karyawan	(78,193,360,364)	(75,166,476,101)
Pembayaran beban usaha	(11,356,347,932)	(11,340,307,624)
Penerimaan lain-lain	8,503,852,884	(4,757,428,160)
Pembayaran bunga pinjaman	(16,602,504,390)	(19,965,639,994)
Penerimaan bunga	4,016,554	7,631,810
Pembayaran pajak penghasilan	(4,078,419,404)	(3,945,448,916)
Penerimaan restitusi pajak		
Kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasi	27,586,362,740	56,289,159,626
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
Pembelian/ pengurangan aset tetap	(14,412,715,932)	(9,297,404,726)
Pembayaran Akuisisi Entitas Anak		
Kas bersih yang digunakan untuk aktivitas operasi investasi	(14,412,715,932)	(9,297,404,726)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
Pembayaran Pinjaman Bank	(46,768,713,821)	(56,816,364,377)
Penerimaan Pinjaman Bank	40,368,355,792	15,590,440,405
Penerimaan Pinjaman Pihak Berelasi	80,500,000,500	64,900,000,000
Pembayaran Pinjaman Pihak Berelasi	(68,100,000,000)	(69,500,000,000)
Pembayaran Liabilitas Sewa	(964,949,997)	(691,733,783)
Kas bersih (digunakan untuk) diperoleh dari aktivitas pendanaan	5,034,692,474	(46,517,657,755)
KENAIKAN (PENURUNAN) BERSIH KAS DAN SETARA KAS	18,208,339,282	474,097,145
KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN	3,776,781,371	5,161,857,579
KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN	21,985,120,652	5,635,954,724