

PENGUATAN
KOLABORASI MELALUI
TRANSFORMASI INDUSTRI
MARITIM 4.0



STRENGTHEN COLLABORATION
THROUGH MARITIME INDUSTRY
TRANSFORMATION 4.0

LAPORAN TAHUNAN
ANNUAL REPORT

PT PAL INDONESIA
2021

Penguatan Kolaborasi Melalui Transformasi Industri Maritim 4.0

*Strengthen Collaboration Through
Maritime Industry Transformation 4.0*



Pendahuluan

Preface

Sanggahan & Batasan Tanggung Jawab

Disclaimer and Limitation Responsibility

Laporan tahunan ini memuat pernyataan kondisi keuangan, hasil operasi, kebijakan, proyeksi, strategi, serta tujuan perusahaan sebagai pernyataan ke depan dalam pelaksanaan perundang-undangan yang berlaku, kecuali hal-hal yang bersifat historis, pernyataan yang bersifat risiko, ketidakpastian, serta dapat mengakibatkan hasil aktual yang secara material berbeda dari hasil yang disepakati. Pernyataan-pernyataan dalam laporan tahunan ini dibuat berdasarkan berbagai asumsi mengenai kondisi terkini dan kondisi mendatang dimana perusahaan menjalankan bisnis kegiatan usaha. Perseroan tidak dapat menjamin bahwa dokumen-dokumen yang disampaikan dan telah disepakati keabsahannya akan membawa hasil-hasil tertentu sesuai harapan. PT PAL Indonesia tidak menjamin bahwa dokumen-dokumen yang telah dipastikan keabsahannya akan membawa hasil-hasil tertentu sesuai prediksi dan harapan.

Pada Laporan Tahunan ini, dimuat kata "PT PAL Indonesia, dan "Perusahaan" yang merujuk kepada PT PAL Indonesia yang merupakan perusahaan konstruksi di bidang industri kemaritiman dan energi berdaya saing global.

This annual report contains a statement of the financial condition, operational results, policies, projections, strategies, and company objectives as forward-looking statements in implementing applicable laws, except for historical matters. The statements contained in this Annual report have the prospect of risk, uncertainty and can lead to actual results that are materially different from the agreed results. The statements in this annual report are made based on various assumptions regarding the current conditions and future conditions in which the Company conducts business. The Company does not guarantee that the documents submitted and their validity has been agreed upon will bring certain results as expected. PT PAL Indonesia does not ensure that documents whose validity has been confirmed will bring certain results according to predictions and expectations.

In this Annual Report, the terms "PT PAL Indonesia" and "the Company" refer to PT PAL Indonesia, which is a construction company in the maritime and energy industry with global competitiveness.

Tentang Laporan Tahunan PT PAL Indonesia 2021

Selamat datang pada Laporan Tahunan 2021 PT PAL Indonesia. Pada Laporan Tahunan kali ini, tema yang dipilih adalah "Penguatan Kolaborasi Melalui Industri Maritim 4.0".

Tema tersebut dipilih untuk menunjukkan bagaimana PT PAL Indonesia memberikan kolaborasi dalam membangun Industri Maritim Berkelas Dunia melalui Industri Maritim 4.0.

Di dalam Laporan Tahunan ini, mata uang yang digunakan adalah "Rupiah" atau ditulis dalam format "Rp", kecuali disebutkan lain. Informasi keuangan yang tersaji di dalam Laporan Tahunan ini telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan Indonesia.

Laporan Tahunan ini juga disajikan dalam dua bahasa, yaitu Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris sehingga dapat dipahami oleh pembaca yang lebih luas. Selain itu jenis dan ukuran huruf yang digunakan dicetak dengan kualitas yang baik dengan harapan mempermudah pembaca dalam menikmati dan mencermati laporan perusahaan. Semua informasi yang terdapat di dalam Laporan Tahunan ini dapat diunduh di *website* resmi PT PAL Indonesia, yaitu www.pal.co.id.

About the 2021 Annual Report of PT PAL Indonesia

Welcome to the 2021 Annual Report of PT PAL Indonesia. The theme chosen for this annual report is "Strengthen Collaboration Through Maritime Industry Transformation 4.0".

The theme was chosen to show how PT PAL Indonesia provides collaboration in building a World Class Maritime Industry through Maritime Industry 4.0.

The currency used in this Annual Report is "Rupiah" or written in "IDR" format unless otherwise stated. The financial information presented in this Annual Report has been audited by a Public Accounting Firm based on the Indonesian Financial Accounting Standards.

This Annual Report is also presented in two languages, namely Indonesian and English, for a wider audience to understand. In addition, the font type and size used are easy to read and the report is printed in good quality. All information contained in this Annual Report can be downloaded on the official website of PT PAL Indonesia, namely www.pal.co.id.

Penguatan Kolaborasi Melalui Transformasi Industri Maritim 4.0

PT PAL Indonesia di tengah pandemi Covid-19 terus meningkatkan produksi dan pengembangan proyek yang sedang berjalan sekaligus berkolaborasi melalui transformasi Industri Maritim 4.0. Selama 2021 PT PAL Indonesia telah berhasil melakukan berbagai pengembangan berbagai proyek strategis. Beberapa pengerjaan proyek strategis berasal dari pembangunan kapal pesanan Kementerian Pertahanan, serta Kapal Bantu Rumah Sakit (BRS) pertama TNI AL serta produk-produk sektor energi dan rekayasa umum seperti *Dual Fuel Barge Mounted Power Plant* (BMPP) 150 MW. Selain pembangunan proyek baru, PT PAL Indonesia juga memastikan proyek-proyek strategis lainnya seperti *Joint Section* Kapal Selam-3, *Overhaul* KRI Cakra-401, *Sewaco* Kapal Cepat Rudal (KCR) 60 M Kapal Ke-3 dan Ke-4, Platform & *Sewaco* Kapal Cepat Rudal (KCR) 60 M Kapal Ke-5 dan Ke-6, Kapal Bantu Rumah Sakit (BRS) dan juga pada sektor energi sedang membangun *Dual Fuel Barge Mounted Power Plant* 60 MW. *Barge Mounted Power Plant* (BMPP) merupakan pembangkit listrik *mobile* dengan *Dual Fuel Engine* yang diintegrasikan dengan konstruksi *Barge*. Kemampuan mobilitas dan dimensi BMPP cocok untuk kebutuhan elektrifikasi daerah kepulauan dan dapat bersandar di dermaga. Perusahaan juga menjalankan bisnis pembangunan dan MRO tidak hanya pada produk kapal namun juga sektor energi dan *offshore*.

Berbagai proyek tersebut dikerjakan PT PAL Indonesia dengan berbagai keunggulan inovasi yang terus menerus dikaji dan dikembangkan. PT PAL Indonesia menyadari dunia selalu mengalami perubahan setiap saat, Begitu juga dengan bisnis. Agar bisnis yang dimiliki tetap relevan, kemampuan beradaptasi mutlak diperlukan. Terlebih di tengah disrupsi teknologi saat ini. Inovasi adalah kebutuhan perusahaan agar bisa bersaing dan tetap relevan dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah.

Strengthen Collaboration Through Maritime Industry Transformation 4.0

PT PAL Indonesia in the midst of the Covid-19 pandemic continues to increase production and development of ongoing projects while collaborating through the transformation of the Maritime Industry 4.0. PT PAL Indonesia has succeeded in developing various strategic projects during 2021. Some of the strategic project work derives from the construction of vessels ordered by the Ministry of Defense of the Republic of Indonesia, the first Hospital Auxiliary Vessel of the Indonesian Navy, and energy and general engineering sector products such as the 150 MW Dual Fuel Barge Mounted Power Plant (BMPP). In addition to the construction of new projects, PT PAL Indonesia also ensures other strategic projects such as the Joint Section for Submarine-3, Overhaul of KRI Cakra-401, the 3rd and 4th 60-M Sewaco Missile Fast Boats (KCR 60), the 5th and 6th Platform & 60-M Sewaco Fast Missile Boat (KCR 60), Hospital Auxiliary Vessel (BRS), and in the energy sector are building a 60 MW Dual Fuel Barge Mounted Power Plant. Barge Mounted Power Plant (BMPP) is a mobile power plant with a Dual Fuel Engine integrated with Barge construction. The mobility capabilities and dimensions of the BMPP are suitable for the electrification needs of the archipelago and can lean on the pier/jetty. The Company also runs a construction and MRO business in ship products and the energy and offshore sectors.

These various projects are carried out by PT PAL Indonesia with various innovation advantages that are continuously studied and developed. PT PAL Indonesia realizes that the world changes all the time so is business. Adaptability is absolutely necessary to keep your business relevant, especially in the midst of today's technological disruption. Innovation is a company's need to compete and remain relevant in the face of a constantly changing environment.

Daftar Isi

Table of Content

Pendahuluan

Preface

1

3	Sanggahan & Batasan Tanggung Jawab <i>Disclaimer & Limitation Responsibility</i>
4	Tentang Laporan Tahunan PT PAL Indonesia 2021 <i>About the 2021 Annual Report PT PAL Indonesia</i>
6	Daftar Isi <i>Table of Contents</i>
11	Ikhtisar Kinerja <i>Performance Overview</i>
14	Ikhtisar Keuangan <i>Financial Summary</i>
16	Ikhtisar Operasional <i>Operational Summary</i>
16	Ikhtisar Obligasi/Sukuk/ Obligasi Konversi <i>Bonds/Sukuk/Convertible Bond Highlights</i>

Laporan Kepada Pemangku Kepentingan

Report to The Stakeholders

2

20	Laporan Dewan Komisaris <i>Board of Commissioners Report</i>
32	Profil Dewan Komisaris <i>Board of Commissioners Profile</i>
42	Laporan Direksi <i>The Directors Report</i>
52	Profil Direksi <i>Profile of The Directors</i>
62	Tanggung Jawab Atas Laporan Tahunan 2021 <i>Responsibility for the 2021 Annual Report</i>

Profil Perusahaan

Company Profile

3

66	Identitas Perusahaan <i>Corporate Identity</i>
66	Bidang Usaha Perusahaan <i>Field of Business</i>
68	Riwayat Singkat Perusahaan <i>Brief History of the Company</i>
70	Jejak Langkah Perusahaan <i>Corporate Milestone</i>
74	Visi & Misi Perusahaan <i>Vision and Mission</i>
75	Tata Nilai Perusahaan <i>Corporate Values</i>
76	Jaminan Kualitas <i>Product Quality Assurance</i>
76	Penghargaan <i>Awards</i>
78	Produk Perusahaan <i>Company Product</i>
84	Struktur Organisasi <i>Organizational Structure</i>
96	Senior Executive Vice President (SEVP) <i>Senior Executive Vice President (SEVP)</i>
97	Daftar Nama Pejabat Senior <i>List of Senior Officials</i>
100	Struktur dan Komposisi Pemegang Saham <i>Structure and Composition of Shareholders</i>
105	Entitas Anak, Asosiasi, dan Ventura Bersama <i>Subsidiary, Associated, and Joint Venture</i>
107	Lembaga Profesi Penunjang Perusahaan <i>Corporate's Supporting Professional Institution</i>
108	Peristiwa Penting <i>Event Highlight</i>

Sumber Daya Manusia

Human Resources

4

- 114 Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Human Resource Development Policy
- 117 Pengelola SDM
Human Resource Management
- 119 Statistik SDM
Human Resource Statistics
- 124 Rekrutmen dan Seleksi
Recruitment and Selection
- 124 Program Pelatihan dan Pengembangan SDM
Human Resources Training and Development Program
- 125 Persamaan Kesempatan dalam Pengembangan Jenjang Karir
Equal Opportunity in Career Path Development
- 129 Penghargaan Kepada Karyawan
Awards to Employees
- 132 Kesehatan dan Keselamatan Kerja
Occupational Health and Safety (OHS)
- 133 Hubungan Industrial
Industrial Relation
- 133 Kepuasan dan Keterikatan Karyawan
Employees Satisfaction and Engagement

Analisis Pembahasan Manajemen

Management Discussion and Analysis

5

- 139 Tinjauan Kondisi Eksternal
External Condition Review
- 140 Tinjauan Internal Perusahaan
Internal Condition Review
- 150 Tinjauan Operasi Per Segmen Usaha
Operational Review Per Business Segment
- 153 Tinjauan Kinerja Keuangan
Summary of Financial Performance
- 154 Aset
Assets
- 155 Laba (Rugi) Keuangan
Financial Profit (Loss)
- 157 Pendapatan
Revenues
- 160 Arus Kas
Cash Flow
- 161 Struktur Modal
Capital Structure
- 163 Tingkat Kesehatan Perusahaan
Corporate Soundness Level
- 164 Indikator Pengukuran Kerja
Key Performance Indicator
- 167 Prospek Usaha Perusahaan
Company Business Prospect
- 173 Informasi dan Fakta Material setelah Tanggal Pelaporan
Material Information and Facts after Reporting Date
- 174 Informasi Transaksi Material yang Mengandung Benturan Kepentingan atau Transaksi dengan Pihak Berafiliasi
Information on Material Transactions Containing Conflicts of Interest or Transactions with Affiliated Parties
- 179 Aspek Pemasaran
Marketing Aspect
- 180 Kebijakan dan Standar Akuntansi
Accounting Policies and Standards
- 181 Kontribusi Kepada Negara
Contribution to the Country

184	Pendahuluan <i>Introduction</i>	211	Dewan Komisaris <i>Board of Commissioners</i>
185	Kebijakan Penerapan GCG <i>GCG Implementation Policy</i>	220	Direksi <i>The Directors</i>
186	Prinsip Penerapan GCG <i>GCG Implementation Principle</i>	235	Keberagaman Komposisi Dewan Komisaris dan Direksi <i>Diversity of Board of Commissioners and The Directors Composition</i>
187	Tujuan dan Manfaat Penerapan GCG <i>GCG Implementation Principle</i>	242	Komite Audit <i>Audit Committee</i>
188	Kinerja Penerapan GCG <i>GCG Implementation Performance</i>	243	Komite Manajemen Risiko <i>Risk Management Committee</i>
191	Infrastruktur Penerapan GCG <i>Object and Benefit GCG Implementation</i>	246	Komite Nominasi & Remunerasi <i>Nomination & Remuneration Committee</i>
191	<i>Board Manual</i> <i>Board Manual</i>	247	Sekretaris Perusahaan <i>Corporate Secretary</i>
192	<i>Code of Conduct</i> <i>Code of Conduct</i>	251	Satuan Pengawasan <i>Intern</i> <i>Internal Supervisory Unit</i>
195	Sistem Teknologi Informasi <i>Information Technology System</i>	260	Akuntan Perusahaan <i>Company Accountant</i>
195	Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran (WBS) <i>Guidelines for Whistleblowing System (WBS)</i>	261	Manajemen Risiko <i>Risk Management</i>
202	Pedoman Pengendalian Gratifikasi <i>Gratuity Control Gueidelines</i>	270	Perkara Hukum yang sedang Dihadapi oleh Perusahaan, Anggota Dewan Komisaris dan/ atau Direksi <i>Legal Cases Currently Faced by the Company, Board of Commissioners and/or the Directors</i>
205	Piagam Komite Audit <i>Audit Committee Charter</i>	271	Sanksi-sanksi <i>Sanctions</i>
206	Pakta Integritas <i>Integrity Pact</i>	271	Evaluasi Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) <i>Superior Performance Assessment Criteria (KPKU)</i>
207	Kebijakan Lainnya <i>Other Policies</i>		
207	Struktur Tata Kelola <i>Governance Structure</i>		
207	Rapat Umum Pemegang Saham <i>General Meeting of Shareholders</i>		

**Tanggung Jawab
Sosial Perusahaan**
Corporate Social Responsibility

7

Laporan Keuangan
Financial Statements

8

277	Pendahuluan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan <i>Introduction to Corporate Social Responsibility and Environment</i>
278	Tujuan Implementasi TJSL <i>The Purpose of the Implementation of the Corporate Social Responsibility (CSR) and Environment</i>
279	Metode Program TJSL <i>CSR and Environment Program Method</i>
281	Struktur Pengelolaan TJSL dan Profil Pengelola Unit TJSL <i>CSR and Environment Management Structure and CSR and Environment Unit Manager Profile</i>
281	Tugas dan Tanggung Jawab TJSL <i>CSR and Environment Duties and Responsibilities</i>
282	Profil Kepala/CV Kepala Unit TJSL <i>Profile/CV of Head of CSR and Environmental Management Unit</i>
283	Anggaran dan Program TJSL <i>CSR and Environmental Budget and Program</i>
284	Tanggung Jawab Sosial & Lingkungan <i>CSR & Environmental</i>
287	Komitmen dan Kebijakan TJSL Kepada Konsumen <i>Corporate Social Responsibility Commitment And Policies Related To Consumers</i>
289	Mitra Binaan <i>Mentorship Partner</i>
294	Perkembangan Mitra Binaan <i>Mentorship Partners Development</i>

296	Lampiran <i>Appendix</i>





Ikhtisar Kinerja

Performance Overview

Highlight Kinerja 2021

2021 Performance Highlight

Pendapatan pada tahun 2021 mencapai Rp 1.835 Miliar

Revenue in 2021 will reach IDR 1,835 Billion



Berdasarkan target pendapatan, PT PAL Indonesia berhasil mencapai target pendapatan sebesar Rp1.835 Miliar.

Based on the revenue target, PT PAL Indonesia succeeded in achieving the revenue target of IDR1,835 Billion.



Pada tahun 2021, Laba Usaha PT PAL Indonesia berhasil mencapai pendapatan sebesar Rp73 miliar atau terjadi penurunan sebesar Rp65 miliar dibandingkan tahun 2020.

In 2021, the Operating Profit of PT PAL Indonesia managed to reach the revenue target of IDR73 billion or a decrease of IDR65 billion compared to 2020.



Pada tahun 2021, PT PAL Indonesia berhasil mengalami pertumbuhan pendapatan sebesar 0,53% dari tahun 2020.

In 2021, PT PAL Indonesia managed to experience revenue growth of 0,53% from 2020.

Ikhtisar Keuangan

Financial Summary

Laporan Posisi Keuangan (Rp Miliar)

Financial Position Report (in Billion Rupiah)

Uraian Description	2021	2020	2019	2018	2017
Aset Asset					
Aset Lancar Current Assets	3.372	3.512	3.713	3.202	3.247
Aset Tidak Lancar Non-Current Assets	4.653	2.801	2.788	2.916	2.841
Jumlah Aset Total Assets	8.025	6.312	6.501	6.119	6.088
Liabilitas dan Ekuitas Liabilities and Equity					
Liabilitas Liabilities					
Liabilitas Jangka Pendek Current Liabilities	3.207	2.736	3.058	2.083	1.856
Liabilitas Jangka Panjang Non-Current Liabilities	3.202	3.236	3.119	3.775	3.672
Jumlah Liabilitas Total Liabilities	6.409	5.972	6.176	5.858	5.528
Ekuitas Equity					
Jumlah Ekuitas Total Equity	1.616	341	325	261	560
Jumlah Liabilitas Dan Ekuitas Total Liabilities And Equity	8.025	6.312	6.501	6.119	6.088

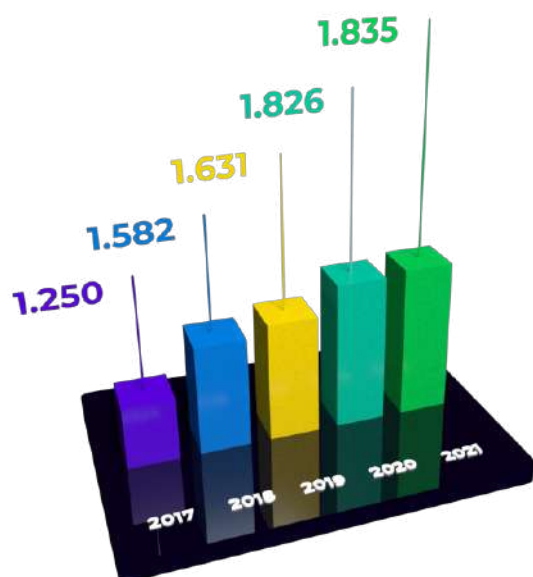
Laporan Laba (Rugi) Komprehensif (Rp Miliar)

Comprehensive Income (Loss) Statement (in Billion Rupiah)

Uraian Description	2021	2020	2019	2018	2017
Pendapatan Revenue	1.835	1.826	1.631	1.582	1.250
Beban Pokok Pendapatan Cost of Revenue	(1.601)	(1.534)	(1.365)	(1.382)	(1.019)
Laba Kotor Gross Profit	235	292	266	199	231
Beban Penjualan Selling Expenses	(14)	(13)	(20)	(17)	(9)
Beban Umum Dan Administrasi General and Administrative Expenses	(148)	(141)	(146)	(136)	(118)
Laba Usaha Operating Income	73	138	100	47	105
Keuntungan (Kerugian) Kurs Mata Uang Asing - Neto Gain (loss) on Foreign Exchange - Net	(12)	(1)	74	(137)	(34)
Bagian Atas Laba (Rugi) Neto Entitas Asosiasi Dan Ventura Bersama Equity in net gain (loss) of Investment in Associates and Joint Ventures	(0)	(8)	(4)	(43)	18
Pendapatan Bunga Interest Income	13	15	31	39	38
Beban Keuangan Financial Cost	(70)	(86)	(96)	(84)	(95)
Pendapatan (Beban) Lain-Lain - Neto Others Income (expense) - Net	11	(43)	70	(65)	(20)
Laba Sebelum Pajak Profit Before Tax	15	16	175	(243)	12
Beban Pajak Penghasilan Income Tax Expenses	(13)	(1)	(79)	(62)	(57)
Total Laba Tahun Berjalan Total Profit for the Year	1	15	95	(304)	(45)

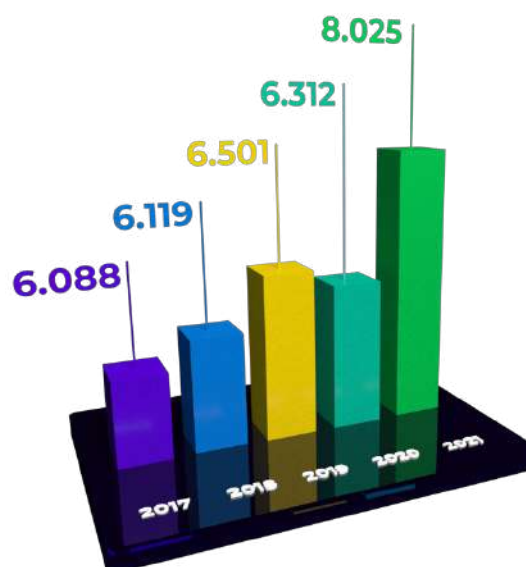
Pendapatan (Rp Miliar)

Revenue (Billion Rupiah)



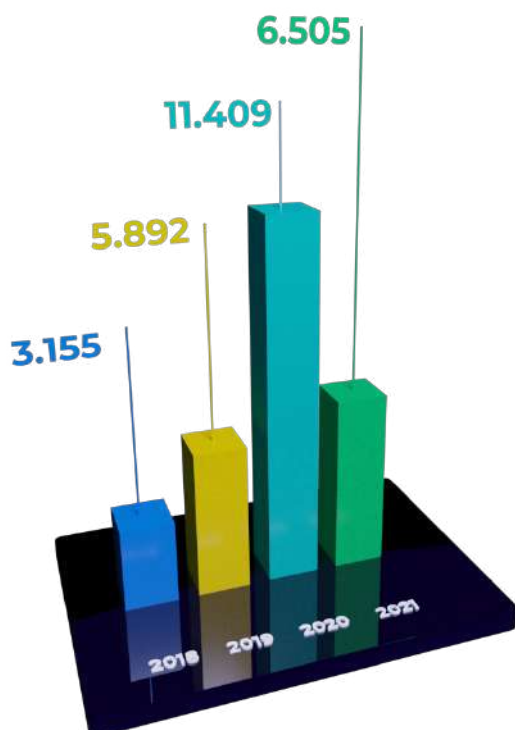
Jumlah Aset (Rp Miliar)

Total Assets (Billion Rupiah)



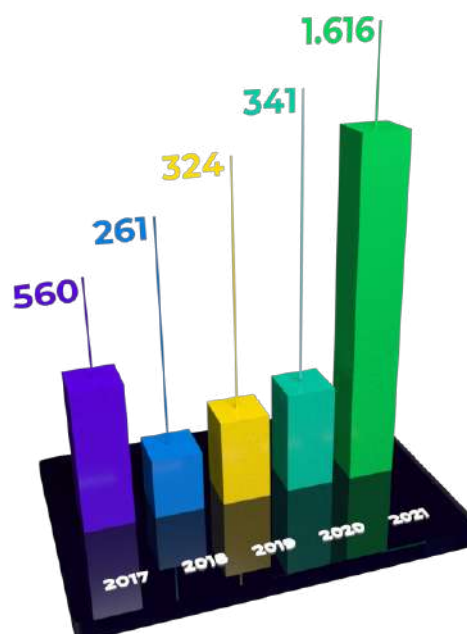
Perolehan Kontrak (Rp Miliar)

Contract Acquisition (Billion)



Jumlah Ekuitas (Rp Miliar)

Total Equity (Billion Rupiah)



Rasio Keuangan

Financial Ratio

Uraian Description	2021	2020	2019	2018	2017
Laba Bersih Terhadap Ekuitas Return on Equity	1%	2%	10%	-117%	-8%
Laba Terhadap Investasi Return on Investment	2	3	6	-3	3
Rasio Kas Cash Ratio	39	7	18	51	49
Rasio Lancar Current Ratio	105	128	121	154	175
Rasio Hutang Terhadap Modal Debt to Equity Ratio	179%	789%	825%	1097%	576%
Rasio Cakupa Hutang Debt-service Coverage Ratio	123%	110%	50%	33%	28%
Perputaran Aset Asset Turnover	25	32	32	31	25
Modal Terhadap Aset Debt to Equity Ratio	20	5	5	9	9

Ikhtisar Operasional

Kinerja Administrasi

Administration Performance

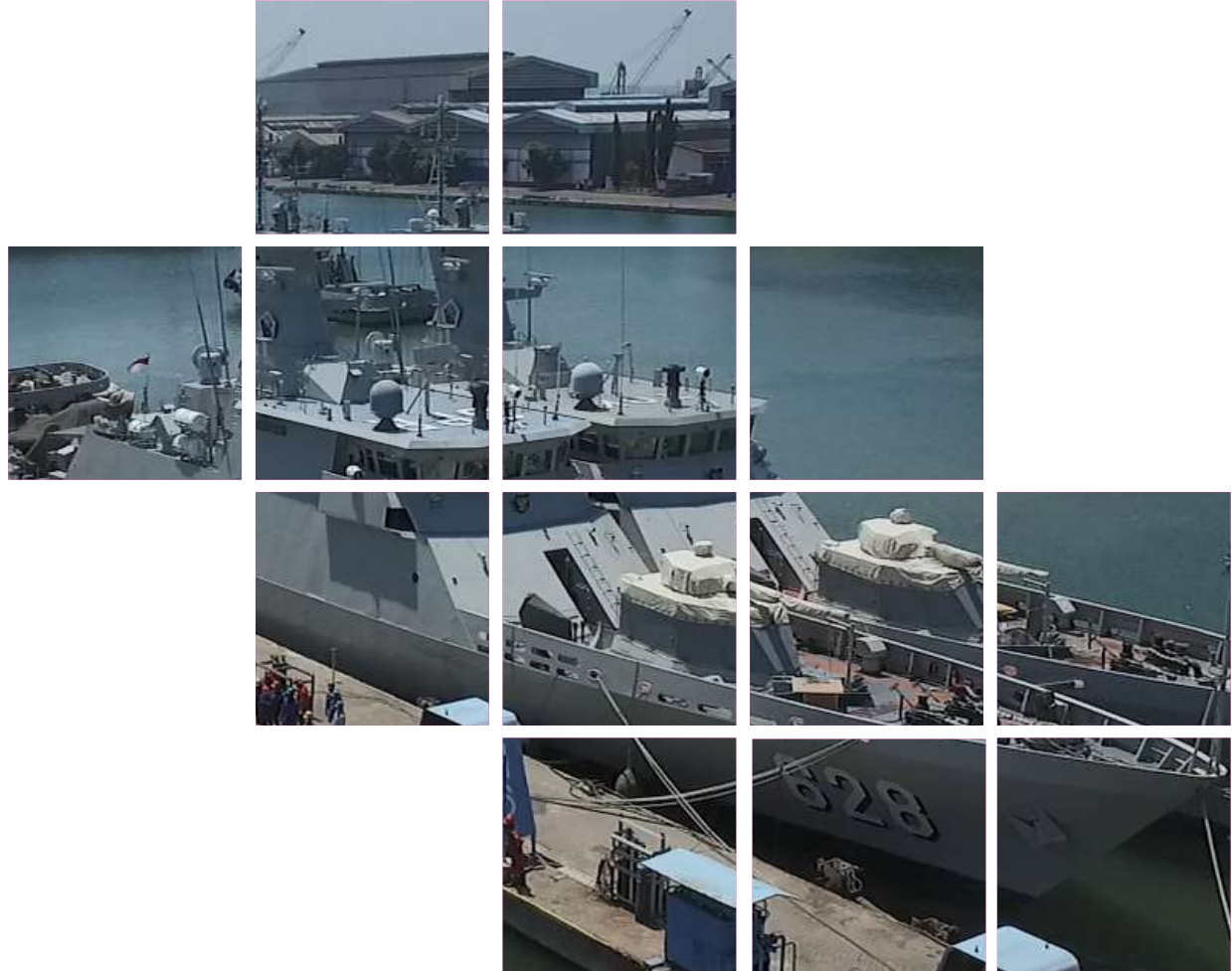
Aspek Aspect	Skor Score				
	2021	2020	2019	2018	2017
Laporan Perhitungan Tahunan Annual Accounts Report	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Rancangan RKAP Draft of Company Budget Work Plan (RKAP)	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Laporan Periodik Periodic Report	3.00	3.00	2.00	0.00	1.00
Kinerja PKBL: Efektivitas Penyaluran Dana CSR Performance: Effectiveness of Funds Distribution	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00
Kinerja PKBL: Tingkat Kolektifitas Pengembalian Pinjaman CSR Performance: Collectibility of Loan Repayment	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00

Ikhtisar Obligasi/Sukuk/ Obligasi Konversi

Overview of Bonds/Sukuk/ Convertible Bonds

Hingga 31 Desember 2021, PT PAL Indonesia belum pernah menerbitkan obligasi/sukuk/obligasi konversi atau efek dalam bentuk apapun, sehingga tidak terdapat informasi mengenai jumlah obligasi/sukuk/obligasi konversi yang beredar (*outstanding*), tingkat bunga/imbalan, tanggal jatuh tempo dan peringkat obligasi/sukuk yang dapat disampaikan pada Laporan Tahunan ini.

As of December 31, 2021, PT PAL Indonesia has never issued bonds/sukuk/convertible bonds or securities in any form, so there is no information regarding the number of outstanding bonds/sukuk/convertible bonds, interest rates/reward, due date and bonds/sukuk rating to report in this Annual Report.





2

Laporan Kepada Pemangku Kepentingan

Report to Stakeholders





Laporan Dewan Komisaris

Board of Commissioners Report

“Dengan mempertimbangkan kondisi perekonomian baik global maupun nasional serta kondisi industri, Dewan Komisaris memberikan apresiasi atas upaya Direksi untuk tetap memperkuat eksistensi PT PAL Indonesia di tengah kondisi yang sangat menantang di tahun 2021. Semua itu tentunya tidak terlepas dari dukungan semua pihak, terutama Kementerian BUMN sebagai Pemegang Saham, serta seluruh mitra bisnis”

The Board of Commissioners appreciates the achievement of PT PAL Indonesia, which is in the “Emerging Industry Leader” category, based on the Superior Performance Assessment Criteria (KPKU) from the Ministry of SOEs.

Didit Herdiawan

Plt. Komisaris Utama

Acting President Commissioner

Sejak PT PAL Indonesia berdiri tahun 1980, pada tahun 2021 muncul tantangan Perusahaan yang baru dan belum pernah terjadi sebelumnya yaitu adanya "pandemi Virus Corona Virus Disease 2019 (COVID-19)", yang menurut *World Health Organization* (WHO), merupakan wabah penyakit yang tersebar di seluruh dunia. Sehingga dunia menghadapi "tantangan yang sama dan pada waktu yang sama" sehingga menimbulkan berbagai macam krisis di antaranya adalah krisis ekonomi dan kesehatan .

Pada Maret 2020, Pandemi Covid-19 yang mulai meluas hingga ke Indonesia. Pandemi tersebut cukup mengganggu laju pertumbuhan perekonomian nasional. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat, ekonomi Indonesia tahun 2021 mengalami pertumbuhan sebesar 3,69% secara *year on year* (yoy), yang dipengaruhi dari sisi produksi, pertumbuhan tertinggi terjadi pada lapangan usaha Jasa Kesehatan dan Kegiatan sosial sebesar 10,46% Pandemi Covid-19 juga dirasakan dampaknya oleh PT PAL Indonesia, yang disebabkan oleh tersendatnya pasokan bahan baku material serta pembatasan sosial yang terjadi, selain itu hampir semua vendor dan *customer* PT PAL Indonesia juga terdampak oleh pandemi yang berimbas kepada PT PAL Indonesia. Akan tetapi puji syukur kehadiran Tuhan YME atas segala kemudahan di tangan kesulitan yang sedang terjadi sehingga seluruh kegiatan operasional PT PAL Indonesia bisa tetap terkendali.

Mempertimbangkan kondisi perekonomian baik global maupun nasional serta kondisi industri, Dewan Komisaris memberikan apresiasi atas upaya Direksi untuk tetap memperkuat eksistensi PT PAL Indonesia di tengah kondisi yang sangat menantang di tahun 2021. Semua itu tentunya tidak terlepas dari dukungan semua pihak, terutama Kementerian BUMN sebagai Pemegang Saham, serta seluruh mitra bisnis.

Dewan Komisaris berharap Direksi dan seluruh karyawan terus meningkatkan kinerja untuk mewujudkan Visi dan Misi PT PAL Indonesia sekaligus memberi manfaat ekonomi kepada masyarakat serta memperkuat pertahanan matra laut Republik Indonesia.

Since PT PAL Indonesia was established in 1980, a new and unprecedented challenge for the Company emerged in 2021, namely the "Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) pandemic". According to World Health Organization (WHO), it is a disease outbreak spread throughout the world. The world faces "the same challenge simultaneously," which causes various crises, including economic and health crises.

In March 2020, the Covid-19 pandemic began to spread in Indonesia. The pandemic has disrupted the pace of national economic growth. The Indonesian Statistics (BPS) noted that the Indonesian economy in 2020 experienced a growth of 3,69% year on year (yoy). The weakened various industrial sectors influenced it due to the pandemic, including the defense industry and engineering manufacturing sectors. The Covid-19 Pandemic also negatively impacted PT PAL Indonesia, which was caused by the delay in the raw materials supply and social restrictions. In addition, as all vendors and customers of PT PAL Indonesia were affected by the pandemic, it inevitably influenced PT PAL Indonesia. However, expressing our gratitude to God Almighty for the conveniences in the current difficulties, the operational activities of PT PAL Indonesia can be kept under control.

Considering both global and national economic conditions as well as industrial conditions, the Board of Commissioners appreciates the efforts of the Directors in strengthening the existence of PT PAL Indonesia in the midst of very challenging conditions in 2021. It could not be achieved without the support of all parties, exclusively the Ministry of SOEs as Shareholders as well as all business partners.

The Board of Commissioners expects the Directors and all employees to keep improving their performance to realize the Vision and Mission of PT PAL Indonesia, benefit the community's economic condition, and strengthen the maritime defense of the Republic of Indonesia.



Puji Syukur kami panjatkan kepada hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua, khususnya kepada PT PAL Indonesia, sehingga Perusahaan tetap bisa eksis dan ke depan diyakini bisa tumbuh secara berkelanjutan. Satu kesatuan dalam Laporan Tahunan 2020 ini, kami selaku Dewan Komisaris menyampaikan Laporan Pertanggungjawaban pelaksanaan tugas pengawasan selama 2021.

We thank God Almighty for His grace and bounty for us, especially for PT PAL Indonesia, so that the Company still exists and can continue to grow sustainably in the future. As an integral part of this 2021 Annual Report, we, as the Board of Commissioners, submit an Accountability Report on the monitoring duty implementation in 2021.



Penilaian terhadap Kinerja Direksi

Tahun 2021 menjadi tantangan tersendiri bagi Perusahaan, dimana pandemi Covid-19, menyebabkan terhambatnya kinerja Perusahaan. Dewan Komisaris menyadari, bahwa kinerja Perusahaan tahun 2021 sangat dipengaruhi oleh kondisi perekonomian yang tidak lebih baik dari tahun 2020 akibat pandemi Covid-19. Namun demikian, Dewan Komisaris menilai bahwa Direksi telah berupaya untuk tetap menjaga stabilitas PT PAL Indonesia serta menjaga kepercayaan para pemangku kepentingan.

Selain itu, Dewan Komisaris juga memberikan apresiasi terhadap upaya yang telah dilakukan Direksi dalam menjadikan keselamatan dan kesehatan pegawai sebagai titik fokus yang sangat penting di tengah kondisi pandemi, dan menjadi perhatian utama dari Direksi dalam melakukan

Assessment of the Directors Performance

The year 2021 was a challenge for the Company, in which the Covid-19 pandemic hampered the Company's performance. The Board of Commissioners realizes that the Company's performance in 2021 was quite influenced by the economic condition, which was no better than the 2020 condition due to the Covid-19 pandemic. However, the Board of Commissioners considers that the Directors has made efforts to maintain the stability of PT PAL Indonesia and maintain the trust of stakeholders.

In addition, the Board of Commissioners also appreciates the Directors' efforts in making the safety and health of employees a crucial focal point and their main concern in managing the Company during the pandemic.



Sebagaimana kita ketahui bahwa PT PAL Indonesia memiliki model bisnis yang berbeda dibanding industri konstruksi lainnya. Faktor eksternal berpengaruh terhadap kinerja PT PAL Indonesia yaitu sebagai berikut:

- Penurunan Ekonomi Secara Global
- Pelemahan nilai tukar Rupiah terhadap mata uang asing yang signifikan.
- Pembatasan kegiatan pemasaran dan pembatasan beberapa negara yang mempengaruhi rantai pasok.

Menyikapi berbagai tantangan tersebut, Dewan Komisaris mendukung penuh setiap strategi yang dijalankan oleh Direksi. Dewan Komisaris mendukung upaya strategic investment, yaitu program pengembalian kapasitas dan melaksanakan program Penyiapan Infrastruktur Pembangunan dan Perawatan Proyek Nasional Alih Teknologi Kapal Selam. Dewan Komisaris juga mengapresiasi langkah regenerasi

As we recall, PT PAL Indonesia has a different business model compared to other construction industries. Some of the effects of external factors on the performance of PT PAL Indonesia are as follows:

- *Global Economic Downturn*
- *Significant depreciation of the Rupiah against foreign currencies.*
- *Restrictions on marketing and supply chain activities due to the lockdown in several regions of the country.*

Responding to those challenges, the Board of Commissioners fully supports every strategy implemented by the Directors. The Board of Commissioners supports strategic investment efforts, i.e., the program to restore capacity and implement the National Infrastructure Development and Maintenance Project for Submarine Technology Transfer program. The Board of Commissioners also appreciates the



karyawan dan peningkatan leadership dan sertifikasi kompetensi untuk menyiapkan sumber daya manusia yang kompetitif.

Selama tahun 2021, Dewan Komisaris telah melaksanakan pengawasan terhadap kinerja Direksi. Langkah pengawasan itu dilakukan antara lain melalui telaahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), Laporan Kinerja Bulanan, Evaluasi PKPT SPI, Evaluasi/Telaahan Laporan Triwulanan, Telaahan Laporan Keuangan Audited, Evaluasi Manajemen Risiko, Evaluasi pelaksanaan GCG, Evaluasi Penggunaan Dana PMN, Koordinasi audit KAP dan SPI, Tindak Lanjut Pemantauan Tindak Lanjut hasil pemeriksaan BPK, BPKP atau SPI, Penunjukan KAP, Telaahan usulan penghapusan penjualan aset, Pemantauan kinerja proyek dan perbaikan dock, produksi dan sebagainya. Laporan Kinerja Tahunan, dan berbagai agenda konsultasi dalam pertemuan rutin maupun pada waktu-waktu tertentu jika memang

employee regeneration, leadership improvement, and competency certification steps to prepare competitive human resources.

In 2021, the Board of Commissioners monitored the Director's performance. The monitoring steps were carried out through evaluating the Company's Work Plan and Budget (RKAP), monthly performance reports, the Annual Work Program of the Internal Control Unit (PKPT SPI), the quarterly reports, the audited financial reports, risk management, the Good Corporate Governance (GCG) implementation, the use of the State Capital Participation (PMN) funds, coordination of the Public Accounting Firm (KAP) and (Internal Control System) SPI audits, results of the Audit Board (BPK), Finance and Development Supervisory Agency (BPKP) or SPI inspections, KAP appointment, proposals for the elimination of asset sales, project performance and dock repairs, production, and so on. If necessary, annual performance reports and various consultation agendas in regular meetings

diperlukan. Secara rutin, Dewan Komisaris melakukan pembinaan dan memberikan saran terkait kepengurusan perusahaan.

Pada tahun 2021, PT PAL Indonesia membukukan pendapatan sebesar Rp 1.835,31 miliar, mengalami peningkatan 0,53% dibanding tahun sebelumnya sebesar Rp1.825,63 miliar. Dewan Komisaris meminta Direksi untuk terus kreatif dan bekerja keras menciptakan pertumbuhan berkelanjutan. Pencapaian Key Performance Indicator (KPI) 2021 sebesar 82,79%.

Dewan Komisaris menilai, Direksi Perusahaan telah bekerja keras dalam memperbaiki kinerja Perusahaan, meski masih banyak hal yang perlu terus ditingkatkan.

Penilaian terhadap Penerapan Tata Kelola Perusahaan

Tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance/GCG) adalah kebutuhan mendasar untuk menghadapi berbagai tantangan bisnis. GCG ikut memastikan tercapainya kondisi perusahaan yang berdaya saing dan mampu tumbuh secara berkelanjutan.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara, Pasal 44 bahwa:

1. BUMN wajib melakukan pengukuran terhadap penerapan GCG dalam bentuk:
 - a. Penilaian (assessment) yaitu program untuk mengidentifikasi pelaksanaan GCG di BUMN melalui pengukuran pelaksanaan dan penerapan GCG di BUMN yang dilaksanakan secara berkala setiap 2 (dua) tahun;
 - b. Evaluasi (review), yaitu program untuk mendeskripsikan tindak lanjut pelaksanaan dan penerapan GCG di BUMN yang dilakukan pada tahun berikutnya setelah penilaian sebagaimana dimaksud pada huruf a, yang meliputi evaluasi terhadap hasil penilaian dan tindak lanjut atas rekomendasi perbaikan.
2. Sebelum pelaksanaan penilaian sebagaimana dimaksud pada ayat 1.a, didahului dengan tindakan sosialisasi GCG pada BUMN yang bersangkutan.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, pada

and at certain times were also carried out. The Board of Commissioners routinely provides guidance and advice related to the Company's management.

In 2021, PT PAL Indonesia posted revenue of IDR1.843,31 billion, increasing by 0,53% compared to the previous year, which amounted to IDR1.825.63 billion. The Board of Commissioners expected the Directors to be creative and work hard for the Company's sustainable growth. Achievement of Key Performance Indicator (KPI) in 2021 reached 82,79%.

The Board of Commissioners considers that the Directors has worked hard in improving the Company's performance, although there are still several things to be improved.

Assessment of the Good Corporate Governance Implementation

Good corporate governance (GCG) is a fundamental requirement in facing various business challenges. GCG ensures that the company is capable of achieving competitiveness and growing sustainably.

In accordance with the Regulation of the Minister of State-Owned Enterprises Number PER-01/MBU/2011 concerning the Implementation of Good Corporate Governance in State-Owned Enterprises, Article 44 states that:

1. SOEs are required to measure the implementation of GCG in the form of:
 - a. Assessment, identifying the GCG implementation in SOEs through measuring the GCG execution and implementation, which is performed periodically every 2 (two) years;
 - b. Review, describing the follow-up to the GCG execution and implementation in SOEs performed in the following year after the assessment mentioned above, including reviewing the assessment results and following up the recommendations for improvement.
2. Before conducting the assessment as referred to in Number 1.a, GCG socialization in the relevant SOEs was performed.

In connection with the above, in 2021 PT PAL

tahun 2021 PT PAL Indonesia melaksanakan evaluasi atas hasil assessment GCG yaitu self assessment yang dilaksanakan oleh Satuan Pengawasan Intern PT PAL Indonesia sebagai Assessor dalam penerapan GCG di lingkungan PT PAL Indonesia, PT PAL Indonesia meraih skor 83,693 dari skala 100 yang membuktikan bahwa PT PAL Indonesia dalam kategori perusahaan “Baik” dalam penerapan GCG. Penilaian itu merupakan komitmen PT PAL Indonesia (Persero) untuk menerapkan GCG secara konsisten dan berkelanjutan. Sejumlah langkah yang telah dijalankan untuk meningkatkan kualitas penerapan GCG antara lain pengembangan Whistle Blowing System (WBS) untuk meminimalisasi praktik yang menyalahgunakan penerapan GCG, penyiapan Unit Pengendalian Gratifikasi, dan sosialisasi Laporan Hasil Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN).

Melalui Komite Audit sebagai komite penunjang Dewan Komisaris, kami aktif melakukan pengawasan terhadap penerapan GCG di lingkungan Perusahaan. Dewan Komisaris aktif memberi saran dan dorongan kepada Direksi untuk terus meningkatkan kualitas penerapan GCG melalui berbagai instrumen yang ada.

Oleh karena itu, Dewan Komisaris mengapresiasi langkah peningkatan kualitas penerapan GCG yang terus diupayakan oleh Direksi. Dewan Komisaris sepenuhnya mendukung setiap upaya yang dilakukan Direksi guna membangun praktik GCG secara konsisten demi terwujudnya visi dan target Perusahaan.

Indonesia carried out an evaluation of the results of the GCG assessment, namely a self-assessment carried out by the PT PAL Indonesia Internal Control Unit as an Assessor in the implementation of GCG within PT PAL Indonesia, PT PAL Indonesia received a score of 83,693 from a scale 100 which proves that PT PAL Indonesia is in the "Good" company category in implementing GCG. The assessment becomes PT PAL Indonesia (Persero) commitment to implement GCG consistently and sustainably. Several steps were taken to improve the quality of GCG implementation, including the Whistle Blowing System (WBS) development to minimize practices that misused the GCG implementation, prepare the Gratification Control Unit, and carry out the socialization of the State Officials Wealth Report (LHKPN).

Through the Audit Committee as a supporting committee for the Board of Commissioners, we actively monitor the GCG implementation within the Company. The Board of Commissioners actively provides advice and encouragement to the Directors to continuously improve the quality of GCG implementation through various existing instruments.

Therefore, the Board of Commissioners appreciates the improvement of the GCG implementation quality that the Directors continues to strive for. The Board of Commissioners fully supports every effort implemented by the Directors to consistently develop GCG practices to realize the Company's vision and targets.

Komite-Komite Penunjang Dewan Komisaris

Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor : PER-12/MBU/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara, Dewan Komisaris PT PAL Indonesia telah membentuk komite yang membantu tugas-tugas Dewan Komisaris, yaitu Komite Audit, Komite Manajemen Risiko dan Komite Nominasi dan Remunerasi.

Komite Audit membantu Dewan Komisaris untuk memastikan efektivitas sistem pengendalian intern serta optimalisasi penerapan GCG di Perusahaan

Pada 2021, Komite Audit telah melaksanakan sejumlah kegiatan untuk membantu fungsi pengawasan Dewan Komisaris sebagai berikut:

1. Melaksanakan rapat dan pertemuan rutin bulanan sebanyak dua puluh dua agenda untuk membahas berbagai hal terkait. Tingkat kehadiran anggota Komite Audit dalam rapat tersebut cukup baik.
2. Melaksanakan *review* terhadap hasil audit yang dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern.
3. Melaksanakan penugasan yang relevan dari Dewan Komisaris.

Tantangan dan Prospek Usaha Tahun 2022

Pada tahun 2022, menurut *Organisation for Economics Co-operation and Development* (OCED) pertumbuhan ekonomi Indonesia diperkirakan ekonomi Indonesia akan tumbuh sekitar 3,3%.

Adapun Bank Indonesia (BI) memprediksi pertumbuhan ekonomi Indonesia pada 2022 sekitar 4,7% - 5,5%. Sedangkan lembaga *rating* global, *Moody's Investor Service*, menyebut pertumbuhan ekonomi Indonesia kemungkinan berada dikisaran 5% pada tahun 2022.

Pandemi Covid-19 membawa pengaruh perlambatan ekonomi global yang akan berdampak pada pertumbuhan ekonomi nasional. Bank Dunia memprediksi pertumbuhan ekonomi dunia akan tumbuh 4% pada tahun 2021.

Dewan Komisaris tetap optimistis, di tengah berbagai tantangan tersebut, Perusahaan

Supporting Committees for the Board of Commissioners

Based on the Decree of the Minister of SOEs Number PER-12/MBU/2012 concerning Supporting Organs for the Board of Commissioners/Supervisory Board of State-Owned Enterprises, the Board of Commissioners of PT PAL Indonesia (Persero) has formed a committee to assist the Board of Commissioners duties, i.e., the Audit Committee, Risk Management Committee and Nomination and Remuneration Committee.

The Audit Committee assists the Board of Commissioners to ensure the effectiveness of the internal control system and optimize the GCG implementation in the Company.

In 2021, the Audit Committee performed several activities to assist the supervisory function of the Board of Commissioners as follows:

- 1. Convening twenty-two regular monthly meetings to discuss various related matters. The attendance level of the Audit Committee members in the meetings was quite good.*
- 2. Reviewing the audit results conducted by the Internal Control Unit.*
- 3. Performing relevant assignments from the Board of Commissioners.*

Business Challenges and Prospects in 2022

In 2022, according to the Organization for Economic Co-operation and Development (OCED), Indonesia's economic is predicted to increase by 3,3%.

The Indonesia Bank (BI) predicts that Indonesia's economic growth in 2021 will be around 4,7% - 5,5%. Meanwhile, the global rating agency, Moody's Investor Service, suggests that Indonesia's economic growth is likely to be around 5% in 2022.

The Covid-19 pandemic causes the global economic slowdown, which affects the national economic growth. The World Bank predicts that the world economic growth will grow by 4% in 2021.

The Board of Commissioners remains optimistic that the Company can still improve its

tetap bisa meningkatkan kinerja. Berikut adalah sejumlah alasan yang mendasari prospek bagus usaha Perusahaan:

- Terbukanya potensi ekspor produk kapal di pasar regional.
- Tersedianya pasar yang cukup besar sebagai perwujudan dari kebijakan pemerintah tentang Indonesia sebagai Poros Maritim dunia.
- Tersedianya pasar di bidang energi listrik nasional sesuai program pemerintah 35.000 MW terutama mobile power plant untuk menjangkau daerah yang belum teralirkan listrik.
- Tersedianya pasar dengan karakter proyek-proyek yang memiliki nilai tambah yang cukup baik, khususnya untuk produk alutsista dan pemeliharaan/perbaikan kapal maupun non kapal.
- Peningkatan sinergi BUMN baik melalui Klaster Indhan maupun BUMN lainnya.
- Meningkatnya tren produktivitas perusahaan sebagai hasil dari pembenahan internal yang sudah berjalan.

Perubahan Komposisi Dewan Komisaris

Pada tahun 2021, susunan Dewan Komisaris PT PAL Indonesia yang sesuai dengan Salinan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: SK-197/MBU/06/2021 tanggal 15 Juni 2021 tentang Pengangkatan Anggota Dewan Komisaris Perusahaan (Persero) PT PAL Indonesia adalah sebagai berikut:

Plt. Komisaris Utama (*Acting President Commissioner*) : Didik Prasetyo
 Komisaris Independen (*Independent Commissioner*) : Didit Herdiawan
 Komisaris Independen (*Independent Commissioner*) : Harsusanto
 Komisaris Independen (*Independent Commissioner*) : Cut Meutia Adrina

Bahwa sesuai dengan Salinan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara SK-410/MBU/12/2021 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota – Anggota Dewan Komisaris Perusahaan Perseroan (Persero) PT PAL Indonesia maka terjadi perubahan komposisi Dewan Komisaris di PT PAL Indonesia (Persero). Susunan Dewan Komisaris Perusahaan adalah sebagai berikut :

Plt. Komisaris Utama (*Acting President Commissioner*) : Didit Herdiawan
 Komisaris (*Commissioner*) : Hendradi Gunarso
 Komisaris Independen (*Independent Commissioner*) : Harsusanto
 Komisaris Independen (*Independent Commissioner*) : Cut Meutia Adrina

performance in the midst of existing challenges. Reasons underlying the Company's good business prospects are as follows:

- *Opening potential for export of ship products in regional markets.*
- *The availability of mass-market as the Government's policy manifestation on Indonesia as the global Maritime Axis.*
- *The availability of a market in the national electrical energy sector in accordance with the government's 35,000 MW program, especially mobile power plants to reach areas that do not have electricity.*
- *Availability of markets with the character of projects that have good added value, especially for defense equipment products and maintenance/repair of ships and non-ships.*
- *Increasing the synergy of SOEs, both through the Indhan Cluster and other SOEs.*
- *The increasing trend of company productivity as a result of ongoing internal improvements.*

Changes in the Board of Commissioners structure

In 2021, the Board of Commissioners structure of PT PAL Indonesia in accordance with the Copy of the Decree of the Minister of State-Owned Enterprises Number SK-197/MBU/06/2021 dated June 15, 2021, concerning Appointment of the Board of Commissioners of the Company, PT PAL Indonesia was as follows:

In accordance with the Copy of the Decree of the Minister of State-Owned Enterprises Number SK-410/MBU/12/2021 concerning the Dismissal and Appointment of the Board of Commissioners Members of PT PAL Indonesia (Persero), there has been a change in the Board of Commissioners structure in PT PAL Indonesia (Persero). The new structure of the Company's Board of Commissioners is as follows:

Penutup dan Apresiasi

Kami menyampaikan terima kasih kepada seluruh pemangku kepentingan yang telah mendukung semua langkah PT PAL Indonesia. Kepada seluruh pemangku kepentingan, kami sampaikan kembali komitmen untuk bekerja keras mendorong PT PAL Indonesia agar dapat terus berkontribusi bagi bangsa dan negara dengan menjadi Perusahaan konstruksi di bidang industri maritim dan energi berkelas dunia.

Kami menyampaikan apresiasi atas kerja keras dan dedikasi direksi, manajemen, dan seluruh karyawan Perusahaan. Semoga pada tahun-tahun mendatang pencapaian PT PAL Indonesia bisa semakin meningkat dan mampu memberi nilai tambah optimal bagi seluruh pemangku kepentingan. Kiranya Tuhan Yang Maha Esa memudahkan setiap langkah kita memajukan PT PAL Indonesia, dan mencatatnya sebagai amalan baik bagi kita semua.

Atas Nama Dewan Komisaris

On behalf of the Board of Commissioners



Didit Herdiawan

Plt. Komisaris Utama

Acting President Commissioner

Closing and Appreciation

We extend our gratitude to the stakeholders who have supported PT PAL Indonesia. To all stakeholders, we reiterate our commitment to encourage PT PAL Indonesia to contribute to the nation and state by becoming a world-class construction company in the maritime and energy industries.

We express our appreciation for the hard work and dedication of the Directors, management, and all company employees. It is expected that, in the coming years, PT PAL Indonesia may improve its achievement and provide optimal added value for all stakeholders. May God Almighty facilitate every step we take to advance PT PAL Indonesia and record it as a good deed for us.



Profil Dewan Komisaris

Board Of Commissioners Profile

**Dewan Komisaris
mengapresiasi pencapaian
PT PAL Indonesia yang
berada pada kategori
"Emerging Industry Leader"
sesuai Kriteria Penilaian
Kinerja Unggul (KPKU) dari
Kementerian BUMN**

The Board of Commissioners appreciates the achievement of PT PAL Indonesia, which is in the "Emerging Industry Leader" category, based on the Superior Performance Assessment Criteria (KPKU) from the Ministry of SOEs.



Didit Herdiawan
Plt. Komisaris Utama
Act. President Commissioner



Hendradi Gunarso
Komisaris
Commissioner



Cut Meutia Adrina
Komisaris Independen
Independent Commissioner



Harsusanto
Komisaris Independen
Independent Commissioner



Didit Herdiawan
Plt. Komisaris Utama
Acting President Commissioner



Warga Negara Indonesia, Lahir di Surabaya, 13 September 1961. Purnawirawan TNI Angkatan Laut dengan pangkat LAKSDYA (Laksamana Madya).

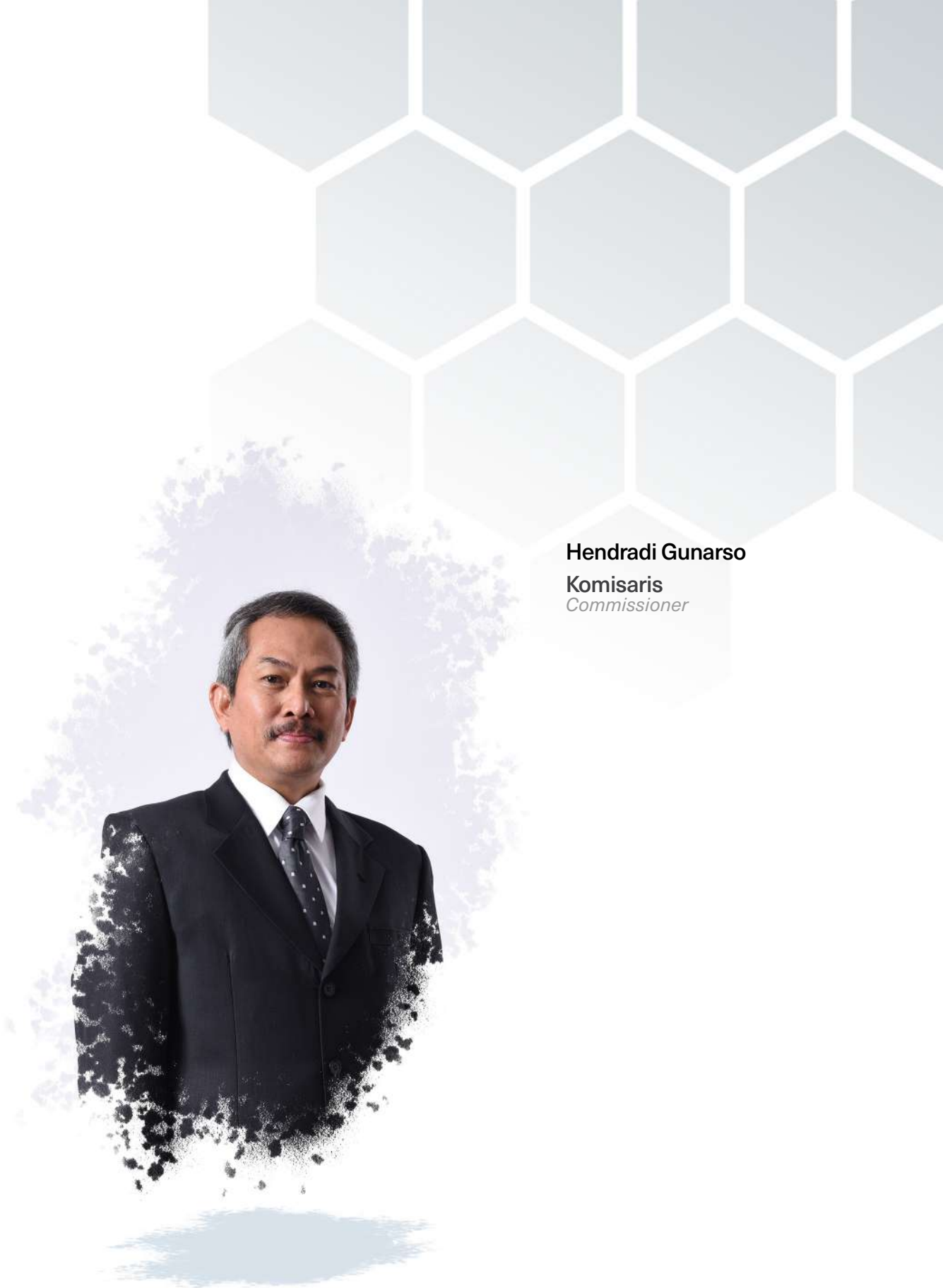
Telah menyelesaikan pendidikan dasar Angkatan Laut pada tahun 1984, kemudian mengikuti sejumlah pendidikan militer diantaranya *Intro of Computer System* tahun 1984, *Intro of Business Application* tahun 1985, *Sus Cobol Programming II* tahun 1985, *Data Base Management System* tahun 1985, *Joint Command & Staff College*, UK, tahun 1998, hingga LEMHANNAS RI (PPSA) angkatan 17, tahun 2011. Selain menempuh pendidikan militer, juga menempuh pendidikan Formal di Universitas, diantaranya menyelesaikan pendidikan Strata-2 *Master Business* tahun 1990 dan Strata-3 Manajemen & Bisnis di Institut Pertanian Bogor, tahun 2015. Mengabdikan pada Negara dengan berbagai amanah diantaranya menjabat sebagai SOPS KASAL Mabes AL tahun 2012, Wakil Gubernur LEMHANNAS RI pada 2015, Inspektur Jenderal Kementerian Pertahanan RI pada 2019, dan Perwira Tinggi Mabes AL dalam rangka pensiun TMT Tanggal 01 Oktober 2019.

Berkat jasa dan pengabdiannya pada negara, menerima berbagai tanda jasa di antaranya, BT. DHARMA, Bintang Yudha Dharma Nararya, Bintang Jalasena Nararya, Satyalancana Kesetiaan XXIV, Satyalancana Dwidya Sistha II, Satyalancana Kebaktian Sosial, Satyalancana Wira Karya (Somalia), Satyalancana Dharma Nusa II, Satyalancana Kesetiaan Melati, SL. Dharma Samudra, US Navy Seal, RTA Honorary Parachutist Badge Thailand, hingga Honorary Pwo Course Australia. Kemudian ditetapkan sebagai Plt. Komisaris Utama PT PAL Indonesia (Persero) sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN Nomor: SK-410/MBU/12/2021 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-Anggota Dewan Komisaris Perusahaan Perseroan PT PAL Indonesia.

An Indonesian citizen, born in Surabaya, September 13, 1961. He is a retired Indonesian Navy with the rank of LAKSDYA (Middle Admiral).

In 1984, he completed his basic education in the Navy, before getting several military educations including Intro of Computer System in 1984, Intro of Business Application in 1985, Sus Cobol Programming II in 1985, Data Base Management System in 1985, Joint Command & Staff College, UK, in 1998, and Forces Short Education Program (PPSA) in the National Resilience Institute of Republic of Indonesia (LEMHANNAS RI) class 17 in 2011. In addition to military education, Didit also took formal education at the University. He got his Masters in Business in 1990 and Masters in Management & Business at IPB University in 2015. He has served the country through various mandates, including the Operations Staff of the Indonesian National Armed Forces and Chief of Staff of the Indonesian Navy at the Naval Headquarters (SOPS KASAL) in 2012, and Deputy Governor of the National Resilience Institute of the Republic of Indonesia (LEMHANNAS RI) in 2015, Inspector of the Inspectorate General of the Ministry of Defense (ITJEN KEMHAN RI) in 2019, and Retired Senior Military Officer Effective from October 01, 2019, at the Naval Headquarters.

Owing to his service and dedication to the country, he received various awards including, BT. DHARMA, Bintang Yudha Dharma Nararya, Bintang Jalasena Nararya, Satyalancana Kesetiaan XXIV, Satyalancana Dwidya Sistha II, Satyalancana Kebaktian Sosial, Satyalancana Wira Karya (Somalia), Satyalancana Dharma Nusa II, Satyalancana Kesetiaan Melati, SL. Dharma Samudra, US Navy Seal, RTA Honorary Parachutist Badge Thailand, and Honorary Pwo Course Australia. Then, he was appointed as an Act. President Commissioner of PT PAL Indonesia in accordance with the Decree of the Minister of SOE Number SK-410/MBU/12/2021 concerning the Dismissal and Appointment of Members of the Board of Commissioners of the Company PT PAL Indonesia



Hendradi Gunarso

Komisaris
Commissioner



Warga Negara Indonesia, Lahir di Banyuwangi, 21 April 1964. Komisaris PT PAL Indonesia yang telah menjabat struktural dalam berbagai perusahaan.

Telah menyelesaikan pendidikan strata-1 Akuntansi pada tahun 1989, di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jaya Negara, Malang. Kemudian menyelesaikan pendidikan strata-2 *Magister Manajemen* tahun 2005 di Universitas Borobudur. Setelah menyelesaikan pendidikan strata-1, riwayat pekerjaan di Kementerian BUMN dimulai dengan jabatan sebagai Analis Data BUMN, kemudian menjabat sebagai Kepala Kepal Bidang Usaha Konstruksi dan Sarana dan Prasarana Perhubungan. Kemudian menjabat sebagai Pengendali Kelompok, Koordinator dan Penata Kelola Perusahaan Negara Madya. Sedangkan riwayat penugasan pada BUMN Grup dimulai dengan menjabat Sekretaris Dewan Komisaris di PT Eksploitasi dan Industri Hutan 1, kemudian menjabat Sekretaris Dewan Komisaris di PT Dok dan Perkapalan kodja Bahara (Persero). Kemudian menjadi Sekretaris Dewan Komisaris di Perum Perhutani. Kemudian menjadi Komisaris di PT Perkebunan Nusantara IX. Kemudian menjadi Direktur di PT Rekayasa Industri dan kemudian menjadi Dewan Pengawas Perum Pengangkut Penumpang Djakarta (PPD).

Kemudian ditetapkan sebagai Komisaris PT PAL Indonesia (Persero) sesuai dengan keputusan Menteri BUMN Nomor SK-410/MBU/12/2021 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-Anggota Dewan Komisaris Perusahaan Perseroan (Persero) PT PAL Indonesia.

An Indonesian citizen, born in Surabaya, September 13, 1961. Hendradi Gunarso is an Commissioner of PT PAL Indonesia who has held structural positions in various companies.

Has completed his bachelor's degree in Accounting in 1989, at the Jaya Negara High School of Economics, Malang. Then completed his Masters in Management education in 2005 at Borobudur University. After completing his undergraduate education, his work history at the Ministry of SOEs began with a position as a BUMN Data Analyst, then served as Head of the Head of the Construction and Transportation Facilities and Infrastructure Business Division. Then served as Group Controller, Coordinator and Middle State Corporate Governance. While the history of assignment to the SOE Group began with serving as Secretary to the Board of Commissioners at PT Eksploitasi dan Industri Hutan 1, then serving as Secretary to the Board of Commissioners at PT Dok and Perkapalan Kodja Bahara (Persero). Then became Secretary to the Board of Commissioners at Perum Perhutani. Then he became a Commissioner at PT Perkebunan Nusantara IX. Then he became a Director at PT Rekayasa Industri and then became the Supervisory Board of the Perum Pengangkut Penumpang Djakarta (PPD).

Then, he was appointed as an Commissioner of PT PAL Indonesia (Persero) in accordance with the Decree of the Minister of SOE Number SK-410/MBU/12/2021 concerning the Dismissal and Appointment of Members of the Board of Commissioners of the Company PT PAL Indonesia (Persero).



Harsusanto
Komisaris Independen
Independent Commissioner



Warga Negara Indonesia, lahir di Surabaya, 7 Februari 1955. Komisaris Independen PT PAL Indonesia yang telah menjabat struktural dalam berbagai perusahaan yang bergerak di bidang teknik, pertahanan, dan industri strategis.

Telah menyelesaikan pendidikan strata-1 teknik elektro pada tahun 1979, di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Kemudian menyelesaikan pendidikan strata-2 *Magister Management* bidang keuangan dan perbankan tahun 2001 di Institut Teknologi Bandung. Setelah menyelesaikan pendidikan strata-1, riwayat pekerjaan dimulai dengan jabatan sebagai Staf Direktur Muda Teknik, PT. PLN Pusat-Jakarta, kemudian menjabat sebagai Kepala Seksi *Avionic & Instrument* dan Kepala Departemen *Shop & Final Assembly* NC 212 dan CN-235 sekaligus Kepala Program Modifikasi Boeing 737 *Maritime Patrol Aircraft* TNI AU di PT. ITPN (saat ini dikenal sebagai PT Dirgantara Indonesia-Bandung). Kemudian menjabat sebagai Kepala Biro Rekayasa dan Rancang Bangun di BPIS-Jakarta, *Vice President Technology & Engineering* dan *Vice president Corporate Planning* di PT Bahana Prakarya Industri Strategis (Persero), pernah menjabat sebagai Direktur Utama PT. Barata Indonesia dan PT PAL Indonesia, Komisaris di Beberapa perusahaan.

Berkat jasa, amanah dan pengalamannya, menerima beberapa tanda jasa diantaranya Pembina Gugus Kendali Mutu Terbaik Tingkat Divisi - PT. IPTN Bandung, Penghargaan Kesetiaan dan Pengabdian 15 tahun - PT. IPTN, Satyalencana Pembangunan Republik Indonesia, dan *The Best CEO BUMN Bidang Turn Around Management* - PT. Barata Indonesia. Kemudian ditetapkan sebagai Komisaris Independen PT PAL Indonesia sesuai Nomor: 348/MBU/10/2020 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-Anggota Dewan Komisaris Perusahaan Perseroan (Persero) PT PAL Indonesia.

An Indonesian citizen born in Surabaya, February 7, 1955, Harsusanto is an Independent Commissioner of PT PAL Indonesia who has held structural positions in various engineering, defense, and strategic industrial companies.

He completed his undergraduate education in electrical engineering in 1979 at the Sepuluh Nopember Institute of Technology, Surabaya. He also completed his Master of Management in finance and banking in 2001 at the Bandung Institute of Technology. After completing his undergraduate education, his work history began with serving as a Staff of the Young Technical Director, PT PLN Pusat-Jakarta, then served as the Head of the Avionic & Instrument Section. He was also the Head of the NC 212 and CN-235 Shop & Final Assembly Department and, at the same time, the Head of the Indonesian Air Force's Boeing 737 Maritime Patrol Aircraft Modification Program at PT ITPN (currently known as PT Dirgantara Indonesia-Bandung). Then, he served as the Head of Engineering and Design-Build Bureau at BPIS-Jakarta, Vice President Technology & Engineering, and Vice President Corporate Planning at PT Bahana Prakarya Industri Strategis (Persero), previously served as President Director of PT Barata Indonesia and PT PAL Indonesia (Persero), Commissioner in several companies.

Owing to his services, trust, and experience, he received several awards, including the Best Quality Control Group Trustee at Division Level - PT IPTN Bandung, 15 years Loyalty and Service Award - PT IPTN, Satyalencana Pembangunan of the Republic of Indonesia, and The Best CEO of BUMN in Turn Around Management - PT Barata Indonesia. Then, he was appointed as an Independent Commissioner of PT PAL Indonesia (Persero) in accordance with the Decree of the Minister of SOE Number: 348/MBU/10/2020 concerning the Dismissal and Appointment of Members of the Board of Commissioners of the Company (Persero) PT PAL Indonesia.



Cut Meutia Adrina
Komisaris Independen
Independent Commissioner



Warga Negara Indonesia, lahir di Sigli, 5 Juni 1968. Komisaris Independen PT PAL Indonesia yang telah menjabat struktural dalam berbagai perusahaan.

Telah menyelesaikan pendidikan Diploma-2 Sekretaris, Manajemen dan Komputer pada tahun 1989, di Lembaga Pendidikan Indonesia - Amerika. Kemudian menyelesaikan pendidikan Diploma-1 *Institute for Japanese Language & Culture* di Kyushu Woman University, Jepang. Setelah menyelesaikan pendidikan Diploma 1, riwayat pekerjaan dimulai dengan jabatan sebagai Sekretaris Junior PT Puteraco Asia Mitra, kemudian menjabat sebagai Sekretaris di Ketua Lab. Device Microelectronika PAU. Kemudian menjabat sebagai Project Manager di PT Kacida Sukses Makmur, *Kemudian menjabat Business Development Director di D Production*, pernah menjabat sebagai Direktur Utama di Advantage Media Communication dan PT Abhinaya Dharma Cakti.

Kemudian ditetapkan sebagai Komisaris Independen PT PAL Indonesia sesuai Nomor: SK-197/MBU/06/2021 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-Anggota Dewan Komisaris Perusahaan Perseroan (Persero) PT PAL Indonesia.



Indonesian citizen, born in Sigli, June 5, 1968. Independent Commissioner of PT PAL Indonesia who has held structural positions in various companies.

Has completed his education in Secretary, Management and Computer Diploma-2 in 1989, at the Indonesian - American Education Institute. Then completed his Diploma-1 Institute for Japanese Language & Culture at Kyushu Woman University, Japan. After completing Diploma 1 education, his work history began with the position as Junior Secretary of PT Puteraco Asia Mitra, then served as Secretary at the Head of the Lab. PAU Microelectronics Device. Then served as Project Manager at PT Kacida Sukses Makmur, then served as Business Development Director at D Production, served as President Director at Advantage Media Communication and PT Abhinaya Dharma Cakti.

Then, she was appointed as an Independent Commissioner of PT PAL Indonesia (Persero) in accordance with the Decree of the Minister of SOE Number: SK-197/MBU/06/2021 concerning the Dismissal and Appointment of Members of the Board of Commissioners of the Company (Persero) PT PAL Indonesia.

Laporan Direksi

The Directors Report

Tahun 2021 merupakan tahun yang dinamis bagi PT PAL Indonesia. Sesuai road map BUMN tahun 2020-2024, tahun 2021 adalah tahun kedua dari upaya perbaikan serta peningkatan kinerja di berbagai bidang secara berkelanjutan.

2021 is a dynamic year for PT PAL Indonesia. According to the SOE road map for 2020-2024, 2021 is the second year of continuous improvement and performance improvement efforts in various fields.

Kaharuddin Djenod

Direktur Utama

President Director



Kami panjatkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah mencurahkan rahmat-Nya sehingga Perusahaan terus bisa menjalankan strategi-strategi dalam upaya meningkatkan kinerja selama tahun 2021.

Di tengah berbagai tantangan bisnis, PT PAL Indonesia senantiasa berupaya memberi nilai tambah yang optimal yang berkelanjutan kepada seluruh pemangku kepentingan. Berbagai strategi dan langkah telah dijalankan selama tahun 2021 demi tujuan tersebut.

Melalui kesempatan ini, perkenankan kami menyampaikan Laporan Tahunan 2021 yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Hendrawinata Hanny Erwin & Sumargo (*Member of Kreston International*) dan memperoleh opini wajar dalam semua hal material, posisi keuangan konsolidasian dan entitas anak tanggal 31 Desember 2021, serta kinerja keuangan dan arus kas konsolidasinya sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia.

Pandemi Covid-19 dan Tantangan Ekonomi di Indonesia tahun 2021

Pada awal Maret 2020 kasus pertama *Corona Disease 19* (Covid 19) di temukan. Jumlah korban yang terkonfirmasi positif dan jumlah korban meninggal dunia cukup banyak. Hal tersebut Pemerintah Republik Indonesia menetapkan Corona 19 menjadi pandemi sebagai bencana non-Alam.

International Monetary Fund (IMF), dalam laporan *World Economic Outlook* yang dirilis pada Januari 2022 memprediksi pertumbuhan ekonomi global tahun 2021 adalah 5,6%.

Hingga akhir tahun 2021 perekonomian Indonesia juga mengalami hal yang sama. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia mengalami peningkatan 3,69%. Berbagai upaya dilakukan untuk menyelamatkan korban dan di saat yang bersamaan juga melakukan upaya pencegahan penyebaran yang lebih luas.

Pemerintah menetapkan pandemik Covid-19 sebagai bencana nasional sesuai dengan keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2020 tentang Penetapan Bencana Nasional Penyebaran Covid-19 sebagai Bencana Nasional. Untuk mencegah dampak yang lebih buruk penyebaran Covid-19, Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan

We express our gratitude to God Almighty, who has bestowed His grace so that the Company can relentlessly implement strategies to improve performance during 2021.

PT PAL Indonesia strives to provide optimal sustainable added value to all stakeholders amid various business challenges. Multiple strategies and steps have been implemented during 2021 for this purpose.

On this occasion, we are prepared to submit the 2021 Annual Report, which has been audited by the Hendrawinata Hanny Erwin & Sumargo Public Accounting Firm (Member of Kreston International), and obtain a fair opinion in all material respects, consolidated financial position, and subsidiaries as of December 31, 2021, as well as consolidated financial performance and cash flows, in accordance with Indonesian Financial Accounting Standards.

Covid-19 Pandemic and Economic Challenges in Indonesia in 2021.

In early March 2020, the first case of Corona Disease 19 (Covid-19) was detected. Shortly afterward, the number of confirmed victims and the number of victims who died was quite large. On that ground, the Government of the Republic of Indonesia has declared the Covid-19 pandemic as a non-natural disaster.

The International Monetary Fund (IMF), in its World Economic Outlook report released in January 2021, predicts that global economic growth in 2020 will be decreased by 3.5%.

Until the end of 2021, the Indonesian economy also experienced a decline. The Statistics Indonesia (BPS) noted that Indonesia's economic growth increased by 3.69%. Various efforts were established to save the victims and, at the same time, prevent a wider spread.

The Indonesian Government has declared the Covid-19 pandemic as a national disaster in accordance with the Decree of the President of the Republic of Indonesia Number 12 of 2020 concerning the Determination of Non-Natural Disasters for the Spread of Corona Virus Disease 2019 (Covid-19). To prevent the worse impact of the spread of Covid-19, the Government issued a Government Regulation in Lieu of Law Number 1 of 2020 concerning State Financial Policy and

untuk Penanganan Pandemi Covid 19. Dan hampir semua Pemerintah Daerah Menerapkan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dengan tujuan memutus mata rantai penularan Covid-19. Pembatasan tersebut menyebabkan penurunan aktivitas ekonomi dan mobilitas masyarakat.

Kinerja Tahun 2021

Tahun 2021 merupakan tahun yang dinamis bagi PT PAL Indonesia. Sesuai road map BUMN tahun 2020-2024, tahun 2021 adalah tahun kedua perusahaan melakukan upaya perbaikan serta peningkatan kinerja di berbagai bidang secara continue.

Pada tahun 2019 PT PAL Indonesia telah mencapai posisi kinerja Emerging Industri Leader sesuai Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) oleh Kementerian BUMN.

Pada tahun 2021 PT PAL Indonesia menghasilkan pendapatan sebesar Rp 1.835,31 miliar, tumbuh sekitar 0,53% dibanding tahun sebelumnya sebesar Rp 1.825,63 miliar.

Usaha-usaha yang dilakukan PT PAL Indonesia untuk meningkatkan kinerja pada tahun 2021 antara lain sebagai berikut:

1. Tercapainya target pendapatan sebesar Rp 1.835,31 miliar dengan portofolio produk sebagai berikut: Produk Defense 64,36%; Produk Non Defense - Rekayasa Umum 25,81%;
2. Tercapainya EBITDA sebesar Rp127,0 miliar, laba usaha Rp72,96 miliar dan laba bersih sebesar Rp1,17 miliar;
3. Meningkatkan kinerja perusahaan menjadi kategori "Sehat-A" dan mempertahankan opini auditor "Wajar Tanpa Pengecualian".
4. Berhasil mempertahankan sertifikasi ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, ISO 37001: 2016 dan SMK 3 GOLD.

Selamata tahun 2021, Perusahaan telah membukukan kinerja proyek antara lain sebagai berikut:

1. Produk Alutsista
 - a. Diserahkannya Revitalisasi Rak Amunisi 2 Unit KCR 60 M
 - b. Diserahkannya Overhaul KRI Cakra-401.
 - c. Diserahkannya Proyek *Join Production Kapal Selam 3*.
2. Produk Pemeliharaan dan Perbaikan (Harkan)
 - a. Diselesaikan dan diserahkan produk Harakan Non KRI sebanyak 54 kapal.
 - b. Diselesaikan dan diserahkan produk Harakan KRI sebanyak 21 kapal.

Pandemic. Besides, most Regional Governments implement the Large-Scale Social Restrictions (PSBB) policy to break the transmission chain of Covid-19. These restrictions lead to a decrease in economic activity and community mobility.

Performance in 2021

2021 was a dynamic year for PT PAL Indonesia. According to the SOE's road map for 2020-2024, 2021 is the second year the company makes continuous efforts to improve and improve performance in various fields.

In 2019, PT PAL Indonesia received the Emerging Industry Leader criteria from the Superior Performance Assessment Criteria (KPKU) by the Ministry of SOEs.

In the same year, the Company generated IDR1,835,31 billion with a growth of approximately 0,53% compared to the previous year's revenue of IDR1,825.68 billion.

PT PAL Indonesia undertook the following efforts to improve its performance in 2021:

1. *Achieved revenue target of Rp1,835.31 billion with the following product portfolios: Defense Products 64.36%; Non Defense Products - General Engineering 25.81%;*
2. *Achieved EBITDA of Rp127.0 billion, operating profit of Rp120.43 billion and net profit of Rp77.83 billion;*
3. *Improve the company's performance to the "Healthy-A" category and maintain the auditor's opinion "Unqualified".*
4. *Successfully maintained ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, ISO 37001:2016 and SMK 3 GOLD certifications.*

During 2021, the Company had recorded its project performance, including:

1. *Defense Equipment (Alutsista) Products*
 - a. *Hand over the Revitalization of the 2 (two) Units KCR 60 M Ammo Rack.*
 - b. *Hand over of KRI Cakra-401 Overhaul*
 - c. *Hand over Submission of the Submarine Joint Production Project 3.*
2. *Maintenance, Repair, and Overhaul Products*
 - a. *Completing and delivering 54 ships of Harakan Non-KRI products.*
 - b. *Completing and delivering 21 ships of Harakan KRI products.*

Adapun kinerja operasional yang telah dicapai pada tahun 2021 antara lain sebagai berikut:

- Diraihnya sertifikasi Sistem Manajemen Terpadu (migrasi dari versi terdahulu) ISO 9001:2015, ISO 14001: 2015, dan ISO 45001: 2018, migrasi OHSAS 18001: 2007 dan ISO 37001:2016.
- Meningkatnya skor implementasi GCG PT PAL Indonesia Tahun 2020 sebesar 83,693 atau lebih dari target Industri Pertahanan yaitu 81.50.

Untuk terus mengendalikan kinerja perusahaan, PT PAL Indonesia senantiasa melakukan identifikasi, analisa, dan evaluasi atas permasalahan-permasalahan yang terjadi yang berpengaruh pada pencapaian kinerja. Secara umum, masih terdapat penundaan atau pembatalan proyek-proyek oleh customer pada tahun 2021. Di antaranya adalah belum adanya kepastian permintaan proyek migas karena belum menentunya harga minyak dunia.

Untuk mempertahankan kinerja operasional positif, perusahaan menerapkan efisiensi di segala bidang seiring dengan terjadinya pandemik Covid-19 dan akan terus dilakukan secara berkesinambungan. Hingga akhir tahun 2021, pendapatan Perseroan mencapai 1.835,31 Milyar dan EBITDA untuk periode 31 Desember 2021 (*audited*) sebesar Rp. 127,02 miliar mencapai 68,65% dari RKAP Tahun 2021 sebesar Rp. 185,02 Miliar. Posisi EBITDA juga menunjukkan tren penurunan dibandingkan periode 2020 sebesar Rp 60,74 miliar.

Prospek Usaha Tahun 2021

Sesuai peta Roadmap 2020-2024, tahun 2021 adalah merupakan tahun keenam dari fase pertumbuhan (*growth*). Pada 2021, asumsi dasar makro ekonomi yang telah ditetapkan oleh pemerintah adalah sebagai berikut:

- Pertumbuhan ekonomi 4,3 - 5,5%
- Inflasi 3%
- Nilai tukar Rp14.600/USD

Faktor eksternal yang terjadi pada tahun 2021 masih cukup kuat mempengaruhi kinerja perusahaan terutama dalam kaitan kepastian pasar sebagai akibat dari pembatalan/pergeseran proyek-proyek yang di biayai Pemerintah atau APBN dan swasta. Faktor eksternal tersebut antara lain:

The achieved operational performances in 2021 are presented as follows:

- Achieving Integrated Management System certification (migration from previous versions) ISO 9001: 2015, ISO 14001: 2015, and ISO 45001: 2018, migration of OHSAS 18001: 2007, and ISO 37001: 2016.*
- Increasing the 2020 GCG implementation score of PT PAL Indonesia by 83,693 from the targeted score of 81.50 according to the defense industry targets.*

To continue maintaining its performance, PTPAL Indonesia always identifies, analyzes, and evaluates the occurring problems affecting the performance achievement. In general, some customers delayed or canceled their projects in 2021, among which was the uncertainty of oil and gas projects due to the uncertainty of world oil prices.

The Company implements sustainable operational efficiency in all fields in line with the ongoing Covid-19 pandemic to maintain positive operating performance. Until the end of 2021, the Company's revenue reached IDR1,835.31 billion, and the EBITDA for the period December 31, 2020 (audited) was IDR127,03 billion, achieving 68,65% of the 2021 RKAP of IDR185,02 Billion. The EBITDA position also indicated a downward trend compared to the 2020 period of IDR60,74 billion.

Business Prospects in 2021

According to the 2012-2020 Roadmap, 2020 is the sixth year of the growth phases. In 2020, the basic macroeconomic assumptions determined by the Government included:

- 4,3 - 5,5% economic growth.*
- 3% inflation.*
- IDR14,600.00/USD Indonesian Rupiah exchange rate.*

The arising external factors in 2021 still strongly affect the Company's performance, especially in terms of market certainty resulting from project cancellations/shifts financed by the Government or the State Budget and the private sector. The external factors include:

- a. Penurunan ekonomi secara global.
- b. Pelemahan nilai tukar Rupiah terhadap mata uang asing yang signifikan.
- c. *Pembatasan kegiatan pemasaran dan rantai pasok akibat adanya lockdown di beberapa wilayah negara.*

Sejumlah faktor yang akan mendorong kinerja Perusahaan menuju level ekselen secara berkelanjutan pada tahun-tahun mendatang adalah sebagai berikut:

- Terbukanya potensi ekspor produk kapal perang di pasar regional.
- Tersedianya pasar yang cukup besar sebagai wujud kebijakan pemerintah tentang Indonesia sebagai Poros Maritim Dunia.
- Tersedianya pasar yang cukup besar sebagai wujud kebijakan pemerintah tentang Indonesia sebagai Poros Maritim Dunia.
- Tersedianya pasar dengan karakter proyek-proyek yang memiliki nilai tambah yang cukup baik, khususnya untuk produk alutsista dan pemeliharaan/perbaikan baik kapal maupun non kapal.
- Peningkatan sinergi BUMN baik melalui Kluster Indhan maupun BUMN lainnya.
- Meningkatnya trend produktivitas perusahaan sebagai hasil dari perbaikan internal yang sudah berjalan.

Sasaran Usaha Tahun 2021

Pada tahun 2021, mengacu kepada Renstra Kementerian BUMN 2020-2024 dan Aspirasi Pemegang Saham untuk penyusunan RKAP tahun 2021, maka sasaran usaha yang akan dicapai oleh Perusahaan di tahun 2021 dalam rangka meningkatkan *shareholder value* adalah sebagai berikut:

- a. Tercapainya target pendapatan sebesar Rp 1.899,20 miliar dengan portofolio produk sebagai berikut: Produk Defense 64,36%; Rekayasa Umum 25,81%, Harkan 8,09%; dan PALMARS 1,74%.
- b. Tercapainya EBITDA Rp.185,02 Miliar, laba usaha sebesar Rp 120,43 miliar dan laba bersih sebesar Rp 77,83 miliar.
- c. Meningkatkan kinerja perusahaan menjadi kategori "Sehat-A" dan mempertahankan opini auditor "Wajar Tanpa Pengecualian".
- d. Berhasil mempertahankan sertifikasi ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2015, ISO 37001:2016 dan SMK 3 GOLD.

Strategi Perusahaan Tahun 2021

Perumusan strategi perusahaan tahun 2021 mengacu pada program prioritas BUMN

- a. *Global economic downturn.*
- b. *Significant depreciation of the Rupiah against foreign currencies.*
- c. *Restrictions on marketing and supply chain activities due to the lockdown in several regions of the country.*

Several factors that will drive the performance of the Company to a sustainable level of excellence in the coming years include:

- *The opening of the export potential of warship products in the regional market.*
- *The availability of a large enough market as a form of government policy regarding Indonesia as the World Maritime Axis.*
- *The availability of a large enough market as a form of government policy regarding Indonesia as the World Maritime Axis.*
- *Availability of a market with the character of projects that have good added value, especially for defense equipment products and maintenance/repair of both ships and non-ships.*
- *Increasing the synergy of SOEs, both through the Indhan Cluster and other SOEs.*
- *The increasing trend of company productivity as a result of ongoing internal improvements.*

Business Targets for 2021

Referring to the Strategic Plan of the Ministry of SOEs for 2020-2024 and the Aspiration of Shareholders for the preparation of the 2021 RKAP, the business targets to be achieved by the Company in 2021 to increase shareholder value are as follows:

- a. *Achieved the revenue target of Rp 1,899.20 billion with the following product portfolios: Product Defense 64.36%; General Engineering 25.81%, Harkan 8.09%; and PT. PALMARS 1.74%.*
- b. *Achieved EBITDA of IDR 185.02 billion, operating profit of IDR 120.43 billion and net profit of IDR 77.83 billion.*
- c. *Improve the company's performance to the "Healthy-A" category and maintain the auditor's opinion "Unqualified".*
- d. *Successfully maintaining ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2015, ISO 37001:2016 and SMK 3 GOLD certifications.*

Corporate Strategy for 2021

The formulation of the company's strategy for 2021 refers to the BUMN priority program based

berdasarkan surat menteri BUMN Nomor: S-949/MBU/10/2020 tentang Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2021, yang terdiri dari Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia, Inovasi Model Bisnis, Kepemimpinan, Teknologi, Peningkatan Investasi dan Pengembangan Talenta.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Manajemen menaruh perhatian besar pada upaya peningkatan sumber daya manusia. Sejumlah langkah yang telah ditempuh antara lain:

- Sosialisasi kamus kompetensi & profiling kompetensi jabatan inti. Peningkatan iklim kerja yang berorientasi kinerja
- Asesmen dan optimalisasi kompetensi bagi seluruh karyawan.
- Merumuskan kebutuhan dan optimalisasi pelatihan dalam pelatihan, pembelajaran, pengembangan SDM pada seluruh divisi / unit kerja.
- Competency Fit Index: melaksanakan sertifikasi kompetensi kerja (BNSP & Non BNSP).
- Pengembangan sistem pelatihan.
- Perumusan kebutuhan, implementasi, dan mengevaluasi hasil pelaksanaan pelatihan dan pengembangan

Untuk meningkatkan kemampuan karyawan, Perusahaan juga telah menjalankan program Penyiapan Infrastruktur Pembangunan dan Perawatan Proyek Nasional Alih Teknologi Kapal Selam yang memungkinkan SDM Perusahaan memperoleh akselerasi kompetensi di bidang teknologi kapal selam yang dikerjakan bersama pihak Korea Selatan.

Tata Kelola Perusahaan

Penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik adalah komitmen yang dimiliki oleh semua Dewan Komisaris dan Direksi serta seluruh karyawan. PT PAL Indonesia sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) senantiasa memprioritaskan praktik tata kelola perusahaan yang baik untuk mewujudkan sistem pengelolaan yang mendukung terciptanya keberhasilan usaha dengan berpegang teguh pada 5 (lima) prinsip dasar yaitu transparansi, akuntabilitas, responabilitas, indepedensi dan kewajaran.

Oleh karena itu, Perusahaan secara konsisten melakukan upaya-upaya peningkatan kualitas penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*). Komitmen tersebut

on the BUMN minister's letter Number: S-949/MBU/10/2020 concerning the Aspirations of Shareholders/Capital Owners to prepare the 2021 Company Work Plan and Budget, which consists of Economic and Social Values for Indonesia, Business Model Innovation, Leadership, Technology, Investment Enhancement and Talent Development.

Human Resource Development

The Management focuses on developing human resources and generates some steps as follows:

- Dissemination of competency dictionaries & profiling of core competencies. Performance-oriented work climate improvement
- Assessment and optimization of competence for all employees.
- Formulate training needs and optimization in training, learning, HR development in all divisions / work units.
- Competency Fit Index: carry out work competency certification (BNSP & Non BNSP).
- Training system development.
- Formulation of requirements, implementation, and evaluating the results of the implementation of training and development.

To improve the employees' capability, the Company has also implemented the Preparation Program of Development and Maintenance Infrastructure for the National Submarine Technology Transfer Project, enabling the Company's HR to acquire accelerated competence in submarine technology, which was implemented with South Korea.

Corporate Governance

The application of Good Corporate Governance (GCG) principles is a shared commitment for all the Board of Commissioners, the Directors, and all employees. PT PAL Indonesia, as one of the State-Owned Enterprises (BUMN), always prioritizes GCG practices to establish a management system that supports the realization of business success by adhering to 5 (five) basic principles, namely transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness.

Therefore, the Company consistently strives to improve the implementation quality of the GCG. This commitment is implemented, among others, by enhancing GCG policies, evaluating and assessing

dilaksanakan antara lain melalui penyempurnaan kebijakan GCG, evaluasi dan penilaian terhadap penerapan GCG di lingkungan perusahaan, serta menegakkan kepatuhan setiap karyawan terhadap hal-hal yang berpotensi melanggar GCG.

Penerapan GCG di lingkungan PT PAL Indonesia berpedoman pada Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN, dan Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor: SK-16/S. MBU/2012 tanggal 6 Juni 2012, tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi Atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.

Penerapan GCG dilaksanakan sebagai dasar dalam membangun organisasi yang berkelanjutan diawali dengan penandatanganan pernyataan komitmen oleh Dewan Komisaris dan Direksi serta perusahaan secara rutin melaksanakan assessment secara internal maupun eksternal untuk mengetahui penerapan GCG perusahaan. Perseroan senantiasa melakukan penilaian implementasi penerapan tata kelola perusahaan melalui assessment yang mencakup 43 indikator dan 153 parameter. Berdasarkan evaluasi yang dilakukan terhadap aspek-aspek tersebut, Penerapan GCG PT PAL Indonesia untuk tahun buku 2021 berhasil memperoleh skor 83,693 dengan kategori "Baik".

Untuk mendukung peningkatan kualitas penerapan GCG secara berkelanjutan, PT PAL Indonesia senantiasa melakukan langkah-langkah penguatan, termasuk di antaranya mendorong fungsi pengendalian, seperti meningkatkan kepatuhan LHKPN, mengoptimalkan Unit Pengendalian Gratifikasi, *Whistle Blowing System* (WBS) serta mempertahankan ISO 37001:2016 Sistem Manajemen Anti Penyuapan di PT PAL Indonesia.

Perusahaan terus memutakhirkan berbagai infrastruktur penerapan GCG, di antaranya *Code of Conduct*, Pedoman Pengendalian Gratifikasi, Pedoman *Whistle Blowing System*, Pedoman *Good Corporate Governance*, peningkatan kualitas pengelolaan organisasi berbasis sistem teknologi informasi, dan berbagai kebijakan pendukung lainnya. Sosialisasi terhadap prinsip-prinsip GCG juga senantiasa dilakukan, bukan hanya kepada internal Perusahaan, tetapi juga kepada pemangku kepentingan lainnya agar setiap hubungan kelembagaan yang berlangsung tidak menyalahi prinsip GCG.

the implementation of GCG within the Company's environment, and enforcing the compliance of every employee against any matters that potentially violate GCG.

The implementation of GCG within PT PAL Indonesia is guided by the Regulation of the Minister of SOE Number: PER-01/MBU/2011 dated August 1, 2011, concerning the Implementation of Good Corporate Governance in BUMN, and the Decree of the Secretary of the Ministry of BUMN Number: SK-16/S. MBU/2012 dated June 6, 2012, concerning Indicators/Parameters for Assessment and Evaluation of the Implementation of Good Corporate Governance in State-Owned Enterprises.

The implementation of GCG is the basis for establishing a sustainable organization, starting with signing a commitment statement by the Board of Commissioners and the Directors. Besides, the Company routinely conducts internal and external assessments to determine the implementation of GCG. The Company also consistently assesses the implementation of GCG through an assessment that comprises 43 indicators and 153 parameters. Based on the evaluation of these aspects, the GCG implementation of PT PAL Indonesia (Persero) for the 2021 financial year succeeded in reaching a score of 83,693, claiming the "Good" category.

To support the continuous improvement of the implementation quality of GCG, PT PAL Indonesia persistently take strengthening measures, including encouraging control functions, such as increasing the State Officials Wealth Report (LHKPN) compliance, optimizing the Gratification Control Unit, Whistle Blowing System (WBS), and maintain ISO37001:2016 Anti-Bribery Management System at PT PAL Indonesia.

The Company also continuously upgrades various infrastructures for implementing GCG, including the Code of Conduct, Gratification Control Guidelines, Whistle Blowing System Guidelines, Good Corporate Governance Guidelines, improving organizational management quality based on information technology systems various other supporting policies. In addition, socialization of the GCG principles is also continuously performed to the Company's internals and other stakeholders. Therefore, any ongoing institutional relationship does not violate the GCG principles.

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Sebagai perusahaan yang tumbuh dan berkembang bersama masyarakat, PT PAL Indonesia mempunyai komitmen kuat untuk memberi manfaat kepada masyarakat. Hal tersebut adalah bagian dari upaya Perusahaan untuk memberi nilai tambah optimal kepada seluruh pemangku kepentingan. Oleh karena itulah, Perusahaan menjalankan tanggungjawab sosial melalui sejumlah langkah, di antaranya Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL).

Program Kemitraan ditujukan untuk membina dan mendampingi usaha kecil agar semakin berdaya saing. Perusahaan hingga akhir 2021 memiliki 82 mitra binaan yang menurun sebanyak 152 mitra binaan yang terdiri dari 34 mitra binaan lama (berlanjut) dan 48 Mitra binaan baru dibanding tahun 2020. Bentuk usaha mitra binaan tersebut bermacam-macam, di antaranya sektor sektor industri, perdagangan, perikanan, peternakan, dan jasa.

Pada 2021, Bantuan pinjaman modal kerja disalurkan terhadap 18 (delapan belas) di wilayah Jawa Timur meliputi daerah Surabaya, Sidoarjo, Mojokerto, Gresik, dengan total penyaluran dana program kemitraan sebesar Rp. 2.948.900.000,- (dua milyar sembilan ratus empat puluh delapan juta sembilan ratus ribu Rupiah).

Perusahaan pada tahun 2021 merealisasikan dana CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang dibebankan dari anggaran *Corporate* Rp. 2.948.900.000,- untuk berbagai program sosial, yang terbagi sebagai berikut:

1. Bantuan Sosial kepada Masyarakat dengan nilai Rp.15.000.000
2. Bantuan peningkatan Kesehatan sebesar Rp.898.035.822.
3. Bantuan Pendidikan dan Pelatihan sebesar: Rp.7.000.000.
4. Energi bersih dan terjangkau sebesar Rp.179.999.889.
5. Program pembiayaan/pendanaan UMK sebesar Rp.2.945.600.000.
6. Jumlah Mitra Binaan naik kelas melalui pemberian pelatihan sebesar Rp. 3.300.000.
7. Pemanfaatan material sisa untuk kebutuhan pendidikan dan pelatihan sebesar Rp. 11.829.900.
8. Penghijauan di lingkungan perusahaan sebesar Rp. 261.097.000.
9. Penerapan GCG, SMAP (Sistem Manajemen Anti Penyuapan) sebesar Rp.49.856.000.

Corporate Social Responsibility

As a company that grows and develops with the community, PT PAL Indonesia has a solid commitment to providing benefits to the community. It is one of the Company's efforts to provide optimal adding-value to all stakeholders. Therefore, the Company carries out its social responsibility through several steps, including the Partnership and Community Development Program (CSR).

The Partnership Program aims to mentor and accompany small enterprises to have greater competitiveness. As of the end of 2021, the Company has 82 mentorship partners, which decreased by 152 partners, consisting of 34 old (sustainable) mentorship partners and 48 new mentorship partners compared to 2020. The business forms of the mentorship partners vary, including the industrial, trade, fishery, livestock, and service sectors.

In 2021, working capital loan assistance will be distributed to 18 (eighteen) areas in East Java covering the areas of Surabaya, Sidoarjo, Mojokerto, Gresik, with a total distribution of funds for the partnership program of Rp. 2,948,900,000, - (two billion nine hundred forty eight million nine hundred thousand Rupiah).

In 2021, the Company had realized CSR (Corporate Social Responsibility) funds charged from the Corporate budget of Rp. 2,948,900,000,- for various social programs, which are divided as follows:

1. *Bantuan Sosial kepada Masyarakat amount to IDR15,000,000.*
2. *Health improvement assistance amounting to IDR898,035,822.*
3. *Education and Training Assistance amounting to IDR7,000,000.*
4. *Clean and affordable energy of IDR17,500,000*
5. *MSE financing/funding program amount to IDR2,945,600,000.*
6. *Number of Foster Partners upgrade through training amounting to IDR3,300,000.*
7. *Utilization of leftover materials for education and training needs amounting to IDR22,829,900.*
8. *Greening in the company environment amounting to IDR261,097,000.*
9. *Implementation of GCG, SMAP (Anti-Bribery Management System) amounting to IDR49,856,000.*

Perubahan Komposisi Direksi

Pada tahun 2021, Komposisi Direksi PT PAL Indonesia masih sesuai dengan SK Menteri BUMN Nomor: SK-196/MBU/06/2021 tentang Pemberhentian, Perubahan Nomenklatur Jabatan, dan Pengangkatan Anggota-anggota Direksi Perusahaan Perseroan PT PAL Indonesia (Persero) dan yang telah dinyatakan dalam akta Notaris Dewi Sri Rahayu S.H., Nomor 23 tanggal 30 Juni 2021 antara lain:

Direktur Utama (<i>President Director</i>)	: Kaharuddin Djenod
Direktur Produksi (<i>Director of Production</i>)	: Iqbal Fikri
Direktur Pemasaran (<i>Director of Marketing</i>)	: Willgo Zainar
Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko (<i>Director of Finance and Risk Management</i>)	: Oggy Achmad Kosasih
Direktur SDM & Umum (<i>Director of HR and General Affairs</i>)	: Wing Antariksa

Perubahan selanjutnya terjadi sesuai dengan SK Menteri BUMN Nomor: SK-331/MBU/06/2021 tentang Pemberhentian, Perubahan Nomenklatur Jabatan, dan Pengalihan Tugas Anggota-anggota Direksi Perusahaan Perseroan PT PAL Indonesia dan yang telah dinyatakan dalam akta Notaris Dewi Sri Rahayu S.H., Nomor 17 tanggal 30 September 2021 antara lain:

Direktur Utama (<i>President Director</i>)	: Kaharuddin Djenod
Direktur Produksi (<i>Director of Production</i>)	: Iqbal Fikri
Direktur Pemasaran (<i>Director of Marketing</i>)	: Willgo Zainar
Direktur Keuangan, Manajemen Risiko dan SDM (<i>Director of Finance, Risk Management and Human Resource</i>)	: Oggy Achmad Kosasih

Penutup

Direksi menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Pemegang Saham, dan seluruh pemangku kepentingan atas kepercayaan dan dukungan yang telah diberikan kepada kami dalam menjalankan Perusahaan. Apresiasi juga ditujukan kepada karyawan dan mitra bisnis yang senantiasa mendukung dan mengoptimalkan potensi yang dimiliki oleh PT PAL Indonesia.

Direksi juga mengucapkan terima kasih dan apresiasi yang tinggi kepada Dewan Komisaris atas pengarahan yang diberikan kepada kami untuk terus meningkatkan kinerja Perusahaan. Tentu saja apresiasi dan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh karyawan atas dedikasi dan pengabdian yang luar biasa dalam mendukung berbagai program Perusahaan.

Changes in the Composition of the Directors

In 2021, the composition of the Directors of PT PAL Indonesia was still in accordance with the Decree of the Minister of SOEs Number SK-196/MBU/06/2021 concerning Dismissal, Changes in Position Nomenclature, and Appointment of Members of the Directors of the Company of PTPAL Indonesia (Persero) which had been stated in the deed of Notary of Dewi Sri Rahayu S.H., Number 23 dated June 30, 2021, include:

Subsequent changes occurred in accordance with the Decree of the Minister of SOEs Number SK-196/MBU/06/2021 concerning Dismissal, Changes in Position Nomenclature, and task shift Appointment of Members of the Directors of the Company of PT PAL Indonesia which had been stated in the deed of Notary of Dewi Sri Rahayu S.H., Number 17 dated September 30, 2021, include:

Closing

The Directors extends the greatest gratitude and appreciation to the Shareholders and all Stakeholders for the company's trust and support. Appreciation is also addressed to employees and business partners who always support and optimize the potential of PT PAL Indonesia.

The Directors also extends the gratitude and high appreciation to the Board of Commissioners for the direction to improve the Company's performance. We also appreciate and thank all employees for their extraordinary dedication and service in supporting the company's various programs.

Ke depan, dengan kepercayaan dan dukungan dari berbagai pihak, Direksi akan terus bekerja optimal untuk membawa Perusahaan ke arah yang lebih baik.

Atas Nama Direksi
On behalf of the Director
PT PAL Indonesia
Surabaya, Juni 2022


Kaharuddin Djenod
Direktur Utama
President Director

In the future, with the trust and support from various parties, the Directors will continue to work optimally to improve the Company.

Profil Direksi

The Director's Profile

**Pada tahun 2021,
PT PAL Indonesia
menghasilkan pendapatan
sebesar Rp1.835
miliar, tumbuh sekitar
0,53% dibanding
tahun sebelumnya
sebesar Rp1.826 miliar**

In 2021, PT PAL Indonesia generated revenue of IDR1,835 billion, an increase of around 0,53% compared to the previous year of IDR1,826 billion.

1

Kaharuddin Djenod

Direktur Utama

President Director

2

Iqbal Fikri

Direktur Produksi

Director of Production

3

Willgo Zainar

Direktur Pemasaran

Director of Marketing

4

Oggy Achmad Kosasih

Direktur Keuangan, Manajemen Risiko dan SDM

Director of Finance, Risk Management and HR

2





1

3

4



Kaharuddin Djenod
Direktur Utama
President Director



Warga Negara Indonesia, lahir di Surabaya, 14 Maret 1971. Meraih gelar Sarjana Engineering (Naval Architecture) dari Nagasaki Institute of Applied Science, Jepang, pada 1997, dan meraih gelar Master Engineering (Naval Architecture) dari Hiroshima University, Jepang, pada 1999 serta meraih gelar Doctor Engineering (Naval Architecture) dari Hiroshima University, Jepang, pada 2003.

Memulai karir sebagai Disainer kapal dan pengembangan kapal di Shinkurushima Dockyard Co.Ltd Imbari, Japan, pernah menjadi Ketua Konsorsium Pengembangan Kapal Selam Nasional pada Konsorsium oleh KemRisTek dan Disahkan oleh KKIP serta pernah menduduki Direktur Utama pada PT Terafulk Megantara Design dan PT Hidrolab Naval Indonesia.

Dasar pengangkatan sebagai Direktur Utama adalah Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor SK-123/MBU/04/2021 Tanggal 21 April 2021.

An Indonesian Citizen, born in Surabaya, March 14, 1971. He obtained a Bachelor of Engineering degree (Naval Architecture) from Nagasaki Institute of Applied Science, in 1997 and He obtained a Master of Engineering degree (Naval Architecture) from Hiroshima University, Japan in 1999 and earned a Doctor of Engineering Degree (Naval Architecture) from Hiroshima Univesity, Japan in 2003.

Started his career as a ship designer and ship development at Shinkurushima Dockyard Co.Ltd Imbari, Japan, was the Chairman of the National Submarine Development Consortium at Konsorsium oleh KemenRisTek and Approved by KKIP and served as the President Director at PT Terafulk Megantara Design and PT Hidrolab Naval Indonesia.

The basis for appointment as the President Director was the Decree of the Minister of SOEs Number SK-123/MBU/04/2021 dated April 21, 2021.

A full-length portrait of a man in a dark grey suit, white shirt, and blue tie, standing in a modern office. He is smiling and has his hands clasped in front of him. The office features a large wooden desk with a computer monitor, a black office chair, and a bookshelf in the background. The floor is covered with a grey carpet, and the ceiling has several recessed lights.

Iqbal Fikri
Direktur Produksi
Director of Production



Warga Negara Indonesia, lahir di Duri Riau, 8 Juni 1979. Menyelesaikan pendidikan sarjana di jurusan Teknik Perkapalan di Institut Teknologi Sepuluh November, Surabaya, pada 2003 dan pendidikan S-2 magister jurusan Maritime Safety & Environmental Administration di World Maritime University, Swedia, pada 2007

An Indonesian Citizen, born in Duri Riau, June 8, 1979. He completed his bachelor's degree majoring in Naval Engineering at Institut Teknologi Sepuluh November, Surabaya, in 2003 and a master's degree majoring in Maritime Safety & Environmental Administration at World Maritime University, Sweden, in 2007.

Mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan antara lain Marine Electronic Data Course oleh KNKT & ATSB Australia, Port State Control (PSC) Officer Course oleh Ministry of Transport Canada; dan Pelatihan Flag State Implementation (FSI) Course dari Internasional Maritime Safety Security and Environment Academy (IMSSEA).

He joined various education and training, including Marine Electronic Data Course from KNKT & ATSB Australia, Port State Control (PSC) Officer Course from Ministry of Transport Canada, and Flag State Implementation (FSI) Course from International Maritime Safety Security and Academy (IMSSEA).

Memulai karir di PT Biro Klasifikasi Indonesia (PT BKI) pada 2004, kemudian menempati berbagai posisi di PT BKI hingga terakhir sebagai Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan.

He started his career at PT Biro Klasifikasi Indonesia (PT BKI) in 2004, then held various positions at PT BKI, and his last position was VP Corporate Secretary.

Dasar pengangkatan sebagai Direktur Produksi adalah Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor SK-123/MBU/04/2021 Tanggal 21 April 2021.

The basis for his appointment as Director Production was the Decree of the Minister of SOEs Number SK-123/MBU/04/2021 dated April 21, 2021.

A full-length portrait of a man in a blue suit standing in a modern office. He is smiling and has his arms crossed. The office features a large wooden bookshelf, a desk with a computer, and a wooden floor.

Willgo Zainar
Direktur Pemasaran
Director of Marketing



Warga Negara Indonesia, lahir di Ampenan, 25 Oktober 1968. Menyelesaikan pendidikan sarjana jurusan Ekonomi - Manajemen Pemasaran di Universitas Mataram, Mataram, pada 1992. Kemudian menyelesaikan pendidikan strata 2 Gelar Strata-2 *Master of Business Administration (MBA)* di Amstrong University, Amerika Serikat, pada 1995.

Mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan di dalam serta luar negeri, antara lain *Building of Relantionship with Supplier (United States)*, *Strategic Product Development (United States)* dan *Direct Marketing in Bussines (United States)*.

Dasar pengangkatan sebagai Direktur Pemasaran adalah Surat Menteri BUMN SK-196/MBU/06/2021 Tanggal 15 Juni 2021.

An Indonesian citizen, born in Ampenan, October 25, 1968. He completed his bachelor's degree in Economic - Marketing Management at the Mataram University, Mataram in 1992. Then, he completed his master's his Master of Business Administration (MBA) at Amstrong University, United States, in 1995.

He joined various education and training nationally and internationally, including Building of Relationship with Supplier (United States), Strategic Product Development (United States) and Direct Marketing in Bussines (United States).

The basis for his appointment as Director of Marketing was the Decree of the Minister of SOEs Number SK-196/MBU/06/2021 dated June 15, 2021.

A full-page photograph of a man in a dark suit and glasses standing in a modern office. He is smiling and has his hands clasped in front of him. The office has a high ceiling with exposed concrete beams and several large, black, dome-shaped pendant lights. In the background, there are rows of wooden desks with computers and office chairs. A brick wall is visible on the right side of the background.

Oggy Achmad Kosasih
Direktur Keuangan, Manajemen Risiko
dan SDM
Director of Finance, Risk Management, and HR



Warga Negara Indonesia, lahir di Bandung, 10 Juli 1966. Menyelesaikan pendidikan Strata 1 di Fakultas Manajemen, Universitas Krisnadwipayana Bandung, pada 1990. Gelar pendidikan S-2 magister Manajemen diraih dari Sekolah Bisnis IPMI, Jakarta, pada 2003.

Memulai karir sebagai Treasury Operation Officer di PT Bank Summa, Jakarta pada 1990, kemudian menempati berbagai posisi di berbagai perusahaan hingga terakhir sebagai *Direktur Pelaksana PT Indonesia Asahan Aluminium (Inalum)*.

Diangkat sebagai Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko PT PAL Indonesia sejak 2021. Dasar pengangkatan sebagai Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko perusahaan adalah Surat Menteri BUMN SK-196/MBU/06/2021 Tanggal 15 Juni 2021 dan dasar pengangkatan sebagai Direktur Keuangan, Manajemen Risiko dan SDM adalah Surat Menteri BUMN SK-311/MBU/09/2021 Tanggal 17 September 2021.

An Indonesian citizen, born in Bandung, July 10, 1966. He completed his bachelor's degree in the Faculty of Management, Krinadwipayana University, Bandung in 1990, and his Master of Management at the Sekolah Bisnis IPMI, Jakarta, in 2003.

He started his career as a Treasury Opeartion at PT PT Bank Summa Jakarta in 1990, then held various positions in Various companies, and his last position was Managing Director of PT Indonesia Asahan Aluminium (Inalum).

He has been appointed as Director of Finance and Risk Management of PT PAL Indonesia since 2021. The basis for his appointment as Director of Finance was the Decree of the Minister of SOEs Number SK-196/MBU/06/2021 dated June 15, 2021 and basis appointment as Director of Finance, Risk Management and HR was the Decree of the Minister of SOEs Number SK-311/MBU/09/2021 dated September 17, 2021

Tanggung Jawab Atas Laporan Tahunan 2021

Kami yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa semua informasi dalam Laporan Tahunan PT PAL Indonesia tahun 2021 telah dimuat secara lengkap dan bertanggung jawab atas kebenaran isi Laporan Tahunan PT PAL Indonesia.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya

Responsibility for the 2021 Annual Report

We, the undersigned below, declare that all information in the 2021 Annual Report of PT PAL Indonesia has been presented in its entirety. Accordingly, we are responsible for the accuracy of the Annual Report of PT PAL Indonesia.

In witness where of, this statement is provided truthfully.

Dewan Komisaris *Board of Commissioners*



Didit Herdiawan
Plt. Komisaris Utama
Acting President Commissioner



Hendradi Gunarso
Komisaris
Commissioner



Harsusanto
Komisaris Independen
Commissioner Independent

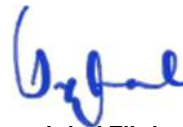


Cut Meutia Adrina
Komisaris Independen
Commissioner Independent

Direksi *Directors*



Kaharuddin Djenod
Direktur Utama
President Director



Iqbal Fikri
Direktur Produksi
Director of Production



Willgo Zainar
Direktur Pemasaran
Director of Marketing



Oggy Achmad Kosasih
Direktur Keuangan, Manajemen
Risiko dan SDM
*Director of Finance, Risk
Management and HR*



3

Profil Perusahaan

Company Profile





Identitas Perusahaan

Corporate Identity

Nama Perusahaan
Company Name

PT PAL Indonesia

Status Perusahaan
Company Status

Holding Industri Pertahanan
Defense Industry Holding

Logo Perusahaan
Company Logo



- Logo PT PAL Indonesia bersimbol haluan kapal dengan tulisan PAL INDONESIA
- Telah didaftarkan dengan nomor IDM 000002323 tertanggal 6 April 2004

- Logo of PT PAL Indonesia symbolizes the bow of the ship with the written PAL INDONESIA
- Registered with IDM number 000002323 dated April 6, 2004

Bidang Usaha Perusahaan

Industrial Business Field

- Industri Perkapalan dan Alat Apung
- Industri Peralatan Pembangkit Tenaga Listrik
- Industri Peralatan Industri Minyak dan Gas
- Industri Turbin dan Peralatan Pembangkit tenaga lainnya
- Industri Peralatan Permesinan

- Shipping and Floating Equipment Industry
- Electric Power Equipment Manufacturing
- Oil and Gas Industry Equipment Industry
- Turbine Industry and Other Power Generating Equipment
- Machining Equipment Industry

Bidang Usaha Jasa

Service Business Field

- Pemeliharaan Kapal
- Perbaikan Kapal

- Ship Maintenance
- Ship Repair

Dasar Hukum Perusahaan

- Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan
- Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 1980 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum Dok dan Galangan Kapal Menjadi Perusahaan Perseroan (Persero)
- Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara RI ke dalam modal saham PT Len Industri (Persero)
- Law Number 16 of 2012 concerning the Defense Industry
- Government Regulation Number 4 of 1980 concerning Transfer of Forms of Public Companies Dock and Shipyard to a Company (Persero)
- Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara RI ke dalam modal saham PT Len Industri (Persero)

Kepemilikan Saham Share Ownership

Negara Republik
Republic of Indonesia
PT Len Industri (Persero)

Modal Dasar Authorized Capital

SK : AHU AH.01.03-0025650.
23 Februari 2016
Rp 7.142.644.000.000

Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh

Rp. 5.165.661.000.000

Issued And Paid Up

Jumlah

1.549 orang

Number of employees

Pusat Layanan Pelanggan

Customer Service Center

Sekretaris Perusahaan:
Corporate Secretary

Telepon : 031 3292275 Ext. 2022
E-Mail : corporate_secretary@pal.co.id

Divisi Pemasaran dan Penjualan:
Marketing & Sales Division

Phone : 031 3292275 Ext. 2101
E-Mail : iman_sulaiman@pal.co.id

Divisi Penjualan Rekumhar
GE & MRO Sales Division

Phone : 031 3292275 Ext. 2102
E-mail : aris_wp@pal.co.id

KANTOR PUSAT

Alamat

Address

Ujung Surabaya, Jawa Timur, Indonesia (60155)
PO BOX 1134
Fax : (031) 3292530
E-Mail : headoffice@pal.co.id

KANTOR PERWAKILAN

Representative Office

Jl. Tanah Abang II No.27 Jakarta Pusat (10160)
Fax : (021) 3843717
Email : jakartabranch@pal.co.id

Kanal Resmi

Official Channel

Website : www.pal.co.id
Email : headoffice@pal.co.id
Twitter : @ptpal_indonesia
Instagram : @ptpal_indonesia
Facebook : PT PAL Indonesia

Riwayat Singkat Perusahaan

Brief History of the Company



Indonesia memiliki wilayah lautan yang sangat luas dengan beragam sumber daya alam dan mineral di dalamnya. Sebagai Negara Kepulauan, lautan Indonesia menjadi penghubung antar pulau sekaligus bagian penting dari garis pertahanan dan keamanan kedaulatan negara. Usaha dalam mempertahankan keamanan dan kedaulatan negara, membutuhkan industri alutsista yang maju.

PT PAL Indonesia adalah badan usaha industri dan jasa yang bergerak di sektor maritim, perkapalan, perikanan, kelautan, serta pertambangan turut serta memenuhi kebutuhan akan transportasi, logistik, dan alutsista tidak hanya di dalam negeri, namun juga mencakup kebutuhan mancanegara dalam hal ini adalah PT PAL Indonesia.

Indonesia has a wide ocean area with a variety of natural and mineral resources. As an archipelagic country, Indonesia's oceans link the islands and become a crucial part of the defense and security of the country's sovereignty. The efforts to maintain national security and sovereignty require an advanced defense equipment industry.

PT PAL Indonesia is an industrial and service business entity engaged in the maritime, shipping, fisheries, marine, and mining sectors, as well as participating in fulfilling the domestic and overseas needs for transportation, logistics, and defense equipment.

Sejak pertama kali diresmikan oleh Pemerintah Belanda pada 1939, perusahaan beberapa kali mengalami pergantian nama sesuai dengan pemangkuepentingannya. Berawal dari *Marine Establishment* (ME) dengan jumlah karyawan mencapai 6.000 orang di masa pendudukan Belanda, perusahaan ini beralih nama menjadi Kaigun SE 2124 di masa pendudukan Jepang. Di luar dugaan, jumlah karyawan meningkat hingga 9.000 orang dengan fokus utama di industri pertahanan.

Setelah kemerdekaan, Pemerintah Indonesia menasionalisasi perusahaan ini dan mengubah namanya menjadi Penataran Angkatan Laut (PAL). Kemudian pada tanggal 15 April 1980, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 1980, status perusahaan berubah dari Perusahaan Umum menjadi Perseroan Terbatas yakni PT PAL Indonesia (Persero).

Nasionalisasi perusahaan tersebut, membuat peran PT PAL Indonesia tidak hanya terpaku pada industri alutsista strategis, tapi juga mencakup kebutuhan transportasi nasional dan internasional. Oleh sebab itu, Pemerintah Indonesia mengeluarkan Undang-undang No. 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan di mana BUMN strategis diberi ruang yang lebih luas. Berdasarkan UU tersebut, perusahaan secara profesional mengemban amanah sekaligus kewajiban untuk berperan aktif dalam mendukung pemenuhan kebutuhan alutsista matra laut serta berperan sebagai pemandu utama (*lead integrator*) matra laut.

Sesuai tujuan awal pendiriannya sebagai pusat keunggulan industri maritim nasional, PT PAL Indonesia terus membuktikan reputasinya sebagai kekuatan utama di dalam pengembangan industri maritim yang mampu berkompetisi secara global. Dalam upaya memperkuat pondasi bagi pengembangan industri maritim, perusahaan senantiasa bekerja keras untuk menyampaikan dan menyebarluaskan pengetahuan, teknologi, serta keterampilan kepada masyarakat luas terkait industri maritim nasional.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 5 Tahun 2022 tanggal 12 Januari 2022 Tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Len Industri dibentuk Holding Industri Pertahanan dengan Induk PT Len Industri dan Anggota yaitu PT PAL Indonesia, PT Dirgantara Indonesia, PT Dahana, PT Pindad.

Since first inaugurated by the Dutch Government in 1939, the company has changed its name several times following its stakeholders. The company changed its name from the Marine Establishment (ME) with 6,000 employees during the Dutch occupation to Kaigun SE 2124 during the Japanese occupation. Unexpectedly, the number of employees increased to 9,000 people, with the main focus on the defense industry.

The Indonesian Government nationalized the company and changed its name to Penataran Angkatan Laut (PAL) after its independence. Afterward, based on Government Regulation Number 4 of 1980, the company status changed from a Public Company to a Limited Liability Company, namely PT PAL (Persero), on April 15, 1980.

The company's nationalization has made the role of PT PAL Indonesia not only focus on the strategic defense equipment industry but also include national and international transportation needs. Therefore, the Indonesian Government issued Law Number 16 of 2012 concerning the Defense Industry with a wider space for the strategic SOEs. Based on the law, the company professionally carries out the mandates and obligations to play an active role in supporting the fulfillment of the marine defense equipment needs and acts as the lead integrator of the marine dimension.

In accordance with the initial goal of its establishment as the center of excellence for the national maritime industry, PT PAL Indonesia continues to live up to its reputation as a major force in the development of a maritime industry capable of competing globally. To strengthen the foundation of the maritime industry development, the company constantly works hard to convey and disseminate knowledge, technology, and skills to the wider community regarding the national maritime industry.

Based on Government Regulation No. 5 of 2022 dated January, 12 2022 concerning the addition of the Republic of Indonesia's State Equity Participation into the Company's Share Capital The Company (Persero) PT Len Industri was formed as a Defense Industry Holding with the Parent PT Len Industri and members namely PT PAL Indonesia, PT Dirgantara Indonesia, PT Dahana, PT Pindad.

Jejak Langkah Perusahaan

Corporate Milestone



1939

Pertama diresmikan oleh Pemerintah Belanda dengan nama *Marine Establishment* (ME) pada tahun 1939

Initially established by the Dutch Government with the name Marine Establishment (ME) in 1939.



1949

27 Desember 1949, ME diserahkan pada Pemerintah Republik Indonesia dan berubah nama menjadi Penataran Angkatan Laut.

On 27 December 1949, ME was handed over to the Government of the Republic of Indonesia, and was renamed into Penataran Angkatan Laut.



1983

Pada 1983, dengan lisensi dari Friedrich Lurssen Werft-Jerman, PT PAL Indonesia mewakili program pembangunan kapal, dimulai dari *Fast Patrol Boat* (FPB) 28 meter dan FPB 57 meter.

In 1983, with license from Frederick Luerssen Werft-Jerman, PT PAL Indonesia (Persero) started ship construction program, starting from 28 meter Fast Patrol Boat (FPB) and 57 meter FPB.



1983

Di tahun yang sama, kapal Tanker 3.500 DWT dan Caraka Jaya 3.000 DWT mulai dibangun sebagai sarana alih teknologi dari Jepang.

In the same year, 3,500 DWT Tanker and 3,000 DWT Caraka Jaya ships started to be constructed as means of technology transfer from Japan.

1985

Pada tahun 1985, Presiden Soeharto meresmikan PT PAL Indonesia menjadi Persero, dengan Direktur Utama Prof. Dr. Bacharuddin Jusuf Habibie.

In 1985, President Soeharto inaugurated PT PAL Indonesia as a persero, with Prof. Dr. Baharuddin Jusuf Habibie as the President Director.

1986

Tahun 1986, bidang bisnis PT PAL Indonesia diperluas menjadi 4, yaitu Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan (Harkan), Divisi Kapal Perang, Divisi Kapal Niaga, dan Divisi General Engineering (GE).

In 1986, the business field of PT PAL Indonesia was expanded into 4, which are Maintenance and Repair Division (Harkan), Naval Ship Division, Merchant Ship Division, and General Engineering (GE) Division.



1994

Tahun 1994, diperoleh kontrak pembangunan 2 unit *Dry Cargo Vessel* 18.500 DWT dari *Stephenson Clarke Ltd*, Inggris.

In 1994, PT PAL Indonesia (Persero) received construction contract for 2 unit of 18.500 DWT Dry Cargo Vessel from Stephenson Clarke Ltd, United Kingdom.

1995

Pada 1995, diperoleh kontrak 4 unit *Open Hatch Bulk Carrier* (OHBC) 42.000 DWT dari Reederei F. Laeisz, Jerman. Selain itu, diperoleh kontrak pembangunan *crude/product oil tanker* 17.500 DWT dari AVL Maritime SA, Jepang.

In 1995, PT PAL Indonesia received a contract for 4 units of 42.000 DWT Open Hatch Bulk Carrier (OHBC) from Reederei F. Laeisz, Germany, as well as construction contract for 17.500 DWT crude/product oil tanker from AVL Maritime SA, Japan.

1995

Di tahun yang sama, PT PAL Indonesia juga berhasil mengembangkan jenis *Bulk Carrier* hingga 50.000 DWT, yang kemudian dikenal dengan *Star 50* sebagai *Branded Product* PT PAL Indonesia.

In the same year, PT PAL Indonesia also successfully developed a Bulk Carrier type up to 50.000 DWT, which is then known as Star 50 as a Branded Product of PT PAL Indonesia.



2012

Pada 2012, perusahaan memperoleh penugasan sebagai Pemandu Utama (*Lead Integrator*) Alutsista Matra Laut, sesuai dengan Undang-Undang RI Nomor 16 tahun 2012 tentang Industri Pertahanan.

In 2012, PT PAL Indonesia was assigned as the Lead Integrator of Naval Defense System Primary Tools, consistent with the Law of RI number 16 of 2012 on Defense Industry.

2017

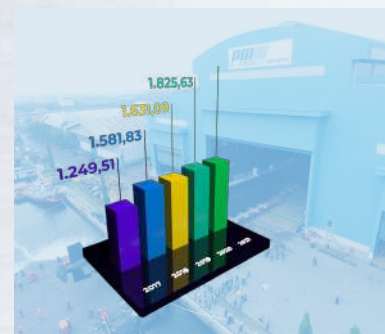
Tahun 2017, perusahaan mampu membukukan pendapatan sebesar Rp1.249,51 miliar, dimana perolehan tersebut merupakan capaian terbesar yang pernah diraih perusahaan.

In 2017, PT PAL Indonesia was able to record an income in the amount of Rp1,249.51 billion. The sales income is the highest the Company has ever achieved.

2019

PT PAL Indonesia berhasil mendapatkan predikat "*Emerging Industry Leader*" berdasarkan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) dari Kementerian BUMN.

PT PAL Indonesia has successfully won the "Emerging Industry Leader" award based on the Criteria for Performance Excellence (CfPE) from the Ministry of SOE's.



2021

Tahun 2021, Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2022 Tanggal 12 Januari 2022 dibentuk Holding Industri Pertahanan.

In 2021, based on Government Regulation Number 5 of 2022 on January 12, 2022, a Defense Industry Holding is formed.

2020

Tahun 2020, ditengah ketidakpastian ekonomi, PT PAL Indonesia mampu membukukan kenaikan pendapatan menjadi 1.825 Miliar

Amid the economic uncertainty, PT PAL Indonesia could record an increase in revenue to 1,825 Billion in 2020.

Visi & Misi Perusahaan

Vision & Mission

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT PAL Indonesia (Persero) Nomor SKEP/03.a/10000/I/2019 tanggal 10 Juli 2020 menetapkan Visi, Misi dan Tata Nilai Perusahaan yaitu:

Based on the Decree of the Directors of PT PAL Indonesia (Persero) Number SKEP/03.a/10000/I/2019 dated July 10, 2020, the Company's Vision, Missions, and Values are stated as follows:

Visi

Vision

Perusahaan Konstruksi Di Bidang Industri Maritim Dan Energi Berkelas Dunia.

A World-Class Construction Company in the Maritime and Energy Industry

Misi

Mission

1

Kami adalah pembangun, pemelihara dan penyedia jasa rekayasa untuk kapal atas dan bawah permukaan serta *engineering procurement* dan *construction* di bidang energi.

We are a builder, maintainer, and engineering service provider for surface and underwater ships, as well as engineering procurement and construction in the energy sector.

2

Kami adalah penyedia layanan terpadu yang ramah lingkungan untuk kepuasan pelanggan.

We are an eco-friendly integrated service provider for customer satisfaction.

3

Kami berkomitmen membangun kemandirian industri pertahanan dan keamanan matra laut, maritim dan energi kebanggaan nasional.

We are committed to developing the independence of national pride naval defense and security, maritime, and energy industry.

Tata Nilai Perusahaan

Corporate Value



A

Amanah

Trustworthy

Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
Holding trust given firmly.

K

Kompeten

Competent

Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
Continually learning and developing capabilities.

H

Harmonis

Harmonious

Saling peduli dan menghargai perbedaan.
Caring for each other and respecting differences.

L

Loyal

Loyal

Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara
Dedicated and prioritizing the interests of the Nation and the State.

A

Adaptif

Adaptive

Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.
Continuing to innovate and enthusiastic in moving or facing changes.

K

Kolaboratif

Collaborative

Membangun kerjasama yang sinergis.
Building a synergistic collaboration.

Jaminan Kualitas

Sebagai salah satu perusahaan BUMN yang memiliki reputasi panjang dalam sejarah, PT PAL Indonesia terus berusaha menjaga kredibilitas dan kepercayaan pelanggan. Hal itu diwujudkan dalam menyediakan produk-produk berkualitas yang mampu bersaing dalam pasar global. Komitmen itu ditunjukkan dalam penghargaan dan sertifikat yang telah diperoleh perusahaan

Sertifikat yang diterima oleh perusahaan:

Daftar Sertifikat PT PAL Indonesia
List of PT PAL Indonesia Certificates

Nama Sertifikat Certificate Name	Tahun Perolehan Year of acquisition	Masa Berlaku Validity period	Penerbit Publisher
SNI ISO 9001 : 2016 <i>SNI ISO 9001 : 2016</i>	1 Oktober 2021	30 September 2024	TuV Nord
SNI ISO 14001 : 2015 <i>SNI ISO 14001 : 2015</i>	1 Oktober 2021	30 September 2024	TuV Nord
SNI ISO 45001 : 2018 <i>SNI ISO 45001 : 2018</i>	1 Oktober 2021	30 September 2024	TuV Nord
ISO 37001 : 2016 <i>ISO 37001 : 2016</i>	24 November 2020	23 November 2023	PT Chesna

Daftar Penghargaan PT PAL Indonesia
List of PT PAL Indonesia appreciation

Nama Penghargaan appreciation Name	Tahun Perolehan year of acquisition
DUDI Award 2021 <i>Dudi Award 2021</i>	15 Desember 2021
Vendor Terbaik Untuk Kategori Pengembangan Usaha Tahun 2021 <i>Best Vendor for Business Development Category in 2021</i>	23 Desember 2021
3 Penghargaan 5 R Provinsi Jawa Timur <i>East Java Province 5R Award</i>	9 Desember 2021
10 Terbaik Lomba Klinik Hemat Energi Kategori Industri Tahun 2021 <i>10 Best Energy Saving Clinic Competition for Industry Category in 2021</i>	16 November 2021
Penghargaan Zero Accident Award dari Gubernur Jawa Timur <i>Zero Accident Award from the Governor of East Java</i>	6 April 2021



Zero Accident Penghargaan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) tahun 2021 dari Gubernur Provinsi Jawa Timur

Product Quality Assurance

As one of the SOE companies having a long reputation in history, PT PAL Indonesia continues to strive to maintain the customer credibility and trust. This is realized by providing quality products that are able to compete in the global market. This commitment is shown in the awards and certificates obtained by the company.

Certificate received by the company:



Penghargaan 5R/5S tahun 2021 dari Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur



Produk Perusahaan

Sebagai sebuah perusahaan galangan kapal dan konstruksi energi dengan pengalaman lebih dari tiga dasawarsa, PT PAL Indonesia bersama lebih dari 1.500 karyawan telah menguasai pembangunan beragam produk maritim yang berkualitas.

Kapal Perang

Perusahaan membangun dan mengembangkan produk-produk alat utama sistem persenjataan (alutsista) secara berkelanjutan yang dipasarkan di dalam dan luar negeri. Produk yang telah dikembangkan Perusahaan antara lain:

Produk Kapal Perang:

1. Kapal Patroli Cepat 14 M Star Naja
2. Kapal FPB 28 M
3. Kapal FPB 38 M Aluminium
4. Kapal FPB 57 M
5. Kapal KCR 60 M
6. Kapal LPD 124 M
7. Kapal LPD 125 M
8. Kapal PKR
9. Kapal SSV 123 M,
10. dan lain-lain

Perusahaan terus mengupayakan inovasi untuk pengembangan berbagai tipe kapal perang, termasuk pengembangan lanjutan dari Kapal KCR 60 M, Kapal PKR, dan Kapal LPD 124 M.

Kapal Selam

PT PAL Indonesia adalah satu-satunya perusahaan di Asia Tenggara yang mampu menguasai, mengembangkan, dan membangun teknologi kapal selam dari hulu ke hilir.

Kapal Niaga

Pengembangan produk kapal niaga diarahkan pada pasar di dalam dan luar negeri. Saat ini, fokus pengembangan perusahaan adalah untuk mendukung model-model industri pelayaran nasional dan pelayaran perintis bagi penumpang dan barang (*cargo*), serta mengembangkan kemampuan untuk pembangunan kapal LPG/LNG Carrier. Kapasitas produksi saat ini mencapai 1.600 ton/bulan atau setara 3 unit kapal/tahun, 2 Kapal Tanker 30.000 DWT dan 1 Kapal Tanker 17.500 DWT.

Saat ini, perusahaan telah menguasai teknologi produksi yang canggih, hingga mampu dan berpengalaman memproduksi kapal *Bulk Carrier*

Company Products

As a shipbuilding and energy construction company with more than three decades of experience, PT PAL Indonesia together with more than 1,500 employees have mastered the construction of a variety of quality maritime products.

Naval Ship

The company constructs and develops the armament system products which are marketed domestically and internationally. Products that have been developed by the Company include:

Naval Ship Product:

1. *Vessel Patrol 14 M Star Naja*
2. *FPB Ship 28 M*
3. *FPB Ship 38 M Aluminium*
4. *FPB Ship 57 M*
5. *KCR Ship 60 M*
6. *LPD Ship 124 M*
7. *PKR Ship*
8. *SSV Ship 123 M*
9. *LPD Ship 124 M*
10. *Others*

The company continues to pursue innovations for the development of various types of naval ship, including the advanced development of the 60 M Fast Attack Craft, Light Frigate, and 124 M Landing Platform Dock.

Submarine

PT PAL Indonesia is the only company in Southeast Asia to master, develop and construct submarine technology from upstream to downstream.

Merchant Shipbuilding

The development of merchant shipbuilding products is directed to the domestic and foreign markets. At present, the company's development focuses on supporting national shipping and pioneer shipping industry models for passengers and cargo, as well as developing capabilities for the construction of LPG/LNG Carriers. The current production capacity reaches 1,600 tons/month or equals 3 units of ship/year, 2 30,000 DWT tankers and 1 17,500 DWT tanker.

At present, the company has mastered sophisticated production technology, to be capable of and experienced in producing Bulk

(*Bulker*) sampai dengan bobot 50.000 DWT, Kapal Kontainer sampai dengan 1.600 TEUS, Kapal Tanker sampai dengan 30.000 DWT, Kapal AHTS sampai dengan 5.400 BHP, Kapal Ikan Tuna *Long Line* 60 GT, dan Kapal Penumpang sampai dengan 500 PAX. Sementara itu, produk yang telah dikembangkan antara lain Kapal Kontainer sampai dengan 2.600 TEUS, serta Kapal *Chemical Tanker* sampai dengan 24.000 LTDW.

Rekayasa Umum

PT PAL Indonesia telah menguasai teknologi produksi komponen pendukung industri pembangkit tenaga listrik, paket modular konstruksi *onshore processing plant* dan *Engineering, Procurement, Construction* (EPC) konstruksi lepas pantai. Kemampuan ini akan terus ditingkatkan sampai pada taraf kemampuan *Engineering, Procurement, Construction, Installing, & Commissioning* (EPCIC), dan pengembangan EPC infrastruktur energi meliputi LNG *Carrier, Floating Storage Regasification Unit* (FSRU), serta pembangkit listrik energi terbarukan, energi ombak laut, dan energi nuklir generasi terbaru.

Produk-produk yang telah dikembangkan, antara lain: *Steam Turbine Assembly* sampai dengan 600 MW, Komponen *Balance of Plant* dan *Boiler* sampai dengan 600 MW, *Compressor Module* 40 MW, *Barge Mounted Power Plant* 30 MW, *Pressure Vessels* dan *Heat Exchangers, Generator Stator Frame* s/d 600 MW, dan *Wellhead Platform* sampai dengan 3000 ton.

Jasa Pemeliharaan & Perbaikan

Produk Jasa Pemeliharaan & Perbaikan kapal maupun non kapal meliputi jasa pemeliharaan dan perbaikan kapal sampai tingkat depo dengan kapasitas *docking* 894.000 DWT per tahun. Selain itu, jasa yang disediakan adalah *annual/special survey* dan *overhaul* bagi kapal niaga, *overhaul Single Point Mooring* (SPM), dan kapal perang, pemeliharaan dan perbaikan elektronika dan senjata, serta *overhaul* kapal selam. Peluang pasar jasa perbaikan dan pemeliharaan antara lain berasal dari TNI - AL, swasta, pemerintah, serta kapal-kapal lainnya yang singgah dan berlabuh di Surabaya, dengan jumlah yang mencapai 6.800 kapal per tahun.

Carrier (Bulker) ships with a weight of 50,000 DWT, Container ships up to 1,600 TEUS, Tanker up to 30,000 DWT, AHTS ships up to 5,400 BHP, 60 GT Long Line Tuna Ships, and Passenger Ships up to 500 PAX. Meanwhile, the products that have been developed include Container ship up to 2,600 TEUS, and Chemical Tanker up to 24,000 LTDW.

General Engineering

PT PAL Indonesia as mastered the technology of supporting components production for the power generation industry, modular packages for onshore processing plant construction and Engineering, Procurement, Construction (EPC) offshore construction. This capability will be upgraded further up to the level of Engineering, Procurement, Construction, Installing, & Commissioning (EPCIC), and development of EPC of energy infrastructure including LNG Carriers, Floating Storage Regasification Units (FSRU), as well as renewable energy, tidal energy, and the latest generation of nuclear energy power generation.

The products that have been developed include: Steam Turbine Assembly up to 600 MW, Balance of Plant and Boiler Components up to 600 MW, 40 MW Compressor Module, 30 MW Barge Mounted Power Plant, Pressure Vessels and Heat Exchangers, Generator Stator Frames up to 600 MW, and the Wellhead Platform up to 3000

Maintenance & Repair Services

Maintenance and Repair Services Product for vessels and non-vessels include vessel maintenance and repair services to the depot level with a docking capacity of 894,000 DWT per year. In addition, the services provided are annual/special surveys and overhauls for merchant shipbuildings, Single Point Mooring (SPM) overhauls, and naval ship, maintenance and repair of electronics and weapons, and submarine overhauls. Market opportunities for repair and maintenance services come from the Indonesian Navy, private sector, government, and other vessels that moor and are anchored in Surabaya, with a total of 6,800 vessels per year.



Produk Perusahaan

PT PAL Indonesia terus meningkatkan kompetensi untuk menghasilkan produk dan jasa yang mampu memberi nilai tambah optimal bagi seluruh pelanggan. Di antara produk-produk Perusahaan adalah *merchant ship building* (kapal niaga) dengan rentang variasi cukup banyak, serta *naval ship* di mana Perusahaan telah ditetapkan sebagai *lead integrator* dalam pembuatan dan pengembangan alat utama sistem persenjataan (alutsista) matra laut. Menjadi *lead integrator* berarti mengemban peran sentral dalam mengawal produksi alutsista dari hulu hingga hilir.

Company Product

PT PAL Indonesia constantly keeps enhancing competence to produce products and services that are able to provide optimal added value for all customers. One of the Company's products is merchant shipbuilding with a wide range of variations, as well as naval ships in which the Company has been designated as a lead integrator in the manufacture and development of the armaments system. To be a lead integrator means to play a central role in guarding armaments system production from upstream to downstream.

Kapal Niaga

Merchant Shipbuilding



Kapal niaga termasuk produk unggulan pertama perusahaan. Sejak 1980, PT PAL Indonesia mendapat pengakuan setelah mampu memenuhi kebutuhan pasar kapal niaga dari dalam negeri dan luar negeri. Kapal-kapal produksi Perusahaan tersebut membawa Perusahaan mendapat tempat di kalangan produsen kapal dunia dan para pengusaha kapal. Membuktikan bahwa PT PAL Indonesia sebagai perusahaan Indonesia yang dapat memproduksi kapal tersebut. Bahkan beberapa di antaranya dipatenkan oleh Perusahaan menjadi bagian tak terpisahkan dari Hak Kekayaan Intelektual.

Merchant ships include the Company's first flagship product. Because, since 1980, the Company gained recognition after being able to meet the needs of the merchant ship market from within the country and abroad. The Company's production vessels brought the Company a place among the world's shipbuilders and ship entrepreneurs. Proving that PT PAL Indonesia as Indonesian Company can produce the ship. Even some of them are patented by the Company to be an integral part of Intellectual Property Rights.

Star 50 Double Skin Bulk Carrier

Star 50 Double Skin Bulk Carrier



Kapal ini merupakan kapal niaga yang menjadi produk andalan perusahaan. Sebab, kapal ini telah mampu menembus pasar ekspor Eropa dan termasuk produk favorit benua biru tersebut. Pasar Eropa yang sudah ditaklukkan juga berarti membuka pintu yang lebih luas untuk pasar dari bagian dunia yang lain.

Sebagai kapal niaga, performa kapal ini dibuat lebih efisien dengan kapasitas angkut yang tetap besar berkat teknologi yang ditemukan perusahaan. Karena itu, produk ini dipatenkan dan membuat perusahaan menjadikannya sebagai aset untuk Hak Kekayaan Intelektual. Kapal niaga ini memiliki panjang keseluruhan 189,90m, lebar 30,50m, dan ukuran total mencapai 50.000 DWT.

This ship is a merchant ship which is the Company's flagship product. Because, this ship has been able to penetrate the European export market and including the blue continent's favorite products. The conquered European market also means opening a wider door for markets from other parts of the world.

As a merchant ship, the performance of this ship is made more efficient with a large carrying capacity thanks to the technology found by the Company. Therefore, this product is patented and makes the Company make it an asset for Intellectual Property Rights. This merchant ship has an overall length of 189.90 m, a width of 30.50 m, and a total size of 50,000 DWT.

Oil Tanker Ship

Oil Tanker Ship



Tanker 30.000 LTDW
Principal Particular :
Length Overall : 180,00 M
Length Between
Perpendicular : 173,00 M
Breadth Moulded : 30,50 M
Depth Moulded to
Main Deck : 15,60 M
Design Draft : 9,00 M

Oil Tanker Ship melengkapi daftar produk kapal niagayang mampu diciptakan Perusahaan. Kapal ini mampu memenuhi kebutuhan pasar dalam maupun luar negeri. Perusahaan telah mampu membuatnya dalam berbagai spesifikasi. Mulai dari ukuran 17.500 LTDW, 24.000 LTDW, hingga 30.000 LTDW. Kepercayaan dunia internasional terhadap kapal tanker buatan Perusahaan juga disebabkan pengalaman perusahaan yang menjadi supplier utama kapal tanker dalam negeri selama puluhan tahun.

Oil Tanker Ship completes a list of merchant ship products that the Company can create. This ship is able to meet the needs of domestic and foreign markets. The company has been able to make it in various specifications. Starting from sizes 17,500 LTDW, 24,000 LTDW, up to 30,000 LTDW. The international trust in the Company's tankers is also due to the experience of the Company, which has been the main supplier of domestic tankers for decades.

Kapal Perang

Naval Shipbuilding



Perusahaan telah dipercaya oleh negara sebagai *lead integrator* alat utama sistem persenjataan (alutsista) matra laut. Peran tersebut membuat posisi perusahaan semakin sentral karena *lead integrator* berarti menjadi perancang utama dalam semua produksi alutsista. Peran tersebut dipercayakan kepada perusahaan karena keunggulan teknologi dan visi dalam pertahanan matra laut. Fokus sebagai *lead integrator* matra laut membuat perusahaan berhasil membangun 84 unit jenis kapal perang dengan spesifikasi fungsi yang beragam namun tepat sasaran dalam memenuhi kebutuhan taktis dan strategis.

The company has been trusted by the state as the lead integrator of the main equipment of the marine weaponry system. This role makes the Company's position more central because the lead integrator means being the main designer in all defense equipment production. The role is entrusted to the Company because of technological excellence and vision in the defense of the sea. Focus as the lead integrator in the marine dimension has enabled the Company to build 84 units of naval ship types with various functional specifications but right on target to meet tactical and strategic needs.

Light Frigate

Light Frigate



PKR-10514/1st Frigate Indonesian NAVY

Principal Particular	:	
Length Overall	:	abt 105,11 M
Breadth	:	abt 14,02 M
Depth	:	abt 8,75 M
Draught (Full Load)	:	abt 3,70 M
Displacement	:	abt 2,365 tons

Kapal Perusak Kawal Rudal yang pernah diproduksi perusahaan antara lain KRI R.E. Martadinata-331 dan KRI I Gusti Ngurah Rai-332. Prestasi Perusahaan dalam membuat kapal jenis ini membuat negara mencatatkan sejarah karena untuk kali pertama bisa melakukannya. Terlebih, kapal ini memiliki fungsi anti serangan yang komplit. Yakni, anti serangan udara, permukaan, dan bawah laut. Dengan panjang 105.11 m dan mampu melaju hingga 28 knots, selain menjalankan fungsi perang, kapal ini bisa menjadi solusi keamanan laut, penanganan bencana, atau bantuan kemanusiaan.

Guided missile escort ship that have ever been produced by the Company include KRI R.E. Martadinata-331 and KRI I Gusti Ngurah Rai-332. The Company's achievements in making this type of ship made the country record a history because for the first time it could do it. Moreover, this ship has a complete antiattack function. Namely, anti-air, surface and underwater attacks. With a length of 105.11m and capable of driving up to 28 knots, in addition to carrying out the war function, this ship can be a marine security solution, disaster management, or humanitarian assistance.

Landing Platform Dock - LPD

Landing Platform Dock – LPD



Landing Platform Dock (LPD)

Principal Particular:

<i>Length Over All</i>	<i>: 125 M</i>
<i>Between Perpendicular</i>	<i>: 109,2 M</i>
<i>Breath</i>	<i>: 22.00 M</i>
<i>Depth (Tank Deck)</i>	<i>: 6.7 M</i>
<i>(Truck Deck)</i>	<i>: 11.3 M</i>
<i>Draft Max</i>	<i>: 4.9 M</i>
<i>Displacement</i>	<i>: 7.300 Ton</i>
<i>Kecepatan Maximum</i>	<i>: 15 Knots</i>
<i>Endurance days</i>	<i>: 30 Days</i>
<i>Cruising Range</i>	<i>: 10.000 Miles</i>

Kapal *Landing Platform Dock* – LPD 125 M adalah kapal perang *logistic* yang bertugas untuk menjamin kebutuhan logistik satuan militer selama misi berlangsung. Selain itu kapal ini juga bisa ditugaskan untuk pendaratan pasukan, operasi amfibi, *tank carrier*, hingga membawa kendaraan taktis dan tempur.

Landing Platform Dock Ship - LPD 125M is a logistical naval ship whose duty is to assure the logistics needs of military units during missions. In addition, this ship can also be assigned to landing troops, amphibious operations, tank carriers, to carrying tactical and combatant vehicles.

Strategic Sealift Vessel - SSV

Strategic Sealift Vessel - SSV

Strategic Sealift Vessel (SSV)

Principal Particular:

Length Overall	: 123,00M
Length Registered	: 107,50 M
Breadth (moulded)	: 21,80 M
Depth (moulded)	: 11,30 M
Draft (Design)	: 5,00 M
Displacement	: 7,200 tons



Strategic Sealift Vessel alias SSV merupakan kapal perang ekspor pertama buatan PT PAL Indonesia. Kapal ini mampu menjalankan fungsi militer dan non militer. Fungsi militernya meliputi *naval gunfire support, logistics, naval presence and patrol, command and control, helicopter platform, international cooperation*, juga *naval diplomacy*. Untuk non militer, kapal ini mampu menjalankan tugas-tugas kemanusiaan seperti suplai logistik serta evakuasi. LPD kelas 124 m didesain untuk mampu menampung 2 unit RHIB, 2 unit LCU, 2 unit helikopter di dek, 1 unit helikopter di hanggar. Dilengkapi dengan *secondary gun 35mm* dan 3x CMS console.

Strategic Sealift Vessel a.k.a SSV which is the first export naval ship made by the Company. This ship is capable of carrying out military and non military functions. Its military functions include *naval gun fire support, logistics, naval presence and patrol, command and control, helicopter platform, international cooperation*, also *naval diplomacy*. For non-military, this ship is capable of carrying out humanitarian tasks such as *logistics supply and evacuation*. The 124 m LPD class is designed to be able to accommodate 2 units of RHIB, 2 units of LCU, 2 units of helicopters on deck, 1 unit of helicopter in hangar. Equipped with *35 mm secondary gun* and 3x CMS console.

Kapal Cepat Rudal

Fast Attack Vessel



Kapal Cepat Rudal (KCR) 60 Meter merupakan kapal cepat yang sepenuhnya diproduksi sendiri dengan teknologi yang dimiliki oleh PT PAL Indonesia. Kapal ini mampu menjalankan misi militer untuk penyerangan mendadak. Tujuannya adalah untuk menghancurkan target sasaran dengan sekali serang dan kemudian menghindari serangan balasan dengan cepat. Kapal ini dilengkapi dengan 1 unit main gun 57mm, 1 secondary gun 20mm, dan 2 set misil surface to surface.

Fast Attack Vessel - 60 meter is a fast ship that is fully self-produced under technology owned by PT PAL Indonesia. This ship is capable of carrying out military missions for sudden attacks in order to destroy the target in one strike and then quickly avoid the counterattack. This ship is equipped with 1 unit of 57mm main gun, 1 20mm secondary gun, and 2 sets of surface to surface missiles.

Kapal Selam Nagapasa - Class

Nagapasa - Class Submarine



Kapal Selam Nagapasa - Class
Displacement : 1.400 Ton
Length Waterline : 61,3 m
Breadth : 7,6 m
Draft : 5,5 m

Kapal selam kelas Nagapasa menjadi salah satu produk kebanggaan PT PAL Indonesia karena perusahaan menjadi satu-satunya perusahaan yang mampu memproduksi kapal selam di Asia Tenggara. Kapal selam ini dapat menjalankan misi militer sebagai armada pemukul. Kapal selam ini dilengkapi dengan peluncur torpedo yang mampu meluncurkan torpedo 533 mm dan peluru kendali anti kapal.

The Nagapasa - Class submarine is one of the proud products of PT PAL Indonesia because the company is the only company to produce submarines in Southeast Asia. This submarine can carry out military missions as a striking force. The submarine is equipped with a torpedo launcher capable of launching 533 mm torpedoes and anti-ship missiles.



Pelanggan PT PAL Indonesia

Customer of PT PAL Indonesia





Menempati lahan seluas 120 hektar di Ujung, Kecamatan Semampir, Surabaya, PT PAL Indonesia mengelola industri yang tak hanya strategis tapi juga memiliki peran sangat vital, yakni industri perkapalan, baik untuk kebutuhan transportasi maupun alat utama sistem persenjataan (alutsista) nasional.

Occupying 120 hectares of land in Ujung, Semampir District, Surabaya, PT PAL Indonesia manages an industry that is not only strategic but also has a very vital role, namely the shipping industry, both for transportation needs and for the national armaments system.

Struktur Organisasi

Organizational Structure





Senior Executive Vice President (SEVP)



Catur Sudarsono
Senior Executive Vice President (SEVP)
Technology & Naval System

Warga Negara Indonesia, lahir di Ponorogo, 18 Mei 1964. Alumni Akademi Angkatan Laut tahun 1988, kemudian meraih gelar Magister Manajemen dari Universitas Krisdwipayana dan Magister Prodi Strategi Perang Semesta dari Universitas Pertahanan, Bogor. Memulai karir sebagai perwira TNI Angkatan Laut dengan pangkat Letda hingga menjadi Laksamana Muda di tahun 2021. Sepanjang mengabdikan telah mendapatkan beberapa penghargaan dan tanda jasa. Sejak 2020 diangkat menjadi *Senior Executive Vice President (SEVP)* Technology, Design & Naval System PT PAL Indonesia dengan Surat Keputusan nomor: SKEP/14/10000/VIII/2021 tanggal 10 Agustus 2021.

Indonesian citizen, born in Ponorogo, May 18, 1964. Alumni of the Naval Academy in 1988, later earned a Masters degree in Management from Krisdwipayana University and Masters in Universal War Strategy Study Program from the Defense University, Bogor. Started his career as a Navy officer with the rank of Letda until he became a Rear Admiral in 2021. Throughout his service, he has received several awards and honors. Since 2020 he has been appointed as Senior Executive Vice President (SEVP) Technology, Design & Naval System of PT PAL Indonesia with Decree number: SKEP/14/10000/VIII/2021 dated August 10, 2021.



Satriyo Bintoro
Senior Executive Vice President (SEVP)
Transformation Management

Warga Negara Indonesia, lahir di Surabaya, 2 September 1972. Alumni Diploma Jurusan Kelistrikan pada tahun 2001, kemudian meraih gelar Sarjana Teknik Perkapalan dari Universitas Muhammadiyah Surabaya pada 2020. Memulai karir sebagai pegawai PT PAL Indonesia dan pernah menjadi Kepala Proyek Tanker 17.500 LTDW, Kepala Divisi Kapal Niaga dan Kepala Divisi Kapal Selam. Sejak 2022 diangkat menjadi *Senior Executive Vice President (SEVP)* Transformation Management PT PAL Indonesia dengan Surat Keputusan nomor: SKEP/03/10000/Pers/2022 tertanggal 17 Januari 2022.

Indonesian citizen, born in Surabaya, September 2, 1972. Alumni Diploma in Electrical Department in 2001, then earned a Bachelor's degree in Marine Engineering from Muhammadiyah University of Surabaya in 2020. Started his career as an employee of PT PAL Indonesia and was the Head of the 17,500 LTDW Tanker Project, Head of Commercial Ship Division and Head of Submarine Division. Since 2022, he has been appointed as Senior Executive Vice President (SEVP) Transformation Management of PT PAL Indonesia by Decree number: SKEP/03/10000/Pers/2022 dated January 17, 2022.

Daftar Nama Pejabat Senior *List of Senior Officers*



7

Rariya Budi Harta
Sekretaris Perusahaan
Corporate Secretary



8

Taufiq Tjadi Aman
Kepala Satuan Pengawasan Intern
General Manager of Internal Audit



9

Joko Suyono
Kepala Divisi Teknologi Informasi
General Manager of Technology Information



10

Taufiq Dwi Ferindra
Kepala Divisi Desain
General Manager of Design Division



11

Aris Suhariyono
Kepala Divisi Rekayasa Umum
General Manager of General Engineering Division



12

Totok Amperatno
Plt. Kepala Divisi Kapal Niaga
Acting General Manager of Merchant Ship Division



13

Totok Amperatno
Kepala Divisi Kapal Perang
General Manager of Naval Ship Division



14

Aris Suhariyono
Plt. Kepala Divisi Kapal Selam
Acting General Manager of Submarine Division



15

Fitri Hadi Suhaimi

Kepala Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan

General Manager of Maintenance & Repair Division



16

Iman Sulaiman

Kepala Divisi Pemasaran & Penjualan Kapal

General Manager of Ship Marketing & Sales Division



17

Aris Wacana Putra

Kepala Divisi Penjualan Rekumhar

General Manager of General Engineering & MRD Division



18

Ismu Purwono

Kepala Divisi Jaminan Kualitas

General Manager of Quality Assurance Division



19

Wiyono Kumojoyo

Kepala Divisi Supply Chain

General Manager of Supply Chain Division



18

Aris Mulyono

Kepala Divisi Kawasan

General Manager of General Affair Division



21

Edi Rianto

Kepala Divisi Perencanaan Strategis Perusahaan & Manajemen Resiko

General Manager of Corporate Strategy Planning & Risk Management Division



22

Burhan Muhammad

Kepala Divisi Perbendaharaan

General Manager of Treasury Division



23

Denny Wiryawan
Kepala Divisi Akutansi
General Manager of Accounting Division



24

Ambikka
Kepala Divisi Human Capital
Managemen
General Manager of Human Capital
Management Division



25

Rariya Budi Harta
Plt. Kepala Divisi Office of
The Board
Acting General Manager of Office of The
Board Division



26

Rariya Budi Harta
Plt. Kepala Divisi Legal
Acting General Manager of Legal Division



27

Lilik Suparyana
Kepala Divisi Naval
Technology
General Manager of Naval Technology
Division



28

Bambang Sukarno
Kepala Divisi Keamanan &
K3LH
General Manager of Security & HSE
Division

Struktur dan Komposisi Pemegang Saham

PT PAL Indonesia adalah perusahaan yang sahamnya dimiliki oleh:

Saham Seri A

Dimiliki oleh Negara Republik Indonesia sebanyak 1 Saham Seri A dengan nominal Rp. 1.000.000.

Saham Seri B

Dimiliki oleh PT LEN Industri (Persero) sebanyak 5.165.660 Saham Seri B atau dengan Nominal sebesar Rp. 5.165.660.000.

Kronologis Pencatatan Saham

PT PAL Indonesia masih belum mencatatkan saham di Bursa Efek Indonesia (BEI). Hal ini juga karena bisnis alat utama sistem persenjataan (alutsista) tidak bisa sembarangan dimiliki oleh swasta. Karena itu, saham dan kepemilikannya masih dimiliki oleh negara. Hal ini membuat informasi terkait kronologis pencatatan saham, jenis tindakan korporasi yang menyebabkan perubahan jumlah saham, perubahan jumlah saham dari awal pencatatan sampai dengan akhir tahun buku, nama bursa di mana saham dicatatkan, tidak dapat disajikan dalam Laporan Tahunan ini.

Kronologis Pencatatan Efek Lainnya

Sampai saat ini PT PAL Indonesia belum melakukan pencatatan efek lainnya. Hal ini membuat informasi tentang kronologi pencatatan efek lainnya, jenis tindakan korporasi yang menyebabkan perubahan jumlah efek lainnya, perubahan jumlah efek lainnya dari awal pencatatan sampai dengan akhir tahun buku, nama bursa di mana efek lainnya dicatatkan, serta peringkat efek tidak dapat disajikan dalam Laporan Tahunan ini.

Structure and Composition of Shareholders

PT PAL Indonesia is a company whose entire shares are owned by:

Series A

Shares Owned by Republic of Indonesia as much as 1 Series A Share with a Nominal value of Rp. 1.000.000

Series B

Owned by PT LEN Industri (Persero) as many as 5.165.660 Series B Share or with a nominal value of Rp. 5.165.660.000.000.

Chronology of Shares Listing

PT PAL Indonesia still has not listed shares on the Indonesia Stock Exchange (IDX). This is also because the main tool business in the armaments system cannot be owned by the private sector. Therefore, the shares and ownership are still owned by the state. This makes the information related to the stock chronology, the type of corporate action that causes changes in the number of shares, changes in the number of shares from the beginning of the listing until the end of the financial year, the name of the stock where the shares are listed, cannot be presented in this Annual Report.

Chronology of Other Securities Listing

Until now, PT PAL Indonesia has not recorded other securities. This makes information about the chronology of other securities recording, types of corporate actions that cause changes in the number of other securities, changes in the number of other securities from the beginning of the accounting year, names of exchanges where other securities are listed, and ratings of securities cannot be presented in this Annual Report.

Entitas Anak, Asosiasi, dan Ventura Bersama

Berikut adalah Entitas Anak Perusahaan:

1. PT PAL Marine Service (PALMARS)

Persentase: 99,80 persen
Bidang Usaha: Penyediaan kapal baru/bekas, persewaan kapal, penyediaan jasa operator kapal, penyediaan jasa logistik kapal, dan jasa perawatan serta perbaikan kapal.
Status Operasional: Operasional
Status Kepemilikan: Perusahaan Anak

Berikut adalah Entitas Asosiasi Perusahaan:

1. PT General Electric Power Solutions Indonesia (GEPSI)

Persentase: 20,10 persen
Bidang Usaha: Industri pembangkit listrik yang meliputi EPCI, *project management, repair and maintenance* untuk peralatan boiler, turbines, power stations, powerplant facilities, dan environmental pollution control.
Status Operasional: Tidak beroperasi
Status Kepemilikan: Perusahaan Afiliasi

2. PT GE Technology Indonesia

Persentase: 10 persen
Bidang Usaha: Industri alat kesehatan dan jasa konsultasi manajemen di bidang peralatan kesehatan, *engineering*, industri dan permesinan (*medical equipment, import trading, & education management*)
Status Operasional: Tidak beroperasi
Status Kepemilikan: Perusahaan Afiliasi

Berikut adalah Entitas Ventura Bersama :

1. PT Power System Service Indonesia (POSSI)

Persentase: 45 persen
Bidang Usaha: Pemeliharaan dan perbaikan gas turbin dan steam turbin
Status Operasional: Operasional
Status Kepemilikan: Perusahaan Afiliasi

Subsidiary, Associations, and Joint Venture

The following is the Company's Subsidiary:

1. PT PAL Marine Service (PALMARS)

Percentage: 99.80 percent
Business Field: new/old ship provider, ship charter, ship operator service provider, ship logistic service provider, and ship maintenance and repair service.
Operational Status: Operational
Ownership Status: Subsidiary

The following are the Company's Associations:

1. PT General Electric Power Solutions Indonesia (GEPSI)

Percentage: 20.10 percent
Field of Business: Power generation industry, including EPCI, project management, repair and maintenance for boiler equipment, turbines, power stations, power plant facilities, and environmental pollution control.
Operational Status: Non-Operational
Ownership Status: Affiliated Company

2. PT. GE Technology Indonesia

Percentage: 10 percent
Field of Business: Medical device industry and management consulting services in the field of medical equipment, engineering, industry, and machinery (medical equipment, import trading, & education management)
Operational Status: Non-operational
Ownership Status: Affiliated Company

The following is the Company's Joint Venture:

1. PT Power System Service Indonesia (POSSI)

Percentage: 45 percent
Field of Business: Maintenance and repair of gas turbine and steam turbine
Operational Status: Operational
Ownership Status: Affiliated Company

Laporan Entitas Anak, Asosiasi dan Ventura Bersama

Reports of Subsidiary, Associations, and Joint Venture

PT PAL Indonesia memiliki sejumlah entitas anak, patungan, dan asosiasi. Perusahaan-perusahaan tersebut didirikan untuk menunjang operasional perusahaan atau untuk menambah keuntungan perusahaan. Kinerja dari entitas anak, patungan, dan asosiasi pada 2021 adalah sebagai berikut:

PT PAL Indonesia has a number of subsidiaries, associations, and joint ventures. These companies are established to support company operations or to increase company profits. The performance of the subsidiary, associations, and joint ventures in 2021 is presented as follows:

PT PAL Marine Service (PALMARS)

PT PAL Marine Service (PALMARS)

PT PAL Marine Service (PALMARS) adalah perusahaan anak yang bergerak di bidang penyediaan kapal baru/bekas, persewaan kapal, penyediaan jasa operator kapal, penyediaan jasa logistik kapal, dan jasa perawatan serta perbaikan kapal.

PT PAL Marine Service (PALMARS) is a subsidiary in new/old ship provider, ship rental, ship operator service provider, ship logistic service provider, and ship maintenance and repair service.

Didirikan pada 2002, Palmars kini telah menjadi salah satu perusahaan jasa pelayanan perkapalan terkemuka yang melayani solusi komplit di sektor kemaritiman. Palmars melayani manajemen perkapalan, manajemen kru dan armada kapal, penyewaan kapal, agen perkapalan, dan sistem perencanaan perawatan. Adapun komposisi saham dan struktur permodalan adalah sebagai berikut:

Established in 2002, Palmars has now become one of the leading shipping service companies which provides complete solutions in maritime affairs. Palmars provides shipping management, crew and ship armada management, ship rental, shipping agent, and maintenance planning system. The composition of shares and capital structure are as follows:

Komposisi Saham dan Struktur Permodalan adalah sebagai berikut:
The Composition of Shares and Capital Structure are explained as follows:

Pemegang Saham Shareholder	Kepemilikan Ownership	Modal di Setor (Rp) Paid-up Capital (Rp)
PT PAL Indonesia	99,80%	499.000.000
Ir. Widodo Boedihardjo	0,20%	1.000.000
Total Total	100%	500.000.000

Laporan Keuangan PT PAL Marine Service (PALMARS) 2021 (Rp Miliar)
PT PAL Marine Service (PALMARS) 2021 Financial Report (IDR in Billion)

Aset Asset	Pendapatan Income	Liabilitas Liabilities	Laba Bersih Net Profit
Rp 24,68	Rp 28,51	Rp 41,89	0,54

PT General Electric Power Solutions Indonesia (GEPSI)

PT General Electric Power Solutions Indonesia merupakan perusahaan afiliasi yang bergerak di bidang industri pembangkit listrik yang meliputi EPCI, *project management*, serta *repair and maintenance* untuk peralatan *boiler, turbines, power stations, power plant facilities*, dan *environmental pollution control*.

Adapun komposisi saham dan struktur permodalan adalah sebagai berikut:

Komposisi Saham dan Struktur Permodalan adalah sebagai berikut:

The Composition of Shares and Capital Structure are explained as follows:

Pemegang Saham <i>Shareholder</i>	Kepemilikan <i>Ownership</i>	Modal di Setor (Rp) <i>Paid-up Capital (Rp)</i>
Common Shares		
Alstom N.V. Netherlands	47,35%	4,005,715.00
PT ABB ESS	31,45%	2,660,000.00
PT PAL Indonesia	20,09%	1.700.205,00
PT BARATA Indonesia	1,11%	94.080,00
	100,00%	8,460,000.00

Laporan Keuangan PT General Electric Power Solutions Indonesia (GEPSI) 2021 (USD)

PT General Electric Power Solutions Indonesia (GEPSI) 2021 Financial Report (USD)

Aset <i>Asset</i>	Pendapatan <i>Income</i>	Liabilitas <i>Liabilities</i>	Laba Bersih <i>Net Profit</i>
24,37	-	29,86	(1,7)

PT GE Technology Indonesia (GETI)

PT GE Technology Indonesia adalah perusahaan afiliasi yang bergerak di bidang industri alat-alat Industri alat kesehatan dan jasa konsultasi manajemen di bidang peralatan kesehatan, *engineering*, industri dan permesinan.

Adapun komposisi saham dan struktur permodalan adalah sebagai berikut:

Komposisi Saham dan Struktur Permodalan adalah sebagai berikut:

The Composition of Shares and Capital Structure are explained as follows:

Pemegang Saham <i>Shareholder</i>	Kepemilikan <i>Ownership</i>	Modal di Setor (Rp) <i>Paid-up Capital (Rp)</i>
GE Pasific Private Ltd. Singapore	80,00%	4.280.000,00
PT PAL Indonesia	10,00%	535.000,00
PT Dirgantara Indonesia	10,00%	535.000,00
Total <i>Total</i>	100%	5.350.000,00

PT General Electric Power Solutions Indonesia (GEPSI)

PT General Electric Power Solutions Indonesia is an affiliated company in power plant industry which covers EPCI, project management, repair and maintenance for boiler, turbines, power stations, power plant facilities, and environmental pollution control.

The composition of shares and capital structure are as follows:

PT GE Technology Indonesia (GETI)

PT GE Technology Indonesia is an affiliated company in medical equipment industry, management consultancy service in medical equipment, engineering, import trading & education management.

The composition of shares and capital structure are as follows:

Laporan Keuangan PT GE Technology Indonesia 2021 (Rp Miliar)

PT GE Technology Indonesia 2021 Financial Report (IDR in Billion)

Aset Asset	Pendapatan Income	Liabilitas Liabilities	Laba Bersih Net Profit
Rp 153,335	Rp 16,350	Rp 54,776	Rp (1,933)

PT Power System Service Indonesia (POSSI)

PT POSSI bergerak Industri alat kesehatan dan jasa konsultasi manajemen di bidang peralatan kesehatan, *engineering*, industri dan permesinan (*medical equipment, import trading, & education management*). Sejak didirikan sejak tahun 1994 awalnya, perusahaan ini adalah *joint venture* antara PT PAL Indonesia, Mitsubishi Heavy Industries, dan Mitsubishi Corporation.

Pada 1 Februari 2014, kepemilikan saham berubah seiring perubahan Mitsubishi Heavy Industries, LTD. (MHI) menjadi Mitsubishi Hitachi Power Systems, LTD. (MHPS). Perubahan ini disahkan di Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM). Sejak saat itu, kepemilikan saham PT POSSI berubah dari Mitsubishi Heavy Industries, LTD. menjadi Mitsubishi Hitachi Power Systems, LTD.

Adapun komposisi saham dan struktur permodalan adalah sebagai berikut:

Komposisi Saham dan Struktur Permodalan adalah sebagai berikut:

The Composition of Shares and Capital Structure are explained as follows:

Pemegang Saham Shareholder	Kepemilikan Ownership	Modal di Setor (Rp) Paid-up Capital (Rp)
MHPS-AP	75,56%	37,253,112,500.00
PT PAL Indonesia	20,00%	243.112.500,00
Mitsubishi Corp.	4,44%	54.025.000,00
Total Total	100%	37,550,250,000.00

PT Power System Service Indonesia (POSSI)

PT POSSI operates is gas turbine maintenance and repair. On a global scale, PT POSSI also participates in the maintenance, repair, periodic inspection, technical assistance, and technical services for gas and gas turbine in Indonesia. PT. Power System Service Indonesia (POSSI) was established in 1994. Initially, the company is a joint venture between PT PAL Indonesia, Mitsubishi Heavy Industries, and Mitsubishi Corporation.

On 1 February 2014, shareholding changed as Mitsubishi Heavy Industries, LTD. (MHI) changed into Mitsubishi Hitachi Power Systems, LTD. (MHPS). The change is validated in the Capital Investment Coordinating Board (BKPM). Since then, the shareholding of PT POSSI has changed from Mitsubishi Heavy Industries, LTD. into Mitsubishi Hitachi Power Systems, LTD.

The composition of shares and capital structure are as follows:

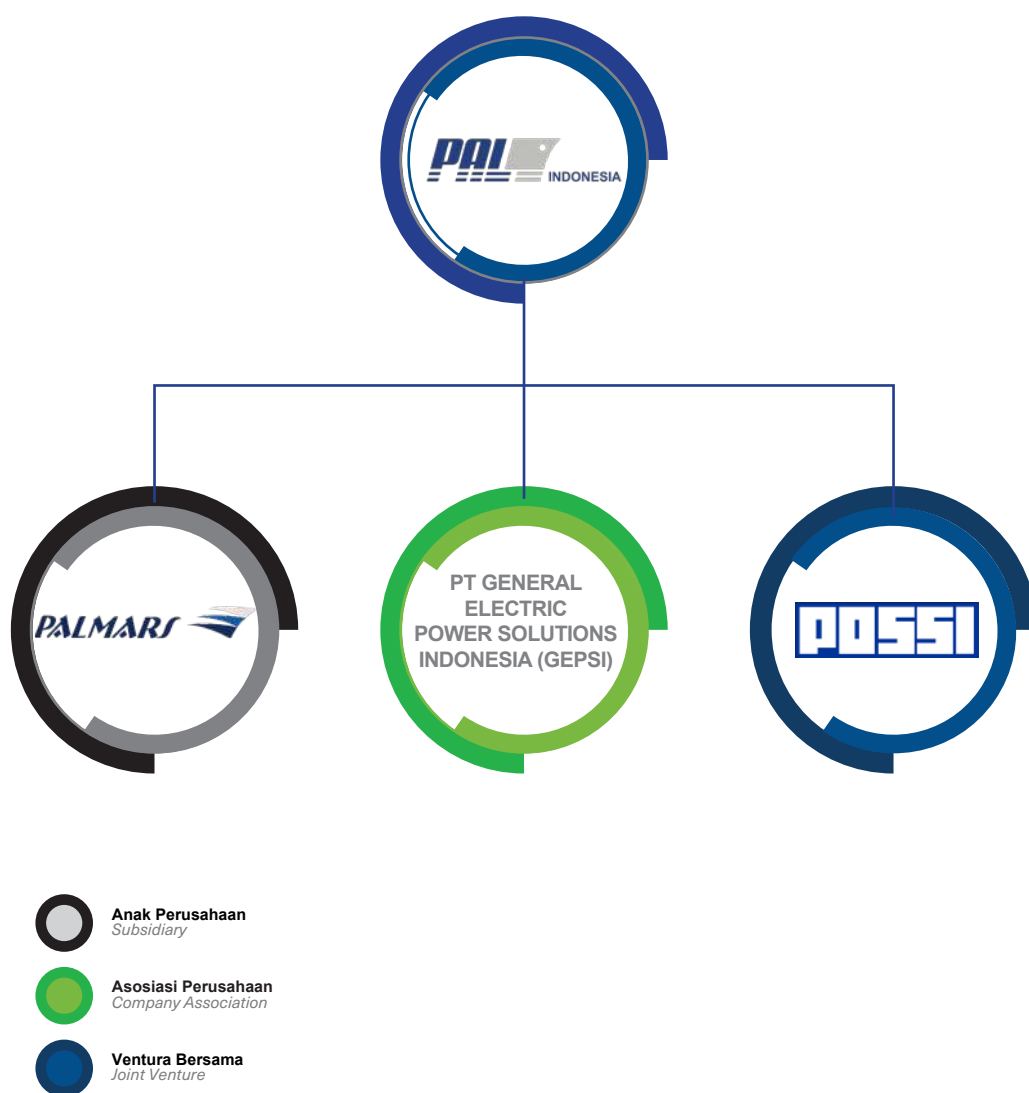
Laporan Keuangan PT Power System Service Indonesia (POSSI) 2021 (Rp Miliar)

PT Power System Services Indonesia 2021 Financial Report (IDR in Billion)

Aset Asset	Pendapatan Income	Liabilitas Liabilities	Laba Bersih Net Profit
Rp 154,50	Rp (9,38)	Rp 7,83	Rp (9,33)

Struktur Entitas Anak, Asosiasi, dan Ventura Bersama

Structure of Subsidiaries, Associations and Joint Venture



Bagan Struktur Entitas Anak, Asosiasi dan Ventura Bersama
Structure of Subsidiaries, Associations, and Joint Ventures Chart

Nama dan Alamat Entitas Anak, Asosiasi, dan Ventura Bersama

Name and Address of Subsidiary, Association and Joint Venture

PT PAL Marine Service (PALMARS)

Kantor Pusat
BUM HARKAN Building 3rd Floor, PT PAL Indonesia, Jl. Gerbang Selatan No.1, Semampir – Surabaya 60155
Telp: +62 31 3297820
Telp: +62 31 3286913
Telp: +62 31 3281361
WhatsApp: 62 821 4291 1100
E-mail: palmars@palmars.co.id

PT PAL Marine Service (PALMARS)

Headquarters
BUM Harkan Building 3rd Floor, PT PAL Indonesia, Jl. Gerbang Selatan Number 1, Semampir – Surabaya 60155
Telp: +62 31 3297820
Telp: +62 31 3286913
Telp: +62 31 3281361
WhatsApp: 62 821 4291 1100
E-mail: palmars@palmars.co.id

PT Power System Service Indonesia (POSSI)

Kantor Pusat
Graha Bumi Surabaya 3rd Floor, Hotel Bumi Surabaya, Jl. Basuki Rahmat 124-128, Surabaya 60271, Indonesia
Telp: +62 (31) 532-6395, 532-6396, 532-6422
Fax: +62 (31) 532-6397
E-mail: possi@ptpossi.com

PT Power System Service Indonesia (POSSI)

Headquarters
Graha Bumi Surabaya 3rd Floor, Hotel Bumi Surabaya, Jl. Basuki Rahmat 124-128, SURABAYA 60271, INDONESIA
Telp: +62 (31) 532-6395, 532-6396, 532-6422
Fax: +62 (31) 532-6397
E-mail: possi@ptpossi.com

PT General Electric Power Solutions Indonesia (GEPSI)

Kantor Pusat
Jl. Panti Mulia Baru, Ujung, Semampir, Ujung, Kec. Semampir, Kota SBY, Jawa Timur 60155
Telp: (031) 3292080

PT General Electric Power Solutions Indonesia (GEPSI)

Headquarters
Jl. Panti Mulia Baru, Ujung, Semampir, Ujung, Kec. Semampir, Kota SBY, Jawa Timur 60155
Telp: (031) 3292080

PT GE Technology Indonesia

Kantor Pusat
Lippo Plaza J1 Jenderal Sudirman KAV 25 8th Floor Jakarta, 12920 Indonesia

PT GE Technology Indonesia

Headquarters
Lippo Plaza J1 Jenderal Sudirman KAV 25 8th Floor Jakarta, 12920 Indonesia

Lembaga Profesi Penunjang Perusahaan

**Kantor Akuntan Publik Hendrawinta, Hanny,
Erwin dan Sumargo**

Merupakan Kantor Akuntan Publik (KAP) yang
mengaudit Laporan Keuangan Perusahaan.

Alamat:
Intiland Tower Lt.8
Jl. Jendral Sudirman Kav.32
Jakarta 10220
Indonesia

Telp : +62215707997 / +62215702000
Fax : +62215706118 / +62215711818
Email : hhes.sudirman@kreston.co.id
www.kreston.co.id

Company Supporting Professional Institution

***Hendrawinta, Hanny, Erwin dan Sumargo
Public Accounting Firm***

*KAP Hendrawinata Hanny Erwin & Sumargo
is a Public Accounting Firm that Audits the
Company's Financial Statements.*

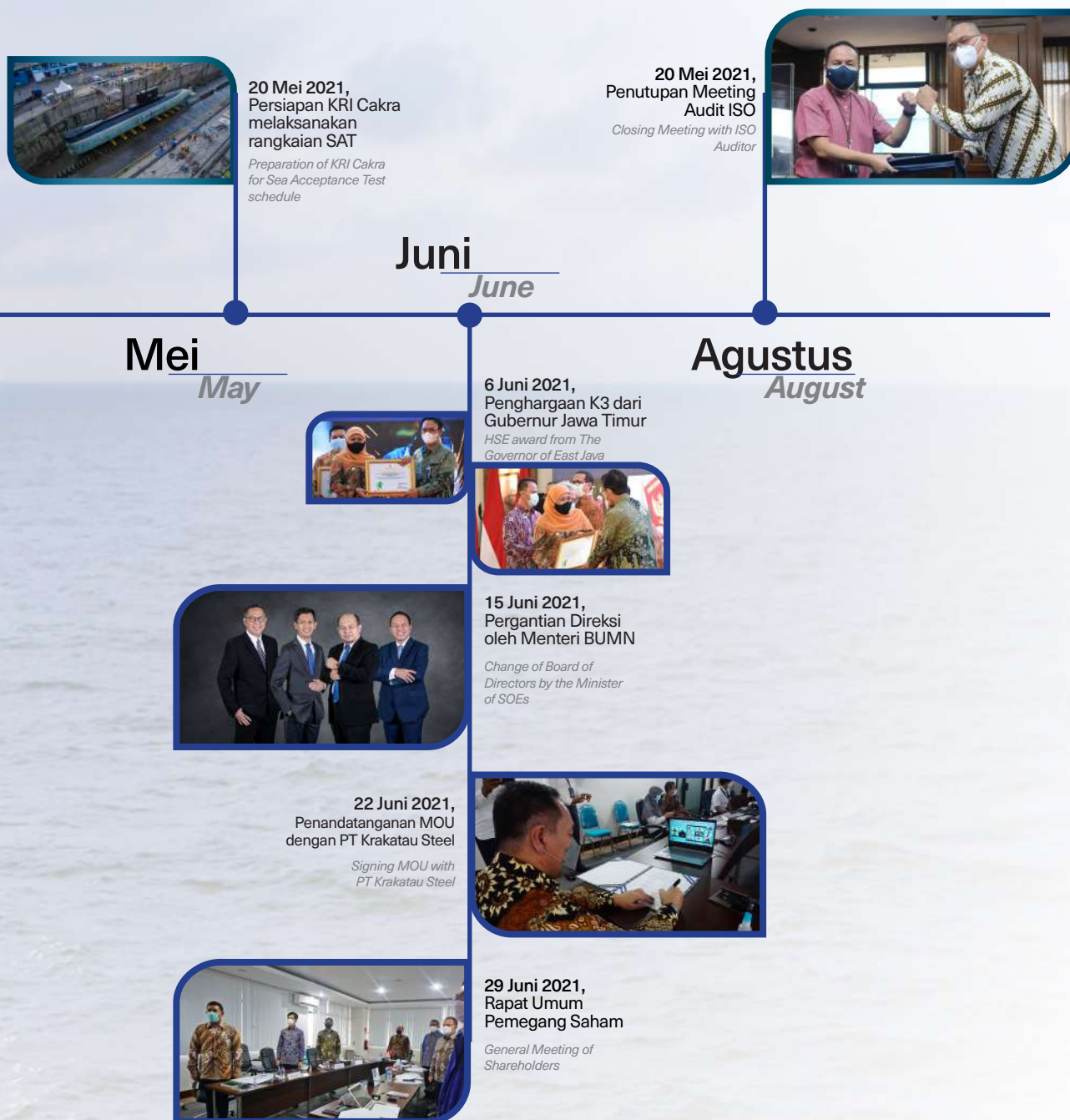
*Address:
Intiland Tower, 8th floor
Jl. Jendral Sudirman Kav.32
Jakarta 10220
Indonesia*

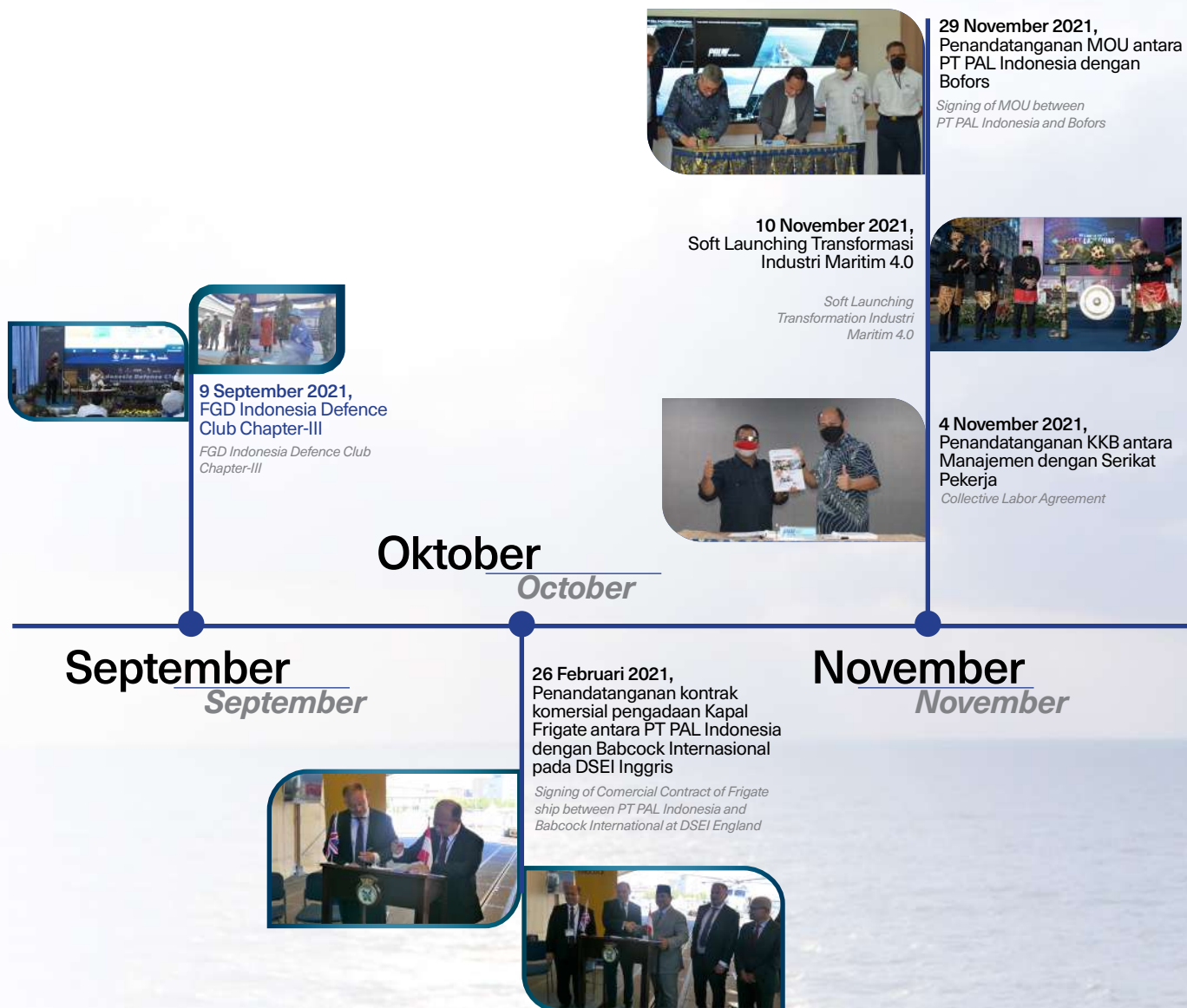
*Telp : +62215707997/+62215702000
Fax : +62215706118/+62215711818
E-mail : hhes.sudirman@kreston.co.id
www.kreston.co.id*

Peristiwa Penting PT PAL Indonesia Selama 2021

*Important Events of
PT PAL Indonesia
in 2021*









9 Desember 2021,
Penghargaan 5R dari Dinas
Tenaga Kerja dan Transmigrasi
Jawa Timur

*5R Award from the East Java Manpower
and Transmigration Service*

2 Desember 2021,
Kunjungan Duta Besar Inggris
untuk Indonesia

British Ambassador's Visit



5 Desember 2021,
Seremoni Peluncuran KCR-60
Kapal kelima dihadiri oleh Menteri
Pertahanan Republik Indonesia

*The launch of the fifth KCR-60 Ship, witnessed
by the Minister of Defense of the Republic of
Indonesia*



Desember
December

4

Sumber Daya Manusia

Human Resources







Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal strategis untuk mendukung kinerja Perusahaan. Oleh karena itu, PT PAL Indonesia menempatkan SDM sebagai pendorong utama pengembangan usaha baik di masa kini maupun di masa mendatang. Sebab visi dan misi perusahaan yang ingin menjadi pelaku industri bidang maritim dan energi kelas dunia hanya akan bisa dicapai dengan SDM yang kompeten, berdedikasi, dan profesional.

Peran SDM yang strategis menuntut perusahaan untuk selalu meningkatkan kualitas karyawan di berbagai aspek. Seperti pengembangan sikap, pengetahuan, keahlian, dan keterampilan di bidangnya masing-masing. Tujuannya adalah untuk menjadi SDM yang bekerja secara

Human Resources Development Policy

Human Resources (HR) is a strategic capital to support the Company's performance. Therefore, PT PAL Indonesia puts HR as the main driver of business development both now and in the future because the company's vision and mission to become a world class maritime and energy industry player can only be achieved with competent, dedicated and professional human resources.

The strategic role of HR requires the company to always improve the quality of employees in various aspects such as the development of attitudes, knowledge, expertise, and skills in their respective fields in order to be HR that works optimally at a quiet and comfortable



optimal dengan lingkungan kerja yang tenang dan nyaman. Sehingga dapat berdampak pada pertumbuhan bisnis perusahaan secara berkelanjutan. PT PAL Indonesia juga selalu berusaha memastikan karyawan bisa bekerja dengan optimal, dalam keadaan yang tenang dan nyaman, sehingga bisa mendorong pertumbuhan bisnis perusahaan secara berkelanjutan.

Kebijakan Pengembangan SDM

PT PAL Indonesia telah memiliki kerangka kebijakan pengembangan SDM secara berkelanjutan. SDM Perusahaan dikembangkan secara terpadu dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) untuk menyediakan SDM yang memiliki kompetensi dan profesionalisme terbaik di bidang konstruksi industri maritim dan energi yang berkelas dunia.

Dalam menjalankan pengembangan SDM, perusahaan mendasarkan setiap kesempatan

work environment. Hence, it may affect the company's sustainable business growth. PT PAL Indonesia also always strives to ensure that employees can work optimally, in a quiet and comfortable condition, so that it can encourage the company's sustainable business growth.

Human Resources Development Policy

PT PAL Indonesia has a policy framework for sustainable human resource development. The Company's HR is integratedly developed with the Company's Long-Term Plan (RJPP) to provide HR who has the best competence and professionalism in the world class maritime and energy construction industry.

In developing HR, the company bases every career opportunity openly for all employees

berkarir secara terbuka bagi semua karyawan yang didasarkan pada persyaratan kompetensi, masa kerja, perilaku dan prestasi kerja tanpa membedakan ras, agama, warna kulit, maupun jenis kelamin.

based on competency requirements, years of service, work behavior and performance regardless of race, religion, skin color, or gender.

Berikut adalah kebijakan, rencana, dan strategi bidang SDM yang dituangkan dalam *Road Map* Divisi HCM & CM tahun 2019 – 2023:

The following are the policies, plans and strategies in the field of HR as outlined in the HCM & CM Division Road Map for 2019 - 2023:

Tabel Pengembangan SDM <i>Table of Human Resource Development</i>	
Pengembangan SDM <i>Human Resource Development</i>	
Rekrutmen tenaga secara bertahap sesuai dengan kebutuhan Perusahaan <i>Graduate employee recruitment in accordance with the Company's need</i>	
a. Kebijakan Policy	: Rekrutmen tenaga baru untuk menggantikan SDM yang akan purna dengan memperhatikan prinsip zero growth <i>Recruitment of new employees to replace HR who will retire by considering the principle of zero growth</i>
b. Strategi Strategy	: Transfer of Knowledge dari pegawai senior ke pegawai muda dan peningkatan capacity building SDM. <i>Transfer of Knowledge from senior employees to junior employees and enhancing the capacity building of HR.</i>
Peningkatan kompetensi SDM guna memiliki kemampuan dalam memahami dan mengelola setiap perubahan (organisasional) yang terjadi serta peningkatan fighting spirit SDM untuk membawa perusahaan ke arah yang lebih maju. <i>Improvement of HR Competency to have ability in understanding and managing every (organizational) change with occurs, as well as increasing HR fighting spirit to take Company to be more advanced.</i>	
a. Kebijakan Policy	: Penerapan sistem reward and punishment secara adil sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan <i>Implementation of reward and punishment system fairly as an effort to enhance employee performance</i>
b. Strategi Strategy	: Peningkatan loyalitas dan semangat bekerja seluruh insan perusahaan <i>Increasing loyalty and work motivation of all company employees</i>
Peningkatan profesionalisme sumber daya manusia perusahaan melalui sertifikasi keahlian <i>Increasing professionalism of Company's human resources through certification of expertise</i>	
Kecukupan instrumen K3 sesuai pedoman yang berlaku <i>Sufficiency of K3 instruments in accordance with guideline in effect</i>	

Pengelola SDM

Divisi *Human Capital Management* dipimpin oleh Kepala Divisi dengan profil sebagai berikut:

HR General Management

The Human Capital Management is led by the Division Head with the following profile:



Ambikka
(Kepala Divisi *Human Capital Management*)

(General Manager of Human Capital Management)

Warga Negara Indonesia kelahiran Blitar, 15 Januari 1975. Menyelesaikan Strata-1 Jurusan Statistika di Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) pada 1997. Pernah mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan di bidang pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM).

Saat ini, menjabat sebagai kepala Divisi *Human Capital Management and Command Media* sejak tanggal 22 Mei 2017 sesuai Surat Keputusan Direksi Nomor Sprint/03/10000/V/2017 sebagai Pelaksana Tugas yang kemudian ditetapkan dalam Surat Keputusan Direksi Nomor: Skep/28/10000/V/2018.

Ambikka is an Indonesian citizen, born in Blitar, on January 15, 1975, has completed her Bachelor Degree in Statistics Department at Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) in 1997. She has attended various education and training programs in the field of Human Resource Development.

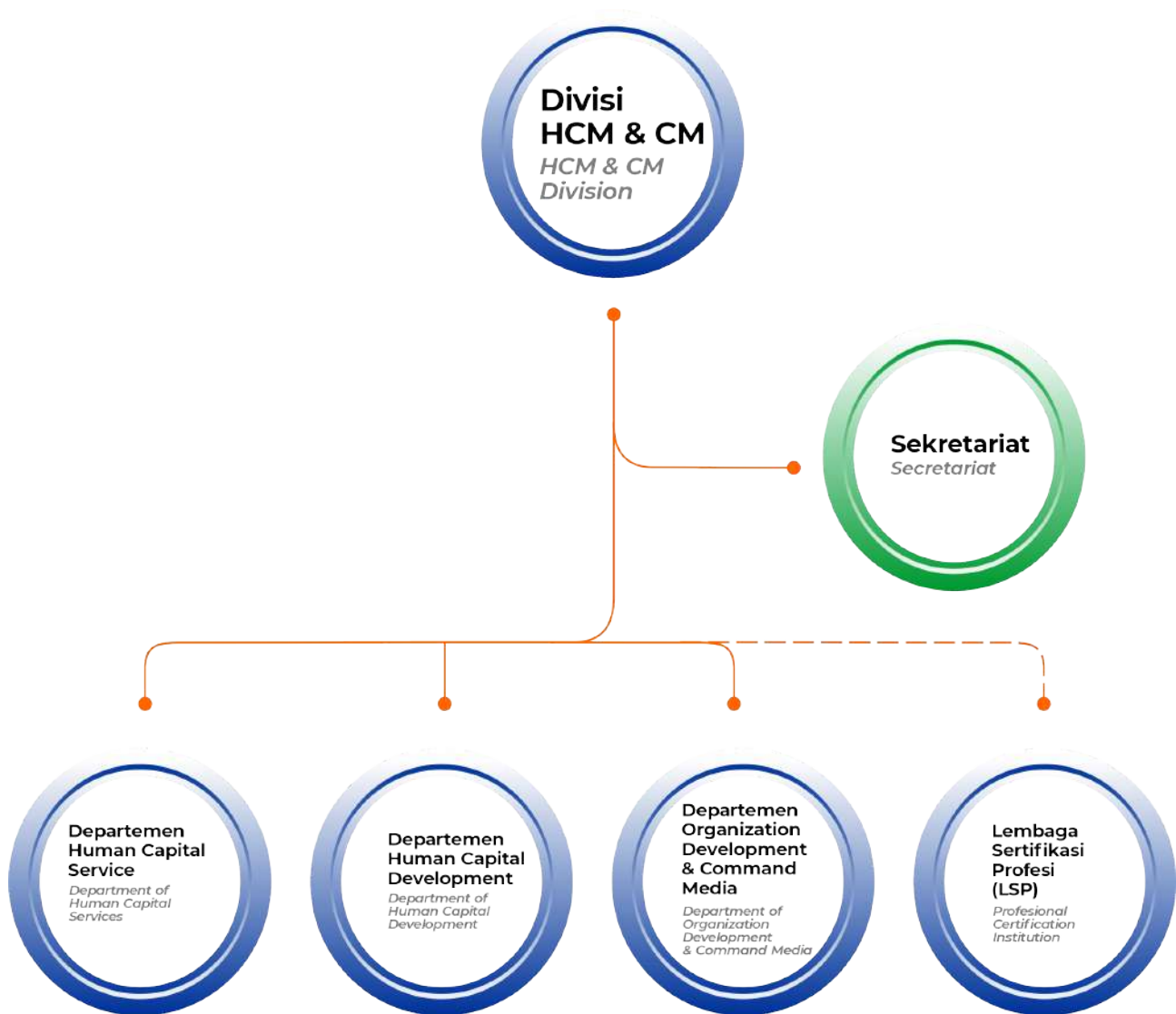
Currently, she has served as the General Manager Human Capital Management and Command Media Division since May 22, 2017 in accordance with the Decree of the Directors Number Sprint/03/10000/V/2017 as an Acting Official, which was then stated in the Decree of the Directors Number Skep/28/10000/V/2018.

Struktur Pengelola SDM

Struktur organisasi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan PT PAL Indonesia adalah sebagai berikut:

The Structure of Human Resource Management

The organizational structure of Human Resources (HR) management within PT PAL Indonesia is as follows:



Struktur Pengelola SDM
The Structure of Human Resource Management

Statistik SDM

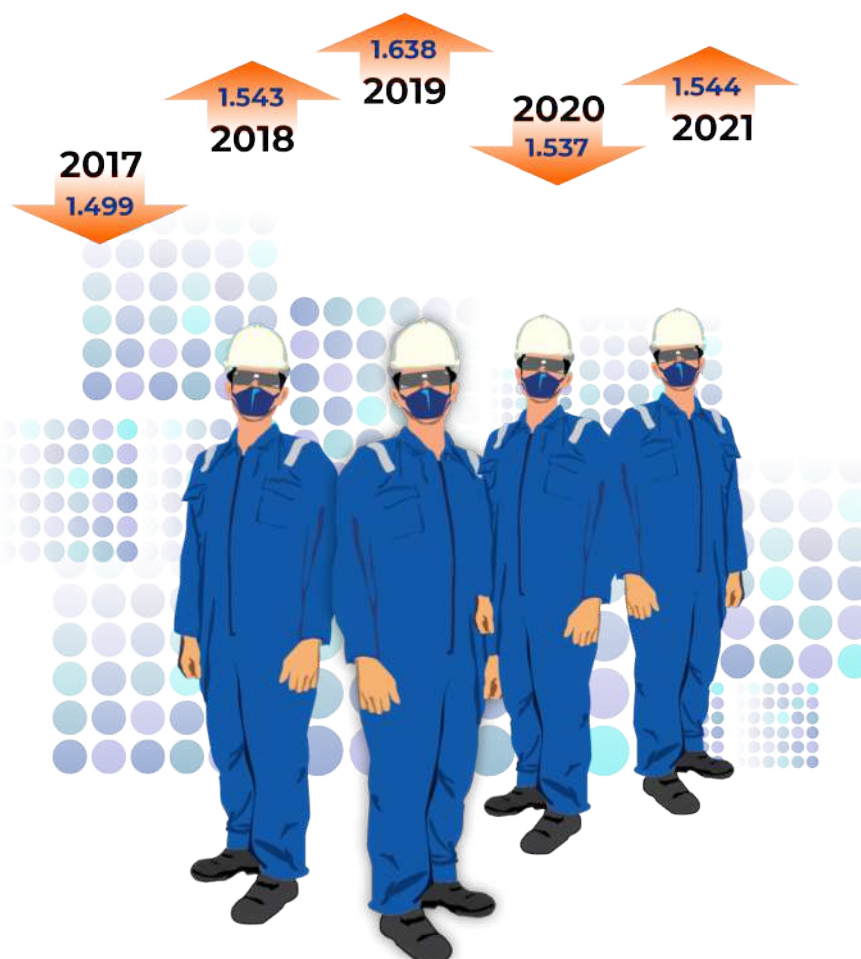
Pada akhir 2021, jumlah karyawan perusahaan mencapai 1.544 orang yang terdiri atas karyawan perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT) 455 orang dan karyawan dengan perjanjian kerja waktu tidak tertentu (PKWTT) 1089 orang. Jumlah tersebut lebih banyak dibanding 2020 sebanyak 7 orang.

1. Perkembangan jumlah karyawan 5 tahunan

Human Resource Statistics

At the end of 2021, the number of company employees reached 1,544 people, consisting of 455 employees with Temporary Employment Agreement and 1,089 employees with Permanent Employment Agreement. This number was more than that in 2020, with a difference of 7 people

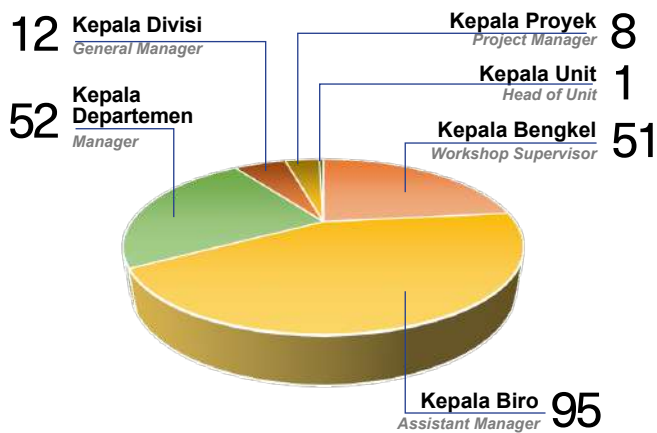
1. Growth of the number of employees in five-year



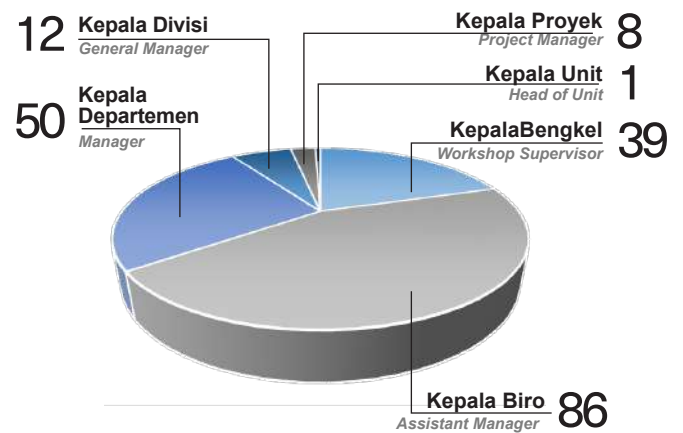
2. Jumlah Karyawan Masing Masing Level Organisasi

2. Total employees in each organization level

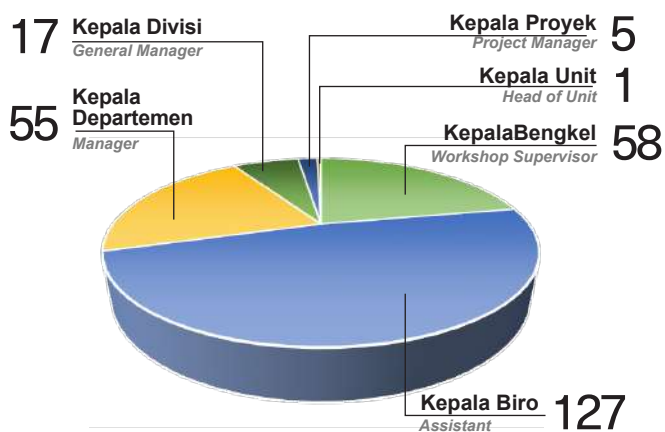
2017 : 219



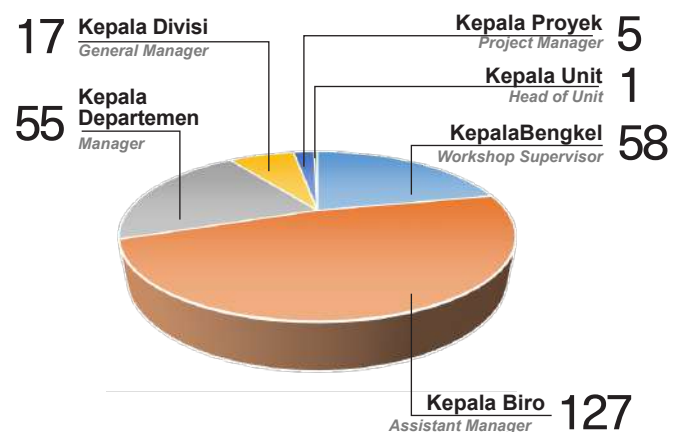
2018 : 196



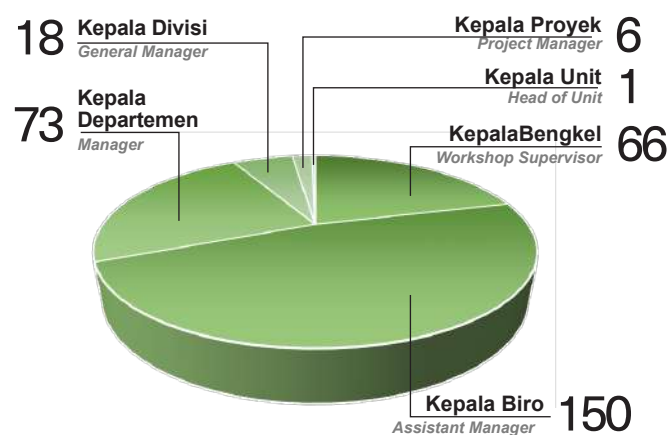
2019 : 263



2020 : 263



2021 : 314



3. Jumlah karyawan dari masing-masing jenjang Pendidikan dan disiplin ilmu (Teknik dan Non teknik)

Pada akhir 2021, jumlah karyawan Perusahaan dengan disiplin ilmu teknik sebanyak 1300 orang dan disiplin ilmu non-teknik sebanyak 244 orang.

3. Number of employees from each level of education and disciplines (Technical and Non-technical)

At the end of 2021, the number of company employees with technical disciplines reached 1300 people, while the number of employees with non-technical disciplines reached 244 people.

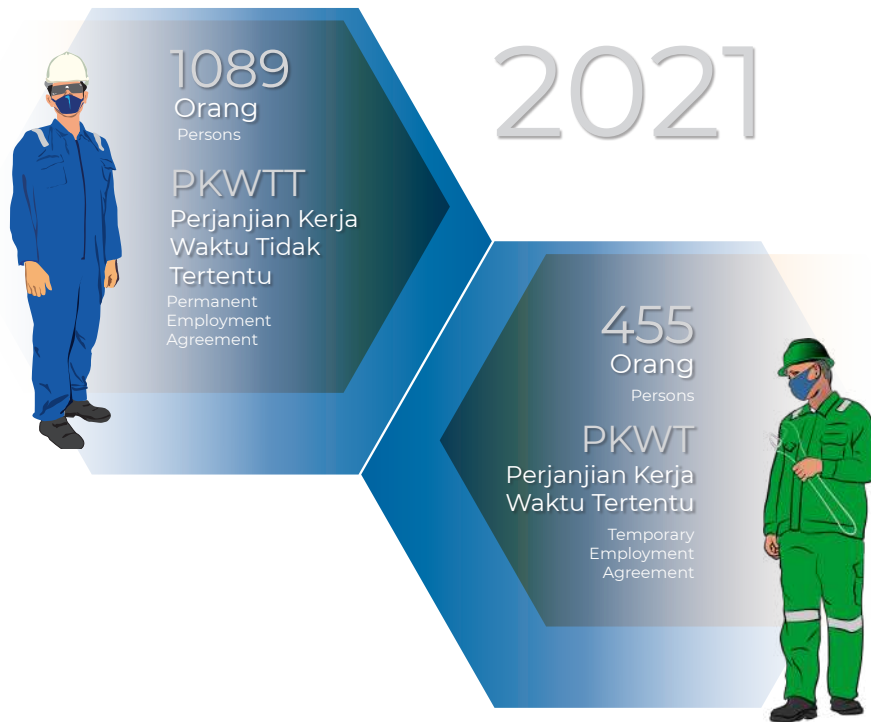


4. Jumlah Karyawan Berdasar Status Kepegawaian, Jenis Kelamin, Usia

4. Number of Employees by Employment Status, Gender, and Age

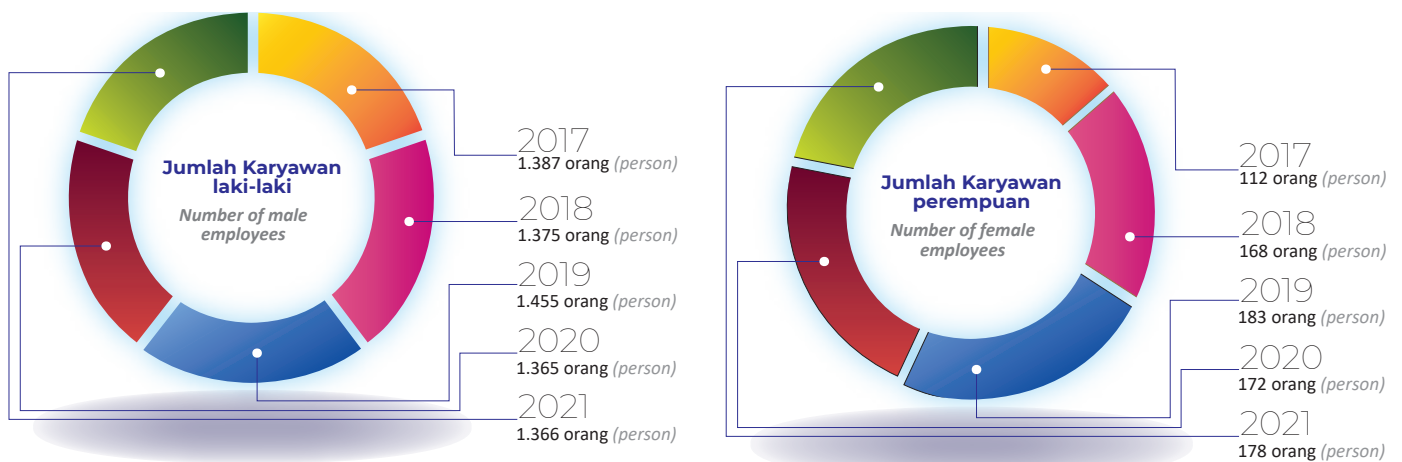
a. Berdasar Status Kepegawaian

a. By Employment Status



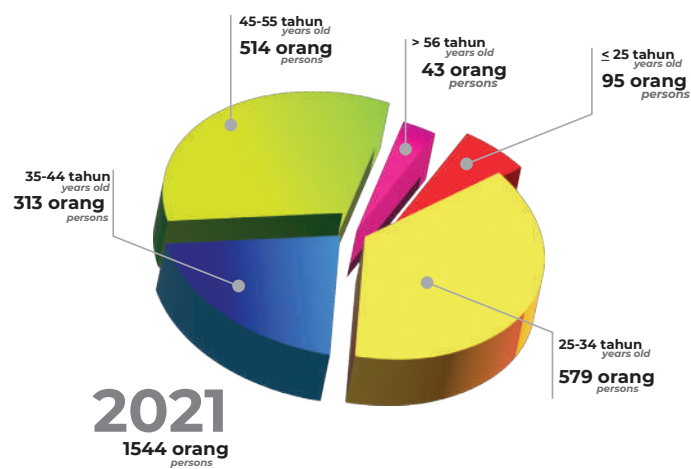
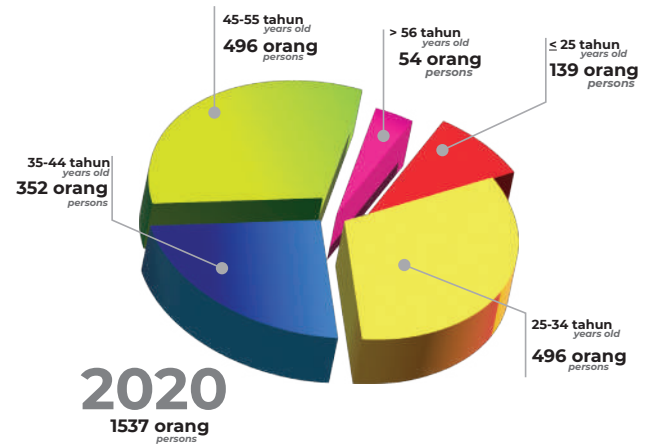
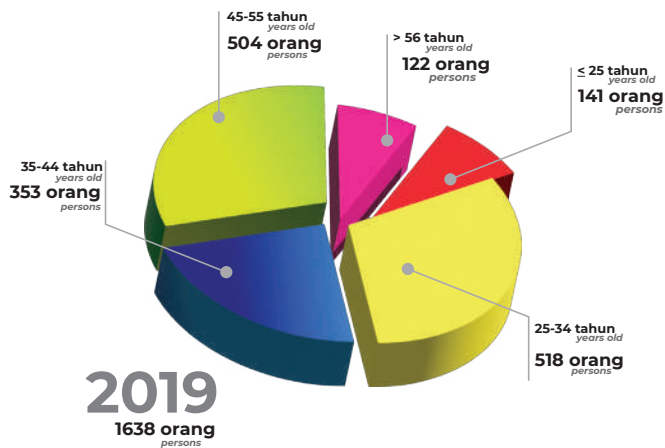
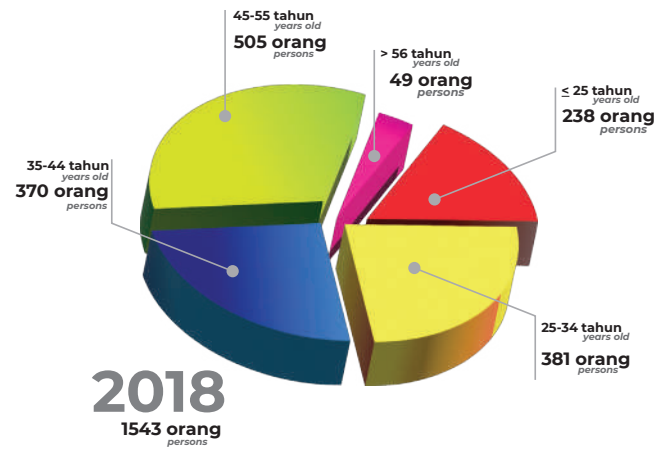
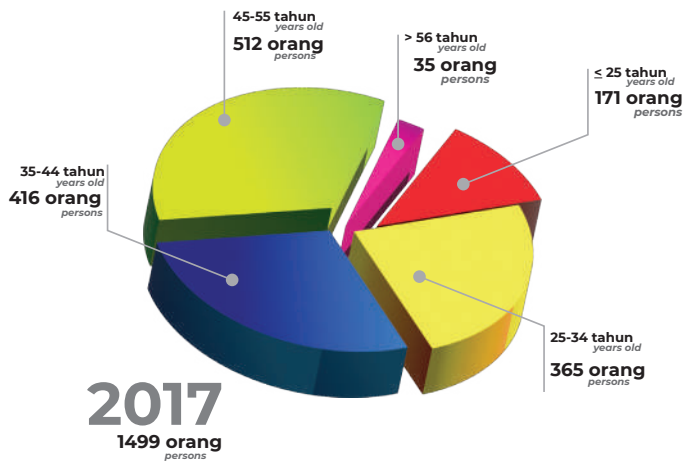
b. Berdasar Jenis Kelamin

b. By Gender



c. Berdasar Usia

c. By Age



Rekrutmen Dan Seleksi

a. Kebijakan Rekrutmen

Rekrutmen SDM, dilakukan sebagai respon dalam menghadapi ragam tantangan bisnis. Dengan standar operasional yang ditetapkan, perusahaan dapat memperoleh SDM yang sesuai bagi usaha yang dijalankan. PT PAL Indonesia pada tahun 2021 menjalankan rekrutmen dengan formasi yang dibuka sebanyak 65 orang. Akan tetapi rekrutmen tersebut batal dilaksanakan.

Untuk menjamin proses rekrutmen menghasilkan SDM yang kompeten sesuai standar Perusahaan, peserta rekrutmen diwajibkan mengikuti sejumlah tahapan seleksi, mulai dari seleksi administrasi, Tes Potensi Akademik (TPA) dan Tes Pengetahuan Umum (TPU), tes kesehatan, tes psikologi, dan wawancara. Selain itu, untuk menjamin netralitas, independensi, dan sebagai wujud transparansi, rekrutmen dilakukan dengan menggandeng pihak ketiga seperti perguruan tinggi, Lembaga Tes Psikologi, Laboratorium Bahasa, dan Laboratorium Kesehatan.

b. Jumlah proyeksi dan realisasi rekrutmen 3 tahun terakhir

Rincian pemenuhan formasi karyawan selama 2019 sampai 2021 adalah sebagai berikut:

Rincian Pemenuhan Formasi Karyawan Selama 2019 Sampai 2021

The details of employee formations fulfillment from 2019 to 2021 are as follows:

Tahun Years	2019					2020		2021				
Tahap Stage	Batch 1 Batch 1	Batch 2 (PPB) Batch 2	Batch 3 Batch 3	Kapal Selam Submarine	Total 2019 Total 2019	Canceled Canceled	Batch 1 Batch 1	Batch 2 Batch 2	Batch 3 Batch 3	Batch 4 Batch 4	Batch 5 Batch 5	Total 2021
Target Target	34	9	24	87	154	80	17	33	5	5	5	65
Diterima Accepted	34	8	20	60	123	0	17	33	5	5	5	65
Bersedia Willing	34	8	19	58	119	0	17	33	5	5	5	65

Program Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam mengembangkan kompetensi SDM, PT PAL Indonesia menerapkan sistem *training need analysis* melalui serangkaian pelatihan yang disesuaikan dengan standar kompetensi

Recruitment and Selection

a. Recruitment Policy

Human resources recruitment is carried out as a response to various business challenges. By following the stipulated operational standards, a company is allowed to recruit human resources to suit its business. Accordingly, in 2021, PT PAL Indonesia opened employment for 65 employees. However, the recruitment was canceled.

In ensuring that the recruitment process would generate competent human resources suitable to the Company standards, the prospective employees were required to participate in several selection stages, starting from the administrative selection, Academic Potential Test, and General Knowledge Test, medical test, psychological test, to the interview. In addition, to guarantee neutrality, independence, and transparency, the recruitment was carried out by involving third parties, such as universities, Psychological Testing Institutions, Language Laboratories, and Health Laboratories.

b. Total Projected and Actual Recruitment in the Last Three Years

The details of employee formations fulfillment from 2019 to 2021 are as follows:

Human Resources Training and Development Program

Analysis system through a series of trainings that are tailored to the competency standards for filling the positions held by each employee. The company also has a written policies that

untuk pengisian jabatan yang diemban masing-masing karyawan. Perusahaan juga memiliki kebijakan tertulis yang mengatur pendidikan dan pelatihan bagi karyawan. Di samping itu, perusahaan secara berkala memfasilitasi karyawan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan, baik yang bersifat *in-house training* maupun *public training*.

Persamaan Kesempatan dalam Pendidikan dan Pelatihan

Kesempatan yang sama bagi seluruh karyawan dalam mengembangkan kompetensinya tanpa membedakan suku, agama, ras, maupun jenis kelamin, menjadi prinsip yang dianut PT PAL Indonesia dalam merespon perkembangan bisnis sekaligus penunjang pencapaian target perusahaan. PT PAL Indonesia mendasarkan Pendidikan dan pelatihan karyawan yang sesuai dengan standar kompetensi jabatan dan kebutuhan perusahaan.

Kompetensi karyawan yang meningkat diharapkan dapat turut menunjang pelaksanaan tugas untuk mewujudkan target perusahaan. Peningkatan kompetensi ini dilakukan perusahaan melalui pelatihan LSP dan Non-LSP.

1. Pelatihan Karyawan Yang Telah Dilakukan (5 Tahun Terakhir)

Pelatihan karyawan yang telah dilakukan dengan mencerminkan adanya persamaan kesempatan kepada seluruh karyawan.

Pelatihan karyawan Selama 5 tahun

The comparison of employee competency development costs (in the last five years)

Tahun Years	Peserta Participants		
	Laki-laki Men	Perempuan Women	Total Total
2017	14	38	54
2018	15	27	42
2019	11	24	35
2020	7	38	35
2020	10	13	23
Grand Total Grand Total	57	140	197

2. Perbandingan Biaya Pengembangan Kompetensi Karyawan (5 Tahun Terakhir)

Perbandingan biaya pengembangan kompetensi karyawan yang telah dikeluarkan dalam 5 tahun terakhir.

regulate education and training for employees. In addition, the company regularly facilitates the employees to participate in various education and training, both in-house training and public training.

Equal Opportunity in Education and Training

Equal opportunity for all employees in developing their competencies regardless of ethnicity, religion, race, or gender was a principle adopted by PT PAL Indonesia as a response to business developments and support for the achievement of company targets. PT PAL Indonesia counted on employee education and training appropriate for the job competency standards and company necessities.

The increased competence of employees was expected to support the task implementations to achieve the Company's targets. The Company managed this competency improvement by holding training based on Professional Certification Agency (LSP) and Non-Professional Certification Agency (Non-LSP).

1. The Employee Training Performed (In The Last Five Years)

Employee training conducted by considering equal opportunities for all employees.

2. The Comparison of Employee Competency Development Costs (In The Last Five Years)

Comparison of employee competency development costs spent in the last five years.

Biaya Pengembangan Kompetensi Karyawan Selama 5 tahun
Employee Competency Development Cost for 5 years

Tahun Years	Nilai Value	%
2017	Rp 2.866.915.687	25,21
2018	Rp 3.282.655.918	28,86
2019	Rp 2.809.017.849	24,70
2020	Rp 1.653.306.546	14,38
2021	Rp 926.000.000	8
Grand Total Grand Total	Rp11.537.896.000	100

3. Jumlah Penyelenggaraan Pelatihan (5 Tahun Terakhir)

3. Total Training Held (In The Last Five Years)

Pelatihan Selama 5 tahun
Training for 5 years

Tahun Years	Jumlah Pelatihan Count of Years
2017	52
2018	42
2019	35
2020	45
2021	23
Grand Total Grand Total	197

4. Jumlah Peserta Pelatihan Pada Tiap Pelatihan Yang Diselenggarakan (5 Tahun Terakhir)

4. Total Participants In Each Training

Pelatihan Selama 5 tahun
Training for 5 years

Tahun Years	Jumlah Pelatihan Count of Years
2017	1783
2018	739
2019	417
2020	878
2021	345
Total Total	4162

Tabel Daftar Sertifikasi LSP
Table of LSP Certification Lists

No No	Skema Kompetensi Competency Scheme	Frekuensi Frequency
1.	Alat Angkat Angkut Lifting Equipment	25
2.	Desain Design	24
3.	Docking Undocking Docking Undocking	8
4.	Erection Erection	10
5.	Hull Outfitting Hull Outfitting	65
6.	Jaminan Kualitas Quality assurance	16

No No	Skema Kompetensi Competency Scheme	Frekuensi Frequency
7.	<i>Listrik & Elektronik</i> First Designer Electric & Electronic Outfitting (Level 4)	25
8.	<i>Manajerial</i> Managerial	2
9.	<i>Pengadaan</i> Procurement	22
10.	<i>Pengelasan</i> Welding	160
11.	<i>Permesinan</i> Machining	25
12.	<i>SDM (Human Capital)</i> HR (Human Capital)	10
13.	<i>Surface Finishing</i> Surface Finish	14
Total Total		406

Tabel Daftar Sertifikasi non LSP
List of Non-Professional Certification Agencies

No No	Skema Kompetensi Competency Scheme	Frekuensi Frequency
1.	Pelatihan dan Sertifikasi Inspector Scaffolding Certification for Welder of the Department of Manpower (Depnaker) Class I	6
2.	Pelatihan Authorized Gas Detection Certification for Welder of the Department of Manpower (Depnaker) Class II	13
3.	Pelatihan Basic Sea Survival Certification for Profession in the field of ICT	4
4.	Sertifikasi LR Class- Batch 1 Basic Education and Training - Audit Basis	30
5.	Sertifikasi LR Clas- Batch 2 Training & Certification for Welder FCAW Class of Indonesian Classification Bureau	29
6.	Pelatihan dan Sertifikasi Bidang Lingkungan Hidup Training & Certification for the profession in the field of FCAW	1
7.	Pelatihan dan Sertifikasi Bidang Lingkungan Hidup Training & Certification for the profession in the field of SMAW	1
8.	Pelatihan dan Sertifikasi Pengelolaan Limbah B3 (online) Training & Certification for Custom Expert	1
9.	Pelatihan Sistem Manajemen Terpadu ISO (9001,14001,45001, & 37100)	74
10.	Pelatihan Bahasa Inggris Training for Apprenticeship Coordinator in Industry	22
Total Total		181

5. Peningkatan Pendidikan Melalui Tugas Belajar

Peningkatan Pendidikan formal karyawan dilaksanakan dalam rangka mewujudkan komitmen perusahaan dalam meningkatkan kompetensi karyawannya. Cara yang ditempuh melalui mengirimkan karyawan untuk menjalankan tugas belajar secara formal. Fokus tugas belajar formal adalah pada ilmu atau kompetensi yang menunjang bisnis PT PAL Indonesia sebagai perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi industri maritim dan energi.

Pada tahun 2018, empat orang karyawan PT PAL Indonesia telah menyelesaikan *Double Degree* di Jerman yang ditempuh dalam enam bulan.

5. Enhancing Education Through Learning Duties

The employees' formal knowledge was enhanced to actualize the Company's commitment to improving the competencies of its employees. Therefore, the Company instructed the employees to perform formal learning duties. The formal learning duties focus on the knowledge or competencies that support the business of PT PAL Indonesia as a company engaged in the construction of the maritime and energy industries.

In 2018, four employees of PT PAL Indonesia completed the Double Degree in Germany, which took them six months. Those employees

Satu orang dari divisi bisnis dan pemasaran, satu orang dari divisi desain, satu orang dari divisi kapal niaga, dan satu orang dari divisi kapal perang. Dengan diselesaikannya program ini, kompetensi karyawan PT PAL Indonesia terkait bidang kemaritiman meningkat sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Tahun 2021, karena pandemi covid-19, perusahaan tidak melaksanakan peningkatan Pendidikan melalui tugas belajar

6. Persamaan Kesempatan dalam Pengembangan Jenjang Karir

Perencanaan karir di PTPAL Indonesia didasarkan pada kebutuhan dan arah pengembangan perusahaan untuk mengembangkan bisnis secara berkelanjutan. PT PAL Indonesia memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan untuk meningkatkan jenjang karirnya berdasarkan *merit system* yang mengacu pada jabatan, pendidikan, keahlian, keterampilan, pengalaman, dan masa kerja.

Manajemen PT PAL Indonesia telah mendesain perencanaan karir karyawan melalui dua jalur, yakni karir pada jabatan struktural dan jabatan fungsional. Pengelolaan jenjang karir SDM dilaksanakan melalui penyesuaian/kenaikan strata/sub strata, status, golongan dan skala. Penyesuaian jenjang karir karyawan selama tempat tahun terakhir digambarkan pada tabel berikut ini:

included one person from the business and marketing division, one person from the design division, one person from the merchant vessel division, and one person from the naval ship division. By completing this program, the competencies of PT PAL Indonesia employees relating to maritime affairs could be improved, consistent with the Company's necessities.

In 2021, the Company did not implement the learning duties for education enhancement due to Covid-19.

6. Equal Opportunity in Career Path Development

PT PAL Indonesia provides equal opportunities for each employee to improve their career path based on a merit system that refers to their position, education, expertise, skills, experience, and years of service. Career planning is also based on the needs and direction of the company's development to develop the business in a sustainable manner.

The management of PT PAL Indonesia had divided the employees' career into two paths, namely structural and functional positions. The human resources career path was managed by adjusting/upgrading strata/sub-strata, status, class, and scale. The adjustment of employee career paths during the last four years is illustrated in the following table:



Tabel Persamaan Kesempatan Dalam Pengembangan Jenjang Karir (Selama 5 Tahun)
Table of Equal Opportunities in Career Development (For 5 Years)

Penghargaan Kepada Karyawan

Kemajuan sebuah perusahaan tentu tidak bisa lepas dari kerja keras karyawan. Oleh karena itu, PT PAL Indonesia memberikan apresiasi kepada karyawan dalam rangka menumbuhkan semangat kerja agar produktivitas karyawan tidak menurun. Pemberian penghargaan untuk menumbuhkan *fighting spirit* dalam skema *reward and punishment*. Sejumlah apresiasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, di antaranya melalui penyesuaian Upah Minimum Kota, perubahan ketentuan penggajian, penyiapan karyawan jelang masa purna bakti, pemberian bonus/insentif, pemenuhan kewajiban pembayaran tunjangan hari raya, dan pemberian penghargaan khusus.

Penyesuaian Upah Minimum Kota (UMK)

PT PAL Indonesia mengatur sistem penggajian melalui Keputusan Direksi Nomor Skep/08/10000/II/2013 tanggal 25 Februari 2013 dan perubahannya, tentang struktur dan konversi Gaji Pokok pekerja tetap PT PAL Indonesia. Perusahaan menggunakan konsep *performance based salary* dengan mempertimbangkan unsur *competency based human resources management* (CB-HRM) dan *talent based human resources management* (TB HRM) untuk mengatur sistem penggajian karyawan.

Untuk memastikan peningkatan kesejahteraan karyawan dan ketaatan pada aturan yang berlaku, setiap tahun perusahaan menyesuaikan dengan kebijakan pengupahan yang telah ditentukan oleh pemerintah. Untuk penyesuaian gaji tahun 2019 telah melalui Persetujuan Direksi pada Skep/37.a/10000/X/2019.

Awards to Employees

The Company's progress cannot absolutely be separated from the employees' hard work. Therefore, the company provides appreciation in order to lift up their morale so that employee productivity increases. Giving awards to raise their fighting spirit in the reward and punishment scheme. A number of appreciation is given to employees, including through adjustment of the UMK, changing payroll requirements, preparing employees ahead of retirement, giving bonuses/incentives, paying holiday religious allowances, and giving special awards.

Adjustment of City Minimum Wage

PT PAL Indonesia regulates the payroll system under Decree of the Directors number Skep/08/10000/II/2013 dated February 25, 2013 and its amendments, regarding the structure and conversion of basic salary for the permanent employees of PT PAL Indonesia. The company uses the concept of performance based salary by considering the elements of competency based human resources managementA (CB-HRM) and talent based human resource management (TB-HRM) to regulate employee payroll systems.

To ensure an increase in employee welfare and obedience to the applicable regulations, the Company annually makes adjustment to the wage policies set by the government. For the salary adjustment in 2019, it has been approved by the Directors in Skep/37.a/10000/X/2019.

Ketentuan Tunjangan dan Pemberian Fasilitas kepada Karyawan

Perusahaan terus mendorong peningkatan kesejahteraan karyawan melalui berbagai hal, di antaranya tunjangan dan pemberian fasilitas. Pengaturan sistem tunjangan karyawan Perusahaan diatur dalam Surat Keputusan Direksi nomor: Skep/03/10000/II/2015 tanggal 11 Februari 2015 dan perubahannya, tentang Penetapan Tunjangan Jabatan & Tunjangan Transportasi bagi pekerja tetap PT PAL Indonesia.

Selain tunjangan, fasilitas berupa sistem penggajian juga didasarkan pada Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara Direksi PT PAL Indonesia dan Serikat Pekerja. PKB tersebut disahkan oleh Kementerian Ketenagakerjaan, yang kemudian ditetapkan dalam SK Direksi.

Perundingan penyusunan PKB dilakukan setiap 2 tahun sekali. Setiap pembaruan PKB selalu didaftarkan ke Kementerian Ketenagakerjaan. Untuk semakin meningkatkan motivasi karyawan dan sebagai bentuk apresiasi, selain gaji, Perusahaan memberikan tunjangan yang diatur dalam Surat Keputusan Direksi nomor: Skep/95/50000/XII/2018 tanggal 31 Desember 2018 tentang Upah, Tunjangan Kompetensi, dan Tunjangan Kehadiran bagi pekerja PKWT pendidikan SLTA, D3, S1, S2 dan setingkat. Karyawan yang akan memasuki masa purnabakti atau pensiun juga tidak lepas dari perhatian perusahaan. Kepada mereka, Perusahaan mengikutsertakan karyawan pada pelatihan pra purna bhakti.

Pembayaran Insentif dan Bonus Tahun 2021

Perusahaan memberikan insentif dan bonus kepada karyawan sesuai mekanisme yang diatur dalam Pasal 61 dan Pasal 62 Perjanjian Kerja Bersama PT PAL Indonesia. Pada Pasal 61 disebutkan bahwa insentif diberikan dengan ketentuan sebagai berikut:

- Pengusaha memberikan kompensasi jasa produksi kepada pekerja dalam bentuk insentif yang besarnya dihitung berdasarkan efisiensi biaya dan waktu pelaksanaan proyek
- Besaran nilai insentif diberikan kepada pekerja secara proporsional dan transparan sesuai kontribusi pekerja terhadap proyek tersebut

Adapun pada Pasal 62, pemberian bonus diatur

Provisions for Allowances and Providing Facilities to Employees

The Company constantly promotes the increased welfare among employees. The regulation of the Company employee benefits system is stated in the Decree of the Directors number: Skep/03/10000/II/2015 dated February 11, 2015 and its amendments, regarding the Establishment of the Employee Benefits & Transportation Allowances for the permanent workers of PT PAL Indonesia.

The payroll system is also based on the Collective Labor Agreement (CLA) between the Directors of PT PAL Indonesia and the Workers Union. The CLA is approved by the Ministry of Manpower, which is then stated in the Decree of the Directors.

Negotiation for CLA preparation is made once every 2 years. Every CLA renewal is always registered with the Ministry of Manpower. To further increase employee motivation and as a form of appreciation, in addition to salary, the Company provides benefits as set forth in the Decree of the Directors number: Skep/95/50000/XII/2018 dated December 31, 2018 concerning Wages, Competency Allowances, and Attendance Allowances for workers under Fixed-Term Employment Contract with education level of High School, Associate Degree, Bachelor Degree, Master Degree and the equivalent education levels. Employees to retire are not escaped from the attention of the company as well. The Company involves its employees in pre-retirement training.

2021 Incentive and Bonus Payments

The Company provides incentives and bonuses to employees according to the mechanism defined in Article 61 and Article 62 of the Collective Labor Agreement of PT PAL Indonesia. The Article 61 states that incentives are given with the following conditions:

- *The Company gives compensation for production services to workers in the form of incentives, the amount of which is calculated based on cost and time efficiency of project implementation.*
- *The amount of intensive value are given to workers proportionally and transparently according to the worker's contribution to the project.*

Based on the Article 62, the bonuses are given

sebagai berikut:

- Pengusaha memberikan bonus kepada pekerja apabila perusahaan dinyatakan memperoleh keuntungan (laba) sesuai hasil Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Bagi pekerja yang melaksanakan pendidikan dengan meninggalkan pekerjaan secara penuh lebih dari 1 (satu) bulan maka bonus diberikan secara proporsional

Pemberian Tunjangan Hari Raya Keagamaan (THR)

Perusahaan telah menetapkan pembayaran tunjangan hari raya keagamaan kepada karyawan sesuai dengan Keputusan Direksi Nomor Skep/86/50000/XI/2018 tanggal 05 November 2018 tentang Tunjangan Hari Raya Keagamaan (THR) bagi Pekerja PT PAL Indonesia (Persero), Pembayaran THR dilakukan sesuai dengan aturan perundang-undangan, yaitu sebesar satu kali gaji.

Adapun THR untuk tenaga alih daya (*outsourcing*) dibayarkan melalui pihak penyedia. Perusahaan selalu mematuhi semua aturan pemberian THR, mulai dari besaran THR hingga ketepatan waktu pembayaran.

under the following regulations:

- *The Company provides bonuses to the employees if the company is declared to have profit according to the resolution of the General Meeting of Shareholders (GMS).*
- *For employees who are pursuing education by leaving work in full for more than 1 (one) month, the bonus is given proportionally.*

Distribution of Religious Holiday Allowance (THR)

The company has determined the payment of religious holiday allowances to the employees in accordance with Decree of the Directors number Skep/86/50000/XI/2018 dated November 5, 2018 concerning Religious Holiday Allowances (THR) for the employees of PT PAL Indonesia (Persero), THR payments are made in accordance with the legislation, i.e equivalent to one month salary.

The THR for outsourcing is paid through the provider. The company always obeys all the rules of the provision of THR, starting from the amount of THR to the timely payment.



Keselamatan Kerja (K3)

Perusahaan menempatkan aspek Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) sebagai acuan utama dalam setiap program dan operasional. Perusahaan terus meningkatkan kualitas penerapan K3 melalui sejumlah instrumen, kebijakan, program, dan fasilitas pendukung termasuk sarana dan prasarana penunjang seperti alat perlengkapan diri ketika bekerja. Perusahaan juga senantiasa patuh pada aturan K3 yang ditetapkan oleh pemerintah.

Peningkatan kualitas penerapan K3 diyakini bisa meningkatkan kinerja Perusahaan sekaligus memberikan rasa nyaman dan aman bagi seluruh karyawan. Penjelasan detail tentang aspek K3 bisa dilihat pada bagian Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Ketenagakerjaan dan K3.

Perusahaan dalam rangka mewujudkan visi menjadi perusahaan konstruksi di bidang *industry maritime* dan energi berkelas dunia, serta misi memuaskan pelanggan dan berkomitmen membangun kemandirian industri pertahanan dan keamanan matra laut, maritim, dan energi kebanggaan nasional, maka dalam menghasilkan produk/jasa menetapkan kebijakan perusahaan yaitu:

- a. Penurunan tingkat kerugian jiwa dan properti dengan menurunkan dan mengendalikan risiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja dan mencegah pencemaran lingkungan serta menjamin keselamatan dan Kesehatan

Occupational Health and Safety (OHS)

The Company deemed Occupational Health and Safety (OHS) the primary consideration for every program and operation. The Company continued to improve the quality of OHS implementation by providing various instruments, policies, programs, and valuable equipment, including supporting facilities and infrastructure such as personal equipment for work. The Company also consistently complied with the OHS rules set by the government.

Improving the quality of OHS implementation was believed to be able to improve the Company's performance and at the same time provide comfort and safety for all employees. A detailed explanation of the OHS aspect is available in the section of Corporate Social Responsibility for Employment and OHS.

In order to embody its vision of becoming a world-class construction company in the maritime and energy industry, its mission of satisfying customers, and its commitment to building the independence of the national-pride defense industry and sea component, maritime, and energy industry, the following provisions were established to produce goods/services:

- a. *Decrease the rate of loss of life and property by reducing and controlling the risk of accidents and occupational diseases, preventing environmental pollution, and ensuring occupational safety and health;*
- b. *Accomplish the quality, cost, and timely*

- kerja;
- b. Pemenuhan kualitas, biaya dan penyerahan tepat waktu sesuai persyaratan pelanggan;
 - c. Peningkatan penguasaan teknologi dan rancang bangun;
 - d. Peningkatan efektivitas dan efisiensi secara berkesinambungan di segala bidang;
 - e. Penerapan etika usaha dan etika kerja, baik untuk internal maupun eksternal;
 - f. Pemenuhan terhadap standard sistim manajemen mutu, lingkungan dan K3 serta peraturan perundang-undangan.

- c. Improve mastery of technology and design;*
- d. continuously improve the effectiveness and efficiency in all fields;*
- e. apply business and work ethics, both internally and externally;*
- f. comply with quality, environmental, and OHS management system standards as well as laws and regulations.*

Hubungan Industrial

Hubungan industrial yang harmonis antara perusahaan dan karyawan senantiasa dijaga demi mewujudkan suasana kerja yang kondusif, sehingga manajemen dan karyawan bisa bersinergi untuk merealisasikan target-target Perusahaan.

- Melaksanakan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) secara konsisten.
- Memastikan setiap pegawai telah memiliki buku PKB dan memahami isinya.
- Menyediakan penasehat hukum kepada Pegawai dalam setiap tahapan proses hukum yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya di Perusahaan yang bukan merupakan pengaduan Perusahaan.
- Melindungi hak pegawai untuk memilih atau tidak memilih menjadi anggota Serikat Pekerja.

Industrial Relations

Harmonious industrial relation between the Company and employees is always maintained to realize Company's conductivity, so that the management and employees can synergize to realize the Company's targets.

- *Performing Collective Labor Agreement (PKB) consistently*
- *Ensuring every employee has PKB book and understands its content*
- *Providing legal advisor for Employee in every stage of legal process related with their duties and responsibilities in the Company, which isn't the Company's complaint*
- *Protecting employee's right to choose or not choose to be a member of the Labor Union.*

Kepuasan dan Keterikatan Karyawan

Untuk mengevaluasi keterikatan karyawan dalam bekerja, PT PAL Indonesia secara berkala melakukan pengukuran tingkat kepuasan dan kepentingan karyawan. Sesuai hasil pengukuran tersebut, tingkat karyawan yang merasakan keterikatan dalam bekerja di perusahaan pada tahun 2021 keterikatan kerja dengan skor 4,27.

Employees Satisfaction and Engagement

PT PAL Indonesia periodically measured the engagement rate and employees' interests to evaluate employee satisfaction at work. Referring to the measurement results, the employee engagement rate as they worked at the Company in 2021 work engagement score 4,27.

Tabel Indikator Keterikatan Karyawan

Table Indicators of Employee Engagement

No <i>No</i>	Divisi <i>Division</i>	Partisipasi Responden <i>Participant Respondent</i>	Indeks Keterikatan <i>Engagement Index</i>
1	Divisi Akuntansi <i>Different Sanctions for Attendance</i>	100%	3,78
2	Divisi Desain <i>Discipline Parameters</i>	100%	3,94
3	Divisi Human Capital Management <i>Enforcement of Reward & Punishment</i>	100%	4,09
4	Divisi Jaminan Kualitas <i>Training Plan and Implementation</i>	100%	4,19
5	Divisi Kapal Niaga <i>Training Materials & Presenters</i>	100%	4,39
6	Divisi Kapal Perang <i>Training Opportunities & Frequency</i>	100%	4,39
7	Divisi Kapal Selam <i>HR Operational Services</i>	100%	4,34
8	Divisi Kawasan <i>Response to the HR Complaints</i>	100%	4,27
9	Divisi Keamanan & K3LH <i>Realization of Industrial Relation</i>	100%	4,23
10	Divisi Naval Technology <i>Instruction & Coaching from Supervisor</i>	100%	4,74
11	Divisi Pemasaran & Penjualan Kapal <i>Imposition of Sanctions by Supervisor</i>	100%	4,05
12	Divisi Pemeliharaan & Perbaikan <i>Supervisor's Role in Handling Problems</i>	100%	4,23
13	Divisi Penjualan Rekumhar <i>Availability of Working Equipment</i>	100%	3,83
14	Divisi PSP & Manajemen Risiko <i>Condition of Working Equipment</i>	100%	3,91
15	Divisi Perbendaharaan <i>Maintenance of Working Equipment</i>	100%	4,08
16	Divisi Rekayasa Umum <i>Maintenance of Working Equipment</i>	100%	4,32
17	Divisi Supply Chain <i>Maintenance of Working Equipment</i>	100%	4,35
18	Divisi Teknologi Informasi <i>Maintenance of Working Equipment</i>	100%	4,15
19	Satuan Pengawasan Intern <i>Maintenance of Working Equipment</i>	100%	3,67
20	Sekretaris Perusahaan <i>Maintenance of Working Equipment</i>	100%	3,97
21	Unit Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan <i>Maintenance of Working Equipment</i>	100%	3,99
22	Direktorat Produksi <i>Maintenance of Working Equipment</i>	100%	4,22
Rata-rata Hasil		100%	4,27





5

Analisis dan Pembahasan Manajemen

Management Discussion and Analysis







Tinjauan Kondisi Eksternal

Pandemi COVID-19 mendorong Pemerintah Indonesia bersiap dan menyiapkan berbagai strategi untuk melakukan penanganan, seperti penambahan anggaran di sisi kesehatan, bantuan sosial, dukungan industri, dan pemulihan perekonomian nasional serta kebijakan di sisi keuangan daerah dan sektor keuangan. Dalam rangka memastikan ketersediaan anggaran dengan tetap mempertahankan kesehatan dan kesinambungan keuangan negara, pemerintah menetapkan atas Postur dan Rincian Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara tahun Anggaran 2021. Postur dan Rincian APBN 2021 ini ditetapkan dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 113 tahun 2021.

Anggaran Pendapatan Negara yang semula diperkirakan sebesar Rp1.743,6 triliun. Anggaran Pendapatan Negara ini terdiri dari Penerimaan Perpajakan sebesar Rp1.444,5 triliun, Penerimaan Negara Bukan Pajak sebesar Rp298,2 triliun. Sementara itu, Anggaran Belanja Negara yang semula diperkirakan sebesar Rp2.750 triliun. Anggaran Belanja Negara ini terdiri dari Anggaran Belanja Pemerintah Pusat (ABP) sebesar Rp1.954,5 triliun.

Struktur Anggaran Pemerintah Pusat (ABPN) pada tahun 2021 diprioritaskan penggunaannya untuk penanganan pandemik COVID-19 serta dampak yang ditimbulkannya berupa ancaman yang membahayakan perekonomian nasional dan/atau stabilitas sistem keuangan dengan fokus pada belanja kesehatan, jaring pengaman sosial, dan pemulihan perekonomian. Selain

External Condition Review

The COVID-19 pandemic has prompted the Indonesian Government to prepare various strategies to handle the pandemic, such as allocating the additional budget for the health sector, social assistance, industrial support, national economic recovery, and policies on the financial sector, including regional finance. To ensure the budget availability while maintaining the health and state financial sustainability, the Government has stipulated the Posture and Details of the 2021 State Budget. The stipulated under Presidential Regulation Number 113 of 2021.

The State Revenue, which was initially estimated at IDR1,743 trillion. This State Revenue was sourced from Tax Revenues of IDR1,444.5 trillion, Non-Tax State Revenues of IDR298.2 trillion. Meanwhile, the State Expenditure Budget, initially estimated at IDR2,750 trillion. This State Expenditure consists of the Central Government Expenditure of IDR1,954.5 trillion.

The 2020 State Budget was prioritized for the COVID-19 pandemic handling, including its threats that endanger the national economy and/or financial system stability, focusing on health expenditure, social safety net, and economic recovery. In addition, for the Regional Transfer and Village Funds (TKDD), the Government had established that the

itu, untuk Anggaran Belanja TKDD, pemerintah telah menentukan bahwa Anggaran Dana Desa dapat digunakan antara lain sebagai dana jaring pengaman sosial di desa berupa bantuan langsung tunai kepada penduduk miskin di desa dan kegiatan penanganan wabah COVID-19. Akibatnya beberapa anggaran mengalami refocusing. Dari postur APBN 2021, untuk memenuhi kebutuhan strategisnya dalam menjaga keamanan republik, Kementerian Pertahanan (Kemhan) mendapatkan alokasi anggaran APBN yaitu sebesar Rp137,3 triliun. Angka ini meningkat dari anggaran tahun 2020 sebesar Rp131 triliun.

Anggaran Pertahanan mengalami tren yang meningkat sejak 2018 sebesar Rp106,8 triliun menjadi Rp137,3 triliun di tahun 2021. Saat ini, alokasi terbesar anggaran pertahanan adalah untuk dukungan manajemen yaitu sebesar 55,6 persen, untuk modernisasi alutsista, non alutsista dan sarana serta prasarana pertahanan sebesar 31,4 persen. Selama ini, anggaran militer Indonesia sebagian besar tersalurkan pada belanja matra darat. Kementerian Pertahanan mengalokasikan anggaran untuk program modernisasi alutsista pada tahun 2021 yaitu sebesar Rp43,1 triliun.

Data dan asumsi ekonomi di atas merupakan gambaran bagaimana industri pertahanan di tahun 2021 memiliki peluang usaha dari sisi domestik maupun internasional. Sebab PT PAL Indonesia merupakan perusahaan yang mendapatkan mandat untuk menyediakan berbagai kebutuhan alat utama sistem pertahanan (alutsista) laut dan juga kebutuhan infrastruktur energi negara Republik Indonesia.

Potensi usaha juga terjadi karena sejak akhir tahun 2021 Pemerintah Indonesia mengamanatkan agar Indonesia siap untuk melakukan ekspor alutsista dan mulai mengurangi impor. Amanat ini akan meningkatkan kebutuhan terhadap alutsista yang diproduksi oleh perusahaan. Sementara itu dari segi amanat Undang-Undang (UU) 16 tahun 2012 tentang Industri Pertahanan, PT PAL Indonesia ditunjuk untuk menjadi salah satu perusahaan industri strategis yang harus siap memenuhi kebutuhan Republik Indonesia.

Tinjauan Internal Perusahaan

PT PAL Indonesia merupakan perusahaan galangan kapal nasional yang mampu berperan

Village Fund could be allocated for, among others, social safety net funds in villages in the form of direct cash assistance to the low-economic communities and activities to handle the COVID-19 pandemic. As a result, several budgets had been refocused. On the other hand, to accomplish the strategic needs in maintaining national security, the Posture of the 2020 State Budget had been allocated for the Ministry of Defense, which amounted to IDR137,3 trillion. This amount was increased from the 2019 budget that was IDR110 trillion.

This fact suggests that the Defense Budget had experienced an upward trend since 2018 from IDR106.8 trillion to IDR127.35 trillion in 2020. Currently, the largest allocations of the defense budget are for management supporting amounting to 55,6 percent, for the modernization of defense equipment, non-defense equipment and facilities and infrastructure to 31.4 percent. Hitherto, most of the Indonesian military budget has been channeled for the land component. The Ministry of Defense allocated a budget for the main equipment weapon system (alutsista) modernization program in 2021, which amounted to IDR43,1 trillion.

The data and economic assumptions above illustrated the conditions of the defense industry in 2021, which had business opportunities from both domestic and international sides. In this case, PT PAL Indonesia is the Company mandated to provide various marine alutsista and the energy infrastructure for the Republic of Indonesia.

Moreover, the business potential has existed since the end of 2021, where the Indonesian Government mandated that Indonesia be ready to export the alutsista and start reducing the imports. Automatically, this mandate will increase the demand for the alutsista produced by the Company. Meanwhile, Law Number 16 of 2012 concerning the Defense Industry, PT PAL Indonesia is appointed to be one of the strategic industrial companies that shall be ready to fulfill the demand for the defense equipment of the Republic of Indonesia.

Internal Condition Review

PT PAL Indonesia is a national shipbuilding company capable of playing a role in fulfilling







dalam memenuhi ekspektasi pasar baik dalam negeri maupun luar negeri. Dalam pembangunan kapal niaga, Perusahaan telah mampu membangun kapal *cargo* sampai dengan ukuran 50.000 DWT dan kapal tanker sampai dengan ukuran 30.000 LTDW.

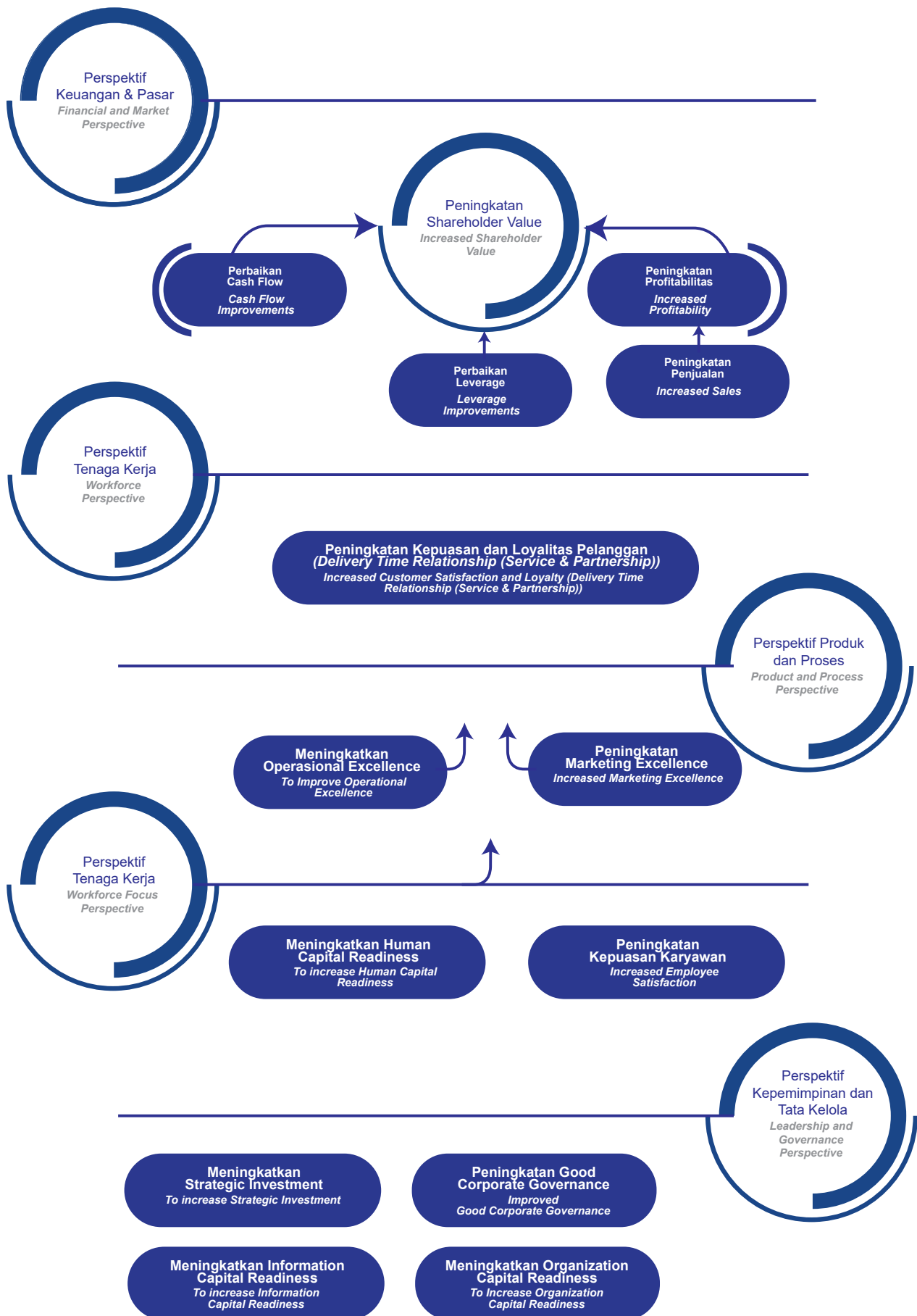
Dalam bidang alutsista, perusahaan berpeluang besar untuk berkontribusi dalam pembangunan pertahanan dan keamanan Negara di bidang maritim. Hal ini sejalan dengan telah diimplementasikannya UU RI no. 16 tahun 2012 tentang Industri Pertahanan, dimana PT PAL Indonesia sebagai *Lead Integrator* pembangunan alutsista serta sebagai *Center of Excellence* di bidang Industri Perkapalan dalam mendukung program Kemaritiman Nasional. Perusahaan mampu membangun Kapal Kombatan mulai KCR 60 M sampai dengan kelas LPD 124 M. Yang terkini, Perusahaan mampu membangun Kapal PKR yang merupakan kelas *Light Frigate* sebagai cikal bakal kelas *Destroyer*. Untuk Kapal Kombatan bawah permukaan air, strategi penguasaan teknologi Kapal Selam dilakukan melalui tahap pembangunan *Joint Production* atau *Joint Section* untuk menuju *Whole Local Production*. Dalam bidang Rekayasa Umum, saat ini Perusahaan telah mampu membangun *Platform* atau bangunan lepas pantai sampai dengan ukuran 3000 Ton dan untuk menunjang program kelistrikan nasional 35.000 MW, PT PAL Indonesia berperan dalam *procurement* dan *construction* bidang kelistrikan sampai dengan 30 MW.

Perumusan strategi perusahaan tahun 2021 mengacu pada faktor strategis internal dan eksternal berdasarkan hasil identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan guna menentukan posisi perusahaan saat ini.

the market expectations both domestically and internationally. In the construction of merchant ship sector, the Company has been capable of building cargo ships and tankers which size reaches 50,000 DWT and 30,000 LTDW, respectively.

Meanwhile, in the alutsista sector, the Company has a great opportunity to contribute to the national defense and security development in the maritime sector. This point is pursuant to Law Number 16 of 2012 concerning the Defense Industry, where PT PAL Indonesia, as one of the State-Owned Enterprises (SOEs) plays the Lead Integrator role in the alutsista development and the Company's position as the Center of Excellence in the Shipping Industry to support the National Maritime Program. In addition, the Company has been capable of building various Combat Ships classes, such as 60-meter long fast missile ships (KCR-60) and 124-meter long Landing Platform Dock (LPD-124). Moreover, it has also built a Guided Missile Frigate (PKR Ship), a Light Frigate class that was the forerunner to the development of the Destroyer class. For underwater Combatant Vessels, Submarine technological mastery strategy is executed through a joint production or joint section's development stage to go to Whole Local Production. In the General Engineering sector, the Company has now accomplished the construction of Platforms or offshore buildings up to 3,000 tons in size. In addition, the Company also supports the national electrification program of 35,000 MW, where PT PAL Indonesia plays a role in the procurement and construction of the electricity sector up to 30 MW.

The formulation of the 2021 Company's strategy referred to the Company's internal and external strategic factors based on the identification of strengths, weaknesses, opportunities, and challenges to determine the current Company's



Mengacu pada roadmap BUMN tahun 2020-2024 yang telah ditetapkan, kemudian dijabarkan dalam tiga tahapan utama sebagai berikut:

1. Tahap 1 : Survival dan Kelangsungan Hidup
 1. Melindungi BUMN strategis dan BUMN yang terdampak Covid-19 dari dampak pelemahan arus kas akibat penurunan penjualan.
 2. Pembentukan klustersisasi berdasarkan keterkaitan supply chain dan kesamaan industri untuk meningkatkan sinergi.
 3. Memperbaiki landasan tata kelola BUMN (Good Corporate Governance) untuk mendukung lima pilar tata kelola: transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan
2. Tahap 2 : Restrukturisasi dan Penyesuaian
 1. Memperbaiki portofolio dengan restrukturisasi korporasi untuk melakukan konsolidasi dan simplikasi.
 2. Memperbaiki struktur permodalan BUMN untuk mencapai posisi yang sustainable dengan mempertahankan rasio-rasio keuangan dengan investment grade.
3. Tahap 3 : Inovasi dan Transformasi
Adalah tahap ekspansi dimana BUMN diharapkan dapat menciptakan kesempatan partisipasi sektor swasta dan melakukan spesialisasi keahlian pada masing-masing BUMN, baik BUMN dengan tujuan Sosial maupun komersial.

Bentuk implementasi dari kelima strategi tersebut diarahkan pada upaya perbaikan kondisi faktor internal dalam meningkatkan respon terhadap faktor eksternal dalam rangka menciptakan kemampuan dan daya saing perusahaan secara berkesinambungan.

Dalam mendukung implementasi strategi usaha guna mencapai peningkatan *Shareholder Value*, maka perusahaan menetapkan beberapa kebijakan untuk tahun 2021, sebagai berikut:

- a. Pemenuhan kualitas, biaya dan ontime delivery sesuai persyaratan pelanggan.
- b. Peningkatan kinerja keuangan pada EBITDA, Debt to EBITDA dan Cashflow Operation.
- c. Implementasi dan optimalisasi sinergi BUMN untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
- d. Fokus pada core competence business perusahaan bidang hankam dan non hankam melalui program penguatan sumber daya perusahaan.
- e. Peningkatan efisiensi dan

position. Referring to the SOE roadmap for 2020-2024 that has been determined, then it is described in three main stages as follows:

1. Stage 1: Survival and Survival
 - a. Protecting strategic SOEs and SOEs affected by Covid-19 from the impact of weakening cash flows due to decreased sales.
 - b. Establishment of clustering based on supply chain linkages and industry similarities to enhance synergies.
 - c. Improve the foundation for good corporate governance to support the five pillars of governance: transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness.
2. Stage 2: Restructuring and Adjustment
 - a. Improve portfolio with corporate restructuring for consolidation and simplification.
 - b. Improve the capital structure of SOEs to achieve a sustainable position by maintaining financial ratios with investment grade.
3. Stage 3: Innovation and Transformation
It is the expansion stage where SOEs are expected to create opportunities for private sector participation and specialize expertise in each SOE, both SOEs with social and commercial objectives.

Those five strategies implementation was focused on the condition improvement efforts of the internal factors to uplift the response to the external factors in encouraging the Company's ability and competitiveness on an ongoing basis.

To support the business strategy implementation, which aimed to achieve an increase in Shareholder Value, the Company set forth several policies for 2021, as follows:

- a. Fulfillment of quality, cost and on time delivery according to customer requirements.
- b. Improved financial performance on EBITDA, Debt to EBITDA and Cash Flow Operations.
- c. Implementation and optimization of BUMN synergies to improve company performance.
- d. Focus on the core competence of the company's business in the field of defense and security through a program to strengthen company resources.
- e. Increased efficiency and availability of

- ketersediaan komponen melalui Supply Chain Value Creation.
- f. Peningkatan otomatisasi proses produksi untuk efektivitas dan efisiensi biaya secara berkesinambungan.
 - g. Peningkatan program investasi dalam rangka membangun kapabilitas perusahaan sesuai kebutuhan stakeholder.
 - h. Implementasi pengembangan talent perusahaan untuk menjaga ketersediaan tenaga kerja yang kompeten.
 - i. Pemenuhan terhadap standar sistem manajemen mutu, lingkungan dan K3 serta peraturan dan perundang-undangan.
 - j. Pemenuhan nilai implementasi Good Corporate Governance.

Program Penugasan dari Pemerintah

Sesuai dengan keputusan Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP) Nomor: Kep/04/KKIP/XII/2012 tanggal 20 Desember 2012 dan melalui Penyertaan Modal Negara (PMN) APBN tahun 2015, PT PAL Indonesia mendapat penugasan untuk menyiapkan infrastruktur kapal selam yang meliputi: Fasilitas, Peralatan dan SDM dalam rangka Penguasaan Teknologi Pembangunan Kapal Selam. Kegiatan pembangunan Fasilitas bengkel *Final Assembly* dan *Erection Shop*, *SIU, Piping & Outfitting Shop*, dan *PHPL Shop* telah diselesaikan pada bulan Mei 2017.

Sejalan dengan penyiapan infrastruktur di atas dan sesuai dengan keputusan Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP) Nomor: Kep/15/KKIP/XII/2013 tanggal 17 Desember 2013, PT PAL Indonesia telah pula menerima penugasan untuk pembangunan proyek strategis Kapal Selam ke-3 secara *Joint Section*. Program pembangunan Kapal Selam ke-3 tersebut telah dimulai sejak tahun 2017 dan *delivery* di bulan Desember 2020. Kegiatan utama pembangunan kapal selam ke-3 di tahun 2020 adalah HAT (*Harbour Acceptance Test*) dan SAT (*Sea Acceptance Test*). Disamping itu juga ada penugasan untuk proyek *Overhaul* KRI Cakra, Sewaco KCR 60M ke-3 dan 4, Kapal KCR 60M ke-5 dan 6 (*Platform+Sewaco*), Kapal Bantu Rumah Sakit (BRS ke-1 dan 2), Kapal Selam *Batch* ke-2 dan LPD.

Pengembangan Kapasitas Eksternal Perusahaan

Sebagai langkah strategis didalam mendukung pertumbuhan usaha, perusahaan

components through Supply Chain Value Creation.

- f. *Improvement of production process automation for cost effectiveness and efficiency on an ongoing basis.*
- g. *Increasing investment programs in order to build company capabilities according to stakeholder needs.*
- h. *Implementation of the company's talent development to maintain the availability of competent workforce.*
- i. *Compliance with quality, environmental and K3 management system standards as well as regulations and legislation.*
- j. *Fulfilling the value of the implementation of Good Corporate Governance.*

Government Assignment Program

In accordance with the decision of the Committee of Industrial Defence Policy (KKIP) Number: Kep/04/KKIP/XII/2012, dated December 20, 2012, and through the State Equity Participation (PMN) of 2015 State Budget, PT PAL Indonesia was assigned to prepare submarine infrastructures, including facilities, equipment, and human resources for the sake of submarine development technology mastery. The workshop facility construction for the Final Assembly and Erection Shop, SIU, Piping & Outfitting Shop, and PHPL Shop were completed in May 2017.

In line with the above infrastructure preparation and under the decision of the Defense Industry Policy Committee (KKIP) Number: Kep/15/KKIP/XII/2013, dated December 17, 2013, PT PAL Indonesia had been assigned for the third Submarine strategic project construction through Joint Section. The third submarine construction program was started in 2017, and the delivery was conducted in December 2020. The main activities of the third submarine construction in 2020 included HAT (Harbour Acceptance Test) and SAT (Sea Acceptance Test). In addition, the other assignments involved were the Cakra, Republic of Indonesia Ship (KRI) Overhaul project, the third and the fourth Sewaco of KCR-60-M, the fifth and the sixth KCR-60M consisted of Platform and Sewaco, Hospital Auxiliary Vessel (BRS) including the first and the second, as well as the second Submarine construction project and LPD.

Company's External Capacity Development

As a strategic movement to support the business growth, the Company planned an

merencanakan program investasi berupa pengembangan kapasitas di luar wilayah PT PAL Indonesia. Hal ini adalah untuk mendukung implementasi strategi perusahaan khususnya *market development* dan *product development*, dimana perusahaan mengantisipasi peningkatan beban kerja dalam pembangunan kapal baru dan reparasi khususnya kapal niaga. Adapun kapasitas internal di PT PAL Indonesia difokuskan untuk penguatan dan pengembangan kompetensi pembangunan kapal baru dan *Maintenance, Repair, and Overhaul* (MRO) di bidang alutsista.

Program Sinergi – Kolaborasi BUMN

Berbagai kerjasama antar BUMN sebagai implementasi dari kebijakan kementerian BUMN untuk peningkatan program sinergi BUMN, akan terus didorong dan ditingkatkan pada tahun kegiatan 2021. Beberapa program sinergi yang telah dan akan dilaksanakan antara lain meliputi sinergi transaksional dan kerjasama operasi.

Sebagai gambaran, beberapa kegiatan sinergi BUMN yang telah berjalan maupun yang akan dilaksanakan dapat dilihat pada Gambardi bawah.

investment program in the form of the capacity building outside the PT PAL Indonesia area. This movement aimed to support the Company's strategy implementation, especially market development and product development, where the Company attempted to anticipate the work load increase in new shipbuilding and repair, principally in merchant ship. Additionally, the internal capacity at PT PAL Indonesia was focused on competence reinforcement and development in new shipbuilding and Maintenance, Repair, and Overhaul (MRO) in the alutsista sector.

Synergy Program – SOEs Collaboration

Various collaborations among SOEs as the Ministry of State-Owned Enterprises policy implementation to increase the SOEs synergy program would be encouraged continuously and improved in the year 2020. Several synergy programs that had been and would be implemented included transactional synergies and joint operations.

As an illustration, several ongoing and foregoing SOE synergies can be previewed in the following figure.



Table SOE Synergy Event

Tabel Kegiatan Sinergi BUMN

Penanggulangan Covid-19 di PT PAL Indonesia

Tahapan Antisipasi Covid-19 di PT PAL Indonesia merespon terbitnya Keputusan Presiden RI nomor 7 tahun 2020 tentang Pembentukan Gugus Tugas Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) berbagai kebijakan dilakukan oleh seluruh perusahaan BUMN di Indonesia, termasuk PT PAL Indonesia. Perusahaan harus berpikir secara strategis agar langkah-langkah dapat diambil secara cepat dan tepat agar kelangsungan hidup perusahaan dapat berjalan di tengah kondisi pandemi yang melanda dunia. Untuk itu perusahaan membagi dalam beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Tahap 1 (*Preparation*)

Pada tahap ini perusahaan mensosialisasikan kepada seluruh karyawan PT PAL Indonesia mengenai kewaspadaan terhadap penyebaran Covid-19 di lingkungan perusahaan melalui pengumuman Nomor: Peng/01/50000/III/2020, tanggal 4 Maret 2020.

2. Tahap 2 (*Action*)

Pada tahap ini secara cepat perusahaan melakukan :

- a. Pembentukan Satgas Covid-19 *Crisis Center* PT PAL Indonesia Sesuai Surat Nomor: SKep/14/10000/III/2020 tanggal 16 Maret 2020
- b. Pemberlakuan Prosedur *Work From Home* Sesuai Surat Nomor: SE-01/10000/III/2020, tanggal 17 Maret 2020
- c. Sosialisasi Pedoman Pelaksanaan Antisipasi Penyebaran Covid-19 Surat Nomor: SE-02/10000/III/2020, tanggal 17 Maret 2020

3. Tahap 3 (*Reviewing*)

Tahapan ini merupakan perusahaan melakukan *review* dan tindak lanjut terhadap implementasi Surat Keputusan dan Surat Edaran yang telah diberlakukan pada tahap 2. Beberapa kegiatan yang dilakukan dalam tahap ini adalah sebagai berikut:

- a. Kerjasama dengan pihak medis dan rumah sakit sekitar Surabaya-Sidoarjo-Gresik.
- b. Penambahan penyediaan alat dan infrastruktur.
- c. Analisa prosedur *Work From Home* dan efektifitasnya.
- d. Pemantapan protokol kesehatan.
- e. *Timeline action* dari promotif, preventif, dan kuratif terkait pencegahan pandemi Covid-19 di PT PAL Indonesia. Bulan

Covid-19 Handling at PT PAL Indonesia

The Covid-19 Anticipation Stages at PT PAL Indonesia, as the response to the issuance of Presidential Decree Number 7 of 2020 concerning the Task Force Acceleration of the Country's Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) Handling including other various policies, have been performed by all SOE companies in Indonesia, including PT PAL Indonesia. The Company should think strategically to execute the stages quickly and accurately to maintain the Company's sustainability in the midst of a pandemic condition. Therefore, the Company classifies the stages as follow:

1. Stage 1 (*preparation*)

At this stage, the Company disseminates the vigilance against the spread of COVID-19 in the company area to all employees of PT PAL Indonesia through announcement Number Peng/01/50000/III/2020, dated March 4, 2020.

2. Stage 2 (*action*)

At this stage, quickly, the Company should conduct:

- a. The establishment of the COVID-19 Task Force Crisis Center of PT PAL Indonesia under Letter Number SKep/14/10000/III/2020, dated March 16, 2020*
- b. The enforcement of Work from Home Procedures in accordance with the Circular Letter Number SE-01/10000/III/2020, dated March 17, 2020*
- c. The dissemination of the Implementation Guidelines for COVID-19 Spread Anticipation in accordance with the Circular Letter Number SE-02/10000/III/2020, dated March 17, 2020*

3. Stage 3 (*reviewing*)

At this stage, the Company reviews and follows up the decree and circular letter implementation as enforced in Stage 2. Several activities executed in this stage are as follows:

- a. Establishing the cooperation with the medical parties and hospitals around Surabaya-Sidoarjo-Gresik.*
- b. Enhancing the tools and infrastructures provision.*
- c. Analyzing the Work from Home procedures and their effectiveness.*
- d. Strengthening the Health protocols.*
- e. Establishing the timeline action including promotive, preventive, and curative*

April 2020 Satgas Covid-19 <i>crisis center</i> PT PAL Indonesia memberikan reporting pelaksanaan Surat Edaran 01 tahap 1 melalui paparan yang berisikan <i>report WFH</i>, <i>tracking</i> kesehatan karyawan, pengadaan <i>equipment</i> pencegahan Covid-19, dan infrastrukturnya.	<i>actions related to the COVID-19 pandemic prevention at PT PAL Indonesia. In April 2020, the COVID-19 Task Force Crisis Center of PT PAL Indonesia reported the Stage 1 SE-01 (Circular Letter) implementation through a presentation containing WFH reports, employee health tracking, and Covid-19 prevention equipment and infrastructure procurements.</i>	Pendahuluan
		Laporan Kepada Pemangku Kepentingan
4. Tahap 4 (<i>Evaluation</i>) Sesuai Laporan kegiatan penanggulangan wabah Covid-19 pada surat Direktur SDM & Umum No.B/50000/V/2020, kegiatan perusahaan dalam tahap <i>evaluation</i> ini adalah sebagai berikut: - Mitigasi & BCM (<i>Business Continuity Management</i>) - Penanganan dan evaluasi WFH - Operasionalisasi dalam masa PSBB Selama masa pandemi dan sistem WFH, proyek tetap berjalan normal dan lancar, dan tidak ada jumlah <i>suspection</i>.	4. Stage 4 (<i>evaluation</i>) <i>In accordance with the counter measure activity Report of the COVID-19 outbreak in the letter of the Director of HR & General Affairs Number B/5000/V/2020, the Company had conducted the following measures in the evaluation stage:</i> <i>Mitigation & BCM (Business Continuity Management)</i> <i>WFH management and evaluation</i> <i>During the large-scale social restriction (LSSR) and WFH system implementation in the pandemic era, the work operations could run normally, and neither obstacle was discovered.</i>	Profil Perusahaan
		Sumber Daya Manusia
5. Tahap 5 (<i>The New Normal</i>) Pedoman pelaksanaan <i>new normal</i> di PT PAL Indonesia diatur dalam Surat Direktur Utama Nomor: SE/07/10000/V/2020. Perusahaan menerapkan tahap <i>the new normal</i> ini dalam 5 fase sebagai berikut :	5. Stage 5 (<i>The New Normal</i>) <i>The new normal implementation guidelines in PT PAL Indonesia were regulated in President Director's Circular Letter Number SE/07/10000/V/2020. The Company applied the new normal implementation with the following phases:</i>	Analisis Pembahasan Manajemen
- Fase 1 <i>new normal</i> (mulai tanggal 25 mei 2020) : - Menetapkan protokol kesehatan bagi karyawan, pelanggan, pemasok, mitra bisnis dan <i>stakeholder</i> penting lainnya. - Pembatasan karyawan masuk kerja dengan memberlakukan ketentuan masuk kerja bagi karyawan sesuai kebutuhan operasional/penerapan sistem kerja <i>shift</i>. - Tracking kondisi karyawan (<i>screening, check up, medical record</i>) dan penanganan karyawan terdampak Covid-19. - Rapat internal dan eksternal agar dilakukan secara selektif sesuai peringkat urgensi yang harus disesuaikan dengan pemanfaatan TI/ media elektronik. - Penanggulangan bagi tenaga kerja dan area kerja terpapar Covid-19 dilakukan sesuai SE/02/10000/III/2020. - Sanksi bagi pelanggar yang tidak mematuhi peraturan yang telah ditetapkan.	<i>Phase 1 new normal (started on May 25, 2020):</i> <i>Health protocols establishment for employees, customers, suppliers, business partners, and other key stakeholders.</i> <i>Employees' office hours restrictions, where the employees' office hours applied under the operational needs/ shift system.</i> <i>Employees' condition tracking, including screening, check-ups, medical records, and employees handling of those affected by COVID-19.</i> <i>Internal and external meetings should be conducted selectively based on the level of urgency and should be adjusted to the use of IT/electronic media.</i> <i>Countermeasures for the employees and work areas exposed to COVID-19 are executed in accordance with SE/02/10000/III/2020.</i> <i>Sanction enforcement for those who do not comply with the established rules.</i>	Tata Kelola Perusahaan Tanggung Jawab Laporan Keuangan

b. Fase 2 *new normal* (mulai 1 Juni 2020) :

- Penerapan pembatasan kegiatan yang melibatkan massa dalam jumlah banyak di area *outdoor* sesuai dengan batasan jarak orang (2 meter) dan kapasitas area dengan maksimum 20 orang.
- Pengaturan arus orang keluar dan masuk area kerja untuk menghindari penumpukan orang.

c. Fase 3 *new normal* (mulai 8 Juni 2020) :

- Pemberlakuan kegiatan pelatihan/ *training classroom* untuk karyawan dan pemagangan siswa (kerja praktik, magang, dll).
- Pemberlakuan pedoman pelaksanaan *new normal* terhadap kegiatan belajar mengajar yang diselenggarakan oleh Yayasan Pusdiklat PAL Indonesia dengan tetap memperhatikan jumlah siswa dan jam masuk menggunakan sistem *shift* sesuai jarak aman dan kapasitas ruang

d. Fase 4 *new normal* (mulai 29 Juni 2020) :

- Penambahan kapasitas operasi menuju normal dengan protokol kesehatan sesuai pedoman pelaksanaan antisipasi pencegahan/penyebaran Covid-19.
- Pembukaan bertahap kantin, fasilitas ibadah dengan protokol kesehatan sesuai pedoman pelaksanaan antisipasi pencegahan/penyebaran Covid-19.
- Perjalanan dinas sesuai prioritas dan urgensi dengan memperhatikan protokol kesehatan.
- Kegiatan *outdoor* dengan protokol kesehatan sesuai dengan pedoman pelaksanaan antisipasi pencegahan/penyebaran Covid-19.

b. Phase 2 *new normal* (started on June 1, 2020):

- Large-scale activity restrictions in the outdoor area by observing the physical distance (2 meters) and the area capacity with a maximum of 20 people.
- Flow-adjustment of people in and out of the workplace to avoid people crowd.

c. Phase 3 *new normal* (started on June 8, 2020):

- Training for employees and apprenticeship students, such as practical work, internships, etc.
- The enforcement of new normal implementation guidelines in the teaching and learning activities organized by PAL Indonesia Education Training Center was conducted by considering the student number and admission hours applying shift system, which complies with safe distance and room capacity.

d. Phase 4 *new normal* (started on June 29, 2020):

- Operating capacity addition to normal operations by complying with the health protocol based on the anticipation guidelines for COVID-19 prevention/transmission.
- Gradual openings of canteens and worship facilities by complying with the health protocol based on the anticipation guidelines for COVID-19 prevention/transmission.
- Business travel was conducted based on priority and urgency by observing health protocols.
- Outdoor activities were held by complying with the health protocols based on the anticipation guidelines for COVID-19 prevention/transmission.

Tinjauan Kinerja Per Segmen Usaha

Operasional produksi PT PAL Indonesia melingkupi empat segmen usaha yakni:

- Produk Alat Utama Sistem Persenjataan (*alutsista*) yang meliputi produksi kapal untuk keperluan persenjataan matra laut.

Operational Review Per Business Segment

PT PAL Indonesia operational production covers four business segments, including:

- Main Equipment Weapon System (*Alutsista*) Products, including vessel production for the purposes of marine dimension.

- Produk Kapal Niaga yang meliputi semua pembangunan kapal untuk keperluan komersial atau perdagangan.
- Produk Rekayasa Umum (Rekum) yang meliputi pekerjaan rekayasa teknik secara umum untuk keperluan industri.
- Produk Pemeliharaan dan Perbaikan (Harkan) meliputi pekerjaan yang terkait pemeliharaan dan perbaikan kapal maupun non-kapal.

Pencapaian perolehan order proyek tahun 2021 (Audited) sebesar Rp 6.505,44 miliar atau 338,39% dari target RKAP 2021 sebesar 1.899,20

Perolehan order senilai Rp. 6.505,44 miliar yang terdiri atas order Produk Defense sebesar Rp. 6.386,82 miliar dan Produk Non Defense Rp. 118,63 milyar, yang termasuk dalam kontrak Carry Over Rp. 11.035,26 miliar dan pencapaian kontrak baru sebesar Rp. 6.505,44 Miliar.

Produk Defense

Pada tahun 2021, perusahaan berhasil menyelesaikan pembangunan 21 (duapuluh satu) unit produk *Defense*.

Produk-produk yang berhasil diselesaikan tersebut antara lain:

1. FFBNW-PKR1&PKR2
2. Revitalisasi Rak Amunisi KCR 60 M
3. Revitalisasi Rak Amunisi KCR 60 M
4. Pemasangan Gun 57 MM KCR #1
5. Pemasangan Gun 57 MM KCR #2
6. Overhaul KRI Cakra - 401
7. DSME Project Warranty
8. KRI Frans Kaisiepo
9. KRI Bima Suci
10. KRI Diponegoro - 365
11. KRI Ajak
12. KRI Teluk Banten
13. KRI Hasan Basri
14. KRI Surabaya
15. KRI Oswald Siahaan
16. KRI Sultan Hasanuddin - 366
17. KRI Untung Suropati - 372
18. KRI John Lie - 358
19. KRI USP - 372 (PT Wahyu Agung)
20. KRI Teluk Cirebon
21. Joint Production Kapal Selam 3

- *Merchant ship Products, including all shipbuilding for merchant ship or trade purposes.*
- *General Engineering Products, including general engineering works for industrial purposes.*
- *Maintenance and Repair Product, including works related to ship and non-ship maintenance and repair.*

Achievement of project orders for 2021 (Audited) of Rp 6,505.44 billion or 338.39% of the 2021 RKAP target of 1,899.20.

The project acquisition reached IDR6.505,44 billion, consisting of defense product orders of IDR6,386.82 billion and non-defense product orders of IDR118,63 billion, which is included in the Carry Over contract of Rp. 11,035.26 billion and the achievement of new contracts of Rp. 6,505.44 Billion.

Defense Products

The Company successfully completed the construction of 21 (twenty one) units of Defense products in 2021.

The products included:

1. *FFBNW-PKR1&PKR2*
2. *Revitalization of the KCR 60 M . Ammo Rack*
3. *Revitalization of the KCR 60 M . Ammo Rack*
4. *Gun Mount 57 MM KCR #1*
5. *Gun Mount 57 MM KCR #2*
6. *Overhaul KRI Cakra - 401*
7. *DSME Project Warranty*
8. *KRI Frans Kaiseipo*
9. *KRI Bima Suci*
10. *KRI Diponegoro - 365*
11. *KRI Ajak*
12. *KRI Teluk Banten*
13. *KRI Hasan Basri*
14. *KRI Surabaya*
15. *KRI Oswald Siahaan*
16. *KRI Sultan Hasanuddin - 366*
17. *KRI Untung Suropati - 372*
18. *KRI John Lie - 358*
19. *KRI USP - 372 (PT Wahyu Agung)*
20. *KRI Teluk Cirebon*
21. *Joint Production Kapal Selam*

Selain produk *defense* yang telah terselesaikan pada tahun 2021, PT PAL Indonesia juga sedang dalam proses penyelesaian 10 Produk *Defense* yaitu:

1. BRS (Kapal Bantu Rumah Sakit)
2. KRI Banda Aceh - 593
3. LPD KLAS
4. KCR 60 M (TNI AL)
5. KCR 60 M (TNI AL)
6. BRS 2 (KAPAL BANTU RUMAH SAKIT)
7. Instalasi Combat System
8. Instalasi Combat System
9. Kapal Frigate 143M #1
10. Kapal Frigate 143M #1

Produk *Non Defense*

Dari daftar Produk *Non Defense* berikut adalah proyek yang berhasil diselesaikan pada tahun 2021:

1. Penggantian Pipa Open Cycle Cooling
2. Penggantian Pipa Inlet Outlet Unit 3
3. Fabricate 2 off Tertiary Screen
4. Pengadaan Tube Bundle albrass Plaju
5. Bahan baku Elektronika BPPT
6. Fabricate Side Plate & Splash
7. Strip & Inspect Adjustment Ring
8. Fabricate Mechanism Beam
9. Repair MP1000 Main Frame
10. C4 Ball Mill
11. Pengadaan Bahan Mekanik BUOY
12. Rental Inside Micrometer
13. Rework MP1250 Mantle
14. Fabricate Side Plate Assy RH & LH
15. Machining Flange of Expansion Joint
16. Pekerjaan Hydrostatik Pipe Spool
17. KM TANTO HARMONI
18. KM MUTIARA SENTOSA III
19. KM SATYA KENCANA II
20. KM MENTARI NUSANTARA
21. KM MUTIARA FERINDO I
22. KM LAMBELU
23. KM BINAIYA
24. KM KELIMUTU
25. MV DAIDAN MUSTIKAWATI
26. KM TANTO LUAS
27. KM TANTO HORAS
28. KM TANTO SENANG
29. KM SINABUNG
30. KM MUTIARA TIMUR I
31. KT JAYANEGARA 401
32. KM MUTIARA FERINDO V
33. KM LEUSER
34. KM MUTIARA FERINDO II
35. KM AWU
36. FLOATING REPAIR MV AQUA BLU

In addition to the alutsista products completed in 2021, PT PAL Indonesia was also in the process of completing 10 defense projects:

1. BRS (Kapal Bantu Rumah Sakit)
2. KRI Banda Aceh
3. LPD KLAS
4. KCR 60 M (TNI AL)
5. KCR 60 M (TNI AL)
6. BRS 2 (Kapal Bantu Rumah Sakit)
7. Combat System Installation
8. Combat System Installation
9. Kapal Frigate 143M #1
10. Kapal Frigate 143M #2

Non-Defense Products

The list of Non-Defense products below are the projects completed successfully in 2021:

1. Open Cycle Cooling Pipe Replacement
2. Unit 3 . Inlet Outlet Pipe Replacement
3. Fabricate 2 off Tertiary Screen
4. Pengadaan Tube Bundle albrass Plaju
5. BPPT Electronics raw materials
6. Fabricate Side Plate & Splash
7. Strip & Inspect Adjustment Ring
8. Fabricate Mechanism Beam
9. Repair MP1000 Main Frame
10. C4 Ball Mill
11. Pengadaan Bahan Mekanik BUOY
12. Rental Inside Micrometer
13. Rework MP1250 Mantle
14. Fabricate Side Plate Assy RH & LH
15. Machining Flange of Expansion Joint
16. Hydrostatic Pipe Spool Works
17. KM TANTO HARMONI
18. KM MUTIARA SENTOSA III
19. KM SATYA KENCANA II
20. KM MENTARI NUSANTARA
21. KM MUTIARA FERINDO I
22. KM LAMBELU
23. KM BINAIYA
24. KM KELIMUTU
25. MV DAIDAN MUSTIKAWATI
26. KM TANTO LUAS
27. KM TANTO HORAS
28. KM TANTO SENANG
29. KM SINABUNG
30. KM MUTIARA TIMUR I
31. KT JAYANEGARA 401
32. KM MUTIARA FERINDO V
33. KM LEUSER
34. KM MUTIARA FERINDO II
35. KM AWU
36. FLOATING REPAIR MV AQUA BLU

37. KM DANAU BERLIAN
38. KL FRANS KAISIEPO
39. KT JAYANEGARA 401
40. KM TANTO SAKTI 2
41. KM TANTO SUBUR II
42. KM LABOBAR
43. MT CIPTA ANYER
44. KMP NIKI BAROKAH
45. TEST BENCH MPK KRI TONGKOL
46. KM MUTIARA PERSADA III
47. KR GEOMARIN III
48. Docking Repair KM ADVENTURE
49. AHTS HAILEY SARAH
50. AHTS HAILEY SARAH
51. PLEM Lawe-Lawe
52. Bollard Pull Test SPM 1 KAP 35.000 DWT SHAFTHI
53. OVERHAUL SPM 35.000 DWT

Selain produk *non defense* yang telah terselesaikan pada tahun 2021, PTPAL Indonesia juga sedang dalam proses penyelesaian 20 produk *non defense* yaitu:

1. HPH Unit 1 Pangkalan Susu
2. Upgrade C3W Pangkalan Susu
3. SPM 35.000 DWT RU VI Balongan
4. Dual Fuel Engine BMPP Kolaka 1
5. OBT MORNING STAR
6. Fabricate Side Plate Air Clutch
7. Modifikasi Backwash HE No.3 Unit 2
8. Fabricate Side Plate & Splash Curta
9. Pengadaan 3 Unit Bundle Assy
10. SPM Ex Mepi
11. Fabrikasi PLEM Lawe-lawe
12. Repair MP1000 Adjustment Ring
13. Machining & Drills Support Frame
14. KMP NIKI SEJAHTERA
15. Repair VTM-500 Vertimill Screw Shaft SUB495
16. KM TANTO ABADI
17. Pengadaan Tube Bundle M21PL1033A
18. Repair C200 Pitman Body
19. KM Mutiara Barat
20. MRLF Offset Programs

Tinjauan Kinerja Keuangan

Tinjauan kinerja keuangan yang disajikan pada Laporan Tahunan ini berpedoman pada Laporan Keuangan perusahaan untuk tahun yang berakhir pada 31 Desember 2021 dan 31 Desember 2020. Laporan keuangan tersebut telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Hendrawinata, Hanny, Erwin dan Sumargo, serta memperoleh opini wajar dalam semua hal material.

37. KM DANAU BERLIAN
38. KL FRANS KAISIEPO
39. KT JAYANEGARA 401
40. KM TANTO SAKTI 2
41. KM TANTO SUBUR II
42. KM LABOBAR
43. MT CIPTA ANYER
44. KMP NIKI BAROKAH
45. TEST BENCH MPK KRI TONGKOL
46. KM MUTIARA PERSADA III
47. KR GEOMARIN III
48. Docking Repair KM ADVENTURE
49. AHTS HAILEY SARAH
50. AHTS HAILEY SARAH
51. PLEM Lawe-Lawe
52. Bollard Pull Test
53. SPM 1 KAP 35.000 DWT SHAFTHI
54. OVERHAUL SPM 35.000 DWT

In addition to non-defense products completed in 2021, PT PAL Indonesia has finished 20 non-defense products, namely:

1. HPH Unit 1 Pangkalan Susu
2. Upgrade C3W Pangkalan Susu
3. SPM 35.000 DWT RU VI Balongan
4. Dual Fuel Engine BMPP Kolaka 1
5. OBT MORNING STAR
6. Fabricate Side Plate Air Clutch
7. Modifikasi Backwash HE No.3 Unit 2
8. Fabricate Side Plate & Splash Curta
9. Pengadaan 3 Unit Bundle Assy
10. SPM Ex Mepi
11. Fabrikasi PLEM Lawe-lawe
12. Repair MP1000 Adjustment Ring
13. Machining & Drills Support Frame
14. KMP NIKI SEJAHTERA
15. Repair VTM-500 Vertimill Screw Shaft SUB495
16. KM TANTO ABADI
17. Pengadaan Tube Bundle M21PL1033A
18. Repair C200 Pitman Body
19. KM Mutiara Barat
20. MRLF Offset Programs

Summary Of Financial Performance

The summary of financial performance presented in this Annual Report was guided by the Company's Financial Statements for the years ended December 31, 2021, and December 31, 2020. The financial statements have been audited by KAP Hendrawinata, Hanny, Erwin, and Sumargo and obtained a fair opinion in all material matters.

Aset

Pada Laporan Keuangan tahun buku 2021 (audited) perusahaan memiliki Total Aset sebesar Rp8.024,90 miliar atau mencapai 106.28% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp7.550,45 miliar. Jika dibandingkan dengan realisasi tahun 2020 (audited) sebesar Rp6.331,98 miliar perusahaan mengalami kenaikan sebesar 27,14%. Aset perusahaan terdiri dari :

a. Aset lancar

Sebesar Rp 3.371,88 miliar, mencapai 102.02% dari nilai RKAP tahun 2021 sebesar Rp3.305,02 miliar. Jika dibandingkan dengan realisasi tahun 2020 (audited) sebesar Rp3.510,66 miliar mengalami penurunan sebesar 3.95%. Kenaikan aset lancar disebabkan mutasi progress proyek on going seperti pengakuan progress proyek KCR 5 & 6 dan 2 Kapal Frigate yang berdampak pada kenaikan aset kontrak.

b. Aset tidak lancar

Sebesar Rp 4.653,02 miliar, mencapai 109.60% dari nilai RKAP tahun 2021 sebesar Rp4.245,43 miliar. Jika dibandingkan dengan realisasi tahun 2020 (audited) sebesar Rp 2.801,32 miliar, mengalami peningkatan sebesar 66,10% . Yang dipengaruhi oleh pembayaran advance payment dan performance bond proyek 2 kapal Frigate.

Dari perolehan aset pada tahun 2021, aset-aset PT PAL Indonesia terdiri dari:

Liabilitas

Total liabilitas perusahaan pada Pada Laporan Keuangan tahun buku 2021 (audited) mencapai Rp6.409,19 miliar atau mencapai 107,62% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp5.955,17 miliar. Jika dibandingkan realisasi tahun 2020 (audited) sebesar Rp 5.971.40 miliar mengalami kenaikan sebesar 7,33%.

a. Liabilitas Jangka Pendek

Sebesar Rp 3.206,87 miliar, mencapai 114,30% dari nilai RKAP tahun 2021 sebesar Rp2.805,68 miliar. Jika dibandingkan dengan realisasi tahun 2020 (audited) sebesar Rp 2.735,69 miliar yang mengalami kenaikan sebesar 17,22% yang dipengaruhi oleh penerimaan Down Payment proyek Frigate sehingga liabilitas kotrak meningkat.

Assets

In the 2021 (audited) Financial Statements, the Company had Total Assets of IDR8,024.90 billion or reached 106.28% of the 2021 RKAP of IDR7.550,45 billion. Compared to the realization in 2020 (Audited) of IDR6,331.98 billion, the Company experienced a increase of 27.14%. Company assets consist of:

a. Current assets

In 2021, the current assets of the Company amounted to IDR3,371.88 billion or 102.02% of the 2021 RKAP of IDR3,305.02 billion. Compared to the realization in 2020 (Audited) of IDR3,510,66 billion, the current assets decreased by 3.95%. The increase in current assets was due to mutations in on-going project progress, such as the recognition of the progress of the KCR 5 & 6 and 2 Frigate Ships projects which had an impact on the increase in contract assets.

b. Non-current assets

In 2021, the non-current assets of the Company amounted to IDR4,653.02 billion or 109,60% of the 2021 RKAP of IDR4,245.43 billion. Compared to the realization in 2020 (Audited) of IDR2,801.32 billion, the noncurrent assets increased by 66.10%. Which is influenced by the advance payment and performance bond of the 2 Frigate project.

From the acquisition of assets in 2021, the assets of PT PAL Indonesia consist of:

Liabilities

The company's total liabilities in the 2021 Financial Statements (audited) reached Rp. 6,409.19 billion or 107.62% of the 2021 RKAP of Rp. 5,955.17 billion. Compared to the realization in 2020 (Audited) of IDR5,971.40 billion, it increased by 7.33%

a. Current Liabilities

Current Liabilities of the Company amounted to IDR3,206.87 billion or reached 114,30% of the 2021 RKAP of IDR2,805.68 billion. Compared to the realization in 2020 (Audited) of IDR2,735.69 billion, in increase of 17,22% which was influenced bu the receipt of Down Payment for the Frigate ship project so that the Contract liability increased.

b. Liabilitas Jangka Panjang

Sebesar Rp 3.202,32 miliar, mencapai 101,68% dari nilai RKAP tahun 2021 sebesar Rp 3.149,48 miliar. Jika dibandingkan dengan realisasi tahun 2020 (audited) sebesar Rp 3.235,70 miliar, mengalami penurunan sebesar 1,03% yang dipengaruhi oleh reklasifikasi utang jangka panjang ke porsi jangka pendek.

b. Non-Current Liabilities

Non-Current Liabilities of the Company in 2021 amounted to IDR3,202.32 billion or reached 101.68% of the 2021 RKAP of IDR3,149.48 billion. Compared to the realization in 2020 (Audited) of IDR3,235.70 billion, decreased by 1.03% which was influenced by the reclassification of long term debt to the short term portion

Laba (Rugi) Keuangan

Pada Laporan Keuangan tahun buku 2021 (audited) Laba (Rugi) usaha perusahaan periode berjalan sebesar Rp 72,96 miliar atau sebesar 1,16% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp101,30 miliar dan mengalami penurunan sebesar 92,13% dibandingkan dengan dari Laba (Rugi) perusahaan periode berjalan Tahun 2020 (audited) sebesar Rp 137,86 miliar.

Financial Profit (Loss)

In the 2021 (audited) Financial Statements, the company's operating profit (loss) for the current period was Rp. 72.96 billion or 1.16% of the 2021 RKAP of Rp. 101.30 billion and decreased by 92.13% compared to Profit. (Loss) of the company for the current period of 2020 (audited) amounted to Rp. 137.86 billion.

Perusahaan mengalami Laba (Rugi) Periode Berjalan sebesar Rp 1,17 miliar atau sebesar 1,15% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp 77,83 miliar dan mengalami penurunan sebesar 92,13% dibandingkan dengan dari Laba (Rugi) periode berjalan tahun 2020 (audited) sebesar Rp 16,07 miliar.

The Company experienced a Profit (Loss) for the Current Period of Rp. 1.17 billion or 1.15% of the 2021 RKAP of Rp. 77.83 billion and decreased by 92.13% compared to the Profit (Loss) for the current period in 2020 (audited) amounting to Rp 16.07 billion.

Laporan Laba/Rugi Komprehensif (Rp Milliar)
Comprehensive Profit/Loss Statement (Rp Billion)

Pos Perkiraan Estimated Post	RKAP 2021 2021 Corporate Work Plan and Budget	31 Des 2021 (Audited) Dec 31, 2021 (Audited)	Tahun 2020 (Audited) In 2020 (Audited)	% REAL TW-IV 2021 (Audited) thd RKAP 2021 % Realization of Quarter-IV of 2021 (Audited) on 2021 Work Plan and Budget	% REAL TW-IV 2021 (Audited) thd Tahun 2020 (Audited) % Realization of Quarter-IV of 2021 (Audited) on 2020 (Audited)
PENJUALAN Sales					
Produk Defense Defense Products	1,280.96	1,601.95	1,050.72	125.06%	52,46%
Produk Non Defense Non Defense Products					
Produk Kapal Niaga Merchantship Product	-	-	-	0.00%	0.00%
Produk Rekayasa Umum General Engineering Product	490,22	132,18	653,25	26,96%	-79,77%
Produk Pemeliharaan dan Perbaikan Maintenance and Repair Product	95,07	82,17	98,56	86,43%	-16,63%
Jasa Lainnya Other Services	32,96	19,01	23,11	57,68%	-17,74%
Total Penjualan Total Sales	1,899.20	1,835.31	1,825.63	96.64%	0.53%
BEBAN POKOK PENJUALAN Cost Of Goods Sold:					
Produk Defense Defense Products	(1,103.06)	(1,324.51)	(885,75)	120.08%	49.54%
Produk Non Defense Non Defense Products					
Produk Kapal Niaga Merchantship Product	-	-	-	0.00%	0.00%

Laporan Laba/Rugi Komprehensif (Rp Miliar)
Comprehensive Profit/Loss Statement (Rp Billion)

Pos Perkiraan Estimated Post	RKAP 2021 2021 Corporate Work Plan and Budget	31 Des 2021 (Audited) Dec 31, 2021 (Audited)	Tahun 2020 (Audited) In 2020 (Audited)	% REAL TW-IV 2021 (Audited) thd RKAP 2021 % Realization of Quarter-IV of 2021 (Audited) on 2021 Work Plan and Budget	% REAL TW-IV 2021 (Audited) thd Tahun 2020 (Audited) % Realization of Quarter-IV of 2021 (Audited) on 2020 (Audited)
Rekayasa Umum General Engineering	(401,58)	(179,76)	(553,52)	44,76%	-67,52%
Pemeliharaan dan Perbaikan Maintenance and Repair	(80,43)	(81,16)	(76,28)	100.91%	6.40%
Jasa Lainnya Other Services	(25,54)	(15,10)	(18,24)	59,14%	-17,22%
Total Penjualan Total Cost Of Goods Sold:	(1,610.61)	(1,600.53)	(1,533.78)	99.37%	4.35%
Laba (Rugi) Kotor Gross Profit (Loss)	288,59	234,78	291,85	81.35%	-19.55%
BEBAN USAHA Operating Expenses:					
Beban Pemasaran Marketing Expenses	(15,98)	(13,62)	(13,21)	85.2%	3.2%
Beban dan Administrasi General and Administrative Expenses	(152,17)	(148,19)	(140,78)	97.4%	5.3%
Total Biaya Usaha Total Operating Expenses	(168,15)	(161,82)	(153,99)	96.23%	5.08%
Laba (Rugi) Usaha Business Profit (Loss)	120,43	72,96	137,86	60.58%	-47.07%
PENDAPATAN & (BEBAN) LAIN-LAIN Other Income & (Expenses)					
Pendapatan Lain-lain Other Income	112,33	24,14	15,05	21.49%	60.41%
Beban Lain-lain Other Expenses	(131,45)	(82,58)	(137,06)	62.82%	-39,75%
Total Pendapatan & (Beban) Lain-lain Total Income & Other Expenses	(19,12)	(58,44)	(122,01)	305,63%	-52,10%
Laba (Rugi) Sebelum Pajak Profit (Loss) Before Tax	101,31	14,53	15,85	14,34%	-8,37%
Beban Pajak Kini Current Tax Expense	(23,48)	(18,56)	(12,07)	79.03%	53.77%
(Beban) Manfaat Pajak Penghasilan (Expense) Income Tax Benefits	-	5,20	11,14	100.00%	-53.28
Laba (Rugi) Bersih Tahun Berjalan Net Profit (Loss) For The Year	77,84	1,17	14,92	1,51%	-92,13%
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN Other Comprehensive Income					
Pos-Pos yang tidak akan direklasifikasikan ke Laba Rugi Posts that will not be reclassified to Profit and Loss:					
- Surplus revaluasi aset tetap - Fixed asset revaluation surplus	-	1,93	8,19	100.00%	-76.44%
- Kerugian aktuarial atas imbalan kerja - Actuarial loss on employee benefits	-	(6,72)	(9,57)	-100.00%	-29.75%
- Pajak Penghasilan Terkait - Related income tax	-	1,15	(0,08)	100.00%	-2041,48%
Pos-Pos yang akan direklasifikasikan ke Laba Rugi Items that will be Reclassified to Profit and Loss:					
Selisih kurs atas penjabaran laporan keuangan entitas asosiasi Difference in foreign currency translation of the financial statements of associates	-	(2,78)	2,60	-100.00%	-206.72%
Keuntungan (Rugi) yang belum direalisasi transaksi <i>hedging</i> Unrealized profit (loss) on hedging transactions	-	-	-	-	-
Laba (Rugi) Penghasilan Komprehensif Lain Tahun Berjalan - Setelah Pajak Other Comprehensive Profit (Loss) For The Year - After Tax	-	(6,06)	1,15	-100.00%	-626.93%

Pos Perkiraan Estimated Post	RKAP 2021 2021 Corporate Work Plan and Budget	31 Des 2021 (Audited) Dec 31, 2021 (Audited)	Tahun 2020 (Audited) In 2020 (Audited)	% REAL TW-IV 2021 (Audited) thd RKAP 2021 % Realization of Quarter-IV of 2021 (Audited) on 2021 Work Plan and Budget	% REAL TW-IV 2021 (Audited) thd Tahun 2020 (Audited) % Realization of Quarter-IV of 2021 (Audited) on 2020 (Audited)
Laba (Rugi) Komprehensif Setelah Pajak Comprehensive Profit (Loss) After Tax	77,84	(4,88)	16,07	-106,27%	-130,39%
Rugi yang dapat diatribusikan kepada: Loss Attributable To:					
- Pemilik Entitas Induk - Owner of the Parent Entity	77,84	1,17	14,93	1.15%	-92.14%
- Kepentingan Non-Pengendali - Non-controlling interests	-	0.00	(0,00)	100.00%	-123.56%
Total Total	77,84	1,17	14,92	1.15%	-92.13%

Pendapatan

Realisasi Pendapatan pada Laporan Keuangan tahun buku 2021 (audited) adalah sebesar Rp 1.835,31 miliar atau mencapai 96,64% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp 1.899,20 miliar. Jika dibandingkan dengan realisasi pendapatan Tahun 2020 (audited) sebesar Rp 1.825,63 miliar, perusahaan mengalami peningkatan sebesar 0,53%. Peningkatan pendapatan di tahun 2021 adalah wujud keberhasilan perusahaan dalam mendapatkan kontrak baru. serta kepercayaan pemerintah kepada perusahaan untuk membangun 2 Kapal frigate type Arrowhead 140.

Realisasi Pendapatan Tahun 2021 (audited) diperoleh dari :

- Produk *Defense*, sebesar Rp 1.601,95 miliar atau telah mencapai 125,06% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp 1.280,96 miliar. Dan naik sebesar 52,46% dibandingkan dengan realisasi pendapatan produk defense Tahun 2020 (audited) sebesar Rp 1.050,72 miliar.
- Produk Non *Defense* sebesar Rp 233,36 miliar terdiri dari :
 - Produk Non *Defense* Pemeliharaan dan Perbaikan, sebesar Rp 82,17 miliar, atau telah mencapai 86,43% dari RKAP tahun 2021 juga sebesar Rp 95,07 miliar. Dan mengalami penurunan sebesar 16,63% dibandingkan dengan realisasi pendapatan Produk Non *Defense* Pemeliharaan dan Perbaikan Tahun 2020 (audited) sebesar Rp 98,56 miliar.
 - Produk Non Defense - Rekayasa Umum, sebesar Rp 132,18 miliar atau telah mencapai 26,96% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp 490,22 miliar. Dan

Revenues

Revenue realization in the fourth quarter of 2021 (Audited) was IDR1,835.31 billion or 96.64% of the 2021 RKAP of IDR1,899.20 billion. Compared to the realization of revenue in 2020 (Audited) of IDR1,825.63 billion, the Company experienced an increase of 0,53%. The increase in revenue in 2021 is a manifestation of the company's success in getting new contracts. and the government's trust in the company to build 2 Arrowhead 140 frigates.

Realization of Revenue for the Fourth Quarter of 2021 (Audited) was obtained from

- The Defense Products of the Company amounted to IDR1.601,95 billion or had reached 125,06% of the 2021 RKAP of IDR1.280,96 billion. It increased by 52,46% compared to realizing the 2020 Defense Product (Audited) revenue of IDR1.050,72 billion.
- Non-Defense Products amounting to IDR233,36 billion consists of:
 - Non-Defense Products of Maintenance and Repair, amounting to IDR82,17 billion or reached 86,43% of the 2021 RKAP of IDR95,07 billion. The product experienced an increase of 16,63% compared to the 2020 income realization of the Non-Defense Product of Maintenance and Repair (Audited) of IDR98,56 billion.
 - Non-Defense Products of General Engineering amounted to IDR132.18 billion or reached 26.96% of the 2021 RKAP of IDR490,22 billion. It decreased

turun sebesar 79,77% dibandingkan dengan realisasi pendapatan Produk Non Defense Rekayasa Umum tahun 2020 (Audited) sebesar Rp 653,25 miliar.

- Produk Non Defense - Jasa Lainnya, sebesar Rp 19,01 miliar atau telah mencapai 57,68% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp 32,96 miliar. Dan turun sebesar 17,74% dibandingkan dengan realisasi Pendapatan Produk Non Defense Jasa Lainnya tahun 2020 (Audited) sebesar Rp 23,11 miliar.

Pendapatan usaha mengalami kenaikan dikarenakan penjualan produk Defense naik sebesar 52,46%.

Beban Pokok Penjualan

Realisasi Beban Pokok Penjualan tahun 2021 (Audited) secara total sebesar Rp 1.600,53 miliar, atau telah mencapai 99,37% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp 1.610,61 miliar. Jika dibandingkan dengan realisasi Beban Pokok Penjualan tahun 2020 (Audited) sebesar Rp 1.533,78 miliar mengalami peningkatan sebesar 4,35% disebabkan oleh pengakuan Basic Design 2 kapal Frigate dan kenaikan harga material consumable sebagai dampak pandemi Global Covid-19.

Realisasi Beban Pokok Penjualan Tahun 2021 (audited) diperoleh dari:

- a. Produk Defense, sebesar Rp 1.324,51 miliar atau telah mencapai 120,08% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp 1.103,06 miliar. Dan naik sebesar 49,54% dibandingkan dengan realisasi pendapatan Produk Defense tahun 2020 (Audited) sebesar Rp 885,75 miliar.
- b. Produk *Non Defense* sebesar Rp 276.02 miliar terdiri dari :
 - Produk Non Defense - Rekayasa Umum, sebesar Rp 179,76 miliar atau telah mencapai 44,76% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp 401,58 miliar. Dan turun sebesar 67,52% dibandingkan dengan realisasi pendapatan Produk Non Defense Rekayasa Umum tahun 2020 (Audited) sebesar Rp 553,52 miliar
 - Produk Non Defense - Harkan, sebesar Rp 81,16 miliar atau telah mencapai 100,91% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp 80,43 miliar. Dan naik sebesar 6,40% dibandingkan dengan realisasi pendapatan Produk Non Defense - Harkan tahun 2020 (Audited) sebesar Rp 76,28 miliar.
 - Produk Non Defense - Jasa Lainnya,

79,77% compared to the realization of revenue from Non-Defense Products of General Engineering in 2020 (Audited) of IDR653,25 billion.

- Other Non-Defense Services Products amounted to IDR19,01 billion or reached 57,68% of the 2021 RKAP of IDR32,96 billion. It decreased by 17,74% compared to the realization of Revenue from Other Service Products in 2020 (Audited) of IDR23,11 billion.

Operating income increased due to sales of Defense products increasing by 52.46%.

Cost of Goods Sold

Realization of Cost of Goods Sold in 2021 (Audited) totaled IDR1,600.53 billion or reached 99,37% of the 2021 RKAP of IDR1.610,61 billion. Compared to the realization of the Cost of Goods Sold in 2020 (Audited) of IDR1.533,78 billion, it increased by 4,35% caused by the recognition of the basic design of 2 frigates and increase in the price of consumable materials as a result of the global Covid-19 pandemic.

Realization of Cost of Goods Sold in 2021 (audited) is obtained from:

- a. Defense products amounting to IDR1.324,51 billion or reached 120,08% of the 2021 RKAP of IDR1.103,06 billion. It increased by 49,54% compared to the realization of the cost of goods sold for Defense Products in 2020 (Audited) of IDR885,75 billion.
- b. Non-Defense Products amounted to IDR684.04 billion consists of:
 - Non-Defense Products of General Engineering amounted to IDR179,76 billion or reached 44,76% of the 2021 RKAP of IDR401,58 billion. It increased by 67,52% compared to the realization of the cost of goods sold for Non-Defense Products of General Engineering in 2020 (Audited) of IDR553,52 billion.
 - Non-Defense Products of Maintenance and Repair amounted to IDR81,16 billion or reached 100,91% of the 2021 RKAP of USD 80,43 billion. It increased by 6,40% compared to the realization of the cost of goods sold for Non-Defense Products of Maintenance and Repair in 2021 (Audited) of IDR76,28 billion.
 - Non Defense Products - Other Services,

sebesar Rp 15,10 miliar atau telah mencapai 59,14% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp 25,54 miliar. Dan turun sebesar 17,22% dibandingkan dengan realisasi Pendapatan Produk Non Defense Jasa Lainnya tahun 2020 (Audited) sebesar Rp 18,24 miliar.

Beban Usaha

Realisasi Beban Usaha pada Laporan Keuangan tahun buku 2021 (audited) sebesar Rp 161,82 miliar, telah mencapai 96,23% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp 168,15 miliar dan mengalami peningkatan sebesar 5,08% dibandingkan dengan realisasi Beban Usaha tahun 2020 (audited) sebesar Rp 153,99 miliar.

Beban Usaha terdiri dari :

- Beban Pemasaran Rp 13,62 miliar
- Beban Umum dan Administrasi Rp 148,19 miliar

Laba Rugi Usaha sebesar Rp 72,96 miliar.

Pendapatan & (Beban) Lain-Lain Terdiri Dari :

- **Pendapatan lain-lain**
Sebesar Rp 24,14 miliar atau sebesar 21,49% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp 112,33 miliar dan naik sebesar 60,41% dari realisasi Pendapatan Lain-lain tahun 2020 (Audited) sebesar Rp 15,05 miliar.
- **Beban lain-lain**
Sebesar Rp 82,58 miliar atau sebesar 62,82% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp 131,45 miliar dan mengalami peningkatan sebesar 39,75% dari realisasi Beban Lain-lain tahun 2020 (Audited) sebesar Rp 137,06 miliar.

Laba (Rugi) Periode Berjalan

Pada realisasi Bersih Periode berjalan pada Laporan Keuangan tahun buku 2021 (audited) sebesar Rp 1,17 miliar atau sebesar 1,51% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp 77,83 miliar. Selain itu, terdapat penurunan sebesar 92,13% jika dibandingkan dengan Laba (Rugi) Bersih Periode Berjalan tahun 2020 (Audited) sebesar Rp 14,92 miliar.

Pencapaian laba bersih di tahun 2021 dipengaruhi oleh :

- Faktor internal yaitu Kenaikan beban pokok pendapatan, tingginya beban keuangan,

amounting to Rp. 15.10 billion or has reached 59.14% of the 2021 RKAP of Rp. 25.54 billion. And decreased by 17.22% compared to the realization of Revenue for Other Non Defense Services Products in 2020 (Audited) of Rp. 18.24 billion.

Operating Expenses

Realization of Operating Expenses in the 2021 Financial Statements (audited) of Rp 161.82 billion, or reached 96.23% of the 2021 RKAP of IDR168,15 billion and increased by 5,08% compared to the realization of 2020 Operating Expenses (Audited) of IDR153,99 billion.

Operating Expenses consist of:

- Marketing Expenses amounted to IDR13.62 billion
- General and Administrative Expenses reached IDR148.19 billion

Operating Profit and Loss achieved IDR72.96 billion.

Other Incomes & (Expenses) Consist of:

- **Other income**
Other income reached IDR24.14 billion or 21.49% of the 2021 RKAP of IDR112.33 billion and increased by 60.41% from the realization of Other Income in 2020 (Audited) of IDR15.05 billion.
- **Other expenses**
Other expenses amounted to IDR82.58 billion or 62.82% of the 2021 RKAP of IDR131.45 billion, and it increased by 39.75% from the realization of Other Expenses in 2020 (Audited) of IDR137.06 billion.

Profit (Loss) for the Current Period

In the net realization for the current period in the 2021 financial statements (audited) of IDR1.17 billion or 1.51% of the 2021 RKAP of IDR77.83 billion, and it decreased by 92.13% compared to the Profit (Loss) of the Company for the current period of 2020 (Audited) of IDR14.92 billion.

The achievement of net profit in 2021 is influenced by:

- Internal factors, namely the increase in cost of revenue, high financial costs, and the

- serta beban amortisasi aset tak berwujud.
- Faktor eksternal yang turut mempengaruhi adalah Fluktuasi nilai tukar Rupiah terhadap dollar yang diakibatkan oleh pengaruh global.

Arus Kas

Pada laporan keuangan tahun buku 2021 (Audited) saldo Kas & Setara Kas sebesar Rp 450,87 miliar, atau sebesar 97,94% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp 460,33 miliar dan naik sebesar 142,32% dibandingkan dengan Kas & Setara Kas pada tahun 2020 (Audited) sebesar Rp 186,06 miliar. Kenaikan dikarenakan atas penerimaan Down Payment untuk 2 kapal proyek USD 108.000.

Adapun penjelasan penerimaan dan pengeluaran Arus kas dapat dijelaskan sebagai berikut,

1. Kas bersih diperoleh dari Aktivitas Operasi sebesar Rp 1.151,30 miliar berasal dari :
 - a. Penerimaan kas dari aktivitas operasi sebesar Rp 3.204,66 miliar yang terdiri dari penerimaan Down Payment 2 Kapal Frigate, Penerimaan atas tercapainya progres proyek-proyek defense, penerimaan restitusi pajak.
 - b. Pengeluaran kas dari aktivitas operasi sebesar (Rp 2.053,36) miliar dikarenakan pembayaran Vendor untuk material proyek dan pengeluaran rutin kepada karyawan.
2. Kas bersih yang diperoleh dari Aktivitas Investasi sebesar minus Rp 2.066,22 miliar yang berasal dari:
 - a. Pencairan (penempatan) deposito sebesar (Rp 2.042,17 miliar).
 - b. Pembelian aset dan beban ditangguhkan sebesar (Rp 30,13 miliar).
 - c. Penjualan aset tetap Rp 6,08 miliar
3. Kas bersih yang diperoleh dari Aktivitas Pendanaan mengalami pengeluaran kas sebesar minus Rp 1.176,39 miliar yang berasal dari:
 - a. Penerimaan Penyertaan Modal Negara (PMN) Rp 1.280,00 miliar.
 - b. Pembayaran pinjaman bank & kreditur lainnya sebesar (Rp 54,27 miliar).
 - c. Pembayaran bunga bank sebesar (Rp 49,34) miliar.

Rasio Keuangan

EBITDA (miliar Rp)

EBITDA adalah pendapatan perusahaan yang belum dikurangi komponen bunga, pajak, depresiasi, dan amortisasi. EBITDA untuk

amortization of intangible assets.

- *The external factor that also influences is the fluctuation of the Rupiah exchange rate against the dollar caused by global influences.*

Cash Flow

At the end of the fourth quarter of 2021 (Audited), the balance of Cash & Cash Equivalents amounted to IDR450,87billion, or 97,94% of the 2021 RKAP of IDR460,33 billion and increased by 142,32 % compared to Cash & Cash Equivalents in 2020 (Audited) of IDR186,06 billion. The increase was due to the receipt of Down Payment for 2 project ships of USD 108,000

The explanation of receipts and disbursements of cash flows can be explained as follows,

1. *Net cash obtained from operating activities reached minus IDR1,151.30 billion from:*
 - a. *Cash receipts from operating activities amounted to Rp 3,204.66 billion which consisted of receipts of Down Payment 2 Frigate Ships, receipts for the achievement of progress of defense projects, receipt of tax refunds.*
 - b. *Cash disbursements from operating activities amounted to (Rp 2,053.36) billion due to vendor payments for project materials and routine expenses to employees.*
2. *Net cash obtained from investing activities reached minus IDR2,066.22 billion, which came from:*
 - a. *Disbursement (placement) of deposits amounted to IDR2,042.17 billion.*
 - b. *Purchase of deferred assets and expenses reached IDR30.13 billion.*
 - c. *Sales of fixed assets reached IDR6.08 billion*
3. *Net cash obtained from Funding Activities experienced cash disbursements of minus IDR1,176.39 billion, which came from:*
 - a. *State Equity Participation (PMN) revenue of Rp. 1,280.00 billion.*
 - b. *Payment of bank loans & other creditors of (Rp 54.27 billion).*
 - c. *Bank interest payments amounted to (Rp 49.34) billion.*

Financial Ratio

EBITDA (in Billion Rupiah)

EBITDA is the Company's income that has not been deducted by the components of interest, taxes, depreciation, and amortization. For the period

periode 31 Desember 2021 (*audited*) sebesar Rp127,02 miliar mencapai 68,65% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp 185.02 miliar.

Selain itu, efisiensi di segala bidang telah diterapkan oleh Perusahaan seiring dengan terjadinya pandemi Covid-19 dan akan terus dilaksanakan secara berkesinambungan.

Hutang Berbunga terhadap EBITDA (kali)

Hutang berbunga to EBITDA pada periode 31 Desember 2021 (*Audited*) sebesar 22,81x melampaui target RKAP tahun 2021 sebesar 15,34x. Perusahaan telah melakukan serangkaian upaya perbaikan, sebab semakin kecil rasio hutang berbunga to EBITDA mencerminkan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan pendapatannya dibandingkan dengan utang yang dimiliki, sehingga tingkat likuiditas perusahaan menjadi semakin baik.

Cash Flow Operation (miliar Rp)

Arus kas operasional adalah aliran kas yang berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan. Pada periode 31 Desember 2021 (*audited*), arus kas operasional yang dihasilkan sebesar Rp 1.149,18 miliar, mencapai sekitar 283,90% dari RKAP tahun 2021 sebesar Rp 404,79 miliar.

Struktur Modal

PT PAL Indonesia terus berupaya untuk merancang struktur permodalan yang seimbang dengan secara bertahap memprioritaskan struktur yang didukung oleh ekuitas, mengingat Perseroan telah mengalami masa-masa yang penuh tantangan sejak lebih dari sepuluh tahun yang lalu.

Program Investasi – CAPEX

- Program Investasi PMN APBN 2021 (Infrastruktur Kapal Selam) Anggaran investasi PMN APBN 2021 sebesar Rp 1.280 triliun telah digunakan sejak tahun

Struktur Modal (Rp Miliar)

Capital Structure (in Billion Rupiah)

Uraian <i>Description</i>	2021	2020	2019
Aset <i>Asset</i>	8.024	6.311	6.500
Liabilitas <i>Liabilities</i>	6.409	5.971	6.176
Ekuitas <i>Equity</i>	1.615	340	324

December 31, 2021 (Audited), EBITDA amounted to IDR127.02 billion or approximately 68.65 % of the 2020 RKAP of IDR185.02 billion.

In addition, efficiency in all fields has been implemented by the Company in line with the COVID-19 pandemic and will continue to be implemented on an ongoing basis.

Interest-Bearing Debt to EBITDA (times)

Interest-bearing debt to EBITDA for December 31, 2021 (Audited), of 22.81 times, has not reached the 2021 RKAP target of 15.34 times. The Company will try to make improvements because the smaller the ratio of interest-bearing debt to EBITDA reflects the Company's ability to increase its income compared to its debt so that the Company's liquidity level would improve.

Operating Cash Flow (in Billion Rupiah)

Operating cash flow is a cash flow related to the Company's operational activities. On December 31, 2021 (Audited), the operating cash flow obtained reached IDR1,149.18 billion or approximately 283,90% of the 2021 RKAP of IDR404.79 billion.

Capital Structure

PT PAL Indonesia continually strives to design a balanced capital structure by gradually prioritizing a structure supported by equity, considering that the Company had experienced challenging times since more than ten years ago.

Investment Program – CAPEX

- PMN APBN 2021 Investment Program (Submarine Infrastructure) The PMN APBN 2021 investment budget of IDR*

2021 untuk pengembangan sumber daya manusia, sarana dan prasarana. Pada tahun 2021 tambahan peralatanyaitu penambahan IT dan Data Processing 4.0 dengan total anggaran (kontrak) sebesar Rp. 12,58 miliar.

Investasi dan PMN dalam APBN TA-2021 untuk pembangunan infrastruktur bawah laut periode sampai dengan Triwulan IV 2021 adalah sebagai berikut: Penambahan IT dan Data Processing 4.0 di TW IV 2021 baru tahap 1 dan akan segera disusul penambahan perangkat IT dan Data Processing 4.0 di tahap selanjutnya

b. Program Investasi Non PMN

Untuk memelihara fasilitas produksi dalam mendukung pertumbuhan Perusahaan, dilakukan beberapa kegiatan pemeliharaan dan perbaikan serta Pengadaan peralatan produksi baru untuk fasilitas produksi. Selain itu, program integrasi TI/sistem informasi (hardware/software dan jaringan) dan program pengembangan sumber daya manusia juga dilakukan. Kegiatan investasi tersebut diperkirakan membutuhkan dana sekitar Rp67,94 miliar yang sumbernya berasal dari pendapatan perusahaan dan sumber dana lainnya.

for the development of human resources, facilities and equipment. In 2021 additional equipment, namely the addition of IT and Data Processing 4.0 with a total budget (contract) of Rp. 12.58 billion.

Investments and PMN in the FY-2021 APBN for the construction of submarine infrastructure for the period up to Quarter-IV 2021 are as follows: The addition of IT and Data Processing 4.0 in TW IV 2021, is only stage 1 and will soon be followed by the addition of IT equipment and Data Processing 4.0 in the next stage

a. Non-PMN Investment Program

To maintain production facilities in supporting the Company's growth, several maintenance and repair activities and the Procurement of new production equipment were carried out for production facilities. In addition, IT/information system integration programs (hardware/software and networks) and human capital development programs were also carried out. These investment activities were estimated to require funds of approximately IDR67,94 billion, the source of which came from company revenues and other sources of funds.

Tabel Investasi PNM APBN
Table of State Equity Participation of State Budget

No.	Uraian Description	Nilai Per Group Value Per Group	Bobot / Total	Realisasi S/D Triwulan Ke-4 2021 Realization until the 4th Quarter 2021			Sisa S/D Triwulan Ke-4 Tahun 2021 Remaining Until the 4th Quarter of 2021	
				Kontrak Contract	Pembayaran Payment	Fisik Physique	Kontrak Contract	Dana Fund
I.	Pengembangan SDM HR Development	10.000.000.000,00	0,78%	-	-	-	10.000.000.000,00	10.000.000.000,00
II.	Fasilitas Facility	1.004.160.250.000,00	78,45	-	-	-	1.004.160.250.000,00	1.004.160.250.000,00
III.	Peralatan Equipment	265.839.750.000,00	20,77%	12.577.700.000,00	-	-	253.262.059.000,00	265.839.750.000,00
Total PMN 2021		1.280.000.000.000,00	1000%	12.577.700.000,00	-	-	1.267.422.300.000,00	1.280.000.000.000,00

Tingkat Kesehatan Perusahaan

Penilaian kinerja keuangan PT PAL Indonesia pada triwulan ke-IV tahun 2021 (audited). Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) nomor. Kep100/MBU/2002 meliputi Aspek Keuangan, Aspek Operasional dan Aspek Administrasi. Tingkat Kesehatan Perusahaan pada triwulan ke-IV tahun 2021 (Audited) dapat dikategorikan: "KURANG SEHAT (BBB) " dengan nilai skor " 55,15 ":

Corporate Health Level

The financial performance assessment of PT PAL Indonesia in the Fourth Quarter of 2021 (Audited). Based on the Decree of the Minister of State-Owned Enterprises Number Kep100/MBU/2002 concerning Financial, Operational, and Administrative Aspects, The Financial Health Level of the Company in the Fourth Quarter of 2020 (Audited) was categorized as: "LESS HEALTHY (BBB)" with a score of "55,15":

Tabel Perhitungan Tingkat Kesehatan Perusahaan
Table of Corporate Health Level Calculation

Indikator Indicator			Perhitungan Calculation					
No. No.	Uraian Description	Skor Score	Tahun 2021 2021				Tahun 2020 2020	
			RKAP Corporate Work Plan and Budget		Realisasi Tahun 2021 Realization in 2021		Realisasi Tahun 2020 (Audited) Realization in 2020 (Audited)	
			Nilai Value	Skor Score	Nilai Value	Skor Score	Nilai Value	Skor Score
I. ASPEK KEUANGAN I. FINANCIAL ASPECT								
	- Return On Equity (ROE)	20.00	4.17	5.50	0.06	2.00	1.66	4.00
	- Return on Investment (ROI)	15.00	4.79	4.00	2.37	3.00	3.36	4.00
	- Cash Ratio	5.00	66.49	5.00	38.69	5.00	6.87	1.00
	- Current Ratio	5.00	117.80	4.00	105.15	3.00	128.33	5.00
	- Collection Period (CP)	5.00	104.25		231.55	1.80	219.30	
	Perbaikan Correction		127.17	5.00	-12.25		28.49	4.00
	- Perputaran Persediaan (PP) Inventory Turnover	5.00	118.66	4.00	133.58	3.50	101.26	4.00
	Perbaikan Correction		22.31		-32.32		-50.82	
	- Perputaran Asset Turn Over (TATO) - Turnover of Asset Turn Over (TATO)	5.00	31.97		24.99	2.00	32.37	
	Perbaikan Correction		3.43	3.00	-7.38		0.51	3.00
	- Total Modal Sendiri terhadap Total Asset - Total of Own Capital to Total of Asset	10.00	21.13	7.25	20.13	7.25	5.40	4.00
		70.00		37.75		27.55		29.00
II. ASPEK OPERASIONAL II. OPERATIONAL ASPECT								
	- Produktivitas Produksi - Inventory Turnover	3.00	BS	3.00	BS	3.00		
	- Penyerahan Unit Produksi Tepat Waktu - Delivery of Production Units on Time	3.00	BS	3.00	BS	3.00		
	- Efisiensi Produksi - Production Efficiency	3.00	BS	3.00	K	0.60		14.20
	- Competency Fit Index - Competency Fit Index	2.00	BS	2.00	BS	2.00		
	- Ketepatan Implementasi Jadwal Proyek (S-Curve) - Project Schedule Implementation Accuracy (S-Curve)	4.00	BS	4.00	BS	4.00		
III. ASPEK ADMINISTRASI III. ADMINISTRATION ASPECT								
	- Laporan Perhitungan Tahunan - Annual Calculation Report	3.00	< = 4 Bln	3.00	< = 4 Bln	3.00	< = 4 Bln	3.00

Indikator Indicator			Perhitungan Calculation					
No. No.	Uraian Description	Skor Score	Tahun 2021 2021				Tahun 2020 2020	
			RKAP Corporate Work Plan and Budget		Realisasi Tahun 2021 Realization in 2021		Realisasi Tahun 2020(Audited) Realization in 2020(Audited)	
			Nilai Value	Skor Score	Nilai Value	Skor Score	Nilai Value	Skor Score
	- Rancangan RKAP - RKAP draft	3.00	< = 2 Bln	3.00	< = 2 Bln	3.00	< = 2 Bln	3.00
	- Laporan Periodik - Periodic Report	3.00	< = 1 Bln	3.00	< = 1 Bln	3.00	< = 1 Bln	3.00
	- Efektifitas Penyaluran Dana TJSL - Effectiveness of TJSL Fund Distribution	3.00	99.72%	3.00	99.71%	3.00	88.48%	2.00
	- Tingkat Kolektibilitas Pengembalian Pinjaman TJSL - TJSL Loan Payback Collectability Rate	3.00	74.19%	3.00	77.97%	3.00	70.95%	3.00
		15.00		15.00		15.00		14.00
IV. TOTAL SKOR IV. TOTAL OF SCORE		100.00	TOTAL	67.75	TOTAL	55.15	TOTAL	57.20
V. TINGKAT KESEHATAN TERMASUK KATEGORI V. HEALTH LEVEL CATEGORIES			A	Sehat	BBB	Kurang Sehat	BBB	Kurang Sehat

Indikator Pengukuran Kinerja

PT PAL Indonesia juga telah menetapkan Indikator Kinerja Kunci atau *Key Performance Indicators* (KPI) yang berisi target-target yang telah dicapai selama tahun berjalan. Sesuai *shareholder aspiration* berdasarkan Surat Kementerian BUMN Nomor. S-17/Wk.MBU/2013 tanggal 30 Oktober 2013, *Key Performance Indicator* (KPI) telah disesuaikan menjadi lima indikator, yaitu sebagai berikut:

- Keuangan dan pasar
- Fokus pelanggan
- Fokus efektivitas produk dan proses
- Fokus tenaga kerja
- Kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab kemasyarakatan.
- Agen Pembangunan

Skor pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) 2021 PT PAL Indonesia adalah 82,79 menurun dibandingkan tahun 2020 sebesar 88,28 dengan rincian sebagai berikut:

Tabel Penilaian Kinerja
Table of Performance Assessment

No. No.	KPI Key Performance Indicators	Polaritas Polarity	Satuan Unit	RKAP Tahun 2021 RKAP 2021		Progres TW IV 2021 (Au- dited) Progress of the 4th Quarter of 2021	
				Target	Bobot	REALISASI Realization	Bobot
A. NILAI EKONOMI DAN SOSIAL UNTUK INDONESIA A. ECONOMIC AND SOCIAL VALUE FOR INDONESIA					40		31,23
A1. Aspek Finansial A1. Financial Aspect							
1a	EBITDA EBITDA	Maximize	Rp Miliar Billion (Rp)	185,02	2	127,02	1,37

Indicators of Performance Measurement

PT PAL Indonesia has also established *Key Performance Indicators* (KPI) containing targets that have been achieved during the current year. According to *shareholder aspiration* based on the Letter of the Minister of SOEs Number S-17/Wk.MBU/2013 dated October 30, 2013, KPI have been adjusted to five indicators as follows:

- Finance and market
- Customer focus
- Focus on product and process effectiveness
- Employee focus
- Leadership, governance, and corporate social responsibility
- Development Agent

The achievement score of PT PAL Indonesia 2021 KPI reached 82,79, decreased compared to 2020 of 88,28 with the following details:

Tabel Penilaian Kinerja

Table of Performance Assessment

No. No.	KPI Key Performance Indicators	Polaritas Polarity	Satuan Unit	RKAP Tahun 2021 RKAP 2021		Progres TW IV 2021 (Au- dited) Progress of the 4th Quarter of 2021	
				Target	Bobot	REALISASI Realization	Bobot
1b	Laba (Rugi) Tahun Berjalan Income for the year	Minimize	Rp Miliar Billion (Rp)	77,83	2	1,17	0,03
1c	Cash From Operation Cash From Operation	Maximize	Rp Miliar Billion (Rp)	404,80	2	1149,18	2,20
1d	Inventory Days Inventory Days	Minimize	Hari Time	140,00	2	153,17	1,81
2	ROIC> WACC ROIC> WACC	Maximize	Kali Time	-0,73% (WACC 2,98%)	4	0,39	4,40
3	Interest Bearing Debt to EBITDA Interest Bearing Debt to EBITDA	Minimize	Kali Time	15,34	4	22,81	2,05
4	Interest Bearing Debt to Invested Capital Interest Bearing Debt to Invested Capital	Minimize	%	0,64	4	0,64	3,99
A2	Aspek Operasional Operational Aspect						
5	Ontime Delivery Index Ontime Delivery Index	Maximize	%	100%	4	100%	4,00
6	Market Share atas belanja Alpalhankam Market Share for Alpalhankam shopping	Minimize	%	2,97	4	4,64	4,00
7	Pendapatan dari bisnis services (MRO) / Supply Chain komponen Revenue from business services (MRO) / Supply Chain components	Maximize	Rp Miliar Billion (Rp)	153,66	4	140,84	3,67
8	Pendapatan ekspor (pertahanan dan atau non pertahanan) Export income (defense and or non-defense)	Maximize	Rp Miliar Billion (Rp)	10,00	4	0,00	0,00
A3							
9	Persentase TKDN (Tingkat Kandungan Dalam Negeri) Produk Utama Percentage of TKDN (Domestic Content Level) of Main Products	Maximize	%	KCR 36% BRS 34%	4	KCR 44,81% BRS 13,19%	3,31
B. INOVASI MODAL BISNIS B. BUSINESS CAPITAL INNOVATION					20	14,85	
10	Perolehan kontrak tahun jamak Kementerian Pertahanan Obtaining a multi-year contract for the Ministry of Defense	Maximize	Jumlah total	1	5	1,00	5,00
11	Jumlah Kontrak pengadaan dengan sinergi antar BUMN Number of procurement contracts with syner- gy between SOEs	Minimize	Jumlah total	1	5	1	5,00
12	Implementasi holding BUMN Industri Pertahanan Implementation of Defense Industry BUMN holding	Maximize	%	100	5	97	4,85
13	Pelaksanaan program riset dan inovasi bersama Implementation of joint research and innova- tion programs	Maximize	Jumlah total	1	5	0	0,00
C. KEPEMIMPINAN TEKNOLOGI C. TECHNOLOGY LEADERSHIP					20	19,75	
14	Mitra strategis untuk desain produk unggulan Strategic partner for superior product design	Maximize	Jumlah total	1	5	1	5,00

15	Nilai teknologi Readiness Level (TRL) untuk produk unggulan <i>Readiness Level (TRL) technology rating for superior products</i>	Maximize	Nilai TRL <i>TRL Value</i>	Frigate = 6 Kapal Selam = 5	5	Frigate = 6 Kapal Selam = 5	5,45
16	Pelaksanaan IDKLO (Imbal Dagang dan Kandungan Lokal dan/atau offset) <i>Implementation of IDKLO (Trade Returns and Local Content and/or Offset)</i>	Maximize	Jumlah total	1	5	1	5,00
17	Implementasi program otomatisasi proses produksi dan integrasi ERP <i>Implementation of the production process automation program and ERP integration</i>	Maximize	%	100	5	86	4,30
D. PENINGKATAN INVESTASI <i>D. INVESTMENT DEVELOPMENT</i>					10		6,11
18	Implementasi pembangunan fasilitas produksi prioritas <i>Implementation of the construction of priority production facilities</i>	Maximize	%	100	5	12,29	0,61
19	Risk Maturity Level <i>Risk Maturity Level</i>	Maximize	Level	2,50	5	3,10	5,50
E. PENGEMBANGAN TALENTA <i>E. TALENT DEVELOPMENT</i>					10		10,85
20	Presentase wanita dalam nominated talent <i>Presentation of women in talent nominations</i>	Maximize	%	13,83	5	14,81	5,35
21	Persentase milenial (<40) dalam top talent <i>Percentage of millennials (<40) in top talent</i>	Maximize	%	39,40	5	65,85	5,50
Total <i>Total</i>							82,79

Kemampuan Membayar Utang dan Tingkat Kolektibilitas Piutang

Kemampuan Membayar Utang

Perseroan senantiasa berkomitmen untuk memenuhi hak-hak kreditur melalui pembayaran pokok pinjaman dan bunga secara tepat waktu. Kemampuan Perseroan dalam membayar kewajiban jangka pendek yang dapat tercermin rasio likuiditas yang terdiri atas rasio lancar dan rasio kas sebagai berikut:

No.	Uraian <i>Description</i>	2021	2020
I.	Rasio Lancar <i>Current Ratio</i>	38.69	6.87
II.	Rasio Kas <i>Cash Ratio</i>	105.15	128.33

Kolektibilitas Piutang

PT PAL Indonesia memiliki komitmen penuh untuk menjaga kualitas aset produktif sehingga kinerja usaha yang berkualitas dengan tetap teraga dan berkesinambungan. Pada tahun 2021 PT PAL Indonesia belum melakukan analisa kolektibilitas Piutang.

Solvency and Receivables Collectibility Rate

Solvency

The Company is committed to fulfilling the rights of creditors through timely repayment of loan both principal and interest. The Company's ability to pay short-term liabilities is reflected in the liquidity ratio consisting of current ratio and cash ratio:

Receivables Collectibility

PT PAL Indonesia has a full commitment to maintaining the quality of productive assets so that quality business performance is maintained and sustainable. In 2021 PT PAL Indonesia has not carried out an analysis of the collectibility of accounts receivable.

Prospek Usaha Perusahaan

Tren persebaran Covid-19 di beberapa negara mulai mengindikasikan ke arah penurunan, sehingga hal ini menumbuhkan *optimisme* pemulihan ekonomi akan dimulai tahun 2021 meskipun berakhirnya pandemi ini sulit dipastikan. Morgan Stanley (2020) meramalkan Indonesia bisa cepat keluar dari krisis karena perekonomian Indonesia lebih berorientasi domestik dan minimnya eksposur terhadap rantai pasok global. Adapun Morgan Stanley mengelompokkan Indonesia, India, dan Filipina pada kelompok negara kedua atau terkena dampak resesi yang lebih rendah berkat pertumbuhan struktural yang tinggi, dimana Tiongkok masuk kelompok pertama. Deretan negara ini dinilai dapat kembali ke level pra-Covid-19 setelah Tiongkok. Namun, menurut asumsi Morgan Stanley, kondisi ini dapat tercapai apabila pandemi ini tidak semakin parah pada akhir kuartal II 2020. Adapun beberapa faktor yang perlu diperhatikan agar pemulihan ini tidak terhambat yaitu keefektifan pemerintah dalam merespon situasi pandemi dan peluang dalam mengambil pelonggaran kebijakan yang tepat. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut serta melihat tren pertumbuhan pra Covid-19 dari tahun 2015-2019 dimana ekonomi Indonesia tumbuh pada keseimbangan baru yaitu 5,03 persen, maka diperkirakan di tahun 2021 Indonesia dapat kembali pulih pada keseimbangan tersebut dikisaran pertumbuhan 4,9-5,1 persen. Pemulihan ini didukung oleh struktur ekonomi Indonesia yang lebih berorientasi pada permintaan domestik. Kisaran tersebut akan dapat tercapai apabila persebaran wabah Covid-19 mulai menunjukkan penurunan di kuartal II dan mambak di kuartal III. Adapun, OECD memprediksi pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2021 dikisaran 5,1 persen. ADB memroyeksi ekonomi Indonesia mampu tumbuh 5 persen di tahun 2021. World Bank memprediksi pertumbuhan ekonomi Indonesia dikisaran 5,2 persen. Bahkan IMF dalam Laporan *World Economic Outlook* April 2020 memproyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia mencapai 8 persen. Kebijakan fiskal 2021 yang disusun mendukung penguatan daya tahan ekonomi nasional yang mampu mengatasi berbagai risiko yang muncul sekaligus melindungi ekonomi negara dari gejolak dan ketidakpastian ekonomi global, termasuk akibat bencana alam seperti merebaknya virus corona. Fokus kebijakan fiskal tahun 2021 sebagaimana tercantum dalam Kebijakan Ekonomi Makro dan Pokok-Pokok Kebijakan Fiskal (KEM-PPKF) 2021 adalah untuk

Company Business Prospect

The spread of Covid-19 in several countries has indicated a downward trend, so it fosters optimism that the economic recovery will begin in 2021, although the end of this pandemic is unpredictable. Morgan Stanley (2020) predicted that Indonesia could quickly pass the crisis since the Indonesian economy was more domestically oriented due to the lack of global supply chains. Morgan Stanley grouped Indonesia, India, and the Philippines in the second group of countries or those with lower recession impacts due to the high structural growth, while China is included in the first group. These countries are considered capable of returning the conditions to pre-Covid-19 levels after China. However, according to Morgan Stanley's assumption, this condition could be achieved if the pandemic does not worsen by the end of the Second Quarter of 2020. Several factors should be considered to ensure the recovery smoothness, i.e., the government effectiveness in responding to the pandemic situation and the opportunities to take appropriate policy easing. By considering these factors and looking at the pre-Covid-19 growth trend from 2015-2019, when the Indonesian economy grew at a new balance of 5.03 percent, it is estimated that Indonesia could recover to that balance in the growth range of 4.9%-5.1% in 2021. This recovery is supported by Indonesia's economic structure, which is more oriented towards domestic demand. This range could be achieved if the spread of the Covid-19 outbreak showed a decline in the second quarter and improved in the third quarter. The OECD predicted Indonesia's economic growth at a range of 5.1 percent in 2021. ADB projected that the Indonesian economy would grow five percent in 2021. Meanwhile, the World Bank predicted that Indonesia's economic growth would be at a range of 5.2 percent. In the World Economic Outlook Report, April 2020, IMF even projected Indonesia's economic growth would reach eight percent. The 2021 fiscal policy supports the strengthening of the national economy resilience to overcome various emerging risks while protecting the country's economy from global economic crises and uncertainty, including due to non-natural disasters, such as coronavirus outbreak. The 2021 fiscal policy, as stated in the 2021 Macroeconomic Framework and Principles

pemulihan sosial ekonomi dan mempersiapkan fondasi untuk keluar dari *Middle Income Trap* (MIT), oleh karena itu langkah strategis yang akan dilakukan Pemerintah adalah: Optimalisasi pendapatan yang inovatif dan mendukung dunia usaha untuk pemulihan ekonomi Belanja negara yang fokus dan efektif (*spending better*), salah satunya fokus belanja negara terhadap program prioritas (kesehatan program perlindungan sosial, pendidikan, dukungan dunia usaha dan UMKM) Pembiayaan yang inovatif, fleksibel dan *sustainable*.

Kementerian Keuangan menyebutkan, pembiayaan anggaran dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) 2021 mencapai Rp 2.750 triliun. Pembiayaan anggaran tersebut naik dari total pembiayaan pada APBN 2020 yang sebesar Rp 1.006,4 triliun.

Penurunan pembiayaan tersebut mempertimbangkan defisit anggaran tahun 2021 yang mencapai 4,65% dari produk domestik bruto (PDB). Dari alokasi anggaran tersebut, berdasarkan Buku III Himpunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA/KL) Tahun Anggaran 2021, pagu anggaran Kemenhan tahun 2021 ini mencapai Rp 136,995 triliun. Jumlah tersebut meningkat bila dibandingkan dengan realisasi tahun 2020 lalu yang mencapai Rp 117,909 triliun. Anggaran Kemenhan pun tercatat terus meningkat sepanjang tahun sejak tahun 2016 hingga tahun 2020. Kementerian Keuangan (Kemenkeu) melaporkan, untuk anggaran tahun 2021 yang sebesar Rp 117,909 triliun.

Sementara tahun 2021 ini, dengan total anggaran sebesar Rp 117,909 triliun jumlah anggaran yang dialokasikan untuk alutsista mengalami peningkatan. Bila tahun lalu anggaran terkait alutsista hanya untuk modernisasi, tahun ini pemerintah mengalokasikan anggaran untuk program dukungan manajemen sebesar Rp 76,3 triliun.

Sementara itu untuk anggaran modernisasi dan harwat alutsista rinciannya sebagai berikut:

- TNI AD sebesar Rp 2,651,8 triliun untuk pengadaan material dan alutsista strategis, dan untuk perawatan alutsista Arhanud, *overhaul* pesawat terbang, dan heli angkut sebesar Rp 1,236,6 triliun.
- TNI AL sebesar Rp 3,751,2 triliun antara lain pengadaan kapal patroli cepat, dan peningkatan pesawat udara matra laut serta Rp 4,281,1 triliun untuk pemeliharaan dan perawatan alutsista dan komponen

of Fiscal Policy (KEM-PPKF), focuses on the socio-economic recovery and preparing the foundation to escape from the Middle Income Trap (MIT). Therefore, the Government carried out the following strategic measures: optimizing innovative revenue and supporting the business world for spending better, one of which is the focus of state spending on priority programs (health, social protection programs, education, as well as supports for the business world and MSMEs), as well as innovative, flexible, and sustainable financing.

The Ministry of Finance stated that budget financing in the 2021 State Budget reached IDR2.750 trillion. The budget financing increased from the total financing in the 2020 State Budget, amounting to IDR1.006,4 trillion.

The reduction in financing considered the 2021 budget deficit, reaching 4.65% of gross domestic product (GDP). Based on Book III of the Ministry/ Agency Work Plan and Budget (RKA/KL) for Fiscal Year 2021, the budget ceiling for the Ministry of Defense in 2021 reaches IDR136,995 trillion from the budget allocation. This amount increased compared to the realization in 2020, reaching IDR117.909trillion. The Ministry of Defense's budget continued to increase from 2016 to 2020. The Ministry of Finance reported that the 2021 budget of IDR117.909 trillion .

A total budget of IDR117,909 trillion allocated for alutsista has increased in 2021. In the previous year, the budget related to alutsista was only allocated for modernization, while in this year, the Government allocated a budget to management support program, amounting to IDR76,3 trillion.

The details for alutsista modernization as well as maintenance and repair are described as follows:

- *The Indonesian Army, amounting to IDR2.651,8 trillion for strategic material and alutsista procurement, alutsista Arhanud maintenance, aircraft overhaul, and transport helicopters of IDR1.236,6 trillion.*
- *The Indonesian Navy, amounting to IDR3.751,2 trillion, including the Procurement of fast patrol boats and the improvement of marine-dimensional aircraft and IDR4.281,1 trillion for the maintenance and repair of*

pendukung alutsista.

- TNI AU sebesar Rp 1,193,5 triliun antara lain untuk pengadaan Penangkal Serangan Udara (PSU) dan material pendukung, serta pemeliharaan dan perawatan pesawat tempur senilai Rp 7,004,7 triliun.

Data dan asumsi ekonomi di atas merupakan gambaran bagaimana industri pertahanan di tahun 2021 memiliki peluang usaha dari sisi domestik maupun internasional. Sebab PT PAL Indonesia merupakan perusahaan yang mendapatkan mandat untuk menyediakan berbagai kebutuhan alat utama sistem pertahanan (alutsista) laut dan juga kebutuhan infrastruktur energi negara Republik Indonesia.

Potensi usaha juga terjadi karena pada akhir tahun 2021 Pemerintah Indonesia mengamanatkan agar Indonesia siap untuk melakukan ekspor alutsista dan mulai mengurangi impor. Amanat ini akan meningkatkan kebutuhan terhadap alutsista yang diproduksi oleh perusahaan. Sementara itu dari segi amanat Undang-Undang (UU) 16 tahun 2012 tentang Industri Pertahanan, PT PAL Indonesia ditunjuk untuk menjadi salah satu perusahaan industri strategis yang harus siap memenuhi kebutuhan Republik Indonesia.

Dalam lima tahun ke depan, perusahaan menetapkan lima strategi korporasi untuk mencapai performa ekselen, yaitu *Market Penetration, Market Development, Product Development, Horizontal Integration*, dan *Backward Integration*.

Sejumlah faktor yang akan mendorong kinerja Perusahaan menuju level ekselen secara berkelanjutan pada tahun-tahun mendatang adalah sebagai berikut:

- Terbukanya potensi ekspor produk kapal perang di pasar regional.
- Tersedianya pasar yang cukup besar sebagai wujud kebijakan pemerintah tentang Indonesia sebagai poros maritim dunia.
- Tersedianya pasar di bidang energi listrik nasional sesuai program pemerintah 35.000 MW terutama mobile power plant untuk menjangkau daerah yang belum teralirkan listrik.
- Tersedianya pasar dengan karakter proyek-proyek yang memiliki nilai tambah yang cukup baik, khususnya untuk produk alutsista dan pemeliharaan/perbaikan baik kapal maupun non-kapal.
- Peningkatan sinergi BUMN baik melalui Klaster Indhan maupun BUMN lainnya
- Meningkatkan trend produktivitas perusahaan sebagai hasil dari perbaikan

alutsista and its supporting components.

- *The Indonesian Air Force, amounting to IDR1.193,5 trillion, including the Procurement of Air Strike Repellent and supporting materials as well as fighter aircraft maintenance and repair, reaching IDR7.004,7 trillion.*

The data and economic assumptions above illustrate the conditions of the defense industry in 2021 with business opportunities from both domestic and international sides. In this case, PT PAL Indonesia is the Company mandated to provide various needs of the marine main equipment weapon system (alutsista) and the energy infrastructure for the Republic of Indonesia.

Business potentials also existed since the Indonesian Government mandates Indonesia to be ready for exporting alutsista and reducing imports at the end of 2021. This mandate increased the need for alutsista produced by the Company. Meanwhile, in terms of the mandate of Law Number 16 of 2012 concerning the Defense Industry, PT PAL Indonesia is appointed to be one of the strategic industrial companies to fulfill the needs of the Republic of Indonesia.

In the next five years, the Company sets five corporate strategies to achieve excellent performance, including Market Penetration, Market Development, Product Development, Horizontal Integration, and Backward Integration.

Several factors that will drive the Company performance to a sustainable level of excellence in the coming years include:

- The opening of the export potential of warship products in the regional market.*
- The availability of a large enough market as a form of government policy regarding Indonesia as the world's maritime axis.*
- The availability of a market in the national electrical energy sector in accordance with the government's 35,000 MW program, especially mobile power plants to reach areas that do not have electricity.*
- A market's availability with projects provides good added value, especially for alutsista products and ship and non-ship maintenance/repair.*
- Increasing the synergy of SOEs through the Indhan Cluster and other SOEs.*
- Increasing the trend of company productivity as a result of ongoing internal improvements.*

internal yang sudah berjalan.

Perusahaan telah menetapkan payung besar strategi korporasi 2021 untuk mencapai performa ekselen sebagai keberlanjutan dari strategi tahun 2021, yaitu:

1. *Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia*
Meningkatkan nilai tambah ekonomi (economic value added) dan dampak sosial bagi masyarakat dan ekonomi Indonesia.
2. *Inovasi Model Bisnis*
Restrukturisasi model bisnis melalui pembangunan ekosistem, kerjasama, pertimbangan kebutuhan stakeholder dan fokus pada core business.
3. *Kepemimpinan Teknologi*
Mengoptimalkan nilai aset dan menciptakan ekosistem investasi yang sehat.
4. *Peningkatan Investasi*
Mengoptimalkan nilai aset dan menciptakan ekosistem investasi yang sehat.
5. *Pengembangan Talenta*
Menedukasi dan melatih tenaga kerja, mengembangkan SDM berkualitas untuk Indonesia, profesionalisasi tata kelola dan sistem seleksi SDM.

Sebagai implementasi dari strategi tersebut, perusahaan memfokuskan kegiatan pada penguatan operasional perusahaan, penguatan pemasaran, pengembangan usaha khususnya melalui sinergi BUMN, re-organisasi dan peningkatan SDM (regenerasi karyawan, *upgrading leadership*, sertifikasi kompetensi dalam rangka penyiapan human capital), peningkatan sistem IT, serta pelaksanaan investasi untuk mendukung peningkatan pertumbuhan usaha, khususnya Penyiapan Infrastruktur Pembangunan dan Perawatan Proyek Nasional Alih Teknologi Kapal Selam di bidang SDM dalam rangka mendukung penyelesaian pembangunan kapal selam ke-3.

PT PAL Indonesia juga telah melakukan pendekatan bisnis ke berbagai pihak, baik pemerintah, BUMN, maupun swasta, untuk mendapatkan order pada tahun 2021.

Berikut adalah program kerja tahun 2021 untuk menjalankan lima strategi di atas demi mewujudkan peningkatan kinerja PT PAL Indonesia.

The Company had set a broad umbrella for its 2021 corporate strategies to achieve excellent performance as a continuation of the 2021 strategies, including:

1. *Economic and Social Value for Indonesia*
Increasing economic value added and social impact for Indonesian society and economy.
2. *Business Model Innovation*
Restructuring the business model through ecosystem development, collaboration, consideration of stakeholder needs and focus on core business.
3. *Technology Leadership*
Optimizing asset value and creating a healthy investment ecosystem.
4. *Investment Increase*
Optimizing asset value and creating a healthy investment ecosystem.
5. *Talent Development*
Educate and train the workforce, develop quality human resources for Indonesia, professionalize governance and HR selection system.

As the implementation of this strategy, the Company focused its activities on strengthening company operations and marketing, business development, primarily through SOE synergy, HR re-organization and development (employee regeneration, leadership upgrading, competency certification in the context of preparing human capital), improving IT systems, as well as the implementation of investments to support increased business growth, especially the Preparation of Infrastructure Development and Maintenance of the National Submarine Technology Transfer Project in the HR field to support the completion of the third submarine construction.

PT PAL Indonesia had also taken business approaches to various parties, including the Government, SOEs, and private sectors, to obtain orders in 2021.

The following are the 2021 work programs in implementing the five strategies to realize the performance improvement of PT PAL Indonesia.

No No	INISIATIF STRATEGI PT PAL RJPP 2020-2024	Program Program
A.1.	<i>Menjalin mitra strategis yang kompetitif dengan peningkatan ketersediaan komponen lokal untuk menjaga keunggulan bersaing. Establish competitive strategic partners by increasing the availability of local components to maintain competitive advantage.</i>	1. Menjalin mitra strategis yang kompetitif dengan peningkatan ketersediaan komponen lokal untuk menjaga keunggulan bersaing. 1. Establish competitive strategic partners by increasing the availability of local components to maintain competitive advantage. 2. Peningkatan reciprocal supply chain melalui keterlibatan sebagai global supply chain bagi supplier. 2. Improvement of reciprocal supply chain through involvement as a global supply chain for suppliers.
A.2.	<i>Mengembangkan keunggulan daya saing produk hankam dan optimasi produk non hankam untuk memperkuat pasar dalam negeri dan memperluas pasar luar negeri. Developing the competitive advantage of defense and security products and optimizing non-defense products to strengthen the domestic market and expand overseas markets</i>	<i>Melakukan Market Penetration (Kemhan, POLRI, dan Bakamla) and Development (Asia Tenggara) proyek potensial produk alutsista dan non alutsista termasuk MRO untuk memenuhi target pendapatan, terutama untuk produk Kapal Perang (KCR/LPD dan, Landing Dock Filipina). Conducting Market Penetration (Kemhan, POLRI, and Bakamla) and Development (Southeast Asia) of potential defense equipment and non-defense equipment products including MRO to meet revenue targets, especially for Warship products (KCR/LPD and, Landing Dock Philippines).</i>
B.1	<i>Mengoptimalkan kebutuhan pasar dalam negeri, khususnya pengadaan Alpalhankam alutsista melalui sinergi klaster Indhan yang didukung kepastian proyek dan pendanaan. Optimizing the needs of the domestic market, especially the procurement of defense equipment and defense equipment through the Indhan cluster synergy supported by project certainty and funding</i>	1. Proaktif ikut serta dalam penyusunan Rencana Kebutuhan dan Anggaran Pengadaan Alpalhankam serta melakukan koordinasi intensif dengan Kementerian Pertahanan/KKIP, Kementerian Keuangan, Bappenas, dan instansi terkait lain untuk mengupayakan perolehan kontrak tahun jamak. 1. Proactively participate in the preparation of the Alpalhankam Procurement Needs and Budget Plan and carry out intensive coordination with the Ministry of Defense/KKIP, Ministry of Finance, Bappenas, and other relevant agencies to seek multi-year contracts. 2. Memperkuat strategi sinergi BUMN dengan stakeholder untuk memperoleh kontrak tahun jamak dalam rangka mengunci permintaan jangka panjang produk unggulan Alpalhankam. 2. Strengthening the synergy strategy of SOEs with stakeholders to obtain multi-year contracts in order to lock in long-term demand for Alpalhankam's superior products. 3. Mendorong implementasi kebijakan Defence Investment kepada stakeholder terkait. 3. Encouraging the implementation of Defense Investment policies to relevant stakeholders.
B.2	<i>Mengembangkan penerapan mekanisme organisasi yang efektif dengan sinergi BUMN dalam hal pengadaan komponen utama dan bahan baku produksi. Develop implementation of effective organizational mechanisms with BUMN synergy in terms of procurement of main components and production raw materials.</i>	
B.3	<i>Mengembangkan penerapan mekanisme organisasi yang efektif dengan sinergi BUMN dalam hal pengadaan komponen utama dan bahan baku produksi. Develop implementation of effective organizational mechanisms with BUMN synergy in terms of procurement of main components and production raw materials.</i>	1. Menyusun Charter dan Tata Kelola induk dengan anak perusahaan, termasuk pengadaan barang dan jasa Alpalhankam (sinergi BUMN). 1. Prepare the charter and governance of the parent and its subsidiaries, including the procurement of goods and services for Alpalhankam (SOE synergy). 2. Menyempurnakan pedoman dan peraturan dalam pelaksanaan sinergi antar BUMN. 2. Improving guidelines and regulations in the implementation of synergies between SOEs.
B.4	<i>Meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan dengan core competence business (alutsista) guna memenuhi kebutuhan alpalhankam dalam negeri untuk mendukung kemandirian pertahanan nasional. Increase the company's competitive advantage with core competence business (defense equipment) to meet the needs of the domestic defense and security forces to support the independence of national defense</i>	Pembentukan Shared Service Holding BUMN Indhan: Indonesian Institute of Defence & Technology: Establishment of Shared Service Holding BUMN Indhan: Indonesian Institute of Defence & Technology: 1. Menyusun fokus core competency produk masing masing BUMN Indhan. 1. Develop a focus on the core competency of each BUMN Indhan's product. 2. Kesesuaian dengan roadmap produk unggulan Kementerian Pertahanan. 2. Conformity with the Ministry of Defense's flagship product roadmap. 3. Positioning demand dan teknologi. 3. Positioning demand and technology.
C.1	<i>Meningkatkan reputasi produk perusahaan (alutsista) yang kompetitif melalui penguasaan teknologi untuk memenuhi kebutuhan alpalhankam. Improving the reputation of the company's competitive products (defense equipment) through mastery of technology to meet the needs of defense and security</i>	Meningkatkan penguasaan teknologi modern dalam pengembangan desain produk unggulan melalui sinergi dengan mitra strategis dan penyedia teknologi pada produk unggulan (produk Frigate). Increasing mastery of modern technology in developing superior product designs through synergies with strategic partners and technology providers for superior products (Frigate products).

No No	INISIATIF STRATEGI PT PAL RJPP 2020-2024	Program Program
C.2	Memperkuat penguasaan teknologi produk alutsista yang didukung keterlibatan industri komponen dalam memenuhi alpahankam. Strengthening the mastery of defense equipment product technology which is supported by the involvement of the domestic component industry in fulfilling the defense and security requirements.	<i>Meningkatkan nilai TKDN untuk produk KCR dan LPD pada bagian Hull Outfitting (Valve, Accommodation Ladder, Steering Gear) Machinery (Emergency Diesel Generator, Air Compressor), dan Electrical/Electronic (Cable Power, MSB, Alarm Monitoring System).</i> <i>Increase the TKDN value for KCR and LPD products in the Hull Outfitting (Valve, Accommodation Ladder, Steering Gear) Machinery (Emergency Diesel Generator, Air Compressor) section, and Electrical/Electronic (Cable Power, MSB, Alarm Monitoring System).</i>
C.3	Memperkuat fungsi R&D produk alutsista yang didukung transfer pengetahuan teknologi terkini dengan pengembangan sistem senjata dan elektronika. Strengthening the R&D function of defense equipment products supported by the transfer of the latest technological knowledge with the development of weapon systems and electronics.	1. <i>Meningkatkan TRL untuk Kasel dan Frigate.</i> <i>Increase TRL for Submarine and Frigate.</i> 2. <i>Melaksanakan program IDKLO yaitu offset desain produk kapal Frigate.</i> <i>Implementing the IDKLO program, namely the offset of the Frigate ship product design.</i>
C.4	Membangun digitalisasi proses bisnis untuk mendukung efisiensi produksi (dalam value chain dan support function) yang terintegrasi guna meningkatkan keandalan infrastruktur IT. Build digitalization of business processes to support production efficiency (in value chain and support functions) that are integrated to improve the reliability of IT infrastructure.	1. <i>Integrasi SAP BUMN Klaster Indhan (Pembentukan Komite TI: Penyusunan Master Plan TI, sinkronisasi Chart of Account untuk konsolidasi laporan keuangan).</i> <i>Integration of SAP BUMN Cluster Indhan (Formation of IT Committee: Preparation of IT Master Plan, synchronization of Chart of Accounts for consolidation of financial statements).</i> 2. <i>Asesmen IT maturity level & INDI 4.0 (independen).</i> <i>Assessment of IT maturity level & INDI 4.0 (independent).</i> 3. <i>Otomatisasi proses produksi melalui pengembangan Resource Constraint Planning Model (RCPM) berteknologi Artificial Intelligent (AI)</i> <i>Automation of production processes through the development of a Resource Constraint Planning Model (RCPM) with Artificial Intelligent (AI) technology</i>
D.1	Mengimplementasikan program operasional excellence pada keseluruhan proses bisnis yang terintegrasi guna mendukung efisiensi biaya produksi dan sumber daya. Implementing operational excellence programs in all integrated business processes to support production and resource cost efficiency.	1. <i>Revitalisasi fasilitas produksi utama (floating dock, crane, NC plasma cutting machine, dll).</i> <i>Revitalization of main production facilities (floating dock, crane, NC plasma cutting machine, etc.).</i> 2. <i>Asesmen IT</i> <i>IT Assessment</i> 3. <i>Revitalisasi fasilitas produksi utama (floating dock, crane, NC plasma cutting machine, dll).</i> <i>Revitalization of main production facilities (floating dock, crane, NC plasma cutting machine, etc.).</i> 4. <i>Melanjutkan investasi pembangunan fasilitas produksi kapal selam (Investasi shiplift, peralatan produksi dan ToT SDM).</i> <i>Continuing investment in the construction of submarine production facilities (shiplift investment, production equipment and HR ToT).</i>
D.2	Mengoptimalkan kapasitas produksi dan teknologi terkini serta dukungan investasi untuk pengadaan alpahankam guna mendorong alternatif pendanaan dan meningkatkan kelancaran kas. Optimizing production capacity and the latest technology as well as investment support for the procurement of security and security guards to encourage alternative funding and increase cash flow.	<i>Melakukan FGD bersama stakeholder pertahanan terkait skema dan mekanisme kontrak untuk memperbaiki struktur keuangan perusahaan agar dapat menyelesaikan proyek dengan baik sesuai kontrak, antara lain: mempermudah persyaratan untuk mempercepat waktu efektif kontrak, memperbesar uang muka, mempercepat/memperbanyak term of payment, mengusulkan penyederhanaan birokrasi proses penagihan.</i> <i>Conducting FGDs with defense stakeholders related to contract schemes and mechanisms to improve the company's financial structure in order to properly complete projects according to the contract, including: simplifying requirements to speed up the effective time of contracts, increasing down payments, accelerating/increasing terms of payment, proposing simplification of the bureaucratic process billing.</i>
E.1	Peningkatan ketersediaan dan kompetensi SDM yang didukung iklim kerja kondusif agar sejalan dengan tujuan bisnis jangka panjang. Increasing the availability and competence of human resources supported by a conducive work climate to be in line with long-term business goals.	1. <i>Internalisasi AKHLAK</i> <i>Internalization of AKHLAK</i> 2. <i>Implementasi Knowledge Management Indonesian Institute of Defence & Technology (IIDT)</i> <i>Implementation of Knowledge Management Indonesian Institute of Defense & Technology (IIDT)</i> 3. <i>Standarisasi tata kelola/GCG (Good Corporate Governance), dan Whistle Blowing System.</i> <i>Standardization of governance/GCG (Good Corporate Governance), and Whistleblowing System.</i> 4. <i>Pengembangan Talent Management System dan rencana pengembangan top talent suksesi Direksi dan talent muda BOD-2 untuk mendukung Rasio Perempuan dalam Nominated Talent dan Rasio Milenial (<40 tahun) dalam Top Talent, termasuk talent pool dan talent mobility</i> <i>Development of a Talent Management System and a plan to develop top talent for the succession of Directors and BOD-2 young talent to support the Female Ratio in Nominated Talent and the Millennial Ratio (<40 years) in Top Talent, including talent pool and talent mobility</i>

Informasi Dan Fakta Material Setelah Tanggal Pelaporan

Informasi dan fakta material yang terjadi setelah tanggal pelaporan Laporan Tahunan ini adalah sebagai berikut:

Sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2022 tanggal 12 Januari 2022 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT LEN Industri.

Penambahan penyertaan modal negara berasal dari pengalihan seluruh saham seri B milik Negara Republik Indonesia pada Perusahaan Perseroan (Persero) PT PAL Indonesia adalah 5.165.660 lembar saham atau sebesar Rp. 5.165.660.000.000 yang telah ditempatkan dan disetor penuh oleh negara.

Penambahan penyertaan modal negara sebagaimana dimaksud PT Len Industri menjadi pemegang saham PT PAL Indonesia.

Sesuai surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor. 40/KMK.06/2022 tanggal 14 Februari 2022 tentang Penetapan Nilai Penambahan Penyertaan Modal Negara Indonesia ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT LEN Industri, Penambahan penyertaan modal negara Seri B milik Negara Republik Indonesia pada Perusahaan (Persero) PT PAL Indonesia adalah 5.165.660 saham yang telah ditempatkan dan disetor penuh oleh negara.

Informasi Transaksi Material Mengenai Investasi, Ekspansi, Divestasi, Penggabungan/ Peleburan Usaha, Akuisisi, dan Restrukturisasi

Investasi: PT PAL Indonesia telah melakukan sejumlah investasi yang telah dijelaskan pada bagian Investasi Barang Modal.

Ekspansi: PT PAL Indonesia tidak melakukan transaksi ekspansi pada tahun 2021.

Divestasi: PT PAL Indonesia tidak melakukan transaksi divestasi pada tahun 2021.

Material Information And Facts After Reporting Date

Material information and facts that occurred after the reporting date of this Annual Report are presented as follows:

In accordance with Government Regulation of the Republic of Indonesia Number 5 of 2022 dated January 12, 2022 concerning the addition of the Republic of Indonesia's State Equity Participation in the Share Capital of the Company (Persero) PT LEN Industri.

The addition of state equity participation comes from the transfer of all series B shares owned by the Republic of Indonesia to the Company (Persero) PT PAL Indonesia, amounting to 5,165,660 shares or Rp. 5,165,660,000,000 which have been placed and fully paid by the state.

The addition of state capital participation as referred to in PT Len Industri becomes a shareholder of PT PAL Indonesia.

In accordance with the Decree of the Minister of Finance of the Republic of Indonesia Number. 40/KMK.06/2022 dated February 14, 2022 concerning the Determination of the Value of the Addition of Indonesian State Equity Participation in the Share Capital of the Company (Persero) PT LEN Industri, Additional State Equity Participation Series B owned by the Republic of Indonesia in the Company (Persero) PT PAL Indonesia is 5,165,660 shares which have been issued and fully paid by the state.

Material Information about Investment, Expansion, Divesment, Combination/Business, Assembly, and Debt/Capital Restructuring

Investments: PT PAL Indonesia has made a number of investments which are described in the Capital Goods Investments section.

Expansion: PT PAL Indonesia will not carry out any expansion transactions in 2021.

Divestment: PT PAL Indonesia will not conduct divestment transactions in 2021.

Penggabungan/peleburan usaha: PT PAL Indonesia tidak melakukan transaksi penggabungan atau peleburan usaha pada tahun 2021.

Business merger/consolidation: PT PAL Indonesia will not conduct business merger or consolidation transactions in 2021.

Akuisisi: Sesuai dengan peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2022 tanggal 12 Januari 2022 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT LEN Industri.

Acquisition: In accordance with Government regulation Number 5 of 2022 dated January 12, 2022 concerning the addition of the Republic of Indonesia's State Equity Participation in the Share Capital of the Company (Persero) PT LEN Industri.

Penambahan penyertaan modal negara sebagaimana dimaksud PT LEN Industri menjadi Pemegang Saham PT PAL Indonesia.

The addition of state capital participation as referred to in PT LEN Industri to become a Shareholder of PT PAL Indonesia.

Restrukturisasi modal: PT PAL Indonesia melakukan restrukturisasi utang/modal yang telah dijelaskan pada Laporan Keuangan Tahun 2021

Capital restructuring: PT PAL Indonesia carried out debt/capital restructuring as described in the 2021 Financial Statements

Program Kepemilikan Saham Oleh Karyawan dan / atau Manajemen Yang Dilaksanakan Perusahaan (ESOP/EMSOP)

Share Ownership Programs by Employees And/or Management Conducted by Companies (ESOP/ EMSOP)

Perusahaan tidak memiliki program kepemilikan saham oleh karyawan dan/atau manajemen.

The company does not have a share ownership program by employees and / or management.

Perubahan Peraturan Perundang-Undangan Yang Berpengaruh Signifikan Terhadap Perusahaan

Amandment To Law Regulations That Affect Significantly to The Company

Selama 2021, tidak terdapat perubahan peraturan perundang-undangan yang berpengaruh secara signifikan terhadap kondisi Perusahaan

During 2021, there was no change in laws and regulations that significantly affected the condition of the Company.

Informasi Transaksi Material Yang Mengandung Benturan Kepentingan Atau Transaksi Dengan Pihak Berafiliasi

Information On Material Transactions Containing Conflicts Of Interest Or Transactions With Affiliated Parties

Dalam menjalankan usaha, PT PAL Indonesia melakukan transaksi dengan pihak-pihak yang berelasi dalam hal penjualan dan transaksi keuangan. Pihak berelasi yang dimaksud adalah entitas yang kepemilikan modal/sahamnya sama, yaitu milik pemerintah pusat, daerah, dan/atau anak usaha Badan Usaha Milik Negara (BUMN) lain.

In running its business, PT PAL Indonesia conducted transactions with related parties in terms of sales and other financial transactions. The related parties included entities with the same capital/share ownership, namely those of the central, local governments, and/or other subsidiaries under the State-Owned Enterprises (SOEs).

Transaksi yang Mengandung Benturan Kepentingan

Transactions Containing Conflict of Interest

PT PAL Indonesia tidak melakukan transaksi yang mengandung benturan kepentingan selama tahun

PT PAL Indonesia did not make any transactions containing conflicts of interest during 2021, both

termasuk dengan pihak berelasi, mengacu pada nilai wajar sesuai dengan kondisi pasar dan peraturan yang berlaku. Dalam melakukan transaksi dengan pihak terafiliasi, perusahaan menempuh prosedur yang sama dengan pihak-pihak lainnya.

including the one made with related parties, referred to the fair value according to market conditions and applicable regulations. In making transactions with affiliated parties, the Company followed the same procedures as other parties.

Sifat Hubungan dan Transaksi

The Nature of Relationships and Transactions

Hubungan transaksi dengan pihak-pihak berelasi adalah sebagai berikut:

The nature of transactions with related parties are as follows:

Sifat Hubungan dan Transaksi dengan Pihak Berelasi
Nature of Relationship and Transactions with Related Parties

Sifat Hubungan <i>Nature of Relationship</i>	Pihak-Pihak Berelasi <i>Related Parties</i>	Transaksi <i>Transactions</i>
<i>Berelasi dengan Pemerintah Relating to the Government</i>	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	Penempatan Giro, Tabungan, Setoran Jaminan, Fasilitas Kredit Modal Kerja, Fasilitas Kredit Berjangka Efektif. <i>Placement of demand deposit, deposits, marginal deposits, working capital credit facilities, and effective term credit facilities</i>
<i>Berelasi dengan Pemerintah Relating to the Government</i>	PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	Penempatan Giro, Tabungan, Setoran Jaminan, Fasilitas Kredit Modal Kerja, Fasilitas Kredit Berjangka Efektif. <i>Placement of demand deposit, deposits, marginal deposits, working capital credit facilities, and effective term credit facilities</i>
<i>Berelasi dengan Pemerintah Relating to the Government</i>	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	Penempatan Giro, Tabungan, Setoran Jaminan, Fasilitas Kredit Modal Kerja, Fasilitas Kredit Berjangka Efektif. <i>Placement of demand deposit, deposits, marginal deposits, working capital credit facilities, and effective term credit facilities</i>
<i>Berelasi dengan Pemerintah Relating to the Government</i>	PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk	Penempatan Giro, Tabungan, Setoran Jaminan, Fasilitas Kredit Modal Kerja, Fasilitas Kredit Berjangka Efektif. <i>Placement of demand deposit, deposits, marginal deposits, working capital credit facilities, and effective term credit facilities</i>
<i>Berelasi dengan Pemerintah Relating to the Government</i>	PT Bank Syariah Indonesia (d.h/formely PT Bank BRI Syariah Tbk)	Penempatan Giro, Tabungan, Setoran Jaminan, Fasilitas Kredit Modal Kerja, Fasilitas Kredit Berjangka Efektif. <i>Placement of demand deposit, deposits, marginal deposits, working capital credit facilities, and effective term credit facilities</i>
<i>Berelasi dengan Pemerintah Relating to the Government</i>	Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia (LPEI) <i>Indonesia Eximbank</i>	Penempatan Giro, Tabungan, Setoran Jaminan, Fasilitas Kredit Modal Kerja, Fasilitas Kredit Berjangka Efektif. <i>Placement of demand deposit, deposits, marginal deposits, working capital credit facilities, and effective term credit facilities</i>
<i>Berelasi dengan Pemerintah Relating to the Government</i>	PT Perusahaan Listrik Negara (Persero)	Pelanggan <i>Customer</i>
<i>Berelasi dengan Pemerintah Relating to the Government</i>	PT Pertamina (Persero)	Pelanggan <i>Customer</i>
<i>Berelasi dengan Pemerintah Relating to the Government</i>	Kementerian Pertahanan Republik Indonesia dan <i>Ministry of Defense of the Republic of Indonesia,</i>	Pelanggan <i>Customer</i>
<i>Berelasi dengan Pemerintah Relating to the Government</i>	Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut (TNI AL)	Pelanggan <i>Customer</i>
<i>Berelasi dengan Pemerintah Relating to the Government</i>	PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero)	Pelanggan <i>Customer</i>
<i>Berelasi dengan Pemerintah Relating to the Government</i>	PT ASDP Industri Ferry (Persero)	Pelanggan <i>Customer</i>
<i>Berelasi dengan Pemerintah Relating to the Government</i>	PT Boma Bisma Indra (Persero)	Pelanggan <i>Customer</i>

Sifat Hubungan <i>Nature of Relationship</i>	Pihak-Pihak Berelasi <i>Related Parties</i>	Transaksi <i>Transactions</i>
Berelasi dengan Pemerintah <i>Relating to the Government</i>	PT Indra Karya (Persero)	Pemasok <i>Supplier</i>
Berelasi dengan Pemerintah <i>Relating to the Government</i>	PT LEN Industri (Persero)	Pemasok <i>Supplier</i>
Berelasi dengan Pemerintah <i>Relating to the Government</i>	PT Pindad (Persero)	Pemasok <i>Supplier</i>
Berelasi dengan Pemerintah <i>Relating to the Government</i>	PT Krakatau Steel (Persero) Tbk	Pemasok <i>Supplier</i>
Berelasi dengan Pemerintah <i>Relating to the Government</i>	PT Barata Indonesia (Persero)	Pemasok <i>Supplier</i>
Berelasi dengan Pemerintah <i>Relating to the Government</i>	PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero)	Pemasok <i>Supplier</i>
Entitas Asosiasi <i>Associates</i>	PT PAL Marine Services	Entitas Anak <i>Subsidiary Company</i>
Entitas Asosiasi <i>Associates</i>	PT GE Power Solution Indonesia	Penyertaan Saham <i>Investment in associates</i>
Ventura Bersama <i>Joint Venture</i>	Konsorsium PAL-COOEC-SUPASI (PCS)	Pelanggan <i>Customer</i>
Entitas Asosiasi <i>Associates</i>	PT Power System Service Indonesia	Penyertaan Saham <i>Investment in associates</i>
Entitas Asosiasi <i>Associates</i>	PT Palindo Jaya Utama	Pelanggan <i>Customer</i>
Perusahaan yang Dikendalikan oleh Entitas yang memiliki Pengaruh Signifikan pada Perusahaan <i>Companies controlled by an entity which has significant influence over the Company</i>	PT Indonesia Power	Pelanggan <i>Customer</i>
	PT Pertamina Trans Kontinental	Pelanggan <i>Customer</i>
	PT Bromo Steel Indonesia	Pelanggan <i>Customer</i>
	PT Komipo Pembangkit Jawa Bali	Pelanggan <i>Customer</i>
	PT Mitra PAL	Pemasok <i>Supplier</i>
	PT Palindo Jaya Utama	Pemasok <i>Supplier</i>
	Koperasi Keluarga Besar PT PAL	Pemasok <i>Supplier</i>
	PT Bank Raya Indonesia Tbk(d.h/Formely PT Bank BRI Agroniaga Tbk)	Penempatan giro dan tabungan <i>Placement of current account and savings</i>

Realisasi transaksi dengan pihak berelasi

Realisasi transaksi dengan pihak berelasi terutama berhubungan dengan penempatan kas dan setara kas, pembiayaan perusahaan dan transaksi terkait pekerjaan perusahaan.

Realization of transaction with related parties

The realization of transactions with related parties was mainly related to the cash and cash equivalents, corporate financing, and transactions related to the Company's business.

Realisasi Transaksi Dengan Pihak Berelasi
Realization of Transaction with Related Parties

Uraian <i>Description</i>	Jenis Hubungan <i>Type of relationship</i>	2021	2020
Pendapatan <i>Revenue</i>	Berelasi Dengan Pemerintah <i>Related to the Government</i>	1,764.64	1,703.78
Persentase Terhadap Total Pendapatan <i>The percentage of total revenue</i>	-	99,15%	93,33%
Pembelian <i>Purchase</i>	Berelasi Dengan Pemerintah <i>Related to the Government</i>	72.09	62.32
Kompensasi Manajemen Kunci <i>Compensation of key management</i>	-	12.71	14.29
Persentase Terhadap Total Beban Pegawai <i>Percentage of total personnel expenses</i>	-	11,45%	11,63%
Beban Keuangan <i>Financial expenses</i>	Berelasi Dengan Pemerintah <i>Related to the Government</i>	63.13	74.64
Persentase Terhadap Total Beban Keuangan <i>Percentage of total financial expenses</i>	-	89.82%	86.97%
Kas Dan Setara Kas <i>Cash and cash equivalents</i>	Berelasi Dengan Pemerintah <i>Related to the Government</i>	224.68	90.04
Persentase Terhadap Total Aset <i>The percentage of total asset</i>	-	5,52%	2,28%
Kas Dan Setara Kas Yang Dibatasi Penggunaannya <i>Cash and cash equivalents with restrictions in use</i>	Berelasi Dengan Pemerintah <i>Related to the Government</i>	1,997.59	11.04
Persentase Terhadap Total Aset <i>The percentage of total asset</i>	-	24,89%	1.78%
Piutang Usaha <i>Trade receivables</i>	Berelasi Dengan Pemerintah <i>Related to the Government</i>	68.76	76.24
Persentase Terhadap Total Aset <i>The percentage of total asset</i>	-	0,86%	3,80%
Investasi Pada Entitas Asosiasi <i>Investments in associates</i>	Berelasi Dengan Pemerintah <i>Related to the Government</i>	102.84	105.02
Persentase Terhadap Total Aset <i>The percentage of total asset</i>	-	1,28%	1,66%
Utang Usaha <i>Account payable</i>	Berelasi Dengan Pemerintah <i>Related to the Government</i>	67,97	82.28
Persentase Terhadap Total Liabilitas <i>Percentage of total liabilities</i>	-	1,06%	1,38%
Utang Jangka Pendek Kreditur Lain <i>Short-term debt from other creditors</i>	Berelasi Dengan Pemerintah <i>Related to the Government</i>	37.11	30.76
Persentase Terhadap Total Liabilitas <i>Percentage of total liabilities</i>	-	0,58%	0.52%
Liabilitas Kontrak <i>Contract Liability</i>	Berelasi Dengan Pemerintah <i>Related to the Government</i>	1,533.55	8.25
Persentase Terhadap Total Liabilitas <i>Percentage of total liabilities</i>	-	23,93%	0,14%
Utang Bank Jangka Pendek <i>Current portion of Bank Loans</i>	Berelasi Dengan Pemerintah <i>Related to the Government</i>	64.66	53.77
Persentase Terhadap Total Liabilitas <i>Percentage of total liabilities</i>	-	1,01%	0,90%
Utang Jangka Panjang <i>Long-term bank loans</i>	Berelasi Dengan Pemerintah <i>Related to the Government</i>	2,567.81	2.600,92
Persentase Terhadap Total Liabilitas <i>Percentage of total liabilities</i>	-	40,06%	43,56%
Utang Jangka Panjang Kreditur Lainnya <i>Long term of Other Creditur Loans</i>	Berelasi Dengan Pemerintah <i>Related to the Government</i>	275.49	277.76
Persentase Terhadap Total Liabilitas <i>Percentage of total liabilities</i>	-	4,30%	4,64%





Aspek Pemasaran

Di tahun 2021, PT PAL Indonesia berusaha untuk meningkatkan penjualan produk, oleh karena itu diperlukan aktivitas pemasaran yang lebih strategis.

Sebagaimana telah dirumuskan, strategi yang dipilih oleh PT PAL Indonesia terkait dengan pemasaran adalah *3 tahap* yaitu:

1. Tahap 1 : Survival dan Kelangsungan Hidup
 - a. Melindungi BUMN strategis dan BUMN yang terdampak Covid-19 dari dampak pelemahan arus kas akibat penurunan penjualan.
 - b. Pembentukan klustersisasi berdasarkan keterkaitan supply chain dan kesamaan industri untuk meningkatkan sinergi.
 - c. Memperbaiki landasan tata kelola BUMN (Good Corporate Governance) untuk mendukung lima pilar tata kelola: transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan
2. Tahap 2 : Restrukturisasi dan Penyesuaian
 - a. Memperbaiki portofolio dengan restrukturisasi korporasi untuk melakukan konsolidasi dan simplikasi.
 - b. Memperbaiki struktur permodalan BUMN untuk mencapai posisi yang sustainable dengan mempertahankan rasio-rasio keuangan dengan investment grade.

Marketing Aspect

In 2021, PT PAL Indonesia attempted to increase product sales, which required more strategic marketing activities.

As has been formulated, the marketing strategy selected by PT PAL Indonesia was Market are 3 stages, namely:

1. Stage 1: Survival and Survival
 - a. *Protecting strategic SOEs and SOEs affected by Covid-19 from the impact of weakening cash flows due to decreased sales.*
 - b. *Establishment of clustering based on supply chain linkages and industry similarities to enhance synergies.*
 - c. *Improve the foundation for good corporate governance to support the five pillars of governance: transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness.*
- b. Stage2: Restructuring & Adjustment
 - a. *Improve portfolio with corporate restructuring for consolidation and simplification.*
 - b. *Improve the capital structure of SOEs to achieve a sustainable position by maintaining financial ratios with investment grade.*

3. Tahap 3 : Inovasi dan Transformasi
Adalah tahap ekspansi dimana BUMN diharapkan dapat menciptakan kesempatan partisipasi sektor swasta dan melakukan spesialisasi keahlian pada masing-masing BUMN, baik BUMN dengan tujuan Sosial maupun komersial.

3. Stage 3: Innovation and Transformation
It is the expansion stage where SOEs are expected to create opportunities for private sector participation and specialize expertise in each SOE, both SOEs with social and commercial objectives.

Kebijakan Deviden

PT PAL Indonesia pada tahun buku 2021 belum dapat membagikan deviden kepada Pemegang Saham, karena masih dalam peningkatan kinerja keuangan setelah mengalami fase penurunan pada tahun 2021. Meski tak secara langsung membagikan deviden kepada Pemerintah sebagai Pemegang Saham, perusahaan memiliki peran aktif membangun negara dengan mendukung alat utama sistem persenjataan nasional terutama matra laut.

Dividend Policy

The Company in the 2021 financial year has not been able to distribute dividends to shareholders, because it is still in the stage of improving financial performance after experiencing a decline in the 2021. Although not directly distributing dividends to government as shareholders, The Company has an active role in developing the country by supporting the strengthening of the main tools of the national weapons system, especially in the marine dimension.

Kebijakan Dan Standar Akuntansi

Prinsip-prinsip standar akuntansi yang berlaku umum yang digunakan dalam pencatatan akuntansi oleh PT PAL Indonesia merupakan upaya untuk menyajikan posisi keuangan dan hasil operasi perusahaan secara wajar.

Standar baru dan amandemen atas standar yang berlaku efektif untuk periode yang dimulai pada atau setelah 1 Januari 2021, dengan penerapan ini diperkenankan serta relevan dengan kondisi perusahaan adalah sebagai berikut:

- Amandemen PSAK 71, Amandemen PSAK 55, Amandemen PSAK 60, Amandemen PSAK 62 dan Amandemen PSAK 73 Tentang Reformasi Acuan Suku Bunga Tahap 2;
- Amandemen PSAK 73 - Konsesi sewa terkait Covid 19 setelah 30 Juni 2021; dan
- Amandemen PSAK 22 Tentang Definisi Bisnis.

Dampak dari penerapan standar akuntansi baru ini adalah sebagai berikut:

Amandemen PSAK 71, Amandemen PSAK 55, Amandemen PSAK 60, Amandemen PSAK 62 dan Amandemen PSAK 73 tentang Reformasi Acuan Suku Bunga - Tahap 2.

Accounting Policies And Standards

The generally accepted accounting principles applied by PT PAL Indonesia for accounting records purposes appeared as an attempt to present the Company's financial position and operating results fairly.

The new standards and amendments to the applicable standards effective for the period starting on or after January 1, 2021, that was allowed, with an early application, and relevant to the Company's conditions were as follows:

- *Amendment to PSAK 71, Amendment to PSAK 55, Amendment to PSAK 60, Amendment to PSAK 62 and Amendment to PSAK 73 concerning Reform of Interest Rate Reference Phase 2;*
- *Amendments to PSAK 73 - Lease concessions related to Covid 19 after 30 June 2021; and*
- *Amendment to PSAK 22 Concerning the Definition of Business.*

The impact of the adoption of this new accounting standard is as follows:

Amendment to PSAK 71, Amendment to PSAK 55, Amendment to PSAK 60, Amendment to PSAK 62 and Amendment to PSAK 73 concerning Reform of Interest Rate Reference - Phase 2.

Amandemen tersebut memungkinkan entitas untuk mencerminkan efek transisi dari suku bunga acuan, seperti interbank offered rates (IBORs) suku bunga bank acuan alternatif tanpa menimbulkan dampak akuntansi yang tidak memberikan informasi yang berguna bagi pengguna laporan keuangan.

The amendments support entities to reflect the transition effects of benchmark interest rates, such as the interbank offered interest rate (IBOR) benchmark bank interest rate providing an alternative without accounting impact that is not useful information for users of financial statements.

Kontribusi Pada Negara

Sebagai wujud komitmen ikut serta membangun negara sekaligus bagian dari ketaatan kepada peraturan yang berlaku, PT PAL Indonesia telah memenuhi semua kewajiban pembayaran pajak kepada negara, baik sebagai Wajib Pajak dan pemotong pajak. perusahaan selalu menyampaikan laporan perpajakan secara tertib, baik itu SPT Tahunan dan Bulanan, PPh Badan, PPN, PBB, maupun PPh karyawan.

Kontribusi PT PAL Indonesia (kepada negara dari sektor pajak pada Triwulan ke-IV tahun 2021 (*audited*) sebesar Rp. 115.523.809.438 meliputi:

Contribution To The Country

As a realization of its commitment to participating in developing the country and complying with the applicable regulations, PT PAL Indonesia had fulfilled all tax payment obligations to the country, both as a taxpayer and tax withholder. The Company had always submitted tax reports orderly, including Annual and Monthly Tax Return, Corporate Income Tax, VAT, Land and Building Tax, and employee's income tax.

The contribution of PT PAL Indonesia to the country from the tax sector in the fourth quarter of 2021 (Audited) amounted to IDR115.523.809.438, which included:

Pembayaran Pajak PT PAL Indonesia (Rp Miliar)
Tax Payments of PT PAL Indonesia (in Billion Rupiah)

Pajak Penghasilan Perusahaan <i>Aspects to Assess</i>	2021
PPh Pasal 4 Ayat 2 <i>Income Tax under the Article 4 Paragraph 2</i>	0,007
PPh Pasal 21 <i>Income Tax under the Article 21</i>	13,291
PPh Pasal 22 <i>Income Tax under the Article 22</i>	3,731
PPh Pasal 23 <i>Income Tax under the Article 23</i>	5,041
PPh Pasal 15 <i>Income Tax under the Article 15</i>	0,064
PPN VAT	88,480
PBB <i>Land and Building Tax</i>	4.909
Total <i>Total</i>	115,524



6

Tata Kelola Perusahaan

Corporate Governance



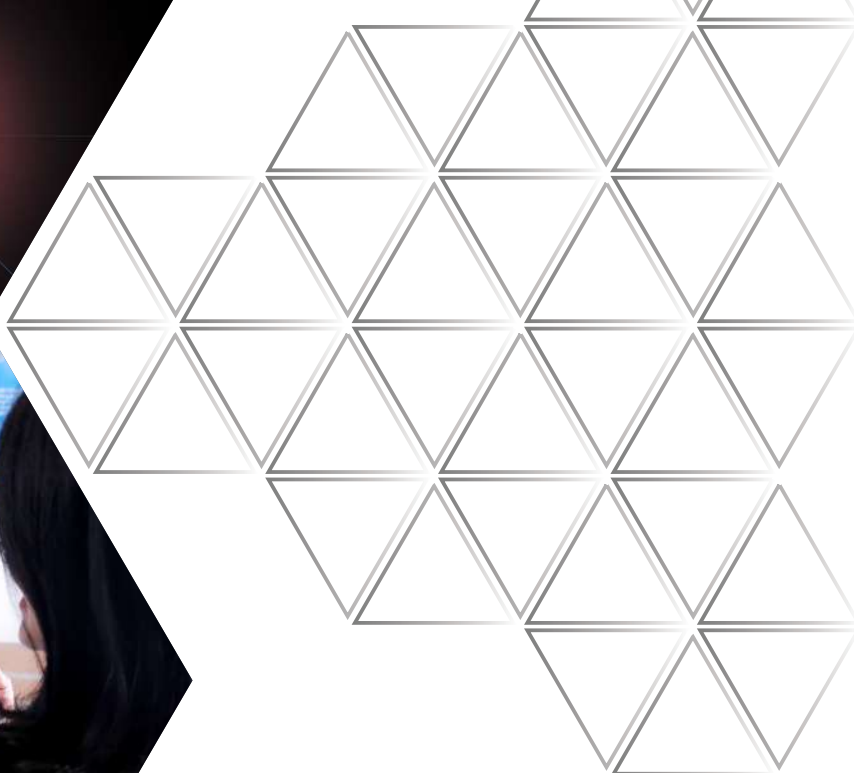


Pendahuluan

Good Corporate Governance/GCG (Tata Kelola Perusahaan yang Baik) diyakini sebagai kebutuhan dasar perusahaan untuk meningkatkan daya saing demi terwujudnya tujuan-tujuan bisnis Perusahaan. Untuk memenuhi tujuan bisnis perusahaan, PT PAL Indonesia terus berupaya meningkatkan kualitas implementasi GCG. Keyakinan tersebut diwujudkan melalui serangkaian kebijakan dan langkah nyata dalam penerapan prinsip-prinsip GCG, yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, serta berkeadilan. Prinsip-prinsip tersebut terus diterapkan dalam setiap langkah perusahaan.

Introduction

Good Corporate Governance/GCG is believed to be a fundamental requirement for companies to increase competitiveness in order to achieve the Company's business targets. To achieve it, PT PAL Indonesia continues to improve the quality of GCG implementation. It is realized by applying a series of policies and concrete steps in implementing GCG principles, namely transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness. These principles are continuously applied in every step taken by the Company.



Kebijakan Good Corporate Governance

Kebijakan penerapan Good Corporate Governance di PT PAL Indonesia mengacu pada sejumlah ketentuan/ pedoman sebagai berikut:

- Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas;
- Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara;
- Pedoman Umum GCG Indonesia oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) tahun 2006 yang menjadi rujukan pengembangan dan pengimplementasian GCG;
- Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penetapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada BUMN;
- Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor: SK-16/S.MBU/2012 tanggal 6 Juni

Policies for Good Corporate Governance Implementation

The policies for Good Corporate Governance implementation in PT PAL Indonesia refers to the following provisions/guidelines:

- *Law Number 40 of 2007 on Limited Liabilities Companies;*
- *Law Number 19 of 2003 on State-Owned Enterprises;*
- *General Guidelines for Indonesian GCG by the National Committee on Governance (KNKG) in 2006, which became the reference for developing and implementing GCG;*
- *Minister of State-Owned Enterprises Regulation Number Per-01/MBU/2011 dated August 1, 2011, concerning the Good Corporate Governance Implementation in SOEs*
- *Decree of the Secretary of the Minister of State-Owned Enterprises Number SK-16/S.*

2012, tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi Atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara;

- Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-02/MBU/07/2019 tentang Pengelolaan BUMN yang bersih melalui implementasi Pencegahan Korupsi, Kolusi, Nepotisme, dan Penanganan Benturan Kepentingan serta Penguatan Pengawasan Intern.

Sebagai wujud komitmen penerapan GCG, PT PAL Indonesia telah mempunyai kebijakan dan infrastruktur penerapan GCG. Direksi PT PAL Indonesia telah menerbitkan Surat Keputusan Nomor SKEP/10/10000/II/2020 tentang Pedoman Penerapan Good Corporate Governance di Lingkungan PT PAL Indonesia.

Prinsip Penerapan GCG

Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan Komisaris, Direksi, dan seluruh karyawan senantiasa memperhatikan prinsip-prinsip dasar Good Corporate Governance yang disingkat TARIF dengan detail sebagai berikut:

- **Transparansi (Transparency)** yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan. Informasi yang jelas, tepat waktu, memadai, jelas dan dapat diperbandingkan yang mencakup seluruh informasi perusahaan.
- **Akuntabilitas (Accountability)** yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana efektif.
- **Pertanggungjawaban (Responsibility)** yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
- **Kemandirian (Independency)** yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
- **Kewajaran (Fairness)** yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan (stakeholder) yang timbul berdasar perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

MBU/2012 dated June 6, 2012, concerning the Assessment Indicators/Parameters and Evaluation of Good Corporate Governance Implementation in State-Owned Enterprises

- *Circular Letter of the Minister of State-Owned Enterprises Number SE-02/MBU/07/2019 concerning the Good Governance of SOE through the Implementation of the Corruption, Collusion, Nepotism Prevention and the Management of the Conflict of Interest, as well as the Strengthening of Internal Control*

As a manifestation of its commitment to implementing GCG, PT PAL Indonesia adopted policies and infrastructure for GCG implementation. The Directors of PT PAL Indonesia had issued Decree Number SKEP/10/10000/II/2020 concerning Guidelines for Good Corporate Governance Implementation in PT PAL Indonesia.

Implementation Principles Of GCG

In performing their duties, the Board of Commissioners, the Directors, and all employees in the Company consistently pay attention to the basic principles of Good Corporate Governance, abbreviated as TARIF, with the following details:

- *Transparency, which means openness in making decisions and openness in disclosing material information and relevant to the company. The information should be clear, timely, adequate, evident, and comparable and should cover the entire company's information.*
- *Accountability, which means clarity of functions, implementations, and responsibilities of the Management to run effective business management.*
- *Accountability, which means the company management should be in line with the laws, regulations, and principles of sound corporate governance.*
- *Independence, which means a condition where a company is managed professionally with no conflict of interests and influence/pressure from other parties irrelevant to sound corporate governance principles.*
- *Fairness, which means justice and equality in fulfilling the rights of the stakeholders according to the agreement and laws and regulations.*

Tujuan Dan Manfaat Penerapan GCG

Sebuah inisiatif untuk menerapkan Tata Kelola Perusahaan yang Baik memiliki tujuan dan manfaat bagi perusahaan. Tujuan penerapan Good Corporate Governance di PT PAL Indonesia diantaranya:

- a. Mengoptimalkan nilai PT PAL Indonesia agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara Nasional maupun Internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan PT PAL Indonesia.
- b. Mendorong pengelolaan PT PAL Indonesia secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ perusahaan.
- c. Mendorong agar organ perusahaan dalam membuat keputusan dan menjalankan Tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan serta kesadaran akan adanya tanggungjawab sosial PT PAL Indonesia terhadap pemangku kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar PT PAL Indonesia.
- d. Meningkatkan kontribusi PT PAL Indonesia dalam Perekonomian Nasional.
- e. Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi Nasional.

Penerapan Good Corporate Governance memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun pihak lain yang mempunyai hubungan langsung dan tak langsung dengan perusahaan. Bagi PT PAL Indonesia manfaat yang diperoleh dari penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik antara lain:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi dan terciptanya budaya kerja yang sehat.
2. Meminimalkan kerugian akibat penyalahgunaan wewenang oleh Direksi (agency cost) dan penyimpangan dalam pengelolaan keuangan.
3. Meningkatkan kepercayaan investor dan pada akhirnya meningkatkan pula nilai saham perusahaan.
4. Dengan adanya peningkatan kinerja perusahaan akan meningkatkan pula nilai pemegang saham (shareholders's value) dan dividen.
5. Praktek Good Corporate Governance menempatkan karyawan sebagai salah

Objectives And Benefits of GCG Implementation

An initiative to implement Good Corporate Governance has objectives and benefits for the company. The objectives and benefits are including:

- a. *Optimizing the value of PT PAL Indonesia so that the company has strong competitiveness, both nationally and internationally, so as to be able to maintain its existence and sustainable life to achieve the aims and objectives of PT PAL Indonesia.*
- b. *Encouraging the management of PT PAL Indonesia in a professional, efficient and effective manner, as well as empowering functions and increasing the independence of the Company's organs.*
- c. *Encouraging corporate organs to make decisions and carry out actions based on high moral values and compliance with laws and regulations, as well as awareness of the existence of PT PAL Indonesia corporate social responsibility towards stakeholders and environmental sustainability around the company.*
- d. *Improving PT PAL Indonesia contribution to the national economy.*
- e. *Improving a conducive climate for the development of national investment.*

The implementation of Good Corporate Governance benefits both the company and other parties that have direct and indirect relationships with the company. For PT PAL Indonesia the benefits gained from implementing the Good Corporate Governance include:

1. *Improving company performance through the creation of better decision-making processes, increase efficiency and create a healthy work culture.*
2. *Minimizing losses due to abuse of authority by the Directors (agency cost) and irregularities in financial management.*
3. *Improving investor confidence and ultimately increase the value of the company's shares.*
4. *With the increase in company performance will also increase shareholder value (shareholders' value) and dividends.*
5. *Good Corporate Governance practices place employees as one of the stakeholders*

satu pemangku kepentingan yang harus dikelola dengan baik. Pengelolaan karyawan yang baik akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini penting untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, meningkatkan citra positif perusahaan sekaligus meminimalkan cost akibat tuntutan pemangku kepentingan kepada perusahaan.

that must be managed properly. Good management will increase the motivation and satisfaction of employees. This is important to increase company productivity, strengthened positives image company while minimizing costs due to stakeholder demands to the company.

Kinerja Penerapan GCG

Setiap tahunnya, PT PAL Indonesia melakukan pengukuran pelaksanaan dan penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN.

Penilaian (assessment) pelaksanaan dan penerapan tersebut dilakukan secara berkala untuk mengidentifikasi performa praktik GCG melalui indikator-indikator yang telah ditentukan.

Pelaksanaan assessment penerapan GCG di lingkungan perusahaan dilakukan oleh penilai (assessor) independen maupun oleh perusahaan sendiri (self assessment). Pada tahun 2022, assessment penerapan GCG PT PAL Indonesia untuk tahun buku 2021 dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI).

GCG Implementation Performance

PT PAL Indonesia annually assess implementation and application of Good Corporate Governance (GCG) as stipulated in the Regulation of the Minister of State-Owned Enterprise Number: PER-01/MBU/2011 dated August 1, 2011 concerning the Implementation of Good Corporate Governance in SOE.

The assessment of implementation and application is carried periodically to identify the performance of GCG practice through predetermined indicators.

The assessment of GCG implementation within the company is done by independent assessor and by the company (self assessment). In 2022, the assessment of GCG implementation of PT PAL Indonesia for 2021 fiscal year was performed by Internal Audit.

Dasar Hukum Pelaksanaan Penilaian GCG

Penilaian penerapan GCG di lingkungan PT PAL Indonesia yang telah dilaksanakan adalah berdasarkan dasar hukum:

1. Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara
2. Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas
3. Pedoman umum Good Corporate Governance yang diterbitkan oleh Komite Nasional Kebijakan Good Corporate Governance Tahun 2006 merupakan penyempurnaan dari pedoman umum GCG Tahun 2001
4. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: Kep-103/M-MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 tentang pembentukan Komite Audit pada Badan Usaha Milik Negara.

Legal Bases for Assessment of GCG Implementation

The assessment of GCG implementation that has been carried out in PT PAL Indonesia is based on the following legal bases:

1. Law Number 13 of 2003 on State-Owned Enterprises
2. Law Number 40 of 2007 on Limited Liabilities Companies
3. General Guidelines for GCG by the National Committee on Governance (KNKG) in 2006, which presented as a refinement of 2001 General Guidelines for GCG;
4. Decree of the Minister of State-Owned Enterprises Number Kep-103/M-MBU/2002 dated June 4, 2002, concerning the establishment of Audit Committee for State-Owned Enterprises

5. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: Per – 01/MBU/2011 tentang Penetapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara, merupakan penyempurnaan dari Kepmen BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002, tentang Penerapan Praktek GCG pada BUMN.
6. Surat Keputusan Sekretaris Menteri BUMN Nomor: 16/S.MBU/2012, Tentang Indikator/ Parameter dan Evaluasi Atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
7. Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: SE – 05/ MBU / 2013, Tentang Roadmap Menuju BUMN Bersih.
8. Akta Pendirian PT PAL Indonesia (Persero) sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris Nomor 12 Tahun 1980.
9. Anggaran Dasar PT PAL Indonesia sebagaimana tercantum dalam akta Notaris Nomor 09 tanggal 02 Maret 2022.

Tujuan Pelaksanaan Penilaian

Pelaksanaan penilaian (*assessment*) penerapan GCG PT PAL Indonesia pada tahun buku 2021 dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Mengukur kualitas penerapan GCG melalui penilaian tingkat pemenuhan kriteria GCG dengan kondisi nyata yang diterapkan pada PT PAL Indonesia, dengan pemberian skor/ nilai atas penerapan GCG dan kategori kualitas penerapannya.
- b. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan penerapan GCG, serta mengusulkan rekomendasi perbaikan untuk mengurangi celah (gap) antara kriteria GCG dan penerapannya pada PT PAL Indonesia.
- c. Memonitor konsistensi penerapan GCG pada lingkungan perusahaan dan memperoleh masukan untuk penyempurnaan dan pengembangan kebijakan tata kelola perusahaan.

Ruang Lingkup dan Metodologi

Sesuai Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor: SK-16/S.MBU/2012 tanggal 6 Juni 2012, *assessment* GCG di lingkungan perusahaan dinilai berdasarkan enam aspek, 43 indikator dengan 153 parameter pengujian dan 568 Faktor Uji Kesesuaian (FUK).

Enam aspek yang dinilai adalah sebagai berikut:

5. *Minister of State-Owned Enterprises Regulation Number Per-01/MBU/2011 concerning the Good Corporate Governance Implementation in SOEs, which presented as a refinement of Decree of the Minister of State-Owned Enterprises Number Kep-117/M-MBU/2002 concerning the Implementation of GCG Practices in SOEs.*
6. *Decree of the Secretary of the Minister of State-Owned Enterprises Number SK-16/S. MBU/2012 concerning the Assessment Indicators/Parameters and Evaluation of Good Corporate Governance Implementation in State-Owned Enterprises*
7. *Circular Letter of the Minister of State-Owned Enterprises Number SE – 05/MBU/2013 concerning the Roadmap towards Clean SOEs*
8. *Deed of Establishment of PT PAL Indonesia (Persero) as stated in the Notarial Deed Number 12 of 1980*
9. *Articles of Association of PT PAL Indonesia as stated in the Notarial Deed Number 09 Dated March 02, 2022.*

Assessment Objectives

The assessment of the GCG implementation of PT PAL Indonesia in the 2021 financial year is carried out with the following objectives:

- a. *To measure the quality of GCG implementation through assessing the level of GCG criteria fulfillment by giving a score/ value for GCG implementation and the category of implementation quality.*
- b. *To identify the strengths and weaknesses of GCG implementation, and propose improvement recommendations to reduce gaps between GCG criteria and implementation to PT PAL Indonesia.*
- c. *To monitor the consistency of GCG implementation within the company and obtain suggestions for improving and developing corporate governance policies.*

Scope and Methodology

In accordance with the Secretary of the Ministry of State-Owned Enterprise Decree Number SK-16 /S.MBU/2012 dated June 6, 2012, GCG assessment in the Company was assessed based on six aspects, 43 indicators with 153 test parameters and 568 Conformity Test Factors.

The six aspects assessed are as follows:

- Aspek I : Komitmen Terhadap Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik Secara Berkelanjutan.
- Aspek II : Pemegang Saham dan RUPS/ Pemilik Modal.
- Aspek III : Dewan Komisaris / Dewan Pengawas.
- Aspek IV : Direksi.
- Aspek V : Pengungkapan Informasi dan Transparansi.
- Aspek VI : Aspek Lainnya.

Berikut adalah metodologi yang digunakan untuk melakukan assessment terhadap penerapan GCG di lingkungan PT PAL Indonesia:

1. Peninjauan (review) Dokumen, yaitu peninjauan terhadap dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pelaksanaan GCG
2. Penyebaran Kuesioner, yaitu penyusunan dan penyebaran kuesioner guna memperoleh informasi dari responden mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penerapan GCG sebagai penggalan lebih lanjut informasi yang belum atau tidak diperoleh dari peninjauan ulang dokumen. Target penyebaran kuesioner adalah:
 - Pemegang saham
 - Dewan Komisaris
 - Direksi
 - Sekretaris Perusahaan
 - Kepala SPI
 - Manajemen kunci dan karyawan.
3. Wawancara, yaitu wawancara untuk memperoleh informasi lebih lanjut yang belum diperoleh dari hasil revidi dokumen maupun kuesioner. Wawancara juga merupakan langkah validasi dan/atau klarifikasi atas hasil revidi dokumen dan hasil kuesioner yang diperoleh. Target wawancara dilakukan kepada:
 - Pemegang saham
 - Dewan Komisaris
 - Direksi
 - Sekretaris Perusahaan
 - Kepala SPI
 - Manajemen dan karyawan bila diperlukan
4. Observasi, yaitu melakukan pengamatan atas kegiatan tertentu yang terkait dengan pelaksanaan GCG di perusahaan.

- Aspect I : Commitment to Sustainable Implementation of Good Corporate Governance*
- Aspect II : Shareholders and GMS/Capital Owner*
- Aspect III : Board of Commissioner / Supervisory Board*
- Aspect IV : Directors*
- Aspect V : Information Disclosure and Transparency*
- Aspect VI : Other Aspects*

The following is the methodology used to conduct an assessment of the implementation of GCG in the environment of PT PAL Indonesia :

1. *Review of Documents, which is a review of documents relating to the implementation of GCG.*
2. *Distribution of Questionnaires, namely the preparation and dissemination of questionnaires to obtain information from respondents regarding matters relating to the implementation of GCG as a further search of information that has not been obtained or not obtained from the document review. The target for distributing questionnaires are:*
 - *Shareholders*
 - *Board of Commissioners*
 - *Directors*
 - *Corporate Secretary*
 - *General Manager of Internal Audit*
 - *Key management and employees.*
3. *Interviews, namely interviews to obtain further information that has not been obtained from the results of the review of documents and questionnaires. The interview is also a step of validation and / or clarification of the results of the document review and the results of the questionnaire obtained. The target interview is conducted to:*
 - *Shareholders*
 - *Board of Commissioners*
 - *Directors*
 - *Corporate Secretary*
 - *General Manager of Internal Audit*
 - *Management and employees if needed*
4. *Observation, namely making observations on certain activities related to the implementation of GCG in the Company.*

Infrastruktur Penerapan GCG

PT PAL Indonesia mempunyai sejumlah infrastruktur lunak (soft infrastructure) atau perangkat penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik sebagai berikut:

1. Pedoman Penerapan
2. Board Manual
3. Etika Usaha dan Etika Kerja Insan PAL (Code of Conduct)
4. Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran (WBS)
5. Sistem Teknologi Informasi
6. Piagam Komite Audit
7. Pakta Integritas
8. Kebijakan Lainnya.

Board Manual

Board Manual atau panduan Good Corporate Governance bagi Dewan Komisaris dan Direksi PT PAL Indonesia dalam menjalankan tugas pengurusan dan pengelolaan perseroan sesuai dengan peraturan dan perundangan-undangan yang berlaku, Anggaran Dasar dan keputusan perseroan serta Keputusan RUPS (antara lain: Key Performance Indicator (KPI), Statement of Corporate Intent (SCI). Board Manual mengatur tata relasi hubungan kerja antar organ GCG, yaitu Rapat Umum Pemegang Saham, Dewan Komisaris, dan Direksi.

Melalui pedoman yang diatur di Board Manual, Komisaris dan Direksi diharapkan dapat menciptakan efektivitas proses pengambilan keputusan, penetapan kebijakan, pelaksanaan program kerja serta konsistensi tindakan di dalam menjalankan fungsi dan peran jabatan sesuai amanat pemegang saham.

Board Manual PT PAL Indonesia antara lain mengatur hal sebagai berikut:

- a. Ketentuan jabatan Dewan Komisaris dan Direksi
- b. Tugas dan wewenang Dewan Komisaris dan Direksi
- c. Hak dan kewajiban Dewan Komisaris dan Direksi
- d. Benturan Kepentingan Dewan Komisaris dan Direksi
- e. Kriteria Dewan Komisaris dan Direksi
- f. Komite-Komite yang Mendukung Tugas Dewan Komisaris
- g. Penggunaan Waktu, Harta Kekayaan, Sarana

GCG Implementation Infrastructure

The company has a number of soft infrastructure or tools for implementing GCG as follows:

1. *The Implementation Guidelines*
2. *Board Manual*
3. *Code of Conduct*
4. *Guidelines for Whistle Blowing System (WBS)*
5. *Information Technology System*
6. *Audit Committee Charter*
7. *Integrity Pact*
8. *Other policies.*

Board Manual

Board Manual or Guidelines for Good Corporate Governance for Board of Commissioners and Directors is a guideline for every member of the Board of Commissioners and Directors of PT PAL Indonesia in carrying out the duties of managing and governing the company in accordance with applicable laws and regulations, articles of association and corporate mandates and GMS Decisions (including: Key Performance Indicator [KPI], Statement of Corporate Intent [SCI]). The Board Manual regulates the relations of work relations between organs of GCG, namely the General Meeting of Shareholders, Board of Commissioners and Directors.

Through the guidelines set out in the Board Manual, Commissioners and Directors, it is expected to create the effectiveness of the decision-making process, policy setting, implementation of work programs and consistency of actions in carrying out their functions and role in accordance with the mandate of the shareholders.

The Board Manual of PT PAL Indonesia manages the following:

- a. *Provisions for the positions of the Board of Commissioners and Directors*
- b. *Duties and authorities of the Board of Commissioners and Directors*
- c. *Rights and obligations of the Board of Commissioners and Directors*
- d. *Conflict of Interest of the Board Commissioners and Directors*
- e. *Criteria for the Board of Commissioners and Directors*
- f. *Committees that support the duties of the Board of Commissioners*

- dan Fasilitas Perusahaan
- h. Rapat-rapat Dewan Komisaris dan Direksi
- i. Sekretaris Perusahaan
- j. Pengawasan Internal

Untuk mewujudkan PT PAL Indonesia yang tangguh, unggul dan bermartabat diperlukan komitmen seluruh insan perusahaan dalam menjalankan budaya kerja yang sesuai dengan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG), sehingga tercipta budaya kerja yang selalu berorientasi pada peningkatan nilai tambah bagi perusahaan, pemegang saham, karyawan, dan seluruh pemangku kepentingan

Untuk itu, manajemen PT PAL Indonesia menerbitkan Etika Usaha dan Etika Kerja yang merupakan Code Of Conduct sebagai pedoman bagi para karyawan dalam bersikap dan berperilaku untuk melaksanakan tugas sehari-hari dan berinteraksi dengan mitra kerja, mitra usaha dan pihak-pihak lainnya agar PT PAL Indonesia mampu mempertahankan kepercayaan dari pelanggannya.

Code of Conduct

Code of Conduct PT PAL Indonesia mengatur berbagai hal terkait etika usaha dan etika kerja, di antaranya soal benturan kepentingan; pemberian hadiah, jamuan makan, dan hiburan; kesempatan yang sama untuk mendapatkan pekerjaan dan promosi; kepedulian terhadap kesehatan dan keselamatan kerja serta pelestarian; integritas laporan keuangan; perlindungan informasi perusahaan dan intangible asset; perlindungan harta perusahaan; kegiatan sosial dan politik; etika yang berkaitan dengan para pemangku kepentingan; mekanisme penegakan pedoman perilaku termasuk pelaporan atas pelanggaran; dan sanksi-sanksi.

Secara garis besar, code of conduct meliputi:

1. Standar Etika Usaha

Mengatur standar etika usaha antara lain etika terhadap karyawan, pelanggan, mitra usaha, pemasok, investor, masyarakat, lingkungan, inovasi, persaingan, serta regulator dan institusi terkait.

2. Standar Etika Kerja

Mengatur etika kerja pemimpin dan karyawan perusahaan, antara lain tentang integritas, etos kerja, profesionalisme, menghindari benturan kepentingan, larangan memberi dan/atau menerima imbalan dari mitra kerja, larangan memanfaatkan jabatan untuk kepentingan

- g. Use of Time, Assets, Facilities and Company Facilities
- h. Board of Commissioners and Directors meetings
- i. Corporate Secretary
- j. Internal Audit

To realize PTPAL Indonesia that is tough, superior and dignified, it requires the commitment of all company personnel in carrying out a work culture in accordance with the principles of GCG, so as to create a work culture that is always oriented towards increasing added value for the company, shareholders, employees, and all stakeholders.

For this reason, the Management of PT PAL Indonesia issues the Business Ethics and Work Ethics which is a Code of Conduct as a guideline for employees to act and behave in carrying out daily tasks and interacting with work partners, business partners and other parties so that PT PAL Indonesia is able to maintain the trust of its customers.

Code of Conduct

The Code of Conduct of PT PAL Indonesia regulates various matters related to business ethics and work ethics, including the issues of conflict of interest; gift-giving, banquet, and entertainment; equal opportunity to get a job and promotion; concern for occupational health and safety as well as environmental preservation; integrity of financial statements; protection of company and intangible asset information; protection of company assets; social and political activities; ethics relating to stakeholders; enforcement mechanisms of the code of conduct including whistleblowing; and sanctions.

In general, the code of conduct covers:

1. Business Ethics Standards

Regulating business ethics standards, including ethics towards employees, customers, business partners, suppliers, investors, society, environment, innovation, competition, and regulators and related institutions.

2. Work Ethics Standards

Regulating the work ethics of the Company's leaders and employees, including integrity, work ethic, professionalism, avoiding conflicts of interest, prohibitions on giving and / or receiving rewards from work partners, prohibiting the use of positions for personal gain, maintaining the

pribadi, menjaga kerahasiaan data dan informasi perusahaan, larangan melakukan aktivitas politik, dan sebagainya.

confidentiality of Company data and information, prohibiting activities politics, etc.

Sosialisasi, Penerapan dan Pemantauan Code of Conduct

Code of Conduct tersebut telah disosialisasikan kepada seluruh insan PT PAL Indonesia, dan setiap insan perusahaan telah menandatangani surat pernyataan sikap yang menyatakan bahwa yang bersangkutan telah menerima, membaca, menerima penjelasan, dan memahami Pedoman Etika Usaha dan Etika Kerja.

Surat pernyataan tersebut diperbarui setiap tahun sebagai wujud komitmen penerapan Code of Conduct oleh insan perusahaan. Tanggung jawab sehari-hari dalam penerapan Code of Conduct didelegasikan kepada Kepala Divisi dan Kepala Departemen.

Pemantauan terhadap pelaksanaan Code of Conduct dilakukan oleh Direksi dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit.

Pelaporan terhadap Pelanggaran Code of Conduct

Apabila terdapat praktik yang menyimpang dari prinsip-prinsip GCG termasuk di dalamnya melanggar Code of Conduct, yang telah diatur melalui pedoman sistem pelaporan pelanggaran/Whistle Blowing System (WBS) yang akan dipaparkan dalam bagian tersendiri pada Bab Tata Kelola dalam Laporan Tahunan ini.

Adapun mekanisme pelaporan pelanggaran melalui:

- Sikap pelanggaran pedoman ini harus dilaporkan oleh insan PAL kepada Unit Pengelola Whistle Blowing System (WBS) yang diatur dalam ketentuan tersendiri.
- Perlindungan akan diberikan kepada yang tersedia, melaporkan dengan identitas yang jelas secara rahasia kepada Unit Pengelola Whistle Blowing System (WBS).
- Unit Pengelola Whistle Blowing System (WBS) menerima dan menindaklanjuti laporan sesuai dengan prosedur dan peraturan yang diatur dalam Whistle Blowing System (WBS).

Code of Conduct Dissemination, Implementation, and Monitoring

The Code of Conduct has been socialized to all Company personnel, and every Company person has signed a statement stating that the person has received, read, obtained an explanation, and understands the Ethics Guidelines

Business and Work Ethics. The statement letter is updated annually as a form of commitment to implement the Code of Conduct by PT PAL Indonesia personnel. The day-to-day responsibilities in implementing the Code of Conduct are delegated to the Division Heads and Department Heads.

Monitoring of the implementation of the Code of Conduct is carried out by the Directors and the Board of Commissioners through the Audit Committee.

Reporting the Violations of the Code of Conduct

If there is a practice that deviates from the principles of GCG, including violating the Code of Conduct, it has been regulated through the Whistle Blowing System (WBS) guideline, which will be presented in a separate section in the Governance Chapter in this Annual Report.

The mechanism for reporting violations as follow:

- The attitude of violating this guideline must be reported by INSAN PAL to the Whistle Blowing System Unit (WBS) which is regulated in separate provisions.*
- Protection will be provided to those who are available, report with a clear identity in secret to the Whistle Blowing System Unit (WBS).*
- Unit Manager of the Whistle Blowing System (WBS) receives and follows up on reports in accordance with the procedures and regulations stipulated in the Whistle Blowing System (WBS).*

Sanksi-Sanksi

1. Setiap Insan perusahaan apabila terbukti telah melanggar Code of Conduct PT PAL Indonesia akan dijatuhi hukuman sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Apabila karyawan perusahaan terbukti telah melanggar Code of Conduct PT PAL Indonesia ini akan dikenakan sanksi oleh atasan langsung atau Direksi sesuai dengan tingkat kesalahannya setelah mendapatkan laporan atas pelanggaran yang dilakukan karyawan tersebut.
3. Direksi wajib memberikan arahan kepada Kepala Divisi atau Kepala Departemen atas pengenaan sanksi yang akan diberikan kepada karyawan tersebut.
4. Sanksi bagi Direksi yang melakukan pelanggaran akan diputuskan oleh Dewan Komisaris.
5. Sanksi bagi Komisaris yang terbukti melakukan pelanggaran akan diputuskan dalam rapat Pemegang saham.
6. Bila mitra kerja atau pemangku kepentingan terbukti melakukan pelanggaran akan dikenakan sanksi berdasarkan kontrak kerja. Apabila pelanggaran tersebut mengandung unsur pidana maka akan diserahkan kepada pihak berwajib.

Hasil penilaian GCG tahun 2021

Dalam rangka mengetahui penerapan GCG tahun 2021 dilakukan penilaian dengan hasil sebagai berikut:

Hasil Penilaian GCG tahun 2021

Aspek yang Dinilai <i>Aspects to Assess</i>		Bobot <i>Weight</i>	Skor <i>Score</i>
I	Komitmen Terhadap Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik Secara Berkelanjutan <i>Commitment to a sustainable Good Corporate Governance Implementation</i>	7	6,702
II	Pemegang Saham dari RUPS <i>Shareholders from the General Meeting of Shareholders</i>	9	8,046
III	Dewan Komisaris <i>Board of Commissioners</i>	35	31,269
IV	Direksi <i>The Directors</i>	35	30,756
V	Pengungkapan informasi dan Transparansi <i>Disclosure of Information and Transparency</i>	9	6,920
VI	Aspek Lainnya <i>Others</i>	5	0,00
Total <i>Total</i>		100	83,693
Target Industri Pertahanan Tahun 2021 <i>Target of the Defense Industry in 2021</i>			81,50
Keterangan <i>Description</i>			Baik <i>Good</i>

Sanctions

1. Every company person if proven to have violated the Code of Conduct will be sentenced according to the applicable laws and regulations.
2. If PT PAL Indonesia employees are proven to have violated the Code of Conduct, they will be subject to sanctions by their direct supervisor or the Directors in accordance with the level of error after obtaining a report of the violation committed by the employee.
3. The Directors must provide direction to the Head of Division or Head of Department for the imposition of sanctions to be given to the employee.
4. Sanctions for Directors who commit violations will be decided by the Board of Commissioners.
5. Sanctions for Commissioners who are proven to have committed violations will be decided at the shareholders' meeting.
6. If the work partners or stakeholders are proven to have committed violations, they will be subject to sanctions based on the employment contract. If the violation contains criminal elements, it will be handed over to the authorities.

2021 GCG Assessment Results

In order to identify the GCG implementation in 2021, a GCG assessment was conducted with the following results:

Sistem Teknologi Informasi

PT PAL Indonesia menjadikan sistem teknologi informasi dan komunikasi (TIK) sebagai infrastruktur lunak atau perangkat penerapan GCG yang mendorong prinsip transparansi dan akuntabilitas. Untuk menjamin ketersediaan akses informasi dan data Perusahaan, terdapat sejumlah sarana yang disediakan, di antaranya sebagai berikut:

- a. Situs Resmi
Melalui situs resmi perusahaan, bisa didapatkan berbagai informasi dan berita terkini tentang PT PAL Indonesia.
- b. Media Sosial Perusahaan
Akun media sosial resmi yang dikelola oleh perusahaan yaitu Instagram, Twitter, dan Facebook. Untuk akun instagram dan twitter yaitu @ptpal_indonesia, sedangkan untuk id akun Facebook yaitu PT PAL Indonesia.
- c. Pemberitaan Media Massa
Melalui media massa, perusahaan juga menyampaikan berbagai berita dan informasi teraktual tentang perkembangan perusahaan.

Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran (WBS)

Berdasarkan Code of Conduct Etika Usaha dan Etika kerja yang telah ditetapkan, maka PT PAL Indonesia berkomitmen untuk menjamin terlaksananya pedoman etika sebagai bentuk penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik. Sehingga perusahaan menerapkan mekanisme pelaporan pelanggaran yang disebut dengan Whistle Blowing System (WBS).

Sistem Pelaporan Pelanggaran (Whistle Blowing System/WBS) dijalankan oleh Unit Pengelola WBS yang ditetapkan dalam Surat Keputusan Direksi Perusahaan, di mana susunan terakhir telah diatur dalam Surat Nomor: SKEP/13/10000/III/2020 tentang Pembentukan Unit Good Corporate Governance, Unit Whistle Blowing System, Unit Pengendalian Gratifikasi, Unit Pengelolaan LHKPN dan Tim Kode Etik di

Information Technology System

PT PAL Indonesia employed information and communication technology (ICT) systems as a software infrastructure or GCG implementation tool that encouraged the principles of transparency and accountability. There are several facilities provided to ensure the accessibility to the Company's information and data, namely:

- a. *Official Website*
The latest information and news about PT PAL Indonesia can be accessed through the Company's official website.
- b. *Company's Social Media*
The official social media accounts managed by the Company include Instagram, Twitter, and Facebook. For Instagram and Twitter accounts, the usernames are @ptpal_indonesia, while the Facebook account ID is PT PAL Indonesia.
- c. *Mass Media Reporting*
Through mass media, the Company also shares various actual news and information about the Company's development.

Guidelines for Whistleblowing System (WBS)

Based on the stipulated Code of Conduct (Business and Work Ethics), PT PAL Indonesia is committed to ensuring the ethical guideline application as a form of Good Corporate Governance implementation. Therefore, the Company applies a violation reporting mechanism called the Whistleblowing System (WBS).

Violation Reporting System (Whistle Blowing System/WBS) is run by the Management Unit WBS specified in the Decree the Directors of the Company, where is the composition the latter has regulated in Letter Number: SKEP/13/10000/III/2020 concerning Formation Good Corporate Governance Unit, Whistle Unit Blowing System, Gratification Control Unit, LHKPN Management Unit and Code of Ethics Team at PT PAL

lingkungan PT PAL Indonesia.

PT PAL Indonesia juga telah menerbitkan Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran sebagai panduan dan prosedur pelaporan pelanggaran yang dilakukan seluruh insan perusahaan, mitra kerja, maupun pemangku kepentingan lainnya.

WBS diharapkan mampu untuk menciptakan budaya keterbukaan, kejujuran dan meningkatkan kepedulian seluruh insan perusahaan dalam meningkatkan kualitas penerapan GCG.

1. Strategi perusahaan dalam menerapkan WBS:

- a. Membangun komitmen dari Direksi dan Pimpinan Unit Kerja untuk memberikan dukungan penuh terhadap penerapan WBS;
- b. Menyusun dan menetapkan struktur tata kelola WBS yang sesuai di perusahaan, serta menetapkan struktur akuntabilitas penerapan WBS;
- c. Penunjukan Champion yang bertanggung jawab untuk mendorong pelaksanaan penerapan manajemen risiko secara meluas ke seluruh organisasi. Champion ini dapat berupa penunjukan fungsi tersendiri dan juga individu pada setiap unit kerja dengan penugasan khusus untuk menjadi fasilitator penerapan WBS pada unit kerjanya;
- d. Menyediakan sumber daya yang diperlukan dan memadai dalam arti tenaga ahli, Pelatihan, dana, sarana fisik, peralatan, dan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan WBS dengan baik.
- e. Menerapkan proses WBS yang telah berhasil digunakan oleh perusahaan lain atau sejenis (best practice);
- f. Menerapkan seluruh Kebijakan WBS secara konsisten dan berkelanjutan;
- g. Melakukan pengembangan kompetensi dan proses pembelajaran tentang pengelolaan WBS secara berkesinambungan;
- h. Membangun budaya keterbukaan, kejujuran dan keberanian untuk mengungkapkan terjadinya pelanggaran melalui komunikasi kebijakan dan implementasi WBS secara berkesinambungan.

2. Penyampaian, media, mekanisme pelaporan pelanggaran

Melaporkan terjadinya pelanggaran merupakan kewajiban moral bagi insan PT PAL Indonesia. Kesadaran untuk menyampaikan

Indonesia.

PT PAL Indonesia has also issued a Whistleblowing System Guidelines as a guide to and procedure for reporting violations conducted by all company personnel, business partners, and other stakeholders.

WBS is expected to create a culture of openness and honesty, as well as to raise the awareness of all company personnel in improving the quality of GCG implementation.

- a. *Building commitment from the Directors and Head of Work Units to provide full support for the implementation of WBS;*
- b. *Preparing and establishing an appropriate WBS governance structure in the company, as well as stipulating an accountability structure for WBS*
- c. *implementation; Appointment of a Champion who is responsible for encouraging the implementation of risk management widely throughout the organization. This champion can be in the form of appointing separate functions as well as individuals in each work unit with a particular assignment to become a facilitator for the implementation of WBS in their work units;*
- d. *Providing the necessary and adequate resources in terms of experts, training, funds, physical facilities, equipment, and time required to conduct WBS properly.*
- e. *Implementing the WBS process that has been successfully applied by other or similar companies (best practice);*
- f. *Implementing all WBS Policies consistently and sustainably;*
- g. *Conducting competency development and learning processes on WBS management on an ongoing basis;*
- h. *Building a culture of openness, honesty, and courage to disclose the occurrence of violations through continuous policy communication and WBS implementation.*

2. Submission, media, and mechanism for reporting violations

Reporting violations is a moral obligation for the personnel of PT PAL Indonesia. Awareness is required to convey the

adanya pelanggaran demi kepentingan dan kemaslahatan Bersama serta manfaat untuk mencegah dampak kerugian yang menyebar luas, seperti kebiasaan penerimaan atau pemberian gratifikasi.

Pelaporan pelanggaran harus ditempatkan dalam rangka peningkatan Good Corporate Governance. Perusahaan wajib menerima laporan pelanggaran dari pelapor. Pelaporan harus dilakukan dengan itikad baik dan bukan merupakan keluhan pribadi atas suatu kebijakan perusahaan tertentu yang didasari kehendak buruk/bersifat fitnah yang dapat mencemari nama baik atau reputasi seseorang/perusahaan.

- Pelapor
Pelapor merupakan kalangan internal perusahaan yang meliputi Dewan Komisaris, Direksi, dan karyawan PT PAL Indonesia atau kalangan eksternal perusahaan yang meliputi pelanggan, pemasok, mitra kerja, masyarakat, dan stakeholder lainnya.
- Bentuk Pelaporan
 - Pelaporan pelanggaran secara tertulis dan beridentitas dengan syarat melampirkan fotokopi identitas dan bukti pendukung laporan yang memuat indikasi awal yang dapat dipertanggungjawabkan sebagai bahan pemeriksaan lebih lanjut.
 - Apabila pelaporan diajukan oleh perwakilan pelapor, maka wajib melengkapi dokumen tambahan berupa fotokopi identitas pelapor dan perwakilan pelapor, surat kuasa dari pelapor, jika perwakilan merupakan badan hukum wajib melampirkan dokumen kewenangan untuk mewakili pengaduan Lembaga.
- Pelanggaran yang Dapat Dilaporkan
 - Pelanggaran yang dapat dilaporkan meliputi korupsi, kecurangan, ketidakjujuran, perbuatan melanggar hukum, pelanggaran ketentuan perpajakan atau perundang-undangan lainnya, pelanggaran pedoman perilaku perusahaan atau norma kesopanan pada umumnya, perbuatan yang membahayakan keselamatan dan Kesehatan kerja atau keamanan perusahaan, perbuatan yang menimbulkan kerugian finansial atau non-finansial terhadap perusahaan, pelanggaran standar operasional

existence of violations for the sake of the common good and benefits to prevent the impact of widespread harm, such as the habit of receiving or giving a gratuity.

Reports of violations shall be placed in order to improve Good Corporate Governance. The company is required to receive reports of violations from the whistleblower. Reports shall be made in good faith and not as a personal complaint against a particular company policy based on bad intentions/slander that can defame the good name or reputation of a person/company.

- Whistleblower
A whistleblower is an internal group of the company, which includes the Board of Commissioners, the Directors, and employees of PT PAL Indonesia, or an external group of the company, which includes customers, suppliers, business partners, the community, and other stakeholders.
- Reporting Form
 - *Reporting violations in writing and having an identity provided that you attach a photocopy of your identity and supporting evidence of the report containing an initial indication that can be accounted for as material for further examination.*
 - *Suppose the report is submitted by the whistleblower's representative. In that case, it is required to complete additional documents in the form of a photocopy of the whistleblower's identity and the whistleblower's representative, a power of attorney from the whistleblower. If the representative is a legal entity, it is required to attach authority documents to represent the Institution's complaint.*
- Violations that Can be Reported
 - *Violations that can be reported include corruption, fraud, dishonesty, unlawful acts, violations of tax provisions or other laws, violations of company code of conduct or norms of decency in general, actions endangering occupational safety and health or company security, actions causing financial losses or non-financial against the company, violations of company operational standards, conflicts of interest, and abuse of office for interests outside the company.*

perusahaan, benturan kepentingan dan penyalahgunaan jabatan untuk kepentingan di luar perusahaan.

- Waktu untuk Melaporkan Pelanggaran
Pelapor harus memiliki alasan yang kuat dalam menyampaikan laporan pelanggaran ataupun potensi pelanggaran. Pelaporan dilakukan dalam kurun waktu tidak lebih dari 7 (tujuh) hari kerja, karena semakin lama ditunda semakin menyulitkan investigasi dan tindak lanjut.
- Mekanisme penyampaian Laporan Pelanggaran
Sarana pelapor yang akan menyampaikan pelaporan yang mengetahui adanya pelanggaran sebagai berikut:
 - a. Surat : surat resmi yang ditujukan kepada Sekretaris Perusahaan Up Kepala Departemen Hubungan Masyarakat dan dapat diantar langsung maupun melalui pos perusahaan.
 - b. Email : wbs_gcglhkpn@pal.co.id
 - c. Nomor Telpn: (031) 3292275 ext 2002/2023
- Kewenangan Penanganan Pelaporan Pelanggaran
 - a. Pelanggaran dilakukan oleh Direksi, atau orang yang mempunyai hubungan khusus dengan anggota Direksi, maka laporan pelanggaran disampaikan kepada Komisaris Utama. Penanganan lebih lanjut diserahkan kepada Dewan Komisaris dan bila diperlukan investigasi, dapat menggunakan investigator/auditor eksternal yang independen.
 - b. Pelanggaran dilakukan oleh anggota Dewan Komisaris maka laporan pelanggaran tersebut diserahkan kepada Pemegang Saham. Penanganan lebih lanjut atas laporan pelanggaran tersebut dilakukan oleh Direksi, dan bila diperlukan investigasi dapat ditindaklanjuti investigator/auditor internal.
 - c. Pelanggaran dilakukan oleh anggota Dewan Komisaris, anggota Direksi, Karyawan dan anggota pelaksana Sistem Pelaporan Pelanggaran, maka laporan pelanggaran diserahkan kepada penegak hukum yang berwenang seperti polisi, kejaksaan, KPK, komisi pengawas persaingan usaha, atau penyidik pada Lembaga yang relevan.
- Mekanisme penyampaian Laporan

- *Time to Report Violations*
Whistleblowers shall have solid reasons for submitting reports of violations or potential violations. Reports are carried out within a period of no more than 7 (seven) working days because the longer the delay, the more complex the investigation and follow-up.
- *The mechanism for Submitting Violation Reports*
Report Submission Infrastructure
Whistleblower means to report violations are as follows:
 - a. *Letters: a formal letter addressed to the Corporate Secretary and forwarded to the Manager of Public Relations Department, either delivered directly or by company post.*
 - b. *Email: wbs_gcglhkpn@pal.co.id*
 - c. *Phone Number: (031) 3292275 ext. 2002/2023*
- *Authority for Handling Violation Reports*
 - a. *Violations are committed by the Directors or people with a special relationship with members of the Directors, then the violation report is submitted to the President Commissioner. Further handling is submitted to the Board of Commissioners, and if an investigation is required, an independent external investigator/auditor can be utilized.*
 - b. *If a violation is committed by a member of the Board of Commissioners, the violation report is submitted to the Shareholders. Further handling of the violation report is carried out by the Directors, and if necessary, an investigation can be followed up by an internal investigator/auditor.*
 - c. *Violations are committed by members of the Board of Commissioners, members of the Directors, employees, and implementing members of the Whistleblowing System, then the violation reports are submitted to the authorized law enforcement officers such as the police, prosecutors, the Corruption Eradication Commission, the Business Competition Supervisory Commission, or investigators at the relevant institutions.*
- *Report submission mechanism*

a. Mekanisme penyampaian pelaporan pelanggaran oleh pelapor pada dasarnya dilakukan jalur formal yaitu melalui atasan langsung secara berjenjang, direktorat dan fungsi terkait, namun apabila pelapor memandang sarana pengaduan tersebut tidak efektif atau ada keraguan, maka pelapor dapat menyampaikan melalui saluran WBS.	a. <i>The mechanism for submitting reports of violations by the whistleblower is basically performed through a formal channel, namely through the direct supervisor in stages, the directorate, and related functions. Still, if the whistleblower views the complaint facility as ineffective, the whistleblower can submit it through the WBS channel.</i>	Pendahuluan
b. Mekanisme pelaporan saksi/pelapor dengan tahapan berikut: 1. Saksi/pelapor menyampaikan pengaduan/laporan adanya indikasi pelanggaran/kecurangan kepada sekretaris perusahaan melalui Departemen Hukum & Kepatuhan untuk selanjutnya ditindak lanjuti oleh tim WBS 2. Bagian administrasi WBS menerima pengaduan/laporan tersebut, kemudian menginput ke dalam formulir pengaduan/laporan yang telah disiapkan dan diteruskan kepada Sekretaris Perusahaan. 3. Sekretaris perusahaan menunjuk sub-unit administrasi WBS untuk menganalisis dan investigasi awal terhadap seluruh dugaan pengaduan/laporan yang diterima oleh bagian administrasi WBS. 4. Sekretaris Perusahaan kemudian melaporkan kepada Direksi untuk tindak lanjut hasil penelusuran yang diduga atas terjadinya pelanggaran disertai dengan alasan/dokumen sementara. 5. Direksi menetapkan rekomendasi kepada sub-unit investigasi WBS untuk dilakukan investigasi lanjutan. 6. Atas laporan dan rekomendasi tim hasil investigasi terhadap terjadinya pelanggaran tersebut, maka direksi akan menetapkan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan/atau diteruskan dengan menempuh proses jalur hukum sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku yang dilaksanakan oleh atasan bersangkutan setingkat kabeng atau Kepala Biro, Kepala Departemen/Kepala Divisi/ Direksi.	b. <i>Reporting mechanism for witnesses/ whistleblowers with the following stages:</i> 1. <i>The witness/whistleblower submits a complaint/report of an indication of a violation/fraud to the Corporate Secretary through the Legal & Compliance Department for further action by the WBS team</i> 2. <i>The WBS administration section receives the complaint/report and then inputs it into the prepared complaint/report form and forwarded it to the Corporate Secretary.</i> 3. <i>The corporate secretary appoints the WBS administrative sub-unit to analyze and conduct preliminary investigations on all allegations of complaints/reports received by the WBS administration.</i> 4. <i>The Corporate Secretary then reports to the Directors for the follow-up of the search results suspected of a violation accompanied by reasons/ temporary documents.</i> 5. <i>The Directors establishes the recommendations to the WBS investigation sub-unit for further investigation.</i> 6. <i>Based on the reports and recommendations of the investigation team on the occurrence of the violation, the directors will determine sanctions in accordance with the applicable provisions and/or proceed with legal proceedings in accordance with the applicable laws and regulations which are carried out by the relevant superior at the level of the head of the workshop or the Head of the Bureau, Head of Department/ Head of Division/the Directors</i>	Laporan Kepada Pemangku Kepentingan
3. Kebijakan Perlindungan Whistle Blowers: Untuk mendorong terjadinya pelaporan pelanggaran dan menjamin keamanan pelapor, perusahaan melakukan best	3. <i>Whistleblowers Protection Policy:</i> <i>To encourage reporting violations and ensure the whistleblower's safety, the company carries out best practices in organizing</i>	Profil Perusahaan
		Sumber Daya Manusia
		Analisis Pembahasan Manajemen
		Tata Kelola Perusahaan
		Tanggung Jawab Perusahaan
		Laporan Keuangan

practice dalam menyelenggarakan WBS. Kebijakan perlindungan pelapor di antaranya:

a. Kebijakan Perlindungan Pelaporan

Pelapor yang menginginkan dirinya tetap dirahasiakan, diberikan jaminan atas kerahasiaan identitas pribadinya. Perusahaan melindungi pelapor yang beritikad baik, melalui:

- Tersedianya fasilitas saluran pelaporan (telepon, kotak surat, email, dsb).
- Jaminan kerahasiaan identitas pelapor apabila pelapor memberikan identitas serta informasi yang dapat digunakan untuk menghubungi pelapor.
- Jaminan keamanan informasi dan perlindungan terhadap tindakan balasan dari terlapor atau perusahaan, yang berupa ancaman keselamatan fisik, teror psikologis, keselamatan kerja, perlindungan hukum dan keamanan pekerjaan, tekanan, penundaan kenaikan pangkat, penurunan jabatan atau pangkat, pemecatan yang tidak adil, pelecehan atau diskriminasi dalam segala bentuk, dan catatan yang merugikan dalam file data pribadi.

b. Apresiasi bagi Pelapor

Setiap pelapor yang telah berjasa dalam usaha membantu upaya pencegahan terjadinya pelanggaran yang dapat merugikan perusahaan berhak mendapat penghargaan. Ketentuan mengenai bentuk dan besarnya penghargaan yang diberikan akan ditetapkan dengan peraturan perusahaan tersendiri.

c. Sanksi bagi Pelapor

Pelapor yang menyalahgunakan sistem Pelaporan Pelanggaran Pelapor yang mengirimkan laporan yang berupa fitnah atau laporan palsu akan dijatuhkan sanksi dan tidak memperoleh jaminan kerahasiaan maupun perlindungan pelapor. Sanksi yang dikenakan sesuai dengan peraturan internal perusahaan, misalnya pedoman perilaku etika, kode etik, dan perjanjian kerja Bersama, dan peraturan perundangan yang berlaku, misalnya KUHP pasal 310 dan 311 yang terkait dengan perbuatan tidak menyenangkan atau pencemaran nama baik.

4. Penanganan pengaduan

Semua laporan mengenai pelanggaran akan dilakukan investigasi lebih lanjut, dengan

WBS. The whistleblower protection policies include:

a. Whistleblowers requesting confidentiality are guaranteed the confidentiality of their personal identities. The Company protects whistleblowers with good intentions through:

- The availability of reporting channel facilities (phone, mailbox, email, etc.).*
- Guarantee of confidentiality of the whistleblower's identity if the whistleblower provides identity and information that can be utilized to contact the reporter.*
- Information security guarantees and protection against retaliation from the reported party or the company, in the form of threats to physical safety, psychological terror, work safety, legal protection and job security, pressure, delays in promotion, demotion or promotion, unfair dismissal, harassment or discrimination in all forms, and adverse records in personal data files.*

b. Appreciation for Whistleblowers

Every whistleblower who has contributed to the effort to help prevent violations that can harm the company is entitled to an award. Provisions regarding the form and amount of the award will be determined by separate company regulations.

c. Sanctions for Whistleblowers

Whistleblowers abusing the whistleblowing system or Whistleblowers sending reports in the form of slander or false reports will be subject to sanctions and will not receive any guarantee of confidentiality or protection of the whistleblower. The sanctions imposed are in accordance with the internal regulations of the Company, such as the guidelines of ethical behavior, codes of ethics, and cooperation agreements, and applicable laws and regulations, such as Articles 310 and 311 of the Criminal Code relating to slander or defamation.

4. Complaints Handling

All reports regarding violations will be further investigated to collect all existing

tujuan untuk mengumpulkan semua bukti yang ada dengan minimal 2 alat bukti yang kuat untuk membuktikan adanya tindakan yang melanggar, sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan apakah laporan pelanggaran tersebut benar adanya atau bahkan sebaliknya, ditemukan cukup bukti atau tidak untuk mendukung dilakukan tindak lanjut.

Kemudian seluruh proses investigasi dilaporkan dalam berita acara dan dalam bentuk laporan serta ditandatangani oleh pihak-pihak yang terlibat dalam temuan secara objektif. Proses investigasi harus terdokumentasi dengan baik, sehingga jika perlu dilakukan peninjauan ulang dapat dengan mudah dilakukan. Selanjutnya hasil fisik dan non fisik laporan investigasi menjadi dasar putusan pengambilan tindakan.

5. Pihak yang mengelola pengaduan

Aspek akuntabilitas dan transparansi menjadi hal terpenting dalam penyusunan infrastruktur WBS, tak hanya itu, tanggung jawab organ perusahaan untuk mendorong terlaksananya WBS di perusahaan juga tidak kalah penting. Karenanya, disusun pengelola WBS PT PAL Indonesia (Persero).

1. Dewan Komisaris
Bertanggungjawab melakukan pengawasan atas kecukupan dan efektifitas pelaksanaan WBS di perusahaan.
2. Direksi
Bertanggungjawab atas efektifitas rancangan, pelaksanaan, dan pemeliharaan penyelenggaraan WBS secara keseluruhan serta berkewajiban menetapkan arahan dan melakukan Tindakan untuk menjamin bahwa seluruh aktivitas penyelenggaraan WBS berjalan dengan baik.
3. Unit Pengelola WBS
Unit yang dibentuk dan ditetapkan Direksi untuk menyelenggarakan dan mengelola jalur komunikasi bagi pelapor untuk melaporkan indikasi awal, melakukan klarifikasi awal dan melakukan investigasi atas pelaporan pelanggaran. Unit pengelolaan WBS merupakan fungsi independent dari operasi perusahaan sehari-hari dan mempunyai akses kepada pimpinan tertinggi perusahaan.

evidence with at least two substantial pieces of evidence to prove the existence of a violation. Therefore, a conclusion can be drawn whether the violation report is true or even vice versa and whether it has sufficient evidence or not to support follow-up.

Then the entire investigation process is reported in the minutes and in the form of a report and signed by the parties involved in the findings objectively. The investigation process shall be well documented so that, if necessary, a review can be carried out efficiently. Furthermore, the physical and non-physical results of the investigation report become the basis for the decision to take action.

5. The party managing the complaint

Aspects of accountability and transparency are crucial matters in the preparation of WBS infrastructure. Likewise, the responsibility of corporate organs to encourage the implementation of WBS in the company is also essential. Therefore, PT PAL Indonesia WBS was prepared.

1. Board of Commissioners
The Board of Commissioners is responsible for supervising the adequacy and effectiveness of the WBS implementation in the company.
2. Directors
The directors is responsible for the effectiveness of the design, implementation, and maintenance of the overall WBS implementation. Also, they are obligated to establish the direction and take action to ensure that all WBS implementation activities run properly.
3. WBS Management Unit
The unit was formed and determined by the Directors to organize and manage communication lines for whistleblowers to report early indications, conduct initial clarifications and investigations on reporting violations. The WBS management unit is an independent function from the Company's day-to-day operations and has access to the highest management of the company.

Pengelolaan WBS berada di bawah dan dikoordinasikan oleh Sekretaris Perusahaan dan dibantu oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI) dan Divisi Keamanan dan K3LH. Yang kemudian satu unit tersebut dibagi menjadi dua sub-unit yang masing-masing adalah sub-unit Administrasi yang bertanggungjawab menerima laporan, menyeleksi laporan dan menjaga kerahasiaan pelapor dan sub-unit investigasi yang bertugas melakukan investigasi lebih lanjut terhadap substansi yang dilaporkan dengan mengumpulkan bukti, rekomendasi saksi, yang kemudian menjadi putusan kasus dilanjutkan atau diberhentikan.

The Management of the WBS is under and coordinated by the Corporate Secretary and assisted by the Internal Audit and the Health, Safety, and Environment Division. The one unit is then divided into two sub-units, each of which is the Administration Sub-unit which is responsible for receiving reports, selecting reports, and maintaining the confidentiality of the whistleblowers, and the investigative sub-unit in charge of conducting further investigations on the substance reported by collecting evidence, witness recommendation, which then becomes the decision to continue or terminate the case.

Pedoman Pengendalian Gratifikasi

Berdasarkan Code of Conduct Etika Usaha dan Etika kerja yang telah ditetapkan, maka PT PAL Indonesia berkomitmen untuk menjamin terlaksananya pedoman etika sebagai bentuk penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik. Sehingga perusahaan menerapkan mekanisme pengendalian gratifikasi yang disebut dengan Pengendalian Gratifikasi.

Sistem Pengendalian Gratifikasi dijalankan oleh Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG) yang ditetapkan dalam Surat Keputusan Direksi Perusahaan, di mana susunan terakhir telah diatur dalam Surat Nomor: SKEP/13/10000/III/2020 tentang Pembentukan Unit Good Corporate Governance, Unit Whistle Blowing System, Unit Pengendalian Gratifikasi, Unit Pengelolaan LHKPN dan Tim Kode Etik di lingkungan PT PAL Indonesia.

PT PAL Indonesia juga telah menerbitkan Pedoman Pengendalian Gratifikasi sebagai panduan dan prosedur pelaporan pelanggaran yang dilakukan seluruh insan perusahaan, mitra kerja, maupun pemangku kepentingan lainnya.

1. Tujuan Pengendalian Gratifikasi

- Meningkatkan kepatuhan pejabat dan pegawai terhadap ketentuan Gratifikasi
- menciptakan lingkungan kerja dan budaya kerja yang transparan dan akuntabel di lingkungan PT PAL Indonesia
- meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan publik atas penyelenggaraan layanan PT PAL Indonesia.

Gratuity Control Guidelines

Based on the established Code of Conduct of Business Ethics and Work Ethics, PTPAL Indonesia is committed to ensuring the implementation of ethical guidelines as a form of implementing Good Corporate Governance. So the company implements a gratification control mechanism called Gratification Control.

The Gratification Control System is run by the Gratification Control Unit (GCU) which is stipulated in the Decree of the Company's Directors, where the latest arrangement has been regulated in Letter Number: SKEP/13/10000/III/2020 concerning the Establishment of a Good Corporate Governance Unit, the Whistle Blowing System Unit, Gratification Control Unit, LHKPN Management Unit and Code of Ethics Team within PT PAL Indonesia.

PT PAL Indonesia has also issued the Gratification Control Guidelines as guidelines and procedures for reporting violations carried out by all company personnel, business partners, and other stakeholders.

1. Purpose of Gratification Control

- Increase official compliance and employees against the provisions of Gratification
- create a transparent and accountable work environment and work culture within PT PAL Indonesia
- increase the credibility and public trust in the service of PT PAL Indonesia.

2. Ketentuan Penerimaan, Pemberian Gratifikasi. Setiap insan PAL, dan/atau Keluarga inti (suami/istri, anak) dilarang menerima secara langsung atau tidak langsung kepada stakeholders atau dari pihak ketiga lainnya, suatu pemberian berupa suap dan gratifikasi, hadiah atau bentuk lainnya yang diketahui atau patut diduga pemberian tersebut berhubungan dengan jabatan dan berlawanan dengan kewajiban dan tugasnya.

Insan PAL apabila ditawari dan/atau diberikan gratifikasi secara langsung wajib menolak pada kesempatan pertama secara sopan dengan memberikan penjelasan ketentuan pada aturan ini kepada pihak ketiga sebagai bagian dari sosialisasi aturan.

Insan PAL dilarang untuk

1. Menerima pemberian dalam bentuk apapun dari pihak lain yang bersifat menyimpang dari ketentuan Undang-undang dan Peraturan perusahaan yang berlaku.
2. Bersikap diskriminatif dan tidak adil untuk memenangkan penyedia barang/jasa dan/atau rekanan/mitra kerja dengan maksud untuk menerima imbalan jasa dari pihak dimaksud untuk dinikmati secara sendiri atau bersama dengan Insan PAL.

Setiap Insan PAL dilarang secara langsung atau tidak langsung memberikan gratifikasi kepada pihak yang memiliki hubungan bisnis atau pesaing perseroan yang bertujuan untuk mendapatkan informasi atau mempengaruhi pihak dimaksud untuk melakukan dan/atau tidak melakukan sesuatu hal terkait dengan kedudukan-nya/jabatannya yang berlawanan dengan kewajiban atau tugasnya.

Insan PAL apabila diminta untuk memberikan gratifikasi yang tidak sesuai dengan ketentuan pemberian, hendaknya melakukan penolakan secara sopan dan santun terhadap permintaan tersebut dengan memberikan penjelasan terkait kebijakan dan aturan gratifikasi kepada pihak ketiga sebagai bagian dari sosialisasi aturan.

3. Kategori Gratifikasi
 - a. Gratifikasi yang Wajib Dilaporkan
Gratifikasi dalam kategori ini merupakan penerimaan dalam bentuk apapun yang diperoleh oleh Insan PAL dari pihak-pihak yang diduga memiliki keterkaitan

2. *Terms of Admission, Giving Gratifications*
Every PAL Personnel, and/or nuclear family (husband/wife, children) are prohibited from receiving directly or indirectly to stakeholders or from other third parties, a gift in the form of bribes and gratifications, gifts, or other forms which are known or reasonably suspected to be related to with the position and against the obligations and duties.

PAL Personnel if offered and/or given gratification directly must refuse at the first opportunity politely by explaining the provisions of this rule to third parties as part of the socialization of the rules

PAL Personnel are prohibited from

1. *Accepting gifts in any form from other parties that deviate from the provisions of the applicable laws and company regulations.*
2. *Being discriminatory and unfair to win the goods/services provider and/or partners/work partners with the intention of receiving compensation for services from the party concerned to be enjoyed alone or together with PAL Personnel.*

Every PAL Personnel is prohibited from directly or indirectly giving gratifications to parties who have business relations or competitors of the company with the aim of obtaining information or influencing the said party to do and/or not to do something related to his/her state/position that is contrary to his/her obligations or duties.

If PAL Personnel are asked to provide gratifications that are not in accordance with the provisions of the award, they should politely and courteously refuse the request by providing an explanation regarding the policies and rules for gratification to third parties as part of the socialization of the rules.

3. *Gratification Category*
 - a. *Gratifications that Must be Reported*
Gratification in this category is acceptance in any form obtained by PAL Personnel from parties suspected of having a relationship with the recipient's

dengan jabatan penerima. Gratifikasi tersebut haruslah merupakan penerimaan yang dilarang atau tidak sah secara hukum Pasal 12B.

Gratifikasi yang Dianggap Suap adalah pemberian yang diberikan kepada Insan PAL yang berhubungan dengan jabatan dan berlawanan dengan kewajiban dan tugas dari Insan PAL yang bersangkutan. Pemberian gratifikasi yang dianggap suap ini diberikan sehubungan dengan jabatan dan statusnya sebagai Insan PAL.

- b. Gratifikasi yang Tidak Wajib Dilaporkan
Gratifikasi yang tidak wajib dilaporkan adalah bentuk gratifikasi yang tidak berlawanan dengan kewajiban atau tugas penerimanya.

Atas penerimaan yang masuk kategori gratifikasi tidak wajib dilaporkan dapat diterima dan dinikmati (dimiliki dan dimanfaatkan) oleh penerima dan tidak perlu dilaporkan kepada UPG.

4. Pengelola Gratifikasi

- a. Unit Pengelola Gratifikasi
Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG) berada dibawah dan diketuai oleh Sekretaris Perusahaan yang memiliki fungsi pengawasan dan pembinaan terkait dengan pengendalian gratifikasi di Perusahaan.
- b. Tugas dan Kewenangan UPG
- Menerima, menganalisis dan mengadministrasikan laporan penerimaan Gratifikasi dari Insan PAL atau pejabat publik lainnya.
 - Menerima dan mengadministrasikan laporan penolakan Gratifikasi, dalam hal Insan PAL melaporkan penolakan Gratifikasi.
 - Meneruskan laporan penerimaan gratifikasi kepada KPK.
 - Melaporkan rekapitulasi laporan dan penolakan gratifikasi secara periodik kepada KPK.
 - Melakukan sosialisasi ketentuan gratifikasi kepada pihak internal dan eksternal perusahaan.
 - Melakukan pemeliharaan barang gratifikasi sampai dengan adanya penetapan status barang tersebut; dan
 - Melakukan pemantauan dan evaluasi dalam rangka pengendalian gratifikasi.

position. The gratification must be an acceptance that is prohibited or illegal under Article 12B.

The gratification that is considered a bribe is a gift given to the PAL Personnel related to the position and contrary to the obligations and duties of the PAL Personnel concerned. The gratification that is considered a bribe is given in connection with the position and status as a PAL Personnel.

- b. Gratifications that are not required to be reported
Gratifications that are not required to be reported are forms of gratification that are not contrary to the obligations or duties of the recipient.

Receipts that are categorized as gratification are not required to be reported, can be received and enjoyed (owned and used) by the recipient, and do not need to be reported to the GCU.

4. GCU Duties and Authorities

- a. Gratification Management Unit
The Gratification Control Unit (UPG) is under and chaired by the Corporate Secretary who has supervisory and guidance functions related to gratification control in the Company.
- b. UPG Duties and Authorities
- *Preparing and establishing an appropriate WBS governance structure in the company, as well as stipulating an accountability structure for WBS implementation;*
 - *Receive and administer the Gratification rejection report, in the event that PAL Personnel reports the Gratification rejection.*
 - *Forward the gratification receipt report to the KPK.*
 - *Reporting the recapitulation of reports and rejection of gratuities periodically to the KPK.*
 - *Conducting socialization of gratification provisions to internal and external parties of the company.*
 - *Carry out maintenance of gratuity goods until the status of the goods is determined; and*
 - *Carry out monitoring and evaluation in the context of controlling gratuities.*

c. Mekanisme

Pelaporan melalui atasan langsung dilakukan oleh Karyawan PT PAL Indonesia yang menerima gratifikasi selambat-lambatnya 10 (sepuluh) hari kerja sejak tanggal penerimaan gratifikasi, dengan menyampaikan Form Pelaporan Gratifikasi.

Pelaporan melalui Sistem Pelaporan Pelanggaran / Whistle Blowing System dilakukan apabila pelapor adalah Insan PAL atau pihak-pihak lainnya (pelanggan, mitra kerja dan masyarakat) yang tidak memiliki keterlibatan secara langsung, namun mengetahui gratifikasi di Perusahaan yang memiliki potensi untuk terjadinya penyalahgunaan wewenang/jabatan. Pelapor melalui Sistem Pelaporan Pelanggaran / Whistle Blowing System dilaksanakan sesuai dengan mekanisme tersendiri yang mengatur mengenai Sistem Pelaporan Pelanggaran / Whistle Blowing System di Perusahaan.

Sarana Sistem Pelaporan Pelanggaran:

Telepon : 031-3292275 Ext 2002/2023
No. Fax : 031-3292530 up:
Unit Pengelola WBS
Email : wbs_gcglhkpn@pal.co.id

c. Mechanism

Reporting through direct superiors is carried out by PT PAL Indonesia employees who receive gratification no later than 10 (ten) working days from the date of receipt of gratification, by submitting the Gratification Reporting Form.

Reporting through the Whistle Blowing System is carried out if the reporter is a PAL Personnel or other parties (customers, work partners, and the community) who do not have direct involvement, but are aware of gratuities in the Company which has the potential for abuse of authority/position. Reporting through the Whistle Blowing System is carried out in accordance with a separate mechanism that regulates the Whistle Blowing System in the Company.

Whistle Blowing System (WBS):

Piagam Komite Audit

Piagam Komite Audit merupakan piagam yang diterbitkan oleh Komite Audit. Komite ini adalah organ yang membantu pelaksanaan fungsi pengawasan Dewan Komisaris PT PAL Indonesia untuk memastikan integritas laporan keuangan, ketaatan perusahaan terhadap regulasi/ peraturan perundang-undangan yang berlaku, kualifikasi, dan independensi auditor eksternal dan kinerja fungsi auditor eksternal dan internal.

Pembentukan Komite Audit didasarkan pada Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-10/MBU/2012 tanggal 24 Juli 2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara dan Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara. Kemudian menjadi landasan pembentukan Keputusan Dewan Komisaris PT PAL Indonesia (Persero) Nomor

Audit Committee Charter

The Audit Committee Charter is a charter issued by the Audit Committee. This committee is an organ assisting the implementation of the supervisory function of the Board of Commissioners of PT PAL Indonesia in ensuring the integrity of financial statements, the compliance of the Company with applicable laws and regulations, qualifications, independence of external auditors, and the performance of external and internal auditor functions.

The establishment of the Audit Committee is based on the Regulation of the Minister of State-Owned Enterprises Number: PER-10/MBU/2012 dated July 24, 2012, concerning the Supporting Organs of the Board of Commissioners/ Supervisory Board of State-Owned Enterprises and Number: PER-01/MBU/2011 concerning the Implementation of Good Corporate Governance in State-Owned Enterprises. Then, it became the basis for forming the Decision of the Board of Commissioners of PT PAL Indonesia (Persero)

91/DK/PAL/XII/2016 tentang Piagam Komite Audit.

Piagam ini adalah dokumen tertulis yang mengatur tugas, tanggung jawab dan wewenang, serta struktur yang disusun demi terciptanya pengawasan yang efektif dan efisien.

Pakta Integritas

Pakta integritas dan/atau surat pernyataan merupakan pernyataan yang dibuat sebagai wujud persetujuan komitmen dari setiap individu di lingkungan PT PAL Indonesia untuk menjalankan praktik etika kerja dan etika bisnis yang taat pada prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG).

Pakta integritas dan/atau Surat Pernyataan tersebut disusun sesuai kepentingan Perusahaan. Contohnya: surat Dewan Komisaris dan Direksi yang menyatakan bebas dari benturan kepentingan di Perusahaan; Direksi wajib menandatangani Pakta Integritas untuk tindakan transaksional yang memerlukan persetujuan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan atau RUPS/Menteri.

Pakta Integritas yang disetujui sebagai komitmen untuk menjalankan praktik etika yang taat pada prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) melampirkan "Etika Usaha dan Etika Kerja" dengan isian sebagai berikut:

1. Etika Usaha
 - a. Melaksanakan kegiatan usaha dengan kejujuran, integritas, dan keterbukaan, serta menghormati hak asasi manusia serta kepentingan perusahaan.
 - b. Menghormati kepentingan mereka yang mempunyai kaitan usaha dengan perusahaan, antara lain: karyawan, pelanggan, investor, mitra usaha, dan masyarakat di lingkungan perusahaan.
 - c. Bertindak adil dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak stakeholder.
 - d. Berinovasi demi kepuasan pelanggan.
2. Etika Kerja
 - a. Berintegritas dan etos kerja tinggi untuk menghasilkan produk yang berkualitas
 - b. Bersikap profesional dalam menjalankan pekerjaan
 - c. Menghindari konflik kepentingan pribadi dalam setiap menjalankan pekerjaan

Number 91/DK/PAL/XII/2016 concerning the Audit Committee Charter.

This charter is a written document that stipulates the duties, responsibilities, and authorities, as well as the structure of the Audit Committee which is prepared for the creation of effective and efficient supervision.

Integrity Pact

An integrity pact and/or statement letter is a statement made as a form of approval of the commitment of each individual within PT PAL Indonesia to carry out work ethics and business ethics practices that adhere to the principles of Good Corporate Governance (GCG).

The integrity pact and/or Statement Letter are prepared in accordance with the interests of the Company. For example, letters from the Board of Commissioners and the Directors stating that they are free from conflicts of interest in the Company; The Directors is required to sign an Integrity Pact for transactional actions that require the approval of the Board of Commissioners/Supervisory Board and/or GMS/Minister.

The Integrity Pact that was approved as a commitment to carry out ethical practices that adhere to the principles of Good Corporate Governance (GCG) attaches "Business Ethics and Work Ethics" with the following items:

1. Business Ethics
 - a. Conducting business activities with honesty, integrity, and openness, as well as respecting human rights and the interests of the company.
 - b. Respecting the interests of those who have business relations with the company, including employees, customers, investors, business partners, and the community within the company.
 - c. Fulfilling the rights of stakeholders fairly and equally.
 - d. Innovating for customer satisfaction.
2. Work Ethics
 - a. Having high integrity and work ethic to produce quality products
 - b. Being professional at work
 - c. Avoiding personal conflict of interest in working
 - d. Not giving, promising, and/or receiving

- d. Tidak memberi, menjanjikan, dan/atau menerima imbalan dalam bentuk apapun kepada atau dari mitra kerja perusahaan atas pekerjaan yang dilakukan baik internal maupun eksternal perusahaan
- e. Tidak memanfaatkan jabatan untuk kepentingan pribadi
- f. Bersedia dikenakan sanksi sesuai ketentuan berlaku, apabila terbukti melanggar komitmen tersebut.

rewards in any form to or from the company's business partners for the work performed by both internal and external parties.

- e. *Misusing position for personal gain*
- f. *Willing to be subject to sanctions pursuant to applicable regulations if proven to have violated the commitment.*

Kebijakan Lainnya

Perkembangan bisnis yang sangat dinamis, menyebabkan peraturan dan penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) terus berkembang. Dengan demikian, perusahaan harus mampu merespon dengan baik melalui kebijakan-kebijakan mengikuti perkembangan bisnis sekaligus menganut prinsip-prinsip GCG.

Oleh karena itu, perusahaan akan membentuk kebijakan yang relevan untuk menjaga Langkah perusahaan selalu berada pada jalur yang menerapkan prinsip-prinsip GCG.

Other Policies

A highly dynamic business development makes the regulation and implementation of Good Corporate Governance (GCG) continue to grow. Thus, PT PAL Indonesia must be able to respond well through policies that follow business changes while adhering to GCG principles.

Therefore, the company will form relevant policies to maintain that the company will always be on track to uphold GCG principles.

Struktur Tata Kelola

Struktur tata kelola perusahaan terdiri atas organ-organ yang bertanggung jawab menerapkan GCG sesuai fungsinya masing-masing, yaitu Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, Direksi, komite yang membantu pelaksanaan tugas Dewan Komisaris, Sekretaris Perusahaan, dan Satuan Pengawasan Intern (SPI). Pembahasan terhadap organ-organ tersebut akan dipaparkan sebagai berikut:

1. Rapat Umum Pemegang Saham

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) adalah organ pemegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan. RUPS dipimpin oleh pemegang saham perusahaan, dalam hal ini pemerintah Republik Indonesia melalui Kementerian BUMN. Penyelenggaraan RUPS berdasarkan ketentuan dan Anggaran Dasar Perusahaan terbagi menjadi RUPS Tahunan dan RUPS Luar Biasa.

- a. RUPS Tahunan
RUPS Tahunan adalah Rapat Umum Pemegang Saham yang diselenggarakan setiap tahun untuk membahas Laporan

GCG Structure

The company's governance structure consists of organs responsible for applying GCG in accordance with their functions, which are General Meeting of Shareholders (GMS), Board of Commissioners, the Director, committee assisting the duties of the Board of, Corporate Secretary, and Internal Audit (SPI). The discussions on the organs are described below:

1. General Meeting Of Shareholders

The General Meeting of Shareholders (GMS) is the organ holding the highest authority in the company. The GMS is chaired by the shareholders of the company, in this case, the government of the Republic of Indonesia through the Ministry of SOEs. The holding of the GMS based on the provisions and the Company's Articles of Association is divided into the Annual GMS and Extraordinary GMS.

- a. Annual GMS
Annual GMS is General Meeting of Shareholders held every year to discuss Annual Report and Annual Calculation, as

Tahunan dan Perhitungan Tahunan maupun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan. Aturan penyelenggaraan RUPS Tahunan adalah sebagai berikut:

1. Pengurusan dan pengawasan yang telah dijalankan selama tahun yang lalu, sejauh tindakan tersebut, ternyata dalam perhitungan tahunan. Paling lambat dalam bulan juni setelah penutupan tahun buku.
2. RUPS tahunan pengesahan RKAP paling lambat 30 (tiga puluh) hari setelah tahun anggaran berjalan.
3. Direksi dan/atau Komisaris diwajibkan untuk menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan.
4. RUPS dapat diselenggarakan atas permintaan tertulis dari Pemegang Saham.
5. Apabila Direksi dan Komisaris lalai menyelenggarakan RUPS Tahunan pada waktu yang telah ditentukan atas permintaan Pemegang Saham, maka Pemegang Saham tersebut berhak menyelenggarakan sendiri RUPS Tahunan dimaksud atas biaya perusahaan setelah mendapat izin dari ketua Pengadilan Negeri yang daerah hukumnya meliputi kedudukan perusahaan.

b. RUPS Luar Biasa

RUPS Luar Biasa adalah Rapat Umum Pemegang Saham yang diselenggarakan jika dipandang perlu setiap waktu untuk menetapkan atau memutuskan hal-hal yang tidak dilakukan pada RUPS Tahunan. Aturan penyelenggaraan RUPS Luar Biasa adalah sebagai berikut:

1. RUPS Luar Biasa diadakan setiap saat, jika dianggap perlu oleh Direksi dan/atau Komisaris dan/atau Pemegang Saham.
2. RUPS Luar Biasa dapat diselenggarakan atas permintaan tertulis Pemegang Saham dengan mencantumkan hal-hal yang hendak dibicarakan.
3. Direksi dan/atau Komisaris diwajibkan menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa.
4. Apabila Direksi dan Komisaris lalai menyelenggarakan RUPS Luar Biasa tersebut dalam waktu 30 (tiga puluh) hari setelah permintaan Pemegang Saham, maka atas biaya perusahaan, Pemegang Saham tersebut dapat menyelenggarakan rapat dimaksud setelah mendapat ijin dari ketua Pengadilan Negeri yang daerah hukumnya meliputi tempat kedudukan perusahaan.

well as Corporate Budget and Work Plan. The regulations of Annual GMS organization are as follows:

- 1. Management and supervision which have been performed the previous year, as long as the actions are within Annual Calculation. No later than June after closing the fiscal year in question.*
- 2. Annual GMS of Validating Corporate Budget and Work Plan (RKAP) validation no later than 30 (thirty) days after budget year starts.*
- 3. The Directors and/or Commissioners must organize Annual General Meeting of Shareholders.*
- 4. GMS can be organized based on the written request of Shareholder.*
- 5. If the Directors and Commissioners neglect to hold Annual GMS at the determined time on the request of the Shareholder, the Shareholder is entitled to organize the Annual GMS in question at the expense of the company after receiving permission from the Head of District Court whose jurisdiction includes the location of the company.*

b. Extraordinary GMS

Shareholders held if considered necessary at any time to establish or decide on matters which can't be performed on Annual GMS. The regulations of Extraordinary GMS organization are as follows:

- 1. Extraordinary GMS is held at any time, if considered necessary by the Directors and/or Commissioners and/or Shareholder.*
- 2. Extraordinary GMS can be held on the written request of Shareholder by mentioning matters to be discussed.*
- 3. The Directors and/or Commissioners must hold Extraordinary General Meeting of Shareholders.*
- 4. If the Directors and Commissioners neglect to hold the Extraordinary GMS within 30 (thirty) days after the request of the Shareholder, then at the expense of the company, the Shareholder may hold the meeting after obtaining permission from the Head of District Court whose jurisdiction includes the location of the company.*

Risalah Rapat Umum Pemegang Saham dibuat dengan ketentuan Sebagai berikut:

1. Dinamika yang terjadi dan putusan yang diambil dalam Rapat Umum Pemegang Saham dibuatkan notulen serta risalahnya yang ditandatangani oleh Pemegang Saham.
2. Penandatanganan risalah rapat tidak perlu dilakukan apabila risalah rapat tersebut dibuat dengan Berita Acara Notaris.

Berkaitan dengan tahun buku 2021, telah dilaksanakan RUPS dengan keterangan sebagai berikut:

Minutes of the General Meeting of Shareholder are made with the Following provisions:

1. *the minutes signed by the shareholders are made based on the dynamics that occur and the decisions taken at the Gquired to be signed if they are made with the Notary's Minutes.*
2. *The meeting minutes is not required to be signed if they are made with the Notary' minutes.*

Concerning the 2021 fiscal year, the GMS has been held with the following information

Tanggal Date	Agenda Rapat Meeting Agenda	Pengesahan Validation
29 Januari 2021 January 29, 2021	• Pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2021 dan Rencana Kerja dan Anggaran Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (RKA PKBL)/ Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Tahun 2021. • Ratification of the 2020 Company Work Plan and Budget (RKAP) and the Work Plan and Budget for the 2020 Partnership and Community Development Program/Corporate social responsibility) for 2021. • Penetapan <i>Key Performance Indicators</i> (KPI) Direksi Tahun 2021 yang tertuang dalam Kontrak Manajemen Tahun 2021 antara Direksi dan Dewan Komisaris dengan Pemegang Saham • Ratification of <i>Key Performance Indicators</i> (KPI) for the Directors in 2021 contained in the 2020 Management Contract between the Directors and the Board of Commissioners and the Shareholders • Penetapan <i>Key Performance Indicators</i> (KPI) Dewan Komisaris Tahun 2021 yang tertuang dalam Kontrak Manajemen Tahun 2021 antara Dewan Komisaris dengan Pemegang Saham • Approval and Ratification of <i>Key Performance Indicators</i> (KPI) for the Board of Commissioners contained in the 2021 Management Contract between the Board of Commissioners and Shareholders • Persetujuan Indikator Aspek Operasional tahun 2021 untuk menghitung Tingkat Kesehatan Perusahaan berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-100/MBU/2022 tanggal 4 Juni 2002. • Approval of the 2021 of Operational Aspect Indicators to calculate the Company Health Level based on the Decree of the Minister of SOE number KEP-1000/MBU/2022 Dated June, 4 2002.	• RKAP Tahun 2021 and RKA PKBL/TJSL Tahun 2021 • 2021 RKAP and 2021 CSR RKA • <i>Key Performance Indicators</i> (KPI) Direksi Tahun 2021 yang tertuang dalam Kontrak Manajemen antara Direksi dan Dewan Komisaris dengan Pemegang Saham. • <i>Key Performance Indicators</i> (KPI) for Board of Directors in 2021 as stated in the Management Contract between the Directors and the Board of Commissioners and the Shareholders • <i>Key Performance Indicators</i> (KPI) Dewan Komisaris Tahun 2021 yang tertuang dalam Kontrak Manajemen antara Dewan Komisaris dengan Pemegang Saham. • 2020 <i>Key Performance Indicators</i> (KPI) for Board of Director in 2021 as stated in the Management Contract between the Board of Commissioners and the Shareholders. • Indikator aspek operasional tahun 2021 untuk Menghitung Tingkat Kesehatan perusahaan berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-100/MBU/2002 Tanggal 4 Juni 2002. • Operational aspect indicator for 2021 to calculate the company health level basedof the Mnisyer of SOE number KEP-1000/MBU/2022 based on the Dated June, 4 2002.

Informasi Mengenai Pemegang Saham Utama dan Pengendali

Saham PT PAL Indonesia dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia (0,01%) dan PT LEN Industri (Persero) (99,99%), sehingga Pemerintah Republik Indonesia merupakan Pemegang Saham utama sekaligus menjadi Pemegang Saham Pengendali di perusahaan.

Information on Major and Controlling Shareholders

The shares of PT PAL Indonesia are owned by the Government of the Republic of Indonesia (0,01%) and PT LEN Industri (Persero) (99,99%). Therefore, the Government of the Republic of Indonesia is the Major Shareholder and Controlling Shareholder of the Company.

Pemegang Saham sebagai organ perusahaan memiliki hak dan kewajiban sebagaimana diatur dalam UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas serta Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Praktek-Praktek GCG pada BUMN. Penjelasan terkait pemegang saham adalah sebagai berikut:

a. Hak Pemegang Saham

Pemegang Saham memiliki hak dalam perusahaan yang tidak dapat diganti yaitu:

1. Menghadiri dan memberikan suara dalam RUPS.
2. Memperoleh informasi material mengenai perusahaan secara tepat waktu dan teratur.
3. Menerima pembagian keuntungan dari perusahaan dalam bentuk Dividen dan pembagian keuntungan lainnya berdasarkan keputusan RUPS.
4. Melaksanakan pengaruh dan mengemukakan pendapat terhadap perusahaan.
5. Hak lainnya berdasarkan Anggaran Dasar dan peraturan perundangan - undangan yang berlaku.

b. Wewenang Pemegang Saham

1. Mengangkat dan memberhentikan Komisaris dan Direksi perusahaan.
2. Dalam pengangkatan Komisaris dan Direksi dilakukan melalui mekanisme berikut
 - a. Proses pemilihan yang terbuka atau transparan melalui RUPS.
 - b. Melalui Uji Kelayakan dan Kepatutan (Fit and Proper Test) oleh lembaga independen sebelum diangkat dengan mem pertimbangkan integritas, dedikasi, memahami masalah-masalah manajemen perusahaan yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen, memiliki pengetahuan yang memadai di bidang usaha perusahaan tersebut, serta dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya.
 - c. Meminta Direksi dan Komisaris untuk menyiapkan kontrak manajemen atau Statement of Corporate Intent.
3. Diperlukan dapat mengangkat minimal 1 (satu) orang anggota Direksi yang bukan berasal dari dalam perusahaan.
4. Mengesahkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) serta Mengesahkan Perubahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
5. Persetujuan untuk melakukan penyertaan modal pada perusahaan lain, mendirikan anak perusahaan/perusahaan patungan, dan melepaskan penyertaan modal pada anak perusahaan/perusahaan patungan.

Shareholder as an organ of the company has rights and obligations as regulated in Law Number 40 of 2007 concerning Limited Liability Companies and Regulation of the Minister of State-Owned Enterprises Number: PER-01/MBU/2011 concerning the Implementation of GCG Practices in SOE. Explanations regarding shareholders are as follows:

a. Rights of Shareholder

The Shareholder has rights within the company which can't be replaced, which are:

- 1. Attending and voting in a GMS.*
- 2. Obtaining material information on the company in a timely manner and regularly.*
- 3. Getting profit share of the Company in the form of Dividend and other profit shares based on the decision of GMS.*
- 4. Enforcing influence and giving opinion on the company.*
- 5. Other rights based on Articles of Association and legislations in effect.*

b. Authority of Shareholder

- 1. Appointing and dismissing Commissioners and the Directors of the company.*
- 2. The appointment of Commissioner and the Directors are performed through the following mechanism:*
 - a. Open or transparent selection process through GMS.*
 - b. Fit and Proper Test by independent institution before appointment by considering integrity, dedication, understanding on managerial issues of the company related with one of managerial functions, adequate knowledge on the business field of the company, and ability to give adequate time to carry out their duties.*
 - c. Requesting the Directors and Commissioners to prepare management contract or Statement of Corporate Intent.*
- 3. If necessary may appoint at least 1 (one) member of the Directors not from within the company.*
- 4. Validating Corporate Budget and Work Plan (RKAP) and Validating Amendment to Corporate Budget and Work Plan (RKAP)*
- 5. Approving equity participation to another company, establishing subsidiary/joint venture, and releasing equity participation in subsidiary/joint venture.*
- 6. Approving proposal of company representative to be candidate for member of the Directors and Board of Commissioners/*

6. Persetujuan untuk pengusulan wakil perusahaan untuk menjadi calon anggota Direksi dan Dewan Komisaris/ dewan pengawas pada perusahaan patungan dan/ atau anak perusahaan yang memberikan kontribusi pada perusahaan dan/atau bernilai strategis.
7. Memberikan persetujuan untuk mengalihkan atau melepaskan hak terhadap atau penggunaan properti (bukan inventaris) perusahaan secara keseluruhan atau sebagian sebagai jaminan, baik dalam satu transaksi atau menyangkut beberapa orang ataupun yang berkaitan.
8. Memberikan persetujuan untuk menjual atau menghapus aktiva di atas nilai yang ditetapkan.
9. Menilai kinerja Dewan Komisaris dan Direksi, baik secara kolektif maupun masing-masing.
10. Jika memungkinkan dapat menetapkan kompensasi atau bonus kepada Dewan Komisaris dan Direksi berdasarkan kinerja tersebut diatas.
11. Memastikan penerapan akuntabilitas dan kinerja Dewan Komisaris dan Direksi dalam memberhentikan Direksi tidak seluruhnya pada saat yang bersamaan.
12. Hak lainnya berdasarkan Anggaran Dasar dan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.

supervisory board in joint venture and/or subsidiary which contributes to the company and/or has strategic value.

7. *Approving transfer or release of rights over or usage of property (not inventory) of the company as a whole or partially as warranty, whether in one transaction or related to several people or related parties*
8. *Approving sale or removal of asset above the set value.*
9. *Assessing the performance of the Board of Commissioners and the Directors collectively and individually.*
10. *If possible may set compensation or bonus for the Board of Commissioners and the Directors based on the performance above.*
11. *Ensuring the implementation of accountability and performance of the Board of Commissioners and the Directors in dismissing the Directors aren't entirely at the same time.*
12. *Other rights based on Articles of Association and legislations in effect.*

2. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris adalah organ perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan bimbingan/arahan kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan kepengurusan perusahaan. Susunan Dewan Komisaris sekaligus tugasnya per 31 Desember 2020 sesuai surat keputusan Dewan Komisaris No. KEP-05/DK/PAL/XII/2020 adalah sebagai berikut:

2. Board of Commissioners

The Board of Commissioners is a company organ in charge of supervising and providing guidance/ direction to the Directors in performing corporate management activities. The structure of the Board of Commissioners and their duties as of December 31, 2020, in accordance with the Decree of the Board of Commissioners Number KEP-05/DK/PAL/XII/2020 are as follows:

Susunan Dewan Komisaris per 31 Desember 2021
Composition of the Board of Commissioners per 31 December 2021

Jabatan <i>Position</i>	Nama <i>Name</i>	Surat Keputusan Pengangkatan <i>Appointment Decree</i>
Plt. Komisaris Utama <i>Acting President Commissioner</i>	Didit Herdiawan	SK-348/MBU/10/2020 & SK-410/MBU/12/2021
Komisaris <i>Commissioner</i>	Hendradi Gunarso	SK-410/MBU/12/2021
Komisaris Independen <i>Independent Commissioner</i>	Harsusanto	SK-348/MBU/10/2020
Komisaris Independen <i>Independent Commissioner</i>	Cut Meutia Adrina	SK-197/MBU/06/2021

Tugas dan Kewenangan Dewan Komisaris

Dewan Komisaris bertugas melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya baik mengenai Perseroan maupun usaha Perseroan yang dilakukan oleh Direksi serta memberikan nasihat kepada Direksi termasuk pengawasan terhadap pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perseroan, Rencana Kerja dan Anggaran Perseroan serta ketentuan Anggaran Dasar dan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham, serta peraturan perundang undangan yang berlaku, untuk kepentingan Perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan.

Dalam melaksanakan tugas pengawasan, Dewan Komisaris berwenang untuk:

1. Melihat buku-buku, surat-surat, serta dokumen-dokumen lainnya, memeriksa kas untuk keperluan verifikasi dan lain-lain surat berharga dan memeriksa kekayaan Perseroan.
2. Memasuki pekarangan, gedung, dan kantor yang dipergunakan perseroan.
3. Meminta penjelasan dari Direksi dan/atau pejabat lainnya mengenai segala persoalan yang menyangkut pengelolaan Perseroan.
4. Mengetahui segala kebijakan dan tindakan yang telah dan akan dijalankan oleh Direksi
5. Meminta Direksi dan/atau pejabat lainnya di bawah Direksi dengan sepengetahuan Direksi untuk menghadiri rapat Dewan Komisaris
6. Mengangkat dan memberhentikan Sekretaris Dewan Komisaris, jika dianggap perlu.
7. Memberhentikan sementara anggota Direksi sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar ini.
8. Membentuk Komite-Komite lain selain Komite Audit, jika dianggap perlu dengan memperhatikan kemampuan perusahaan.
9. Menggunakan tenaga ahli untuk hal tertentu dan dalam jangka waktu tertentu atau beban Perseroan, jika dianggap perlu.
10. Melakukan tindakan pengurusan perseroan dalam keadaan tertentu untuk jangka waktu tertentu sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar ini.

Duties and Authorities of the Board of Commissioners

The Board of Commissioners is in charge of supervising management policies, the general course of management both regarding the Company and the Company's business carried out by the Board of Directors as well as providing advice to the Board of Directors including supervision of the implementation of the Company's Long-Term Plan, Work Plan and Company's Budget as well as the provisions of the Articles of Association and Decisions of the General Meeting Shareholders, as well as applicable laws and regulations, for the benefit of the Company and in accordance with the purposes and objectives of the Company.

In carrying out its supervisory duties, the Board of Commissioners is authorized to:

- 1. View books, letters, and other documents, check cash for verification purposes and other securities and examine the Company's assets*
- 2. Entering yards, buildings, and offices used by the company.*
- 3. Request an explanation from the Board of Directors and/or other officials regarding all issues related to the management of the Company.*
- 4. Knowing all policies and actions that have been and will be carried out by the Board of Directors.*
- 5. Requesting the Board of Directors and/or other officers under the Board of Directors with the knowledge of the Board of Directors to attend the Board of Commissioners meeting.*
- 6. Appoint and dismiss the Secretary to the Board of Commissioners, if deemed necessary.*
- 7. Temporarily dismiss members of the Board of Directors in accordance with the provisions of these Articles of Association.*
- 8. Establish other Committees other than the Audit Committee, if deemed necessary by taking into account the company's capabilities.*
- 9. Use experts for certain matters and for a certain period of time at the expense of the Company, if deemed necessary.*

11. Menghadiri rapat Direksi dan memberikan pandangan-pandangan terhadap hal-hal yang dibicarakan.
12. Melaksanakan kewenangan pengawasan lainnya sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar dan atau keputusan Rapat Umum Pemegang Saham.

Independensi dan Benturan Kepentingan Dewan Komisaris

Dewan Komisaris PT PAL Indonesia disyaratkan untuk tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau hubungan keluarga dengan anggota Dewan Komisaris dan/atau Direksi.

Selain itu setiap anggota Dewan Komisaris juga tidak diperbolehkan memiliki saham/kepemilikan dalam badan usaha yang menjadi mitra atau pesaing perusahaan yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan perusahaan. Anggota Dewan Komisaris juga tidak boleh memiliki usaha yang berhubungan langsung dengan aktivitas perusahaan. Hal-hal di atas merupakan sebuah bentuk menghindari benturan kepentingan yang bisa terjadi bila anggota Dewan Komisaris tidak mematuhi prinsip GCG.

Benturan kepentingan adalah suatu kondisi tertentu di mana kepentingan individual Komisaris berpotensi untuk bertentangan dengan kepentingan perseroan untuk meraih laba, meningkatkan nilai perseroan, mencapai visi dan menjalankan misi Perseroan serta melaksanakan keputusan RUPS.

Beberapa prinsip yang dianut oleh yang harus diikuti untuk mencegah terjadinya benturan kepentingan dan implikasi lanjutan yang sering ditimbulkannya antara lain adalah sebagai berikut:

1. Dewan Komisaris selalu menghindari adanya benturan kepentingan di dalam melaksanakan tugas jabatannya. Dalam hal ini Komisaris tidak memanfaatkan jabatan untuk kepentingan pribadi dan/atau untuk kepentingan orang atau pihak lain yang terkait.
2. Dewan Komisaris harus menghindari setiap aktivitas luar dinas yang dapat berpengaruh secara negatif terhadap independensi dan objektivitas pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Aktivitas

10. Take actions to manage the company under certain conditions for a certain period of time in accordance with the provisions of this Articles of Association.
11. Attending Board of Directors meetings and providing views on the matters discussed.
12. Carry out other supervisory powers as long as they do not conflict with the laws and regulations, the Articles of Association and or the decisions of the General Meeting of Shareholders.

Independence and Conflict of Interests of the Board of Commissioners

The Board of Commissioners of PTPAL Indonesia is required to have no financial, management, shareholding and/or family relations with any member of the Board of Commissioners and/or the Directors.

In addition, every member of the Board of Commissioners is also not allowed to have share/ownership in business entity which becomes a partner or competitor of the company that may affect the corporate decision making. Members of the Board of Commissioners may also not have a business that is directly related to the company activities. These are for avoiding conflict of interest that can occur if members of the Board of Commissioners do not comply with GCG principles.

Conflict of interest is a certain condition where individual interest of the Board of Commissioners contradicts the company's interest to obtain profit, increase the company value, achieve the vision and perform the mission of the Company, as well as execute the GMS decisions.

Some principles that shall be followed to prevent conflict of interests and further implication often caused by them; are as follows:

1. The Board of Commissioners always avoids conflict of interest in performing their office duties. In this case, the Board of Commissioners does not take advantage of their positions for personal interest and/or for the interest of other related person or party.
2. The Board of Commissioners shall avoid every non-official activity which may negatively affect the independence and objectivity of consideration in decision making. The

dimaksud merupakan aktivitas yang dapat bertentangan dengan kinerja jabatan atau yang dapat merugikan PT PAL Indonesia.

3. Dewan Komisaris tidak boleh berpartisipasi dalam setiap kegiatan pengadaan yang melibatkan suatu perseroan di mana yang bersangkutan atau keluarga yang bersangkutan mempunyai kepemilikan saham yang signifikan atau mempunyai kepentingan finansial atas transaksi tersebut.
4. Dewan Komisaris berkewajiban mengisi daftar khusus mengenai kepemilikan sahamnya dan/atau keluarganya pada perseroan atau perusahaan lain.
5. Apabila terjadi benturan kepentingan, maka Komisaris yang bersangkutan tidak dapat dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang melibatkan kepentingan Komisaris tersebut.

Rapat Dewan Komisaris

Rapat Dewan Komisaris merupakan aktivitas rapat baik yang bersifat rutin atau tidak yang dihadiri oleh Dewan Komisaris dan Sekretaris Dewan Komisaris serta perangkat lainnya.

Peraturan tentang Rapat Dewan Komisaris diatur dalam Pasal 16 Ayat 1 sampai dengan ayat 26 Anggaran Dasar Perusahaan.

Dalam rangka pelaksanaan rapat Dewan Komisaris, berikut adalah pedoman tata laksana Rapat Dewan Komisaris:

- a. Yang dimaksud dengan rapat Dewan Komisaris adalah suatu rapat, baik yang bersifat rutin maupun tidak rutin yang dihadiri oleh Komisaris dan sekretaris Komisaris perseroan serta perangkat-perangkat organisasi Dewan Komisaris seperti komite audit.
- b. Dalam setiap rapat Dewan Komisaris harus dibuat risalah rapat yang berisi hal-hal yang yang dibicarakan (termasuk pendapat berbeda/dissenting opinion anggota Dewan Komisaris, jika ada) dan hal-hal yang diputuskan. Dan setiap risalah rapat ditandatangani oleh ketua rapat dan seluruh anggota Dewan Komisaris yang hadir dalam rapat.
- c. Dewan Komisaris mengadakan rapat paling sedikit setiap bulan sekali, dalam rapat tersebut Dewan Komisaris dan dalam pelaksanaan rapat tersebut dapat mengundang Direksi.
- d. Panggilan rapat Dewan Komisaris disampaikan

activity in question is any activity which may contradict the office performance or that can damage PT PAL Indonesia.

3. *The Board of Commissioners may not participate in every procurement activity that involves a company where the person in question or a relative of the person in question has significant shareholding or financial interest on the transaction.*
4. *The Board of Commissioners shall complete a special list on their and/or their relatives' shareholding in other companies.*
5. *In case of conflict of interest, then the related Commissioner may not be involved in the decision making process that involves the Commissioner's interest.*

Board of Commissioners' Meeting

The Board of Commissioners meeting is a meeting activity, whether it is routine or not, which is attended by the Board of Commissioners and the Secretary of the Board of Commissioners as well as other devices.

The regulations regarding the Board of Commissioners' Meeting are regulated in Article 16 Paragraph 1 to paragraph 26 of the Company's Articles of Association.

In the context of conducting the Board of Commissioners meeting, the following are guidelines for the conduct of the Board of Commissioners Meeting:

- a. *What is meant by a meeting of the Board of Commissioners is a meeting, both routine and non-routine which is attended by the Commissioners and the secretary of the company's commissioners as well as the organizational devices of the board of commissioners such as the audit committee.*
- b. *In every meeting of the Board of Commissioners, minutes of the meeting must be made containing the matters discussed (including dissenting opinions of members of the Board of Commissioners, if any) and the matters decided. And each meeting minutes is signed by the chairman of the meeting and all members of the Board of Commissioners who are present at the meeting.*
- c. *The Board of Commissioners holds a meeting at least once a month, in the meeting the Board of Commissioners and in the implementation of the meeting may invite the Board of Directors.*
- d. *The summons for the Board of*

secara tertulis oleh Komisaris Utama atau oleh anggota Dewan Komisaris yang ditunjuk oleh Komisaris utama dan disampaikan dalam jangka waktu paling lambat 3 (tiga) hari sebelum rapat diadakan atau dalam waktu yang lebih singkat jika dalam keadaan mendesak, dengan tidak memperhitungkan tanggal panggilan dan tanggal rapat panggilan rapat harus mencantumkan acara, tanggal, panggilan dan tanggal rapat.

- e. Semua rapat Dewan Komisaris dipimpin oleh Komisaris Utama terkecuali Komisaris Utama tidak hadir atau berhalangan hadir, Rapat Dewan Komisaris dipimpin oleh seorang anggota Dewan Komisaris lainnya yang ditunjuk oleh Komisaris Utama.
- f. Setiap anggota Dewan Komisaris yang telah menerima pemberitahuan rapat baik secara tertulis maupun lisan, wajib menghadiri panggilan rapat dimaksud kecuali karena sesuatu dan lain hal yang bersangkutan berhalangan hadir.
- g. Rapat Dewan Komisaris kecuali ditentukan lain dihadiri oleh sekretaris Dewan Komisaris yang bertugas untuk menyusun risalah rapat dan bertanggung jawab atas pembuatan, pengadministrasian dan pendistribusian risalah rapat Komisaris.
- h. Dalam hal sekretaris Dewan Komisaris berhalangan hadir, Komisaris utama dapat menunjuk salah satu anggota Dewan Komisaris yang dianggap memadai sebagai pengganti.
- i. Rapat Dewan Komisaris dapat mengundang pimpinan/pegawai perseroan untuk dimintai keterangannya dalam rapat Dewan Komisaris, berkaitan dengan aspek operasional sesuai dengan pekerjaan/jabatannya dengan sepengetahuan Direktur Utama.
- j. Dalam hal anggota Dewan Komisaris yang menjabat sebagai Ketua Komite Audit berhalangan hadir, maka yang bersangkutan dapat digantikan oleh salah seorang anggota Komite Audit.

Risalah Rapat Dewan Komisaris

Risalah rapat Dewan Komisaris dalam rapat Komisaris diatur dalam Pasal 16 ayat 1 sampai ayat 27 Anggaran Dasar PT PAL Indonesia. Ketentuan risalah tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Dalam setiap rapat Dewan Komisaris dibuat

Commissioners meeting shall be submitted in writing by the President Commissioner or by a member of the Board of Commissioners appointed by the President Commissioner and delivered within a period of no later than 3 (three) days before the meeting is held or in a shorter time if in an urgent situation, without taking into account the date of the meeting. summons and date of meeting The summons of the meeting must include the agenda, date, summons and date of the meeting.

- e. *All Board of Commissioners meetings are chaired by the President Commissioner unless the President Commissioner is absent or unable to attend, the Board of Commissioners meetings are chaired by another member of the Board of Commissioners appointed by the President Commissioner.*
- f. *Each member of the Board of Commissioners who has received notification of the meeting, both in writing and verbally, must attend the summons for the meeting, unless for some reason or other the person concerned is unable to attend.*
- g. *Meetings of the Board of Commissioners unless otherwise specified are attended by the secretary of the Board of Commissioners who is in charge of compiling the minutes of the meeting and is responsible for the preparation, administration and distribution of the minutes of the Board of Commissioners' meetings.*
- h. *In case the secretary of the Board of Commissioners is unable to attend, the President Commissioner may appoint one of the members of the Board of Commissioners who is considered adequate replacement.*
- i. *Board of Commissioners Meeting may invite the company's leadership / employees to be questioned in the Board of Commissioners meeting, related to operational aspects in accordance with their job / office in the knowledge of the President Director.*
- j. *In case the member of the Board of Commissioners who serves as the Head of the Audit Committee is unable to attend, the person in question may be replaced by one of the members of the Audit Committee*

Minutes of the Board of Commissioners' Meeting

Minutes of the Board of Commissioners' Meeting is regulated in Article 16 paragraph 1 to paragraph 27 of the Articles of Association of PT PAL Indonesia. The stipulations are as follows:

- a. *Every Board of Commissioners meeting*

risalah rapat yang dapat menggambarkan situasi yang berkembang di dalam rapat, proses pengambilan keputusan, argumentasi yang dikemukakan, kesimpulan yang diambil serta pernyataan keberatan terhadap kesimpulan rapat apabila tidak terjadi kebulatan pendapat.

- b. Setiap anggota Dewan Komisaris berhak menerima salinan risalah rapat Dewan Komisaris, meskipun yang bersangkutan tidak hadir dalam rapat tersebut.
- c. Isi risalah rapat Dewan Komisaris harus dibuat sedemikian rupa sehingga segala sesuatu yang dibicarakan di dalam rapat Komisaris dapat tercatat sesuai dengan kondisi yang sebenarnya tanpa menimbulkan interpretasi yang menyimpang, termasuk pula di dalamnya bila ada pemungutan suara atas suatu agenda/masalah.
- d. Risalah rapat di tandatangani oleh Ketua rapat dan seluruh anggota Dewan Komisaris yang hadir dalam rapat.
- e. Risalah rapat Komisaris harus disampaikan kepada seluruh anggota Komisaris paling lambat 7 (tujuh) hari setelah rapat Komisaris dinyatakan berakhir atau selesai. Perbaikan risalah rapat dimungkinkan dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari terhitung sejak tanggal pengiriman. Setiap anggota Komisaris yang hadir dan/atau yang diwakili harus menyampaikan persetujuan atau keberatannya dan/atau usul perbaikannya, bila ada, atas apa yang tercantum dalam risalah rapat tersebut. Jika keberatan dan/atau usul perbaikan tidak diterima dalam jangka waktu tersebut, maka risalah dianggap dapat disetujui dan tidak ada keberatan terhadap risalah rapat yang bersangkutan.
- f. Risalah rapat diadministrasikan secara baik oleh Sekretaris Dewan Komisaris untuk kepentingan dokumentasi dan akuntabilitas proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Komisaris.

Selama tahun 2021, rapat Dewan Komisaris diadakan sebanyak dua kali. Selain rapat bulanan, Dewan Komisaris juga menggelar rapat yang sifatnya insidental menyesuaikan dengan kebutuhan.

Dewan Komisaris yang berhalangan hadir dalam rapat menyertakan Surat Kuasa kepada anggota Dewan Komisaris lainnya, dan dilengkapi dengan alasan ketidakhadiran dalam rapat. Jumlah kehadiran Dewan Komisaris dalam rapat yang diselenggarakan selama tahun 2021 adalah sebagai berikut:

makes minutes of meeting which can describe the situation developing in the meeting, decision making process, argument given, conclusion taken and objection on meeting conclusion if there is no unanimity.

- b. Every member of the Board of Commissioners is entitled to receive a copy of the minutes of meeting, although the person in question doesn't attend the meeting.*
- c. The content of the minutes of the Board of Commissioners meeting must be made in such a way that everything discussed in the Board of Commissioners meeting can be recorded in accordance with the actual condition without creating misinterpretation, including if there is any voting on an agenda/issue.*
- d. Minutes of meeting is signed by the Chairman of the meeting and all members of the Board of Commissioners who attend the meeting.*
- e. Minutes of Board of Commissioners meeting must be delivered to all members of the Board of Commissioners no later than seven days after Board of Commissioners meeting is declared to be over or finished. Amendment to the minutes of the meeting is possible within a period of 14 (fourteen) days starting from the delivery date. Every member of the Board of Commissioners who is present and/or represented must submit his/her approval or objection and/or suggestions for improvement, if any, on what is stated in the minutes of the meeting. If the objection and/or proposal for improvement is not accepted within that period, then the minutes are considered acceptable and there are no objections to the minutes of the meeting concerned.*
- f. Minutes of meetings are properly administered by the Secretary of the Board of Commissioners for the purposes of documentation and accountability of the decision-making process carried out by the Commissioners.*

During 2021, the Board of Commissioners meeting was held twice. In addition to monthly meetings, the Board of Commissioners also holds incidental meetings according to needs.

The Board of Commissioners who is unable to attend the meeting includes a Power of Attorney to other members of the Board of Commissioners, and is accompanied by reasons for not attending the meeting. The total attendance of the Board of Commissioners in meetings held during 2021 is as follows:

Daftar Pelaksanaan Rapat Dewan Komisaris Tahun 2021

List of the Board of Commissioners' Meetings of 2021

No No	Waktu Date	Topik Topic
1	14 Januari 2021 January 14, 2021	- Membahas usulan tambahan Anggota Komite Audit Bidang Industri/Bisnis PT PAL Indonesia (Persero) - Discussing additional proposals for members of the Audit Committee in the Industrial/Business Sector of PT PAL Indonesia (Persero) - Wawancara dengan Kandidat anggota Komite Audit. - Interview with Candidate members of the Audit Committee.
2	22 Desember 2021 December 22, 2021	1. Laporan Pelaksanaan Tugas Komite Audit 1. Audit Committee Duties Implementation Report 2. Laporan Pelaksanaan Tugas Komite Manajemen Risiko 2. Risk Management Committee Duties Implementation Report 3. RKAP Perusahaan Tahun 2022 3. Company RKAP 2022 4. Lain-Lain 4. other.

Kehadiran Komisaris dalam Rapat Dewan Komisaris Tahun 2021

Attendance of the Board of Commissioners at the 2021 Meetings

Nama Name	Jabatan Position	Jumlah Rapat Number Of Meetings	Jumlah kehadiran Total Attendance
Didit Herdiawan	Plt. Komisaris Utama Acting President Commissioner	2	2
Hendradi Gunarso	Komisaris Commissioner	2	0
Harsusanto	Komisaris Independen Independent Commissioner	2	2
Cut Meutia Adrina	Komisaris Independen Independent Commissioner	2	1

Rapat Gabungan Dewan Komisaris dan Direksi

Joint Meeting of the Board of Commissioners and the Directors

Untuk menjalankan fungsi pengawasan, Dewan Komisaris secara berkala melakukan rapat gabungan dengan Direksi.

To carry out its supervisory function, the Board of Commissioners periodically holds joint meetings with the Directors.

Berikut adalah penjelasan tentang rapat gabungan Dewan Komisaris dan Direksi:

The joint meeting details of the Board of Commissioners and the Directors are as follows:

Rapat Gabungan Dewan Komisaris dan Direksi tahun 2021

The board of Commissioners and Directors joint meeting at 2021

No No	Waktu Date	Agenda Topic
1	27 Januari 2021 January 27, 2021	1. Reviu tindaklanjut Keputusan Rakomdir 2020; 1. Follow-up review on the Board of Commissioners and the Directors Meeting Decision on 2020 2. Perkembangan Kinerja Perusahaan Terakhir; 2. Latest Company Performance Development; 3. Penyelesaian PMN 2015 dan Rencana PMN 2021; 3. Completion of 2015 PMN and 2021 PMN Plan; 4. Pembahasan Draft RKAP 2021 PT PAL Indonesia; 4. Discussion on the 2021 PT PAL Indonesia RKAP Draft; 5. JOA PAL dan OMT SEA 5. JOA and OMT SEA 6. Lain-lain 6. Others
2	1 Maret 2021 March 1, 2021	1. Reviu tindaklanjut Keputusan Rakomdir (27 Januari 2021); 1. Follow-up review on the Board of Commissioners and the Directors Meeting Decision (January 27, 2021); 2. Perkembangan Kinerja Perusahaan Terakhir; 2. Latest Company Performance Developments 3. Proses Penyelesaian Audit Laporan Keuangan Tahunan Buku 2020; 3. The Process for Completing the Audit of the 2020 Annual Financial Statements 4. Lain-lain. 4. Others.
3	31 Maret 2021 March 31, 2021	1. Reviu tindaklanjut Keputusan Rekomdir tanggal 1 Maret 2021; 1. Follow-up review on the Board of Commissioners and the Directors Meeting Decision on March 1, 2021; 2. Perkembangan Kinerja Perusahaan; 2. Company Performance Development; 3. Penjelasan penyelesaian hutang perusahaan; 3. Explanation of the company's debt settlement; 4. Lain-lain. 4. Others.

No No	Waktu Date	Agenda Topic
4	4 Mei 2021 May 4, 2021	1. Reviu tindakanlanjutan Keputusan Rekomdir tanggal 31 Maret 2021; <i>Follow-up review on the Board of Commissioners and the Directors Meeting Decision on March 31, 2021;</i> 2. Perkembangan Kinerja Perusahaan; <i>Company Performance Development;</i> 3. Progress / Finalisasi pembangunan IT (go Live) <i>Progress / Finalization of IT development (go Live)</i> 4. Lain-lain. <i>Others.</i>
5	31 Mei 2021 May 31, 2021	1. Reviu tindakanlanjutan Keputusan Rekomdir tanggal 4 Mei 2021; <i>Follow-up review on the Board of Commissioners and the Directors Meeting Decision on May 4, 2021;</i> 2. Perkembangan Kinerja Perusahaan; <i>Company Performance Development;</i> 3. Persiapan RUPS tahun Buku 2020 (audited); <i>Preparation of GMS for Fiscal Year 2020 (audited)</i>
6	6 Agustus 2021 August 6, 2021	1. Pembahasan Proyek -proyek yang akan dibangun terkait progress perencanaan pembangunan alutsista; <i>Discussion of projects to be built related to the progress of defense equipment development planning;</i> 2. Detail Informasi progress administrasi, kewenangan, kelambatan, persyaratan, schedule, policy dan strategy; <i>Detailed information on administrative progress, authority, delays, requirements, schedule, policy and strategy;</i> 3. Informasi komprehensif terkait dengan cashflow perusahaan dan kebijakan perusahaan nasional modernisasi alutsista untuk meminimalkan kemungkinan keterlambatan; <i>Comprehensive information related to the company's cashflow and the national company's policy for modernizing the defense equipment system to minimize the possibility of delays;</i>
7	19 Agustus 2021 August 19, 2021	1. Laporan kesiapan PT PAL Transformasi industri Maritim 4.0; <i>PT PAL readiness report in Maritime Industry Transformation 4.0</i> 2. Diskusi dan Pendalaman <i>Discussion and deepening</i>
8	8 November 2021 November 8, 2021	1. Reviu Laporan Keuangan, Progress Pemasaran, Produksi serta Penyelesaian PMN S.d September 2021; <i>Review of Financial Statements, Progress of Marketing, Production and Completion of PMN Until September 2021</i> 2. Finalisasi Pembangunan IT (Go Live); <i>Finalization of IT Development (Go Live)</i> 3. Usulan perubahan Struktur Organisasi 1 Level dibawah Direksi PT PAL Indonesia (Persero); <i>Proposed changes to the Organizational Structure Level 1 under the Board of Directors of PT PAL Indonesia (Persero);</i>
		4. Lain-Lain; <i>Others;</i> - Progress proyek frigate termasuk cost projection sea fire; <i>Frigate project progress including cost projection sea fire;</i> - Progress LPD UAE ; <i>UAE LPD Progress;</i> - Strategi Peningkatan pendapatan harkon beserta target waktunya; <i>Frigate project progress including cost projection sea fire;</i>
9	26 November 2021 November 26, 2021	1. Evaluasi Rapat Dewan Komisaris dengan Direksi Sebelumnya; <i>Evaluation of the previous Board of Commissioners' Meeting with the Board of Directors</i> 2. Usulan perubahan Struktur Organisasi 1 level di bawah Direksi PT PAL Indonesia (Persero); <i>Proposed changes to the Organizational Structure 1 level below the Board of Directors of PT PAL Indonesia (Persero);</i> 3. Reviu laporan keuangan, progress pemasaran, produksi serta Penyelesaian PMN s.d Oktober 2021; <i>RKAP of PT PAL Indonesia (Persero) in 2021;</i> 4. Reviu laporan keuangan, progress pemasaran, produksi serta Penyelesaian PMN s.d Oktober 2021; <i>Review of financial reports, progress of marketing, production and PMN Completion until October 2021;</i> 5. Lain-lain: <i>Others</i>
10	23 Desember 2021 December 23, 2021	1. Evaluasi Rapat Dewan Komisaris dengan Direksi Sebelumnya; <i>Evaluation of the previous Board of Commissioners' Meeting with the Board of Directors</i> 2. Reviu laporan keuangan, progress Pemasaran, Produksi serta penyelesaian PMN s.d November 2021; <i>Review of financial reports, progress of Marketing, Production and completion of PMN until November 2021;</i> 3. Finalisasi RKAP Perusahaan Tahun 2022; <i>Finalization of the Company's RKAP for 2022;</i> 4. Lain-lain. <i>Others.</i>

Kehadiran Dewan Komisaris dalam Rapat Gabungan Dewan Komisaris dan Direksi tahun 2021

The Board of Commissioners' attendance at the 2021 joint meeting of Board of Commissioners and Directors

Nama Name	Jabatan Position	Jumlah Rapat Number of Meeting	Jumlah Kehadiran Total Attendance
Didik Prasetyo	Plt. Komisaris Utama Acting President Commissioner	9	9
Didit Herdiawan	Komisaris Independen Independent Commissioner Plt. Komisaris Utama Acting President Commissioner	10	9
Harsusanto	Komisaris Independen Independent Commissioner	10	8
Cut Meutia Adrina	Komisaris Independen Independent Commissioner	5	5
Hendrardi Gunarso	Komisaris Independent Commissioner	1	1

Kehadiran Direksi dalam Rapat Gabungan Dewan Komisaris dan Direksi tahun 2021

The Board of Directors' attendance at the 2021 joint meeting of Board of Commissioners and Directors

Nama Name	Jabatan Position	Jumlah Rapat Number of Meeting	Jumlah Kehadiran Total Attendance
Etty Soewardani	Plt. Direktur Utama Acting President Director Direktur SDM dan Umum Director of Human Resource and General Affairs	3	2
Turitan Indaryo	Direktur Pembangunan Kapal Director of Shipbuilding	3	3
Sutrisno	Direktur Rekayasa Umum, Pemeliharaan, dan Perbaikan Director of General Engineering, Maintenance, and Repair	3	3
Irianto	Direktur Keuangan Director of Finance	5	5
Kaharuddin Djenod	Direktur Utama President Director	7	7
Iqbal Fikri	Direktur Produksi Director of Production	7	6
Kuntjoro Pinardi	Direktur Pemeliharaan dan Perbaikan Director of Maintenance and Repair	2	2
Willgo Zainar	Direktur Pemasaran Director of Marketing	5	4
Oggy Achmad Kosasih	Direktur Keuangan, Manajemen Risiko & SDM Director of Finance, Risk Management and Human Resource	5	5
Wing Antariksa	Direktur SDM dan Umum Director of Human Resource and General Affairs	2	2

Kunjungan Kerja Dewan Komisaris

Sebagai bagian dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, Dewan Komisaris beberapa kali melaksanakan kunjungan kerja lapangan ke lokasi-lokasi yang dianggap perlu mendapatkan perhatian.

Kunjungan kerja dimaksudkan untuk mengetahui kondisi lapangan sebagai bekal dalam mengawasi dan memberi rekomendasi perbaikan bila dinilai ada kekurangan. Pada tahun 2021, Dewan Komisaris tidak melaksanakan Kunjungan Kerja di PT PAL Indonesia dikarenakan berlakunya PSBB di wilayah Indonesia.

Prosedur Penetapan dan Struktur Remunerasi Dewan Komisaris

PT PAL Indonesia memberikan remunerasi dan fasilitas lain bagi Dewan Komisaris dengan mengacu pada Peraturan Menteri Negara BUMN RI Nomor: PER-01/MBU/05/2019 tanggal 31 Mei 2019 tentang Perubahan keempat atas Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-04/

Work Visit of the Board of Commissioners

As the implementation of duties and responsibilities, the Board of Commissioners conducted several fieldwork visits to areas requiring attention.

The working visit was intended to determine field conditions as a provision in supervising and providing recommendations for improvement if there were deficiencies. In 2020, the Board of Commissioners did not carry out the Work Visit at PT PAL Indonesia due to the enactment of PSBB (Large-Scale Social Restriction) in Indonesia.

Procedure for Determination and Remuneration Structure for the Board of Commissioners

PT PAL Indonesia provides remuneration and other facilities to the Board of Commissioners in reference to Regulation of the Minister of SOE of the Republic of Indonesia PER-01/MBU/05/2019 dated May 31, 2019 concerning the fourth amendment to the Regulation of the

MBU/2014 Tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas BUMN.

Minister of SOEs Number PER-04/MBU/2014 dated March 10, 2014 concerning Guidelines for Determining the Income of the Directors, Board of Commissioners, and Supervisory Board of SOE.

Penetapan penghasilan tersebut berupa gaji/honorarium, tunjangan, dan fasilitas yang bersifat tetap dilakukan dengan mempertimbangkan faktor pendapatan, aktiva, kondisi, dan kemampuan keuangan Perusahaan.

Determination of income in the form of salary/honorarium, allowance, and permanent facilities is carried out by considering the revenue, assets, condition, and financial ability factors of the Company.

Sesuai Risalah RUPS PT PAL Indonesia Nomor RIS-13/D2.MBU/VI/2018 tanggal 7 Juni 2018 tentang Persetujuan Laporan Tahunan dan Pengesahan Perhitungan Tahunan Tahun Buku 2017, total remunerasi yang diterima Dewan Komisaris dan Direksi adalah Rp10,41 miliar.

Consistent with the Minutes of GMS of PT PAL Indonesia Number: RIS-13/D2.MBU/VI/2018 dated June 7, 2018 concerning the Approval of Annual Report and Ratification of Annual Accounts for 2017 Fiscal Year, total remuneration received by the Board of Commissioners and the Director was IDR 10.41 billion.

Pengembangan Potensi Dewan Komisaris

Development of the Directors' Competences

Dewan Komisaris difasilitasi untuk meningkatkan kompetensi guna menunjang pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Pada tahun 2021, program pelatihan, seminar, maupun workshop yang diikuti oleh Dewan Komisaris adalah sebagai berikut:

The Board of Commissioners is facilitated to improve competence to support the implementation of its duties and responsibilities. In 2020, the training programs, seminars, and workshops attended by the Board of Commissioners were as follows:

Nama <i>Name</i>	Jabatan <i>Position</i>	Pelatihan <i>Training</i>	Penyelenggara <i>Organizer</i>	Waktu <i>Date</i>
Harsusanto	Komisaris Independen <i>Independent Commissioner</i>	Compliance and Good Corporate Governance	CAPIKAI	14 Juli 2021
Cut Meutia Adrina	Komisaris Independen <i>Independent Commissioner</i>	Onboarding Commissioner Batch 2	Kementerian BUMN	23 September 2021

3. Direksi

3. The Directors

Direksi adalah organ perseroan yang meliputi keseluruhan Direktur Perusahaan yang merupakan suatu kesatuan Dewan (Board) dan bertanggung jawab penuh terhadap pengelolaan perusahaan untuk kepentingan dan tujuan perusahaan. Direksi menjadi wakil perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan. Direksi PT PAL Indonesia wajib untuk tunduk pada Board Manual yang telah ditetapkan.

The Directors is an organ of the company that includes all Directors of the company which is a Board unit and is fully responsible for the company management for the interest and goals of the company. The Directors is the representative of the company both inside and outside the Court. The Directors of PT PAL Indonesia shall Subject of the Board manual that has determined.

Susunan Direksi per 31 Desember 2021 adalah sebagai berikut:

Composition of the Directors per December 31, 2021 as Follows:

Nama Name	Jabatan Position	Surat Keputusan Pengangkatan Appointment Decree
Kaharuddin Djenod	Direktur Utama President Director	SK-123/MBU/04/2021
Iqbal Fikri	Direktur Produksi Director of Production	SK-123/MBU/04/2021
Willgo Zainar	Direktur Pemasaran Director of Marketing	SK-196/MBU/06/2021
Oggy Achmad Kosasih	Direktur Keuangan, Manajemen Risiko dan SDM Director of Finance, Risk Management and Human Resource	SK-196/MBU/06/2021 SK-311/MBU/09/2021

Tugas dan Wewenang Direksi

Tugas pokok Direksi adalah menjalankan segala tindakan yang berkaitan dengan pengurusan Perseroan untuk kepentingan Perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan baik di dalam maupun diluar pengadilan tentang segala hal dan segala kejadian dengan pembatasan pembatasan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar dan/atau Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana tersebut, maka Direksi berwenang untuk:

1. Memiliki kewenangan penuh atas pengurusan dan hal-hal terkait kepentingan Perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan.
2. Menetapkan kebijakan kepengurusan Perseroan.
3. Mengatur penyerahan kekuasaan Direksi untuk mewakili Perseroan di dalam dan di luar pengadilan kepada seorang atau beberapa orang anggota Direksi yang khusus ditunjuk untuk itu atau kepada seorang atau beberapa orang karyawan Perseroan baik sendiri sendiri maupun bersama sama atau kepada pihak lain.
4. Mengatur ketentuan-ketentuan tentang kepegawaian Perseroan termasuk penetapan gaji, pensiun atau jaminan hari tua dan penghasilan lain bagi karyawan Perseroan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan Rapat Umum Pemegang Saham.
5. Mengangkat dan memberhentikan karyawan Perseroan berdasarkan peraturan kepegawaian Perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
6. Mengangkat seorang Sekretaris Perseroan.
7. Melakukan segala tindakan dan perbuatan lainnya mengenai pengurusan maupun pemilikan kekayaan Perseroan, mengikat Perseroan dengan pihak lain dan/atau pihak lain dengan Perseroan, serta

Duties and Authorities of the Directors

Main duties of the Directors are performing all actions related to the management of the Company for the interests of the Company and in accordance with the aims and goals of the Company both inside and outside the court concerning all matters and events with limitations as regulated in laws and regulations, Articles of Association and/or Decision of the General Meeting of Shareholders.

In carrying out these tasks, the Directors is authorized to:

1. Have full authority over the management and matters related to the interests of the Company in accordance with the intention and goals of the Company.
2. Set management policy of the Company.
3. Regulate hand over of the Directors' authority to represent the Company in and out of court to one or several members of the Directors who are specifically appointed for that purpose or to one or several employees of the Company individually or collectively or to other party.
4. Regulate stipulations of Company personnel including determination of salary, pension or pension plan and other incomes for the Company employees based on legislations in effect and the General Meeting of Shareholders.
5. Appoint and dismiss Company employees based on the Company's personnel regulation and legislations in effect.
6. Appoint a Corporate Secretary.
7. Perform all actions and other conducts regarding the management and ownership of the Company's assets, bind the Company with other party and/or other party with the Company, and represent the Company in and out of court regarding every matter and every event with limitations as regulated in the legislations, Articles of Association and/or Decision of the General Meeting of

mewakili Perseroan didalam dan diluar pengadilan tentang segala hal dan segala kejadian, dengan pembatasan-pembatasan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar dan/atau Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham.

Hak dan Kewajiban Direksi

Direksi mempunyai hak untuk melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Menetapkan kebijakan kepengurusan Perseroan;
2. Mengatur penyerahan kekuasaan Direksi untuk mewakili Perseroan didalam dan diluar pengadilan kepada seorang atau beberapa orang anggota Direksi yang khusus ditunjuk untuk itu atau kepada seorang atau beberapa orang karyawan Perseroan baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama atau kepada pihak lain;
3. Mengatur ketentuan-ketentuan tentang kepegawaian perseroan termasuk penetapan gaji, jaminan hari tua, tabungan hari tua dan penghasilan lain bagi karyawan Perseroan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan keputusan Rapat umum Pemegang saham;
4. Mengangkat dan memberhentikan karyawan Perseroan berdasarkan peraturan kepegawaian Perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
5. Mengangkat seorang Sekretaris perusahaan;
6. Mengatur penyerahan kekuasaan Direksi untuk mewakili perseroan di dalam dan di luar pengadilan kepada seseorang atau beberapa orang anggota Direksi yang khusus ditujukan untuk kepentingan tersebut baik sendiri maupun bersama-sama atau kepada orang atau badan lain.
7. Menjalankan tindakan-tindakan lainnya baik mengenai pengurusan maupun pemilihan Perseroan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan, keputusan RUPS, atau peraturan perundangan yang berlaku.

Direksi mempunyai kewajiban untuk melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Mengusahakan dan menjamin terlaksananya

Shareholders.

Rights and Obligations of the Directors

The Directors has the right to carry out the following:

1. *To determine the management policy of the Company;*
2. *Regulate hand over of the Directors' authority to represent the Company in and out of court to one or several members of the Directors who are specifically appointed for that purpose or to one or several employees of the Company individually or collectively or to other party;*
3. *Regulate stipulations of Company personnel including determination of salary, pension or pension plan and other incomes for the Company employees based on legislations in effect and the General Meeting of Shareholders;*
4. *Appoint and dismiss Company employees based on the Company's personnel regulation and legislations in effect;*
5. *Appoint a Corporate Secretary;*
6. *Regulate hand over of the Directors authority to represent the Company in and out of court to one or several members of the Directors who are specifically appointed for that purpose individually or collectively or to other person or agency*
7. *Perform other actions regarding the management and ownership of the Company in accordance with the stipulations regulated in the Articles of Association Perseroan, decision of GMS, or legislations in effect*

The Directors has the obligation to carry out the following:

1. *Endeavoring and ensuring the performance*

usaha dan kegiatan perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan serta kegiatan usaha perseroan.	of the company's business and activities in accordance with the intention and goals, as well as business activities of the company.	Pendahuluan
2. Menyiapkan rencana pengembangan perseroan, rencana kerja dan anggaran tahunan perseroan, rencana jangka panjang termasuk rencana-rencana yang berhubungan dengan pelaksanaan usaha dan kegiatan perseroan serta menyampaikannya kepada Komisaris dan RUPS untuk mendapatkan persetujuan.	2. Preparing company development plan, corporate work plan and annual budget, long term plan including plans related with the performance of the company's business and activities, as well as presenting them to the Board of Commissioner and GMS to get approval.	Laporan Kepada Pemangku Kepentingan
3. Memberikan penjelasan kepada Rapat Umum Pemegang Saham mengenai Rencana Jangka Panjang Perusahaan dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.	3. Giving explanation to the General Meeting of Shareholders regarding the Company's Long-Term Plan and Corporate Work Plan and Budget.	Profil Perusahaan
4. Membuat Laporan Tahunan sebagai wujud pertanggungjawaban pengurusan Perseroan, serta dokumen keuangan Perseroan.	4. Making Annual Report as a form of responsibility of the Company management, as well as Company financial document.	Sumber Daya Manusia
5. Mengadakan dan memelihara pembukuan dan administrasi perseroan sesuai dengan kelaziman yang berlaku bagi perseroan.	5. Procuring and maintaining company book keeping and administration in accordance with the customs in effect for the company.	Analisis Pembahasan Manajemen
6. Menyusun sistem akuntansi sesuai dengan standar akuntansi keuangan dan berdasarkan prinsip-prinsip pengendalian internal terutama yang berkaitan dengan pemisahan fungsi pengurusan, pencatatan, penyimpanan dan pengawasan.	6. Preparing an accounting system consistent with financial accounting standard and based on principles of internal control, especially those related with separation of management, recording, storage and supervisory functions.	Tata Kelola Perusahaan
7. Menyusun laporan keuangan berdasarkan Standar akuntansi keuangan dan menyerahkan kepada Akuntan Publik untuk diaudit serta menyerahkan laporan keuangan audit kepada Rapat Umum Pemegang Saham untuk disetujui dan disahkan.	7. Preparing financial statement based on financial accounting standard and submitting it to Public Accountant to be audited and submitting the audited financial statement to the General Meeting of Shareholders to be approved and validated.	Tanggung Jawab Perusahaan
8. Memberikan pertanggungjawaban dan segala keterangan tentang keadaan jalannya perseroan di dalam suatu Laporan Tahunan kepada RUPS	8. Giving accountability and all information on the running of the company in an Annual Report to GMS.	
9. Menyampaikan laporan berkala menurut cara dan waktu sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan peraturan perundangan.	9. Giving regular report in accordance with the method and time consistent with the stipulations in effect and legislations.	
10. Menyiapkan susunan organisasi perseroan lengkap dengan rincian tugasnya.	10. Preparing organizational structure of the company complete with the job details.	
11. Menjalankan kewajiban-kewajiban lainnya sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan, keputusan RUPS dan peraturan perundangan yang berlaku.	11. Performing other obligations consistent with the stipulations regulated in the Articles of Association Perseroan, decision of GMS and legislations in effect.	

Komposisi dan Pembagian Tugas Direksi

Direksi adalah pimpinan perusahaan dalam satu kesatuan yang terdiri atas:

- Direktur Utama
- Direktur Produksi
- Direktur Pemasaran
- Direktur Keuangan, Manajemen Risiko dan SDM

1. Direktur Utama

Peran dan fungsi Direktur Utama adalah menjabarkan dan melaksanakan Visi dan Misi Perusahaan serta kebijakan yang telah ditetapkan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) untuk dituangkan dalam strategis dan operasi perusahaan. Uraian tugas & wewenang Direktur Utama:

1. Menetapkan rencana jangka pendek, menengah dan panjang perusahaan.
2. Menetapkan kebijakan-kebijakan strategis perusahaan.
3. Melaksanakan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan Rapat Direksi.
4. Menetapkan program kerja untuk mencapai target yang ditetapkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
5. Mengkoordinasikan dan mensinergikan potensi internal maupun eksternal perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan.
6. Melaksanakan kebijakan - kebijakan di bidang Sekretariat Perusahaan, Satuan Pengawasan Intern, Desain & Engineering, Sewaco & Integrasi, Teknologi Informasi.
7. Mengelola strategi sumber daya perusahaan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.
8. Mengelola strategi sumber daya perusahaan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.
9. Mengarahkan dan memimpin implementasi dan improvement sistem HSE (K3LH) dan penerapan 5R.

2. Direktur Produksi

Peran dan Fungsi Direktur Produksi adalah membuat dan menetapkan kebijakan-kebijakan perusahaan di bidang produksi untuk mencapai tujuan perusahaan serta mengelola strategi produksi dan program pembangunan dan pemeliharaan kapal & rekayasa umum serta mengkoordinasikan kegiatan proyek sesuai kontrak dan pendayagunaan sumber daya dengan

Composition and Division of Duties of the Directors

The Directors is company leaders in a unit which consists of:

- *President Director*
- *Director of Production*
- *Director of Marketing*
- *Director of Finance, Risk Management and HR*

1. President Director

Establishing and implementing the vision, mission, and policies set by the general meeting of the shareholders (RUPS) to be set out in the strategy and operation of PT PAL Indonesia. The description of President Director's duties and authorities:

1. *Establish the company's short, medium and long term plans*
2. *Establish the company's strategic policies*
3. *Implementing the policies determined by the General Meeting of Shareholders (GMS) and the Board of Directors' Meeting*
4. *Establish a work program to achieve the targets set in the Company's Work Plan and Budget (RKAP)*
5. *Coordinate and synergize the company's internal and external potentials to improve company Technology*
6. *Implement policies in the areas of Corporate Secretary, Internal Control Unit, Design and Information Technology.*
7. *Carry out company transformation which includes the fields of: corporate Culture, Design & Engineering, Sewaco & Integration, Information Technology*
8. *Manage the company's resource strategy to achieve the targets that have been set.*
9. *Directing and leading the implementation and improvement of the HSE system and the implementation of 5R.*

2. Director of Production

Create and determine company policies in the field of production to achieve company goals as well as manage production strategies and ship building and maintenance programs & general engineering as well as coordinate project activities according to contracts and resource utilization in accordance with technological developments, company vision and mission.

perkembangan teknologi, visi dan misi perusahaan.

Uraian tugas & wewenang Direktur Produksi sebagai berikut:

1. Membuat dan menetapkan rencana jangka panjang dan pendek di bidang Pembangunan dan pemeliharaan kapal & Rekayasa Umum.
2. Membuat dan menetapkan kebijakan-kebijakan strategis di bidang Pembangunan dan pemeliharaan kapal & Rekayasa Umum..
3. Melaksanakan kebijakan-kebijakan di bidang Pembangunan dan pemeliharaan kapal & Rekayasa Umum yang telah ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan Rapat Direksi.
4. Membuat program kerja untuk mencapai target yang telah ditetapkan sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)
5. Mengkoordinasikan dan mensinergikan potensi internal maupun eksternal perusahaan yang terkait dengan program Pembangunan dan pemeliharaan kapal & Rekayasa Umum.
6. Mengelola strategi sumber daya di bidang Pembangunan dan pemeliharaan kapal & Rekayasa Umum.
7. Mengkoordinir dan mengendalikan pencapaian target direktoratnya.
8. Memimpin dan membina bagian yang menjadi bidangnya.

3. Direktur Pemasaran

Peran dan Fungsi Direktur Pemasaran adalah membuat dan menetapkan kebijakan-kebijakan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan serta mengelola strategis program pemasaran & penjualan produk, jaminan kualitas, supply chain dan kawasan serta pendayagunaan sumber daya sesuai dengan perkembangan teknologi, visi dan misi perusahaan.

Uraian tugas & wewenang Direktur Pemasaran sebagai berikut:

1. Melaksanakan kebijakan-kebijakan di bidang Pemasaran & penjualan produk, jaminan kualitas, supply chain dan kawasan yang telah ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan Rapat Direksi.
2. membuat dan menetapkan rencana jangka panjang dan pendek di bidang Pemasaran & penjualan produk, jaminan kualitas, supply chain dan kawasan.
3. Membuat dan menetapkan kebijakan-kebijakan strategis di bidang Pemasaran & penjualan produk, jaminan kualitas, supply chain dan kawasan.
4. Membuat program kerja untuk mencapai target

Description of duty & authority of the Director of Production is as follows:

1. *Create and define long and short term plans in the field of ship building and maintenance & general engineering*
2. *Create and determine strategic policies in the field of shipbuilding and maintenance & general engineering*
3. *Implement policies in the field of shipbuilding and maintenance & general engineering that have been determined at the General Meeting of Shareholders (GMS) and the Meeting of the Board of Directors*
4. *Create a work program to achieve the targets that have been set in accordance with the work plan and Company Cost Budgeting (RKAP)*
5. *Coordinate and synergize the internal and external potential of the company related to the ship building and maintenance program & general engineering*
6. *Manage resource strategy in the field of ship building and maintenance & general engineering*
7. *Coordinate and control the achievement of the Directorate's targets*
8. *Leading and fostering the area of Responsibility.*

3. Director of Marketing

Create and determine company policies to achieve company goals and manage product marketing & sales program strategies, quality assurance, supply chain and regions as well as resource utilization in accordance with technological developments, company vision and mission.

Director of Marketing responsible for performing the following functions:

1. *Implement policies in the field of product marketing & sales, quality assurance, supply chain and areas that have been determined at the General Meeting of Shareholders (GMS) and the Board of Directors' Meeting*
2. *Create and define long and short term plans in the areas of product marketing & sales, quality assurance, supply chain and regional*
3. *Create and define strategic policies in the areas of product marketing & sales, quality assurance, supply chain and regional*
4. *Create a work program to achieve the targets that have been set in accordance with the work*

yang telah ditetapkan sesuai dengan rencana kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

5. Mengkoordinasikan dan mensinergikan potensi internal maupun eksternal perusahaan yang terkait dengan program Pemasaran & penjualan produk, jaminan kualitas, supply chain dan kawasan.
6. Mengelola strategi sumber daya di bidang di Pemasaran & penjualan produk, jaminan kualitas, supply chain dan kawasan.
7. Mengkoordinir dan mengendalikan pencapaian target Direktoratny.
8. Memimpin dan membina bagian yang menjadi bidangnya.

4. Direktur Keuangan, Manajemen Risiko dan SDM

Peran dan fungsi Direktur Keuangan, Manajemen Risiko & SDM adalah membuat dan menetapkan kebijakan-kebijakan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan serta mengelola strategi & manajemen risiko, program keuangan (pendanaan dan akuntansi) human capital management dan pendayagunaan sumber daya selaras dengan visi dan misi perusahaan.

Direktur Keuangan, Manajemen Risiko & SDM bertanggung jawab atas pelaksanaan fungsi-fungsi sebagai berikut:

1. Membuat dan menetapkan rencana jangka panjang dan pendek di bidang keuangan (pendanaan dan akuntansi), monitoring & evaluasi perencanaan strategi perusahaan & manajemen risiko dan human capital management.
2. Membuat dan menetapkan kebijakan-kebijakan strategis di bidang keuangan (pendanaan dan akuntansi), monitoring & evaluasi perencanaan strategis perusahaan & manajemen risiko dan human capital management.
3. Melaksanakan kebijakan-kebijakan di bidang keuangan (pendanaan dan akuntansi), monitoring & evaluasi perencanaan strategis perusahaan & manajemen risiko dan human management capital yang telah ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan Rapat Direksi.
4. Membuat program kerja untuk mencapai target yang ditetapkan sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
5. Mengkoordinasikan dan mensinergikan potensi internal maupun eksternal perusahaan yang terkait dengan program keuangan

plan and Company Budget (RKAP)

5. *Coordinate and synergize the internal and external potential of the company related to product marketing & sales programs, quality assurance, supply chain and regions*
6. *Manage resource strategy in the areas of product marketing & sales, quality assurance, supply chain and region*
7. *Coordinate and control the achievement of the Directorate's targets*
8. *Leading and fostering the area of responsibility.*

4. Director of Finance, Risk Management and Human Resource

The role and function of the Director of Finance, Risk Management & Human Resource Create and determine company policies to achieve company goals and manage strategies as well as monitoring & evaluation of company strategic planning & risk management, financial programs (funding and accounting), human resource utilization in line with the company's vision and mission.

Director of Finance, Risk Management & Human Resource is responsible for performing the following functions:

1. *Create and determine long and short term plans in finance (funding and accounting), monitoring & evaluation of company strategic planning & risk management and Human Resource*
2. *Make and determine strategic policies in finance (funding and accounting) monitoring & evaluation of company strategic planning & risk management and Human Resource.*
3. *Implement policies in the field of finance (funding and accounting), monitoring & evaluation of the company's strategic planning & risk management and Human Resource that have been determined at the General meeting of Shareholders (GMS) and Board of Directors' Meetings.*
4. *Create a work program to achieve the targets that have been set in accordance with the work plan and Company Budget (RKAP)*
5. *Coordinate and synergize the internal and external potential of the company related to financial programs (funding and accounting), monitoring & evaluation of company strategic planning & risk management and Human Resource.*
6. *Managing resource strategy in finance*

- (pendanaan dan akuntansi), monitoring & evaluasi perencanaan strategis perusahaan & manajemen risiko dan human capital management
6. Mengelola strategi sumber daya di bidang keuangan (pendanaan dan akuntansi), monitoring & evaluasi perencanaan strategis perusahaan & manajemen risiko dan human capital management.
 7. Mengkoordinir dan mengendalikan pencapaian target Direktorat.
 8. Memimpin dan membina bagian menjadi bagiaannya.

Etika Jabatan

Untuk menjalankan tugas dan kewenangan di atas, maka para Direksi terikat dengan prinsip-prinsip etika jabatan yang harus dipatuhi. Etika jabatan tersebut antara lain:

1. Direksi mematuhi segenap peraturan perundangan yang berlaku serta mematuhi pula setiap aturan yang ada di dalam Anggaran Dasar Perseroan, Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham, Pedoman Etika Usaha (Code of Conduct) PT PAL Indonesia.
2. Dalam melaksanakan tugas pokok Direksi, setiap Direksi baik secara individu maupun secara bersama-sama harus mampu melakukan pengambilan keputusan yang efektif, tepat dan cepat serta dapat bertindak secara mandiri dan independen dalam arti tidak mempunyai kepentingan lain yang dapat mengganggu kemampuannya untuk melaksanakan tugasnya secara mandiri.
3. Direksi harus mampu menggalang kerjasama tim yang solid dan saling mendukung dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan Perseroan.
4. Direksi memiliki komitmen dan kesungguhan di dalam menjalankan tugas dan mempergunakan kewenangan yang ada padanya sejalan dengan tujuan Perusahaan serta senantiasa menjaga semangat kebersamaan dalam mencapai visi, misi dan tujuan perseroan.
5. Direksi menjauhi tindakan-tindakan individu yang dapat merusak hubungan kerja antar organ perseroan lain dan antar sesama anggota Direksi, memaksakan kehendaknya untuk suatu tujuan yang bertentangan dengan tujuan perseroan.
6. Direksi selalu menyelaraskan tujuan organisasi yang berada di bawah koordinasi dan pembinaannya dengan tujuan perusahaan. Oleh karena itu Direksi melakukan perencanaan organisasi dan penggunaan sumber daya perusahaan secara efektif dan

(funding and accounting), monitoring & evaluating company strategic planning & risk management and Human Resource.

7. Coordinate and control the achievement of the Directorate's targets
8. Leading and fostering in related to the financial field.

Professional Ethics

In order to carry out the duties and authorities above, the Directors are bound by the principles of professional ethics that shall be followed. The professional ethics are:

1. The Directors comply with all legislations in effect and also comply with every regulation in the Articles of Association of the Company, Decision of the General Meeting of Shareholders, Code of Conduct of PT PAL Indonesia
2. In performing the main duties of the Directors, every Director individually and collectively must be able to carry out effective, correct and fast decision making, as well as able to act independently, meaning not having any other interest which may hinder their ability to carry out their duties independently.
3. The Directors must be able create solid and supportive team work in order to achieve the Company's vision, mission and goal.
4. The Directors has commitment (stakeholders) and seriousness in performing their duties and using authority in them in line with the Company's goals and always able to maintain the spirit of togetherness in reaching the company's vision, mission and goals.
5. The Directors avoids individual action which may damage work relation among company organs and among members of the Directors, forcing their will for a purpose which contradicts the company's goals.
6. The Directors always aligns organizational goals under their coordination and mentorship with the company's goals. Therefore, the Directors carries out organizational planning and utilization of company resources effectively and efficiently.
7. The Directors always maintains good relation with government officials and other stakeholders in order to advance

- efisien.
7. Direksi selalu menjaga hubungan baik dengan pejabat pemerintah dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya (stakeholders) untuk tujuan memajukan perusahaan dan tidak menggunakan hubungan harmonis yang sudah tercapai itu untuk mengambil keuntungan pribadi.
 8. Direksi harus mampu menjadikan dirinya sebagai teladan yang baik bagi segenap pegawai, baik dari segi integritas moral maupun kecakapan manajerial dan kepemimpinan serta operasional organisasi.
 9. Setiap Direksi wajib menghormati hak, tugas dan wewenang Direksi lainnya.
 10. Direksi selalu menghindari terjadinya benturan kepentingan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 11. Direksi tidak akan memanfaatkan jabatan untuk kepentingan pribadi atau untuk kepentingan orang atau pihak lain yang bertentangan dengan kepentingan pribadi.
 12. Di dalam menggunakan kewenangan atas harta, fasilitas serta sumberdaya lainnya, setiap anggota Direksi wajib mengindahkan beberapa hal sebagai berikut:
 - a. Direksi tidak akan memanfaatkan jabatan dan kewenangan yang ada dengan mengambil keuntungan pribadi secara melawan hukum, melanggar Anggaran Dasar Perseroan dan prinsip-prinsip Pedoman Etika Usaha (Code of Conduct) PT PAL Indonesia.
 - b. Direksi akan menggunakan kewenangan atas harta, fasilitas serta sumberdaya lainnya, semata-mata untuk sesuatu yang bermanfaat bagi kemajuan dan kepentingan perusahaan serta tidak akan mempergunakan kewenangan atas harta, fasilitas serta sumberdaya lainnya untuk kepentingan yang bertentangan dan atau tidak bermanfaat dengan tujuan perusahaan.
 - c. Direksi berupaya mendayagunakan segenap harta dan sumberdaya Perusahaan dengan sebaik-baiknya sedemikian rupa sehingga dapat meningkatkan nilai tambah dalam setiap pengambilan keputusan dan tindakan.
 - d. Direksi akan menggunakan kewenangan atas informasi rahasia semata-mata untuk kepentingan memajukan tujuan usaha, serta senantiasa berhati-hati terhadap penggunaan informasi rahasia tersebut.
 - e. Direksi akan menggunakan kewenangan sesuai dengan keperluannya sedemikian rupa sehingga penggunaan wewenang tersebut semata-mata ditujukan untuk berbuat adil.

the company and not use the existing harmonious relations for their personal interest.

8. *The Directors must be able to put themselves as an example for the Directors and employees of the company in terms of moral integrity and technical skill and organization operation.*
9. *Every Director must respect the rights, duties and authority of other Directors.*
10. *The Directors always avoids conflict of interest consistent with the legislations in effect.*
11. *The Directors won't take advantage of their position for personal interest and/or the interest of another person or related party which contradicts personal interest.*
12. *In using authority over wealth, facility and other resources, every member of the Directors must regard the following:*
 - a. *The Directors won't take advantage of the existing position and authority by taking personal benefit in a way which violates the law, violates the Articles of Association Perseroan and principles of the Code of Conduct of PT PAL Indonesia.*
 - b. *The Directors will use authority over wealth, facility and other resources solely for something beneficial for the company's progress and interests and won't use the authority over wealth, facility and other resources for interests which contradict with and or not benefit the company's goals.*
 - c. *The Directors endeavors to utilize all wealth and resources of the Company appropriate in such a way which can increase value added in every decision making and action.*
 - d. *The Directors will use authority over confidential information solely for the interest of advancing business goals, and always be careful in using the confidential information.*
 - e. *The Directors will use the authority as needed in such a way that the usage of the authority is solely to be fair.*

Independensi dan Benturan Kepentingan Direksi

Dalam menjalankan fungsi, peran, dan tanggung jawab perusahaan setiap anggota Direksi harus bertindak independen. Artinya, Direksi tidak terpengaruh dan terhindar dari benturan kepentingan dalam pengambilan keputusan. Antara anggota Direksi dan Dewan Komisaris tidak memiliki hubungan keuangan, kepemilikan saham, dan keluarga.

Setiap anggota Direksi tidak diperbolehkan memiliki saham/kepemilikan dalam badan usaha yang menjadi mitra atau pesaing perusahaan dalam jumlah yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan serta tidak memiliki usaha yang berhubungan langsung dengan aktivitas perusahaan.

Benturan kepentingan adalah suatu kondisi tertentu di mana kepentingan pribadi Direksi berpotensi bertentangan dengan kepentingan perseroan untuk meraih laba, meningkatkan nilai perusahaan, mencapai visi, menjalankan misi perseroan sebagaimana diamanatkan oleh pemegang saham.

1. Anggota Direksi tidak berwenang mewakili Perseroan apabila:
 - a. Terjadi perkara di depan pengadilan antara Perseroan dengan anggota Direksi yang bersangkutan; atau
 - b. Anggota Direksi yang bersangkutan mempunyai benturan kepentingan dengan perseroan.
2. Dalam hal terdapat keadaan sebagaimana dimaksud dalam butir 1 yang berhak mewakili perseroan adalah:
 - a. Anggota Direksi lainnya yang tidak mempunyai benturan kepentingan dengan Perseroan yang ditunjuk oleh anggota Direksi lain yang tidak mempunyai benturan kepentingan;
 - b. Dewan Komisaris dalam hal seluruh anggota Direksi kepentingan dengan Perseroan ; atau
 - c. Pihak lain yang yang ditunjuk oleh Rapat Umum Pemegang Saham dalam hal seluruh anggota Direksi dan Dewan Komisaris mempunyai benturan kepentingan dengan Perseroan.
3. Direksi tidak boleh berpartisipasi dalam setiap kegiatan pengadaan yang melibatkan suatu perusahaan di mana yang bersangkutan atau keluarga yang bersangkutan mempunyai kepemilikan saham yang signifikan atau mempunyai kepentingan finansial atas transaksi tersebut.

Independence and Conflict of Interests of the Directors

Members of the Directors in performing their functions, roles and responsibilities of the company shall have independence to not be affected by and avoid conflict of interest in decision making. Members of the Directors shall have no financial, shareholding, and family relations.

Each member of the Directors shall not have share/ownership in business entity that becomes a partner or competitor of the company in an amount which may affect the decision making and shall not have business that is directly related to the company's activities.

Conflict of interest is a certain condition where individual interest of the Directors contradicts the company's interest to obtain profit, increase the company's value, achieve the vision, and perform the mission of the company as mandated by the shareholder.

1. *Members of the Directors shall not be authorized to represent the Company if:*
 - a. There is case before the court between the Company and relevant member of the Directors; or*
 - b. The relevant member of the Directors has conflict of interest with the company.*
2. *In case of condition as referred to in point 1, the person entitled to represent the company is:*
 - a. Another member of the Directors that does not have conflict of interest with the Company that is appointed by other members of the Directors that do not have conflict of interest;*
 - b. A member of the Board of Commissioners in the event that all members of the Directors have conflict of interest with the Company; or*
 - c. Other party appointed by the General Meeting of Shareholders in the event that all members of the Directors and Board of Commissioners have conflict of interest with the Company.*
3. *The Directors may not participate in every procurement activity which involves a company where the relevant person or a relative of the relevant person has significant shareholding or financial interest on the transaction.*

Keputusan-Keputusan dan Peraturan-Peraturan Direksi

Selama tahun 2021, Direksi telah mengeluarkan sejumlah keputusan dan peraturan dalam rangka pengurusan PT PAL Indonesia untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan, yaitu sebagai berikut:

Decisions and Regulations of the Directors

In 2021, the Directors issued a number of decisions and regulations in managing PT PAL Indonesia to achieve the company's goals, which are as follows:

Keputusan dan Peraturan Direksi Tahun 2021

Decisions and Regulations of the Directors in 2021

No No	Tanggal Date	Nomor Urut Serial Number	Nomor Keputusan/ Peraturan SKEP (retirement decree) number	Perihal Keputusan/Peraturan About
1	09 Februari 2021	01	SKEP/01/10000/I/2020	Struktur Organisasi Divisi Kapal Perang Naval ship Division Organizational Structure
2	22 Maret 2021	02	SKEP/02/10000/I/2020	Struktur Organisasi Divisi Pemasaran dan Penjualan Kapal Ship Marketing & Sales Division Organizational Structure
3	20 April 2021	03	SKEP/03/10000/I/2020	Penunjukan Dewan Pengawas Dana Pensiun Dari Dana Pensiun Karyawan PT PAL Indonesia Appointment of Pension Fund Supervisory Board of PT PAL Indonesia Employee Pension Fund
4	04 Mei 2021	04	SKEP/04/10000/I/2020	Pengelola Penaksiran & Penjualan 2 Unit Kapal Terminasi (Kapal Chemical Tanker 24.000 DWT M000242 dan 6.200 LTDW M000259) Serta Material Sisa Proyek PT PAL Indonesia (Persero) Assessment & Sales Team of 2 Termination Vessels (Chemical Tanker Vessels 24,000 DWT M000242 and 6,200 LTDW M000259) And Project Remaining Materials PT PAL Indonesia (Persero) Perubahan I Tanggal 30 Agustus 2021 Change I August 30, 2021 Perubahan II Tanggal 10 September 2021 Change II September 10, 2021
5	24 Mei 2021	05	SKEP/05/10000/II/2020	Struktur Organisasi PT PAL Indonesia (Persero) Organizational Structure of PT PAL Indonesia (Persero)
6	27 Mei 2021	06	SKEP/06/10000/II/2020	Komite Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) PT PAL Indonesia (Persero) PT PAL Indonesia (Persero) Social and Environmental Responsibility Committee (TJSL)
7	22 Juni 2021	07	SKEP/07/10000/II/2020	Pedoman Pelayanan Informasi Publik di Lingkungan PT PAL Indonesia (Persero) Guidelines for Public Information Services in PT PAL Indonesia (Persero)
8	24 Juni 2021	08	SKEP/08/10000/II/2020	Tim Task Force New Normal Covid Safe PT PAL Tahun 2021-2022 PT PAL Indonesia's New Normal Covid Safe Task Force Team for 2021-2022 Perubahan I Tanggal 27 Oktober 2021 Amendment I October 27, 2021
9	25 Juni 2021	09	SKEP/09/10000/II/2020	Struktur Organisasi PT PAL PT PAL Indonesia Organizational Structure
10	29 Juni 2021	10	SKEP/10/10000/III/2020	Penetapan Pengesahan Dokumen Personil Determination of Approval of Personnel Documents
11	30 Juli 2021	11	SKEP/11/10000/III/2020	Penghapusbukuan dan Pemindahtanganan Material Bongkaran Dock Pare-Pare dan Dock Surabaya PT PAL Write-off and Transfer of Dismantled Pare-Pare Dock and Surabaya Dock Materials PT PAL Indonesia
12		12	SKEP/12/10000/III/2020	Penghapusbukuan dan Pemindahtanganan Aktiva Tetap PT PAL Indonesia Write-off and Transfer of Fixed Assets of PT PAL Indonesia
13	06 Agustus 2021	13	SKEP/12/10000/III/2020	Pemberhentian & Pengangkatan dalam Jabatan Ketua Tim Pembangunan Infrastruktur Fasilitas Kapal Selam PMN APBN TA 2021 Dismissal & Appointment in the Position of Head of the PMN Submarine Facility Infrastructure Development Team State Budget 2021 Fiscal Year
14	10 Agustus 2021	14	SKEP/14/10000/III/2020	Pemberhentian & Pengangkatan dalam Jabatan Senior Executive Vice President Dismissal & Appointment in the Position of Senior Executive Vice President
15	25 Agustus 2021	15	SKEP/15/10000/IV/2020	Penanggung Jawab atas Penerapan dan Pemantauan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) PT PAL Indonesia Penanggung Jawab atas Penerapan dan Pemantauan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) PT PAL Indonesia
16	31 Agustus 2021	16	SKEP/16/10000/IV/2020	Penyesuaian Level Dalam Jabatan Sekretaris Perusahaan Level Adjustment in the Position of Corporate Secretary
17		17	SKEP/17/10000/IV/2020	Tim Penyusunan RKAP & RKA TJSL Tahun 2022 PT PAL Indonesia PT PAL Indonesia's 2022 RKAP & RKA TJSL Preparation Team
18		18	SKEP/18/10000/IV/2020	Mutasi Personil Personnel Mutation

No No	Tanggal Date	Nomor Urut Serial Number	Nomor Keputusan/ Peraturan SKEP (retirement decree) number	Perihal Keputusan/Peraturan About
19	29 September 2021	19	SKEP/19/10000/IV/2020	Pembayaran Biaya Operasional untuk Project Officer Proyek Kapal Frigate Payment of Operational Costs for the Project Officer of the Frigate Ship Project
20	07 Oktober 2021	20	SKEP/20/10000/V/2020	Pembiayaan Biaya Operasional untuk Satgas Proyek Kapal Frigate Operational Cost Financing for the Frigate Project Task Force Perubahan I Tanggal 25 Oktober 2021 Amendment I October 25, 2021
21	12 Oktober 2021	21	SKEP/21/10000/V/2020	Penghapusbukuan dan Pemindahtanganan 25 Jenis Aset Tetap PT PAL Indonesia Write-off and Transfer of 25 Types of Fixed Assets of PT PAL Indonesia
22	28 Oktober 2021	21	SKEP/22/10000/VI/2020	Pemberhentian dan Pengangkatan dalam Jabatan Struktural di Divisi Desain Dismissal and Appointment in Structural Positions in the Design Division
23		22	SKEP/23/10000/VI/2020	-
24		23	SKEP/24/10000/V/2020	Penghapusbukuan dan Pemindahtanganan 42 Jenis Aset Tetap PT PAL Write-off and Transfer of 42 Types of Fixed Assets PT PAL
25		24	SKEP/25/10000/VI/2020	Penanggung Jawab atas Penerapan dan Pemantauan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) PT PAL Indonesia Responsible for the Implementation and Monitoring of PT PAL Indonesia's Good Corporate Governance
26	18 November 2021	25	SKEP/26/10000/VI/2020	Penunjukan sebagai management Representative Appointment as Management Representative
27	19 November 2021	27	SKEP/27/10000/VII/2020	Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas Dana Pensiun Dari Dana Pensiun Karyawan PT PAL Indonesia Dismissal of members of the Pension Fund Supervisory Board from the Employee Pension Fund of PT PAL Indonesia
28		28	SKEP/28/10000/VIII/2020	Penunjukan Dewan Pengawas Dana Pensiun Dari Dana Pensiun Karyawan PT PAL Appointment of Pension Fund Supervisory Board of PT PAL Employee Pension Fund
29	27 Desember 2021	29	SKEP/29/10000/VII/2020	Penetapan Organisasi Lembaga Sertifikasi Profesi PAL (LSP PAL) Determination of the Organization of the PAL Professional Certification Agency (LSP PAL)
30		30	SKEP/30/10000/VII/2020	Penetapan Dewan Pengarah Lembaga Sertifikasi Profesi PAL (LSP PAL) Determination of the Steering Committee of the PAL Professional Certification Agency (LSP PAL)
31	31 Desember 2021	31	SKEP/31/10000/VIII/2020	Struktur Organisasi PT PAL Indonesia PT PAL Indonesia Organizational Structure

Rapat Direksi

Dalam rangka menjalankan tugas pengelolaan perusahaan, Direksi menggelar rapat. Rapat Direksi adalah suatu rapat, baik yang bersifat rutin maupun tidak rutin, yang dihadiri oleh sekurang-kurangnya 60% anggota Direksi.

Direksi akan melakukan pertemuan secara teratur sekurang-kurangnya sebulan satu kali untuk membicarakan masalah dan bisnis perseroan, pembuatan keputusan yang dipandang perlu, dan juga membuat evaluasi pelaksanaan bisnis. Direksi juga akan selalu berkoordinasi dengan Komisaris dalam rapat koordinasi minimal sebulan sekali. Di samping rapat terjadwal, rapat Direksi dapat dilakukan setiap saat apabila diperlukan.

Rapat Direksi dilakukan sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar, dengan prinsip-prinsip berikut ini perlu diperhatikan sebagai berikut:

1. Rapat Direksi harus diberitahukan secara tertulis dan disampaikan paling lambat

Board of Directors' Meeting

To carry out their duties of managing the Company, the Board of Directors holds meetings. Board of Directors Meeting is a meeting, whether regular or irregular, attended by at least 60% of the members of the Board of Directors.

The Board of Directors will hold regular meeting at least once every month to discuss the company's issues and business, necessary decision making, and also making business performance evaluation. The Board of Directors also will always coordinate with the Board of Commissioners in coordination meeting at least once every month. Besides scheduled meeting, the Board of Directors meeting may be held when necessary.

The Board of Directors meeting is performed in accordance with the stipulations in the Articles of Association, with the following principles to be followed:

1. Board of Directors Meeting must be notified in writing and delivered no later than

3 (tiga) hari sebelum rapat dilaksanakan, dan dalam panggilan rapat tersebut harus mencantumkan acara, tanggal waktu dan tempat rapat. Pengecualian terhadap hal tersebut dapat dimungkinkan apabila terdapat situasi mendesak.

2. Rapat Direksi dipimpin oleh Direktur Utama terkecuali Direktur Utama berhalangan hadir dan dapat menunjuk salah seorang Direksi untuk memimpin rapat Direksi.
3. Setiap anggota Direksi yang telah menerima pemberitahuan rapat secara tertulis, wajib menghadiri panggilan rapat dimaksud kecuali karena sesuatu dan lain hal yang bersangkutan berhalangan hadir.
4. Bila karena sesuatu dan lain hal anggota Direksi berhalangan hadir maka yang bersangkutan harus memberitahukan secara tertulis kepada Direktur Utama atau Direktur yang menandatangani undangan rapat, selanjutnya yang bersangkutan dapat mewakili kehadirannya kepada pihak lain sesuai dengan aturan Anggaran Dasar.
5. Rapat Direksi adalah sah dan berhak mengambil keputusan yang mengikat, apabila dihadiri oleh lebih dari 60% jumlah anggota Direksi atau wakilnya. Dalam Rapat Direksi harus dibuat Risalah Rapat yang ditandatangani oleh ketua rapat.
6. Rapat Direksi dan seluruh anggota Direksi yang hadir yang berisi hal-hal yang dibicarakan dan hal-hal yang tidak diputuskan. Ketentuan-ketentuan lain yang diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan.
7. Ketentuan-ketentuan lain yang diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan

Risalah Rapat Direksi

Untuk menjaga akuntabilitas Direksi, risalah rapat Direksi wajib dibuat dalam setiap rapat Direksi. Pejabat yang ditunjuk oleh Direksi bertanggung jawab atas pembuatan, pengadministrasian dan pendistribusian risalah rapat Direksi.

Beberapa prinsip dalam penyelenggaraan risalah rapat Direksi adalah sebagai berikut:

1. Isi risalah rapat Direksi harus dibuat sedemikian rupa sehingga segala sesuatu yang dibicarakan dalam rapat Direksi dapat tercatat sesuai dengan kondisi yang sebenarnya tanpa menimbulkan interpretasi yang menyimpang, termasuk pula di dalamnya apabila ada pemungutan suara atas suatu masalah.
2. Risalah rapat Direksi harus disampaikan kepada seluruh anggota Direksi paling

3 (three) days before the meeting is held, and the meeting summon must include agenda, date, time and place of the meeting. Exception to it is possible in case of urgent situation.

- 2. Board of Directors Meeting is led by the President Director unless the President Director is unable to attend and can appoint a member of the Board of Directors to lead the Board of Directors Meeting.*
- 3. Every member of the Board of Directors who has received meeting notification in writing must attend the meeting unless for some reason or another person in question is unable to attend.*
- 4. If for one reason or another, a member of the Board of Directors is unable to attend, the person in question must give written notification to the President Director or Directors who sign the meeting summon, then the person in question may represent his attendance to another party in accordance with the regulations of Articles of Association.*
- 5. Board of Directors Meeting is valid and entitled to make binding decision if attended by more than 60% of the members of the Board of Directors or their representatives.*
- 6. Board of Directors Meeting must make Minutes of Meeting signed by the Chairman of the Board of Directors Meeting and all attending members of the Board of Directors which contains matters which are discussed and matters undecided.*
- 7. Other stipulations regulated in the Articles of Association Perseroan.*

Minutes of the Board of Directors' Meeting

To maintain accountability of the Board of Directors, minutes of the Board of Directors' Meeting shall be made in every Board of Directors Meeting. The official appointed by the Board of Directors is responsible for creating, administering and distributing minutes of the Board of Directors' Meeting.

Some principles in making minutes of the Board of Directors' Meeting are as follows:

- 1. Content of minutes of the Board of Directors' Meeting shall be made in such a way that everything discussed in the Board of Directors' Meeting can be recorded in accordance with the actual condition without inflicting misinterpretation, including if there is any voting on an issue.*
- 2. Minutes of the Board of Directors' Meeting shall be delivered to all members of the Board of Directors no later than 7 (seven) days after the*

lambat 7 (tujuh) hari setelah rapat Direksi dinyatakan berakhir atau selesai.

3. Perbaikan risalah rapat Direksi dimungkinkan dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari terhitung sejak tanggal pengiriman. Setiap anggota Direksi yang hadir dan/atau yang diwakili harus menyampaikan persetujuan atau keberatannya dan/atau usul perbaikannya, bila ada. Jika keberatan dan/atau usul perbaikan tidak diterima dalam jangka waktu tersebut, maka disimpulkan tidak ada keberatan dan/atau perbaikan terhadap risalah rapat yang bersangkutan.

Board of Directors' Meeting is declared to be concluded and completed.

3. Amendment to minutes of the Board of Directors' Meeting is possible within a period of 14 (fourteen) days starting from the delivery date. Every member of the Board of Directors that presents and/or is represented shall give their approval or objection and/or proposed amendment, if any. If the objection and/or proposed amendment do not received within the period, then it is concluded that there is no objection and/or amendment to the relevant minutes of meeting.

Selama tahun 2021, Direksi menggelar rapat-rapat

During 2021, the Directors held the following meetings:

No No	Nomor Agenda Agenda Number	Waktu Time	Agenda Agenda
1	01/RD/I/2021	13 Januari 2021	Pembahasan Financial Perusahaan <i>Company Financial Discussion</i>
2	02/RD/I/2021	21 Januari 2021	Pembahasan Cash Flow dan Keuangan Perusahaan <i>Discussion of Cash Flow and Corporate Finance</i>
3	03/RD/I/2021	24 Januari 2021	1. Tindak Lanjut Arahan Wamen BUMN I pada RKAP 2021 <i>Follow-up to the Instructions of the Deputy Minister of BUMN I in the 2021 RKAP</i> 2. Mekanisme Improvement di IFS Khususnya terkait Inventory <i>Improvement Mechanism at IFS Especially related to Inventory</i>
4	04/RD/I/2021	24 Januari 2021	Pembahasan Pengajuan Usulan PMN Tahun 2022 <i>Discussion on the 2022 PMN Proposal Submission</i>
5	05/RD/II/2021	14 Februari 2021	1. Paparan Cash Flow <i>Cash Flow Exposure</i> 2. Pembahasan Proposal MOS <i>MOS Proposal Discussion</i>
6	06/RD/IV/2021	29 April 2021	Pembahasan Pengisian Jabatan Direktur SDM & Umum <i>Discussion on Filling the Position Director of HR & General Affair</i>
7	07/RD/V/2021	5 Mei 2021	Rapat Galangan Kapal <i>Shipyards Meeting</i>
8	08/RD/V/2021	25 Mei 2021	Rapat Direksi <i>Board of Directors Meeting</i>
9	09/RD/V/2021	26 Mei 2021	Rapat Direksi <i>Board of Directors Meeting</i>
10	10/RD/VI/2021	28 Juni 2021	1. Struktur Organisasi <i>1. matOrganizational structure</i> 2. Materi Rakomdir (Review) <i>2. Rakomdir Material (Review)</i> 3. Progres Tim Percepatan <i>3. Team Progress Acceleration</i> 4. Lain-Lain <i>4. Others</i>
11	11/RD/IX/2021	19 September 2021	1. Penentuan Kepala Divisi Legal Perusahaan <i>1. Determination of the General Manager of the Legal Division of the Company</i> 2. Penentuan Kepala Proyek Kapal Frigate <i>2. Determination of the Head of the Frigate Project</i> 3. Pembentukan Office of the Board <i>3. Establishment of the Office of the Board</i> 4. Lain-lain <i>4. Others</i>
13	13/RD/X/2021	26 Oktober 2021	Rapat Direksi <i>Rapat Direksi</i>
14	14/RD/XI/2021	18 November 2021	1. Update Proyek Alutsista <i>1. Alutsista Project Update</i> 2. Lain-lain <i>2. Others</i>
15	15/RD/XI/2021	29 November 2021	1. Launching KCR KE-5 <i>1. 5th LCR Launching</i> 2. Progress BRS TA 2019-2021 <i>2. BRS Progress for Fiscal Year 2019-2021</i> 3. Implementasi IFS <i>3. IFS Implementation</i> 4. Lain-lain <i>4. Others</i>
16	16/RD/XII/2021	20 Desember 2021	1. Pembahasan Struktur Organisasi PT PAL Indonesia (Persero) <i>1. Discussion of the Organizational Structure of PT PAL Indonesia (Persero)</i> 2. Lain-lain <i>2. Others</i>

Direksi yang berhalangan hadir dalam rapat menyertakan Surat Kuasa kepada anggota Direksi lainnya, dan dilengkapi dengan alasan ketidakhadiran dalam rapat. Jumlah kehadiran Direksi dalam rapat yang diselenggarakan selama tahun 2021 adalah sebagai berikut:

Kehadiran Direksi dalam Rapat Tahun 2021
Attendance of the Directors in Meetings of 2021

No No	Nama Name	Jumlah Rapat Number of Meeting	Jumlah Kehadiran Total of Attendance in the Meeting
1	Etty Soewardani	5	5
2	Turitan Indaryo	5	5
3	Sutrisno	5	5
4	Irianto	9	6
5	Kaharuddin Djenod	11	11
6	Iqbal Fikri	11	11
7	Kuntjoro Pinardi	4	4
8	Willgo Zainar	7	7
9	Oggy Achmad Kosasih	7	6
10	Wing Antariksa	1	1

The Directors who were unable to attend the meeting must submit a Power of Attorney to other members of the Directors, including the reasonable reasons. The total attendance of the Directors in 2021 meetings was as follows:

Pengembangan Potensi Direksi

PT PAL Indonesia memfasilitasi peningkatan kompetensi Direksi untuk menunjang pelaksanaan tugas. Direksi diberi fasilitas untuk mengikuti program pelatihan, seminar, maupun workshop, sesuai bidang tugas masing-masing.

Tahun 2021, PT PAL Indonesia tidak melaksanakan pengembangan potensi direksi.

Development of the Directors' Competences

PT PAL Indonesia facilitates the development of Directors' competencies to support them perform their duties. According to their respective fields of duties, the Directors is facilitated to participate in training programs, seminars, and workshops.

In 2021, PT PAL Indonesia did not provide any competency development program for the Directors.

Prosedur Penetapan dan Struktur Remunerasi Direksi

Penetapan remunerasi untuk Direksi berpedoman pada Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor : PER-01/MBU/2019 Perihal Perubahan Keempat atas Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-04/MBU/2014 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas BUMN. Penetapan penghasilan tersebut berupa gaji/honorarium, tunjangan, dan fasilitas yang bersifat tetap dilakukan dengan mempertimbangkan faktor pendapatan, aktiva, kondisi, dan kemampuan keuangan PT PAL Indonesia

Appointment Procedures and Remuneration Structure of the Directors

The remuneration for the Directors is made in reference to Regulation of the Minister of SOE of the Republic of Indonesia PER-01/MBU/2019 Regarding the Fourth Amendment to the Regulation of the Minister of BUMN Number Number: PER-04/MBU/2014 concerning Guidelines for Determining the Income of the Directors, Board of Commissioners, and Supervisory Board of SOE. Determination of income in the form of salary/honorarium, allowance, and permanent facilities is carried out by considering the revenue, assets, condition, and financial ability factors of PT PAL Indonesia.

Pengungkapan Rangkap Jabatan Dewan Komisaris dan Direksi

Pada periode Laporan Tahunan 2021, tidak terdapat anggota Dewan Komisaris dan Direksi yang merangkap jabatan pada perusahaan lainnya.

Pengungkapan Rangkap Jabatan Dewan Direksi
Disclosure of Concurrent Positions of the Directors

Direksi <i>The Directors</i>	Jabatan Rangkap Direksi <i>Double Office of The Directors</i>			
	PT PAL Indonesia	Entitas Asosiasi <i>Associate Entity</i>	Perusahaan Lain <i>Other Companies</i>	Anak Perusahaan <i>Subsidiary</i>
Kaharuddin Djenod	X	X	X	X
Iqbal Fikri	X	X	X	X
Willgo Zainar	X	X	X	X
Oggy Achmad Kosasih	X	X	X	X

Pengungkapan Rangkap Jabatan Dewan Komisaris

Disclosure of Shareholding of the Board of Commissioner

Komisaris <i>Board Of Commissioners</i>	Jabatan Rangkap Dewan Komisaris <i>Double Office Of Board Of Commissioners</i>			
	PT PAL Indonesia	Entitas Asosiasi <i>Associate Entity</i>	Perusahaan Lain <i>Other Companies</i>	Anak Perusahaan <i>Subsidiary</i>
Didit Herdiawan	X	X	X	X
Hendrati Gunarso	X	X	X	X
Harsusanto	X	X	X	X
Cut Meutia Adrina	X	X	X	X

Dewan Komisaris dan Direksi juga menyatakan tidak memiliki kepemilikan saham di berbagai perusahaan, baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

Disclosure of Concurrent Positions of the Board of Commissioners and the Directors

During the 2021 Annual Report period, no members of the Board of Commissioners and the Directors held concurrent positions in other companies.

The Board of Commissioner and the Directors also stated that they did not have share ownership in various companies, both domestic and abroad.

	Kepemilikan Saham <i>Shareholding</i>			
	PT PAL Indonesia	Entitas Asosiasi <i>Associate Entity</i>	Perusahaan Lain <i>Other Companies</i>	Anak Perusahaan <i>Subsidiary</i>
Dewan Komisaris <i>Board of Commissioners</i>				
Didik Prasetyo	X	X	X	X
Didit Herdiawan	X	X	X	X
Harsusanto	X	X	X	X
Cut Meutia Adrina	X	X	X	X
Direksi <i>The Directors</i>				
Kaharuddin Djenod	X	X	X	X
Iqbal Fikri	X	X	X	X
Willgo Zainar	X	X	X	X
Oggy Achmad Kosasih	X	X	X	X

Keberagaman Komposisi Dewan Komisaris Dan Direksi

Keberagaman komposisi Dewan Komisaris dan Direksi akan membantu PT PAL Indonesia

Diversity Of Board Of Commissioners And the Directors Composition

Diversity in the composition of the Board of Commissioners and the Directors will assist

dalam mendapatkan keputusan bisnis terbaik yang komprehensif, karena masing-masing personil Dewan Komisaris dan Direksi memiliki pengalaman, latar belakang pendidikan, dan kompetensi yang beragam namun tetap relevan dengan kebutuhan perusahaan.

Hingga akhir 2021, PT PAL Indonesia belum memiliki aturan tertulis terkait keberagaman komposisi Dewan Komisaris dan Direksi. Dewan Komisaris dan Direksi dipilih oleh pemegang saham dengan mempertimbangkan berbagai kriteria terkait kompetensi dan integritas yang bersangkutan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku, sehingga dinilai mampu untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

PT PAL Indonesia sendiri telah memiliki Board Manual sebagai panduan tata kelola yang di dalamnya mengatur kriteria atau persyaratan untuk menjadi Dewan Komisaris dan Direksi. Berikut adalah kriteria yang ditetapkan dalam Board Manual untuk menjadi Dewan Komisaris adalah sebagai berikut:

1. Memiliki integritas pribadi dan dedikasi yang tinggi di dalam mengemban tugas dan amanat pemegang saham.
2. Memahami masalah-masalah manajemen perusahaan yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen di perseroan.
3. Berpengalaman di bidang perdagangan dan pengembangan usaha dan/atau memiliki pemahaman yang memadai mengenai bisnis perdagangan dan pengembangan usaha atau pengetahuan lainnya yang relevan.
4. Memiliki kemampuan yang memadai sebagai tenaga profesional pada bidang-bidang yang relevan dengan industri perseroan serta mampu menggalang kerjasama secara kolektif di dalam organisasi Dewan Komisaris.
5. Menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya.

Adapun kriteria untuk menjadi Direksi adalah sebagai berikut:

1. Memiliki integritas, etika pribadi dan profesional.
2. Memiliki keahlian khusus yang sangat diperlukan dan bermanfaat bagi perusahaan serta mampu untuk mengimplementasikannya sesuai kepentingan perusahaan.
3. Memiliki pendidikan dan pengalaman yang memadai di dalam perdagangan dan pengembangan usaha
4. Memiliki keahlian yang berhubungan

PTPAL Indonesia in making the best comprehensive business decisions because each personnel of the Board of Commissioners and the Directors has diverse experiences, educational backgrounds, and competencies while remaining relevant to the needs of the company.

Until the end of 2021, PT PAL Indonesia does not have written rules regarding the diversity in the composition of the Board of Commissioners and the Directors. The Board of Commissioners and the Directors are elected by shareholders by considering a variety of criteria relating to the relevant competence and integrity in accordance with the applicable laws and regulations, so that they are considered capable of improving the company's performance.

PT PAL Indonesia has a Board Manual as guidelines for governance that regulate the criteria or requirements to become a member of the Board of Commissioners and the Directors. Criteria set out in the Board Manual to become a member of the Board of Commissioners are as follows:

1. *Having high personal integrity and dedication in carrying out the duties and mandate of shareholders.*
2. *Understand company management problems related to management functions in the company.*
3. *Experienced in the field of trade and business development and / or has an adequate understanding of the business of trading and business development or other relevant knowledge.*
4. *Having adequate skills as professionals in fields relevant to the company's industry and able to collectively collaborate within the Commissioners' organization.*
5. *Provide sufficient time to carry out their duties.*

While the criteria to become a member of the Directors are as follows:

1. *Having integrity, personal and professional ethics.*
2. *Having special expertise that is very necessary and useful for the company and able to implement it according to the interests of the company.*
3. *Having adequate education and experience in trade and business development.*
4. *Having expertise related to business problems.*
5. *Understanding the company's business.*

- dengan permasalahan bisnis.
5. Memahami bisnis perusahaan.
6. Menghargai pandangan pihak lain dan tidak kaku dalam memandang masalah.
7. Memiliki komitmen dan dedikasi yang tinggi di dalam memajukan usaha sesuai dengan fungsi dan peranan yang diamanatkan kepadanya.
8. Memiliki komitmen untuk mematuhi peraturan perundangan yang berlaku termasuk peraturan perusahaan.
9. Mampu mewakili perusahaan di hadapan publik, pemegang saham dan stakeholder lainnya.
10. Mempunyai keinginan kuat secara objektif meningkatkan kemampuan manajemen bagi kepentingan perusahaan.
11. Mempunyai pemikiran yang positif dan terbuka berkaitan dengan setiap masalah kebijakan dan aktivitas yang dapat mempengaruhi kepentingan perusahaan secara umum.
12. Tidak pernah dinyatakan pailit serta tidak pernah menjadi anggota Direksi atau Komisaris/Pengawas yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perusahaan dinyatakan pailit.
13. Tidak pernah di hukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan negara dan/atau berkaitan dengan sektor keuangan dalam kurun waktu 5 (Lima) tahun sebelum pengangkatannya.
14. Tidak mewakili kepentingan politik tertentu.

6. *Respecting the views of others and not being rigid in looking at problems.*
7. *Having high commitment and dedication in advancing the business in accordance with the functions and roles mandated to him.*
8. *Have a commitment to comply with applicable laws and regulations including company regulations.*
9. *Able to represent the company in public, shareholders and other stakeholders.*
10. *Having a strong desire to objectively improve management capabilities for the interests of the company.*
11. *Having positive and open thinking related to every policy and activity problem that can affect the company's interests in general.*
12. *Have never been declared bankrupt and have never been a member of Directors or Commissioner / Supervisor who was found guilty of causing a company to go bankrupt.*
13. *Never been punished because of committing a criminal offense that is detrimental to the state's finance and / or related to the financial sector within 5 (five) years prior to his appointment.*
14. *Does not represent certain political interests.*

Keberagaman Komposisi Dewan Komisaris
Composition Diversity of the Board of Commissioners

Nama Name	Didit Herdiawan	Hendradi Gunarso	Harsusanto	Cut Meutia Adrina
Jabatan Position	Plt. Komisaris Utama Acting President Commissioner	Komisaris Commissioner	Komisaris Independen Independent Commissioner	Komisaris Independen Independent Commissioner
Usia Age	60 Tahun 60 Years	57 Tahun 57 Years	66 Tahun 66 Years	53 Tahun 53 Years
Jenis Kelamin Gender	Laki-Laki Male	Laki-Laki Male	Laki-Laki Male	Perempuan Female
Pendidikan Education	Akademi Angkatan Laut Naval Academy S2: Master Bisnis Master of Business S3: Manajemen dan Bisnis Doctor of Management and Business	S1: Akuntansi Bachelor of Accounting S2: Manajemen Master of Management	S1: Teknik Elektro Bachelor of Electrical Engineering S2: Magister Manajemen Bidang Keuangan dan Perbankan Master of Management in Finance and Banking	DII : Sekretaris, Manajemen, dan Komputer Diploma II : Secretary, Management and Computer DI : Bahasa dan Budaya Jepang Diploma I : Japanese Language & Culture
Pengalaman Experience	- Pangarmabar - Asops Kasal - Wakil Kepala Staff Angkatan Laut - Wakil Gubernur Lemhanas RI - Kasum TNI - Irjen Kemhan	- Kepala Bidang Usaha Konstruksi dan Sarana dan Prasarana Perhubungan - Head of Construction and Transportation Facilities and Infrastructure Business Sector, Ministry of SOEs - Komisaris Perum PPD - Commissioner of Perum PPD	- Direktur Utama PT Barata Indonesia - President Director of PT Barata Indonesia - Direktur Utama PT PAL Indonesia (Persero) - President Director of PT PAL Indonesia (Persero)	- Direktur Utama PT Abhinaya Dharma Cakti - President Director of PT Abhinaya Dharma Cakti - Direktur Utama PT Advantage Media Communication - President Director of PT Advantage Media Communication

Nama Name	Didit Herdiawan	Hendradi Gunarso	Harsusanto	Cut Meutia Adrina
Keahlian Expertise	- Komputer Sistem - Computer system - Data Base Manajemen Sistem - Database Management System - SUS Planning of War Officer - SUS Planning of War Officer	- Manajemen - Management - Konstruksi, Sarana dan Prasarana - Construction, Facilities and Infrastructure	- Teknik - Engineering - Teknologi Militer, Pertahanan dan Industri - Military Technology, Defense and Strategic Industries	- Bisnis - Business

Keberagaman Komposisi Direksi

Composition Diversity of the Directors

Nama Name	Kaharuddin Djenod	Iqbal Fikri	Willgo Zainar	Oggy Achmad Kosasih
Jabatan Position	Direktur Utama President Director	Direktur Produksi Director of Production	Direktur Pemasaran Director of Marketing	Direktur Keuangan, Manajemen Risiko & SDM Director of Finance, Risk Management & HR
Usia Age	51 Tahun 51 Years	42 Tahun 42 Years	53 Tahun 53 Years	55 Tahun 55 Years
Jenis Kelamin Gender	Laki-Laki Male	Laki-Laki Male	Laki-Laki Male	Laki-Laki Male
Pendidikan Education	S1: Teknik Perkapalan, Nagasaki Institute of Applied Science, Japan Bachelor of Engineering, Nagasaki Institute of Applied Science, Japan S2: Teknik Perkapalan Hiroshima University, Japan Master of Engineering, Hiroshima University, Japan S3: Teknik Perkapalan dari Hiroshima University, Japan Doctor of Engineering Hiroshima University, Japan	S1: Teknik Perkapalan, ITS, Surabaya Bachelor of Engineering Architecture, Sepuluh Nopember Institute of Technology S2: Maritime Safety & Environmental Administration, World Maritime University, Swedia Master of Maritime Safety & Environmental Administration, World Maritime University, Swedia	S1: Ekonomi - Manajemen Pemasaran, Universitas Mataram Bachelor of Economics - Marketing Management, Mataram University S2: Administrasi bisnis internasional, Amstrong University, USA Business administration of marketing and international business, Amstrong University, USA	S1: Manajemen, Universitas Krisnadwipayana, Jakarta Bachelor of Management, Krianadwipayana University, Jakarta S2: Manajemen, Sekolah Bisnis IPMI, Jakarta Master of Management Sekolah Bisnis IPMI, Jakarta
Pengalaman Experience	- Direktur Utama PT Hidrolab Naval Indonesia - President Director at PT Hidrolab Naval Indonesia - Direktur Utama PT Terafulk Megantara Design - President Director at PT Terafulk Megantara Design	- Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) - General Manager Corporate Secretary at PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) - Kepala Divisi Statutoria PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) - General Manager of Statute Division at PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero)	- Wakil Ketua Badan Akuntabilitas Keuangan Negara DPR RI - Deputy Chairperson of the Indonesian House of Representatives (DPR RI) State Financial Accountability Agency - Anggota Badan Anggaran DPR RI - Member of the DPR RI Budget Board	- Direktur Pelaksana PT Indonesia Asahan Aluminium (Persero) - Managing Director at PT Indonesia Asahan Aluminium (Persero) - Direktur Keuangan PT Indonesia Asahan Aluminium (Persero) - Director of Finance at PT Indonesia Asahan Aluminium (Persero)
Keahlian Expertise	Teknik Perkapalan Naval Architecture	Teknik Perkapalan Naval Architecture	Manajemen Pemasaran Marketing Management	Manajemen Keuangan Financial management

4. Komite Audit

Berdasarkan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN, Surat Keputusan Sekretaris Menteri BUMN SK-16/S.MBU/2012 tanggal 6 Juni 2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada BUMN, dan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-12/MBU/2012 Tanggal; 24 Agustus 2012 Tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas BUMN; telah diatur mengenai pembentukan suatu Komite dalam perusahaan sebagai organ pembantu bagi Komisaris, meliputi Komite Audit, Komite GCG, Komite Remunerasi, Komite Asuransi dan Resiko Usaha.

Pembentukan Komite tersebut sangat

4. Audit Committee

The Regulation of the Minister of SOEs Number: PER-01/MBU/2011 dated 1 August 2011 on Implementation of Good Corporate Governance in SOEs, Letter of Secretary of Minister of SOE's SK-16/S.MBU/2012 dated 6 June 2012 on Indicators/Parameters of Assessment and Evaluation on the Implementation of Good Corporate Governance in SOEs, and Regulation of Minister of SOEs Number PER-12/MBU/2012 dated 24 August 2012 on Supporting Organ of the Board of Commissioners/Supervisory Board of SOEs have made regulations on the formation of a committee in a company as an assisting organ for the Board of Commissioners, including Audit Committee, GCG Committee, Remuneration Committee, Insurance, and Business Risk Committee.

The formation of the committees highly

tergantung dari kebutuhan dan kondisi korporasi yang bersangkutan. Berdasarkan ketentuan Menteri BUMN tersebut, Dewan Komisaris PT PAL Indonesia termasuk kategori yang diharuskan membentuk suatu Komite Audit.

Anggota komite wajib bertindak independen dan tidak mempunyai kewenangan mencampuri urusan operasional manajemen perusahaan serta tidak dapat dilibatkan secara langsung dalam mekanisme pengambilan keputusan di dalam perusahaan.

Komite Audit diketuai oleh salah seorang dari Komisaris dan beranggotakan dua orang yang diambil dari kalangan luar perusahaan yang dianggap mempunyai kompetensi memadai sesuai dengan fungsi komite tersebut.

Dewan Komisaris telah menerbitkan Keputusan Dewan Komisaris Nomor: 91/DK/PAL/XII/2016 tentang Piagam Komite Audit (Committee Audit Charter). Piagam tersebut sebagai pedoman bagi anggota Komite Audit dalam menjalankan tugasnya.

Tugas, Wewenang, dan Kewajiban Komite Audit

Tugas Komite Audit adalah sebagai berikut:

- Membantu Dewan Komisaris/Dewan Pengawas untuk memastikan efektivitas sistem pengendalian intern dan efektivitas pelaksanaan tugas eksternal auditor dan internal auditor.
- Menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilaksanakan oleh Satuan Pengawas Internal maupun auditor eksternal.
- Memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian manajemen serta pelaksanaannya.
- Memastikan telah terdapat prosedur evaluasi yang memuaskan terhadap segala informasi yang dikeluarkan oleh perusahaan.
- Melakukan identifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris serta tugas tugas Dewan Komisaris lainnya.
- Menjalankan penugasan lain dari Dewan Komisaris sesuai yang ditetapkan dalam piagam komite audit.

Kewajiban Komite Audit Perusahaan adalah sebagai berikut:

- Membuat Laporan Hasil tinjauan evaluasi dan telaahan secara berkala kepada Dewan Komisaris.

depends on the requirement and condition of the relevant corporation. Based on the stipulation of the Minister of SOEs, the Board of Commissioners of PT PAL Indonesia is required to establish an Audit Committee.

Committee members must act independently and not have the authority to intervene with the operational affairs of the company management and can't be directly involved in the decision-making mechanism in the company.

The Audit Committee is headed by one of the Commissioners and has two or more members from outside of the company who is considered to have adequate competency in accordance with the function of the committee.

The Board of Commissioners has issued the Decision of the Board of Commissioners Number 91/DK/PAL/XII/2016 on Committee Audit Charter. The charter is a guide for the members of the Audit Committee in performing their duties.

Duties, Authorities, and Obligations of the Audit Committee

The duties of the Audit Committee are as follows:

- Assist the Board of Commissioners/Supervisory Board to ensure the effectiveness of the internal control system and effectiveness of the performance of the duties of external auditor and internal auditor.*
- Assess activity implementation and result of audit performed by Internal Control unit and external auditor.*
- Give recommendation on improvement of management control system and its implementation.*
- Ensure the existence of satisfying evaluation procedure on all information released by the company.*
- Perform identification of matters which require the attention of the Board of Commissioners/Supervisory Board and other duties of the Board of Commissioners/Supervisory Board.*
- Perform other appointments from the Board of Commissioners as set in the Audit Committee charter.*

The obligations of the Audit Committee of the Company are as follows:

- Making Review Report of evaluation and study regularly for the Board of Commissioners.*
- Ensuring that Financial Statement and*

2. Memastikan bahwa Laporan Keuangan dan Laporan Tahunan telah menyajikan tentang masalah ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan penerapan Good Corporate Governance.

Adapun wewenang dari Komite Audit adalah mengakses data/informasi pada bagian, dan petugas terkait, namun tetap menjaga kerahasiaan perusahaan.

Untuk mempermudah tugasnya, Komite Audit diberi wewenang mengakses data/informasi pada bagian, dan petugas terkait, namun tetap menjaga kerahasiaan Perusahaan.

Profil Komite Audit



Harsusanto

Ketua Komite Audit
Audit Committee Chairman

Ditetapkan sebagai Ketua Audit PT PAL Indonesia berdasarkan Surat Keputusan Dewan Komisaris Nomor: SK-03/DK/PAL/XI/2020 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Ketua Komite Audit PT PAL Indonesia. Profil Harsusanto bisa dilihat di bagian Laporan kepada Pemangku Kepentingan pada pembahasan profil Dewan Komisaris.

Annual Report have presented issue of compliance to legislations in effect and the implementation of Good Corporate Governance.

The authority of the Audit Committee is to access data/information on the part, and related officers, but still maintain the confidentiality of the Company.

To streamline its duties, the Audit Committee is authorized to access data/information on the part, and related officers, but still maintains the confidentiality of the Company.

Profile of the Audit

He was appointed as the Audit Chairman of PT PAL Indonesia based on the Decree of the Board of Commissioner Number SK-03/DK/PAL/XI/2020 concerning the Dismissal and the Appointment of Audit Committee Chairman of PT PAL Indonesia. Harsusanto's profile can be accessed in the Reports to Stakeholders section of the discussion on the Board of Commissioners profile.



Faisal Mohammad Nur

Anggota Komite Audit
Audit Committee Member

Warga Negara Indonesia, berasal dari Surabaya, Jawa Timur. Faisal Mohamad Nur menyelesaikan Sarjana Ekonomi Fakultas Ekonomi di Universitas Trisakti pada 1993 kemudian pendidikan Master bidang Business Administration (MBA) di University of Applied Sciences pada tahun 2010.

Indonesian citizen, originally from Surabaya, East Java. Faisal Mohamad Nur completed his Bachelor of Economics from the Faculty of Economics at Trisakti University in 1993 and then a Masters in Business Administration (MBA) at the University of Applied Sciences in 2010.

Saat ini Faisal Mohamad Nur aktif beberapa organisasi yaitu Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) dan Indonesian Institute of Management Accountants. Memiliki pengalaman sebagai Direktur Keuangan di PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero).

Currently, Faisal Nur Rochman is active in several organizations, namely the Indonesian Economic Bachelors Association (ISEI) and the Indonesian Institute of Management Accountants. Has experience as Director of Finance at PT Dok and Shipping Surabaya (Persero).



Mukhtar Daud

Anggota Komite Audit
Audit Committee Member

Warga Negara Indonesia, berasal dari Lhokseumawe, Aceh. Mukhtar Daud menyelesaikan Sarjana Ekonomi Fakultas Ekonomi di Universitas Syiah Kuala Banda Aceh pada 1990 kemudian melanjutkan pendidikan Magister Sains Akuntansi di STIESIA pada tahun 2009.

Indonesian citizen, originally from Lhokseumawe, Aceh. Mukhtar Daud completed his Bachelor of Economics from the Faculty of Economics at Syiah Kuala University, Banda Aceh in 1990 then continued his Masters in Accounting Science at STIESIA in 2009.

Saat ini Mukhtar Daud aktif beberapa organisasi yaitu The Institute Internal Auditor (IIA) dan Ikatan Akuntansi Indonesia. Memiliki pengalaman sebagai Auditor BPKP, dan Audit Internal (SPI) PT PAL Indonesia.

Currently, Mukhtar Daud is active in several organizations, namely The Institute Internal Auditor (IIA) and the Indonesian Accounting Association. Has experience as a BPKP Auditor, and PT PAL Indonesia Internal Audit (SPI).

Independensi Komite Audit

Setiap anggota Komite Audit tidak memiliki saham/kepemilikan dalam badan usaha yang menjadi mitra/pesaing Perusahaan dalam jumlah yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, tidak memiliki usaha yang berhubungan langsung dengan aktivitas perusahaan, dan tidak memegang jabatan rangkap sebagai anggota Dewan Komisaris dan/atau yang sejenisnya pada BUMN, BUMD, dan jabatan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Audit Committee Independence

Share/ownership in a business entity which becomes a partner/competitor of the Company in an amount which may affect decision making, has no any business which is directly related to the activities of the Company, and doesn't hold a double position as a member of the Board of Commissioners and/or similar in other SOEs, BUMD (Municipally-Owned Corporations), and positions in accordance with the legislation.

Pelaksanaan Tugas Komite Audit

Untuk menjalankan tugasnya, Komite Audit mengadakan rapat-rapat untuk memantau dan mengevaluasi laporan operasional bulanan serta membahas hal-hal relevan lainnya. Selama tahun 2021, Komite Audit melaksanakan rapat sebanyak dua puluh dua puluh enam kali.

Implementation of Audit Committee Duties

In performing their duties, the Audit Committee held meetings to monitor and evaluate monthly operational reports and discuss other relevant matters. In 2020, the Audit Committee held thirty meetings.

Pelaksanaan Tugas Komite Audit
Minutes of the 2021 Audit Committee Meeting

No	Tanggal	Perihal
No	Date	Subject
1	4 Januari 2022	Tanggapan atas Permohonan Persetujuan Pemindahtanganan dan Penghapusbukuan 42 Jenis Aktiva Tetap PT PAL Indonesia (Persero) <i>Response to Application for Approval of Transfer and Write Off 42 Types of Fixed Assets PT PAL Indonesia (Persero)</i>

2	13 Januari 2022	Tanggapan atas Permohonan Persetujuan Pemindahtanganan dan Penghapusbukuan 25 Jenis Aktiva Tetap PT PAL Indonesia (Persero) Response to Application for Approval for the Transfer and Write-off of 25 Types of Fixed Assets PT PAL Indonesia (Persero)
3	19 Januari 2022	RKAP Tahun 2021 PT PAL Indonesia (Persero) RKAP Tahun 2021 PT PAL Indonesia (Persero)
4	20 Januari 2022	PMN Triwulan IV Tahun 2020 PMN Quarter IV of 2020
5	1 Februari 2021	Permohonan Tanda Tangan Pengesahan Laporan Pertanggungjawaban SSV Application for Signature Ratification of SSV Liability Report
6	15 Februari 2021	Laporan Pelaksanaan Proker Komite Audit TW IV Tahun 2020 Report on the Implementation of the Audit Committee for the Fourth Quarter of 2020
7	10 Maret 2021	Kajian Piagam Komite Audit Tahun 2016 2016 Audit Committee Charter Review
8	29 Maret 2021	Telaah Laporan Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan Terpadu Tahun 2020 Review the Implementation of Integrated Enterprise Risk Management Report 2020
9	30 Maret 2021	Evaluasi Kinerja SPI Tahun 2020 SPI Performance Evaluation 2020
10	6 April 2021	Evaluasi atas Laporan Manajemen Triwulan IV Tahun 2020 Evaluation of the 2020 Quarter IV Management Report
11	5 Mei 2021	Usulan Penunjukan KAP Untuk Laporan Keuangan Tahun Buku 2021 Proposed Appointment of KAP for Financial Statements for Financial Year 2021
12	6 Mei 2021	Usulan Penetapan Remunerasi Direksi dan Dewan Komisaris Proposed Determination of Remuneration for the Board of Directors and the Board of Commissioners
13	12 Mei 2021	Laporan penggunaan Tambahan Dana PMN APBN-P TA 2015 s/d Triwulan I Tahun 2021 Report on the use of Additional PMN Funds in the 2015 Revised State Budget for the First Quarter of 2021
14	12 Mei 2021	Laporan penggunaan Tambahan Dana PMN APBN-P TA 2011 s/d Triwulan I Tahun 2021 Report on the use of Additional PMN Funds in the 2011 Revised State Budget for the First Quarter of 2021
15	22 Mei 2021	Evaluasi atas Laporan Manajemen Triwulan I Tahun 2021 Evaluation of the First Quarter 2021 Management Report
16	15 Juni 2021	Tanggapan atas Permohonan Persetujuan Penghapusbukuan dan Pemindahtanganan Material Bongkaran Dock Pare-Pare dan Dock Surabaya PT PAL Indonesia (Persero) Response to Application for Approval of Write-Off and Transfer of Disassembly Dock Pare-Pare and Surabaya Dock PT PAL Indonesia (Persero)
17	15 Juni 2021	Tanggapan atas Permohonan Persetujuan Penghapusbukuan dan Pemindahtanganan 16 Jenis Aktiva Tetap PT PAL Indonesia (Persero) Response to Application for Approval of Write Off and Transfer of 16 Types of Fixed Assets PT PAL Indonesia (Persero)
18	22 Juli 2021	Laporan Telaahan atas Pertanggungjawaban kepada RUPS Atas Kontrak Konsultasi dan Kontrak Pengadaan PHPL pada PT PAL Indonesia (Persero) Review Report on Accountability to GMS for Consultation Contract and PHPL Procurement Contract at PT PAL Indonesia (Persero)
19	27 Juli 2021	Evaluasi atas Laporan Manajemen Triwulan II Tahun 2021 Evaluation of the 2021 Second Quarter Management Report
20	2 Agustus 2021	Laporan Evaluasi atas Kinerja Semester I SPI PT PAL Indonesia (Persero) Tahun 2021 Evaluation Report on the Performance of Semester I SPI PT PAL Indonesia (Persero) in 2021
21	2 Agustus 2021	Laporan Telaah Laporan Penggunaan Tambahan Dana PMN APBN-P TA 2021 dan APBN-P TA-2015 TW II 2021 Review Report on the Use of Additional PMN Funds in APBN-P FY 2021 and APBN-P FY 2015 TW II 2021
22	11 Agustus 2021	Laporan Tambahan atas Laporan Penggunaan Tambahan Dana PMN APBN-P TA 2021 dan APBN-P TA-2015 TW II 2021 Supplementary Report on the Report on the Use of Additional PMN Funds in APBN-P FY 2021 and APBN-P FY 2015 TW II 2021
23	10 Agustus 2021	Tanggapan atas Permohonan Persetujuan Penghapusbukuan dan Pemindahtanganan 9 Jenis Aktiva Tetap PT PAL Indonesia (Persero) Response to Application for Approval of Write Off and Transfer of 9 Types of Fixed Assets PT PAL Indonesia (Persero)
24	27 Oktober 2021	Laporan Pelaksanaan Proker Komite Audit PT PAL Indonesia (Persero) Periode TW I Tahun 2021 Report on the Implementation of the Audit Committee Work Program of PT PAL Indonesia (Persero) for the First Quarter of 2021
25	27 Oktober 2021	Laporan Pelaksanaan Proker Komite Audit PT PAL Indonesia (Persero) Periode TW II Tahun 2021 Report on the Implementation of the Audit Committee of PT PAL Indonesia (Persero) TW II Year 2021
26	27 Oktober 2021	Laporan Pelaksanaan Proker Komite Audit PT PAL Indonesia (Persero) Periode TW III Tahun 2021 Report on the Implementation of the Audit Committee of PT PAL Indonesia (Persero) for the third quarter of 2021

Frekuensi Kehadiran Komite Audit dalam Rapat Tahun 2021
Frequency of Audit Committee Attendance in 2021 Meetings

Jabatan Position	Nama Name	Jumlah Rapat Number of Meeting	Kehadiran Attendance
Ketua Chairman	Harsusanto	26	100%
Anggota Member	Faisal Mohamad Nur	26	100%
Anggota Member	Mukhtar Daud	26	100%

5. Komite Manajemen Risiko

Komite Manajemen Risiko diketuai oleh salah seorang dari Komisaris dan beranggotakan dua orang yang diambil dari kalangan luar perusahaan yang dianggap mempunyai kompetensi memadai sesuai dengan fungsi komite tersebut.

Tugas, Wewenang, dan Kewajiban Komite Manajemen Risiko

Tugas Komite Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

- Memberikan masukan kepada Dewan Komisaris berupa penelaahan terhadap pelaksanaan manajemen risiko dan kajian risiko yang dilakukan oleh Perusahaan, serta telaahan atas permohonan Direksi untuk rencana kegiatan perusahaan yang dapat menimbulkan risiko.
- Memantau dan memastikan bahwa semua kegiatan perusahaan yang ada dalam RKAP dan RJPP telah memperhatikan prinsip-prinsip manajemen Risiko.
- Mendorong terciptanya sistem pengendalian risiko usaha yang baik.
- Memberikan masukan kepada Dewan Komisaris mengenai tindakan/urutan hasil evaluasi, terutama terhadap kebijakan yang mempunyai dampak bagi perusahaan yang signifikan.
- Melaksanakan tugas lain yang diberikan Dewan Komisaris sepanjang masih dalam lingkup tugas dan kewajiban bidang manajemen Risiko berdasarkan ketentuan Pemerintah dan Perundang-undangan yang berlaku.
- Komite Manajemen Risiko dapat meminta bantuan jasa konsultan untuk mendapatkan penilaian/keahlian yang komprehensif bila dibutuhkan

Kewajiban Komite Manajemen Risiko Perusahaan adalah sebagai berikut:

- Membuat program/rencana kerja tahunan.
- Menyampaikan laporan kepada Dewan Komisaris atas setiap pelaksanaan tugas sebagaimana diktum ketiga disertai rekomendasi yang diperlukan.
- Membuat Laporan triwulanan dan laporan tahunan kepada Dewan Komisaris.
- Menjaga kerahasiaan dokumen, data dan informasi perusahaan.

5. Risk Management Committee

The Risk Management Committee is chaired by one of the Commissioners and consists of two people drawn from outside the company who are considered to have adequate competence in accordance with the function of the committee.

Duties, Authorities, and Obligations of the Risk Management Committee

The duties of the Risk Management Committee are as follows:

- Provide input to the Board of Commissioners in the form of a review of the implementation of risk management and risk assessment conducted by the Company, as well as a review of the request of the Board of Directors for the company's activity plans that may pose risks.
- Monitor and ensure that all company activities in the RKAP and RJPP have taken into account the principles of risk management.
- Encouraging the creation of a good business risk control system.
- Provide input to the Board of Commissioners regarding the follow-up to the evaluation results, especially on policies that have a significant impact on the company.
- Carry out other tasks assigned by the Board of Commissioners as long as it is within the scope of duties and obligations in the field of Risk management based on the provisions of the Government and applicable laws and regulations.
- The Risk Management Committee may request the assistance of consultant services to obtain a comprehensive assessment/skills if needed.

The obligations of the Company's Risk management Committee are as follows:

- Make an annual work program/plan.*
- Submit reports to the Board of Commissioners on each task implementation as referred to in the third dictum accompanied by the necessary recommendations.*
- Prepare quarterly reports and annual reports to the Board of Commissioners.*
- Maintain the confidentiality of company documents, data and information.*

Profil Komite Manajemen Risiko 2021

2021 Risk Management Committee Profile



Cut Meutia Adrina

Ketua Komite Manajemen Risiko
Risk Management Committee Chairman

Ditetapkan sebagai Ketua Audit PT PAL Indonesia berdasarkan Surat Keputusan Dewan Komisaris Nomor: SK-04/DK/PAL/VIII/2021 tentang Pembentukan Komite Manajemen Risiko Pada Dewan Komisaris PT PAL Indonesia (Persero). Profil Cut Meutia Adrina bisa dilihat di bagian Laporan kepada Pemangku Kepentingan pada pembahasan profil Dewan Komisaris.

Appointed as Audit Chair of PT PAL Indonesia based on the Decree of the Board of Commissioners Number: SK-04/DK/PAL/VIII/2021 concerning the Establishment of the Risk Management Committee on the Board of Commissioners of PT PAL Indonesia (Persero). Cut Meutia Adrina's profile can be seen in the Reports to Stakeholders section of the discussion on the profile of the Board of Commissioners.



Nur Rochman

Anggota Komite Manajemen Risiko
Risk Management Committee Member

Warga Negara Indonesia, berasal dari Purworejo, Jawa Tengah. Nur Rochman menyelesaikan Pendidikan Diploma empat bidang Akuntansi di Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) pada 1986 kemudian pendidikan Master bidang Ilmu Manajemen di Universitas Negeri Padang pada tahun 2003.

He is an Indonesian citizen, born in Purworejo, Central Java. Nur Rochman completed his Diploma IV (D-4) in Accounting at the State College of Accountancy (STAN) in 1986 and then continued his Masters in Management at Padang State University in 2003.

Saat ini Nur Rochman aktif di beberapa organisasi berkaitan dengan audit seperti Ikatan Akuntan Indonesia dan memiliki pengalaman di bidang pengawasan keuangan dan pembangunan. Beberapa jabatan yang pernah diemban antara lain Kepala Bidang Akuntabilitas Pemerintah Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Sumatra Barat, Kepala Bidang Akuntan Negara serta sempat menjadi Auditor Madya pada Perwakilan BPKP Jawa Timur.

Nur Rochman is working in several audit-related organizations, such as the Institute of Indonesia Chartered Accountants, and has considerable experience in financial and development supervision. He has served as the Head of Government Accountability Office, Representative of the Financial and Development Supervisory Agency (BPKP) of West Sumatra, Head of State Accountant Division, and Associate Auditor at the East Java BPKP Representative.



I Gusti Bagus Kurniawan

Anggota Komite Manajemen Risiko
Risk Management Committee Member

Warga Negara Indonesia, berasal dari Purworejo, Jawa Tengah. I Gusti Bagus Kurniawan menyelesaikan Pendidikan Diploma empat bidang Akuntansi di Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) pada 1986 kemudian pendidikan Master bidang Ilmu Manajemen di Universitas Negeri Padang pada tahun 2003.

Indonesian citizen, originally from Purworejo, Central Java. I Gusti Bagus Kurniawan completed his four-year Diploma in Accounting at the State College of Accountancy (STAN) in 1986 and then mastered his Masters in Management Science at the Padang State University in 2003.

Pelaksanaan Tugas Komite Manajemen Risiko

Implementation of the Tasks of the Risk Management Committee

Untuk menjalankan tugasnya, Komite Manajemen Risiko mengadakan rapat-rapat untuk memantau dan mengevaluasi laporan operasional bulanan serta membahas hal-hal relevan lainnya. Selama tahun 2021, Komite Manajemen Risiko melaksanakan rapat sebanyak 7 kali.

To carry out its duties, the Risk Management Committee holds meetings to monitor and evaluate monthly operational reports and discuss other relevant matters. During 2021, the Risk Management Committee held seven meetings.

Pelaksanaan Tugas Komite Audit

Minutes of the 2021 Audit Committee Meeting

No No	Tanggal Date	Perihal Subject
1	29 - 30 September 2021	1. Laporan Pelaksanaan pengenalan Komite Manajemen Risiko dengan Direktorat Produksi, Direktorat Pemasaran, dan Direktorat Keuangan, Manajemen Risiko dan SDM. 1. Implementation Report Introduction of the Risk Management Committee with the Directorate of Production, Directorate of Marketing, and the Directorate of Finance, Risk Management and HR. 2. Catatan KMR pada Rakomdir tanggal 30 September 2021 PT PAL Indonesia (Persero). 2. KMR records at the Rakomdir on September 30, 2021, PT PAL Indonesia (Persero).
2	8 November 2021	Manajemen Risiko dari Aspek non Teknis (Management) Pelaksanaan Proyek Fregate I dan II PT PAL Indonesia. Risk Management from Non-Technical Aspects (Management) of PT PAL Indonesia's Fregate I and II Project Implementation.
3	8 November 2021	Rencana & langkah mitigasi risiko yang akan dilakukan oleh Dewan Komisaris terkait pelaksanaan Audit KAP tahun buku 2021. Risk mitigation plans and steps to be carried out by the Board of Commissioners regarding the implementation of the KAP Audit for the 2021 financial year.
4	16 November 2021	Telaahan Manajemen Risiko atas Perubahan Struktur Organisasi PT PAL Indonesia (Persero). Risk Management Review on Changes in the Organizational Structure of PT PAL Indonesia (Persero)
5	30 November 2021	Telaahan Komite Manajemen Risiko atas RKAP tahun 2022 PT PAL Indonesia (Persero). The Risk Management Committee's review of the 2022 RKAP of PT PAL Indonesia (Persero).
6	30 November 2021	Telaahan Komite Manajemen Risiko atas RKAP tahun 2022 PT PAL Indonesia (Persero) The Risk Management Committee's review of PT PAL Indonesia's 2022 RKAP (Persero).
7	30 November 2021	Telaah Tambahan KMR atas kesesuaian RKAP Tahun 2022 terhadap APS RKAP Tahun 2022. Additional KMR study of the suitability of the 2022 RKAP to the 2022 RKAP APS.

Frekuensi Kehadiran Komite Audit dalam Rapat Tahun 2021

Frequency of Audit Committee Attendance in 2021 Meetings

Jabatan Position	Nama Name	Jumlah Rapat Number of Meeting	Kehadiran Attendance
Ketua Chairman	Cut Meutia Adrina	7	100%
Anggota Member	Nur Rochman	7	100%
Anggota Member	I Gusti Bagus Kurniawan	7	100%

6. Komite Nominasi dan Remunerasi

Komite Remunerasi yang keanggotaannya oleh Ex-Officio Dewan Komisaris PT PAL Indonesia.

Tugas, Wewenang, dan Kewajiban Komite Nominasi dan Remunerasi

Tugas Komite Nominasi dan Remunerasi adalah sebagai berikut:

1. Terkait dengan Fungsi Nominasi :
 - a. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai:
 1. Komposisi jabatan anggota Direksi dan/atau Dewan Komisaris;
 2. Kebijakan dan kriteria yang dibutuhkan dalam proses nominasi;
 3. Kebijakan evaluasi kinerja bagi anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris.
 - b. Membantu Dewan Komisaris melakukan penilaian kinerja anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris berdasarkan tolok ukur/KPI yang telah disusun sebagai bahan evaluasi.
 - c. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai program pengembangan kemampuan / kompetensi anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris.
 - d. Memberikan usulan calon yang memenuhi syarat sebagai anggota Direksi dan/atau Anggota Dewan Komisaris kepada Dewan Komisaris untuk disampaikan kepada Pemegang Saham/RUPS.
2. Terkait dengan fungsi Remunerasi:
 - a. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris paling kurang 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun mengenai:
 1. Struktur Remunerasi;
 2. Kebijakan atas Remunerasi;
 3. Besaran atas Remunerasi.
 - b. Membantu Dewan Komisaris melakukan penilaian kinerja dengan kesesuaian Remunerasi yang diterima masing-masing anggota Direksi dan/atau Anggota Dewan Komisaris.
3. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Dewan Komisaris sepanjang masih dalam lingkup tugas dan kewajiban Dewan Komisaris berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

6. Nomination and Remuneration Committee

The Remuneration Committee whose membership is by the Ex-Officio of the Board of Commissioners of PT PAL Indonesia.

Duties, Authorities, and Obligations of the Nomination and Remuneration Committee

The duties of the Nomination and Remuneration Committee are as follows:

- 1. Related to the Nomination Function:*
 - a. Provide recommendations to the Board of Commissioners regarding:*
 - 1. Composition of the positions of members of the Board of Directors and/or Board of Commissioners;*
 - 2. Policies and criteria required in the nomination process;*
 - 3. Performance evaluation policy for members of the Board of Directors and/or members of the Board of Commissioners.*
 - b. Assist the Board of Commissioners in assessing the performance of members of the Board of Directors and/or members of the Board of Commissioners based on benchmarks/KPIs that have been prepared as evaluation material.*
 - c. Provide recommendations to the Board of Commissioners regarding the capability/competency development program for members of the Board of Directors and/or members of the Board of Commissioners.*
 - d. Provide proposals for candidates who meet the requirements as members of the Board of Directors and/or Members of the Board of Commissioners to the Board of Commissioners to be submitted to the Shareholders/GMS.*
- 2. Related to the Remuneration Function:*
 - a. Provide recommendations to the Board of Commissioners at least 1 (one) time in 1 (one) year regarding:*
 - 1. Remuneration Structure;*
 - 2. Policy on Remuneration;*
 - 3. Amount of Remuneration;*
 - b. Assist the Board of Commissioners in assessing performance in accordance with the remuneration received by each member of the Board of Directors and/or member of the Board of Commissioners.*
- 3. Carry out other tasks assigned by the Board of Commissioners as long as it is within the scope of duties and obligations of the Board*

4. Komite dapat meminta bantuan jasa konsultan untuk mendapatkan penilaian/keahlian yang komprehensif bila dibutuhkan.

Komite Nominasi dan Remunerasi wajib:

1. membuat program/rencana kerja tahunan.
2. Menyampaikan laporan kepada Dewan Komisaris atas setiap pelaksanaan disertai rekomendasi yang diperlukan
3. membuat laporan triwulanan dan laporan tahunan kepada Dewan Komisaris yang ditandatangani oleh sekurang-kurangnya Ketua Komite dan/atau salah satu seorang anggota Komite.
4. Menjaga kerahasiaan dokumen, data dan informasi perseroan.

Remunerasi Komite Audit

PT PAL Indonesia memberikan remunerasi kepada Komite Audit sesuai peraturan yang berlaku, di mana remunerasi yang diterima oleh Ketua Komite Audit termasuk dalam remunerasi yang diterima oleh Komisaris sebagaimana dijelaskan pada bagian Tata Kelola Perusahaan pada pembahasan terkait Dewan Komisaris.

Adapun remunerasi yang diterima anggota Komite Audit ditetapkan sebesar 15% dari gaji Direktur Utama perusahaan dengan memperhatikan ketentuan yang berlaku.

7. Sekretaris Perusahaan

Sekretaris Perusahaan adalah bagian perusahaan yang berperan dalam mengoptimalkan penerapan GCG dan menunjang operasional Perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sekretaris Perusahaan juga berperan dalam mengelola hubungan informasi, baik untuk kalangan internal maupun eksternal.

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara tanggal BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN, fungsi Sekretaris Perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Memastikan bahwa perusahaan mematuhi peraturan tentang persyaratan keterbukaan sejalan dengan penerapan prinsip-prinsip GCG.

of Commissioners based on the provisions of the applicable laws and regulations.

4. The Committee may request the assistance of consultant services to obtain a comprehensive assessment/expertise if needed.

The Nomination and Remuneration Committee shall:

1. Make an annual work program/plan.
2. Submit reports to the Board of Commissioners on each task implementation as stated in the second dictum accompanied by the necessary recommendations.
3. Prepare quarterly reports and annual reports to the Board of Commissioners signed by at least the Chairman of the Committee and or one of the members of the Committee.
4. Maintain the confidentiality of company documents, data and information.

Remuneration of the Audit Committee

PT PAL Indonesia provides remuneration to the Audit Committee in accordance with applicable regulations, where the remuneration received by the Chairman of the Audit Committee is included in the remuneration received by the Commissioner as explained in the Corporate Governance section of the discussion regarding the Board of Commissioners.

The remuneration received by members of the Audit Committee is set at 15% of the salary of the President Director of the company with due observance to the applicable regulations.

7. Corporate Secretary

The Corporate Secretary represents a part of the company having a role in optimizing the implementation of GCG and supporting the Company's operations to achieve the stated goals. The Corporate Secretary also takes a role in managing information relations, both for internal and external circles.

Based on the Regulation of the Minister of State-Owned Enterprises Number PER-01/MBU/2011 dated 1 August 2011 concerning the Implementation of Good Corporate Governance in BUMN, the functions of the Corporate Secretary are as follows:

1. Ensure that the Company complies with the regulations regarding disclosure requirements in line with the application of GCG principles.

2. Memberikan informasi yang dibutuhkan oleh Direksi dan Dewan Komisaris secara berkala dan/atau sewaktu-waktu apabila diminta;
3. Sebagai penghubung (liaison officer);
4. Menata usahakan serta menyimpan dokumen perusahaan, termasuk tetapi tidak terbatas pada Risalah Rapat Direksi, Rapat Dewan Pengawas, dan RUPS.

Profil Sekretaris Perusahaan



Rariya Budi Harta, Warga Negara Indonesia, lahir di Nganjuk 20 Oktober 1985. Mengenyam pendidikan Sarjana Teknik di Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya, kemudian melanjutkan pendidikan pascasarjana Industri di Institut Teknologi Sepuluh November (ITS) Surabaya.

Memiliki berbagai pengalaman dan kemampuan di bidang industri perkapalan. Pernah menjabat sebagai manajer proyek pembangunan kapal, supervisi pengembangan usaha dan Pelaksana tugas asisten manajer pemasaran di PT PELNI (Persero). Sementara di PT PAL Indonesia, pernah menempati posisi sebagai Pemasar III sebelum akhirnya dipercaya sebagai Sekretaris Perusahaan.

Kedudukan dan Organisasi Sekretariat Perusahaan

Sesuai dengan Petunjuk Organisasi PT PAL Indonesia Nomor 210000 Tahun 2022, Sekretariat Perusahaan adalah unit kerja struktural tingkat divisi di dalam organisasi Direktorat Utama dan dipimpin seorang Sekretaris Perusahaan (Corporate Secretary), berkedudukan langsung di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama. Sekretaris Perusahaan membawahi dan membina:

2. *Provide information needed by the Directors and the Board of Commissioners periodically and / or at any time when requested;*
3. *As liaison officer*
4. *Administering and storing company documents, including but not limited to Minutes of the Directors Meetings, Supervisory Board Meetings, and GMS.*

Corporate Secretary Profile

Rariya Budi Harta, an Indonesian citizen, was born in Nganjuk on 20 October 1985. He completed his Bachelor of Engineering education at the Sepuluh Nopember Institute of Technology (ITS) in Surabaya, then continued his postgraduate education at the same campus in the Department of Industrial Technology Management.

He has a variety of experiences and abilities in the shipping industry. He once served as a project manager of vessel construction, business development supervision, and acting as an assistant marketing manager at PT PELNI (Persero). Meanwhile, he once held the position of Market III at PT PAL Indonesia before finally entrusted as the Corporate Secretary.

Position and Organization of the Corporate Secretary

PT PAL Indonesia Organizational Guidelines Number 2 100 00 of 2022, the Corporate Secretariat is a division level structural work unit within the Main Directorate organization and is led by a Corporate Secretary, directly under and responsible to the President Directors. Corporate Secretary supervises and fosters:

- Departemen Humas
- Departemen Perwakilan Jakarta
- Departemen Tanggung Jawab Sosial & Lingkungan
- Sekretariat Sekretaris Perusahaan.

Tugas Pokok dan Fungsi Sekretaris Perusahaan

Berdasarkan Petunjuk Organisasi Nomor 211000 Tahun 2022, Sekretaris Perusahaan mempunyai tugas pokok sebagai berikut:

1. Menjabarkan, menyusun strategi pelaksanaan kebijakan perusahaan beserta program kerja di bidang kehumasan, pengelolaan dan pengendalian Kantor Perwakilan Jakarta, pengelolaan kepatuhan, pengelolaan tanggung Jawab Sosial & Lingkungan (TJSL) serta pembinaan kesekretariatan Dewan Komisaris dan Direksi.
2. Merencanakan, mengoordinasikan dan melaksanakan pengawasan sumber daya untuk pelaksanaan pekerjaan di bidang kehumasan, pengelolaan dan pengendalian Kantor Jakarta, pengelolaan kepatuhan dan pengelolaan Tanggung Jawab Sosial & Lingkungan serta pembinaan kesekretariatan Dewan Komisaris dan Direksi.

Adapun fungsi Sekretariat Perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan, melaksanakan, dan mengembangkan strategi di bidang:
 - a. Mengelola dan mengembangkann citra positif perusahaan (Corporate Communication) melalui pengembangan hubungan internal dan eksternal melalui kegiatan kehumasan.
 - b. Mengelola penyelenggaraan perusahaan oleh Dewan Komisaris dan Direksi agar sesuai dengan Anggaran Dasar dan peraturan lainnya, diantaranya penyelenggaraan aksi korporasi.
 - c. Compliance officer (memastikan bahwa implementasi Akte Pendirian Perusahaan dan ketentuan-ketentuan/peraturan pemerintah yang berhubungan dengan aktivitas Perusahaan telah dilaksanakan dengan benar).
 - d. Advisory function (memberikan masukan kepada Direksi mengenai peraturan/ketentuan yang berlaku maupun saran-saran untuk perkembangan perusahaan.
 - e. Pengelolaan Fungsi kearsipan dan pengendalian arsip arsip dan dokumen penting/rahasia Perusahaan.

- *Public Relations Departement*
- *Jakarta Representative Departement*
- *Social & Environmental Responsibility Departement*
- *Corporate Secretary Secretariat.*

Main Duties and Functions of the Corporate Secretary

Based on the Organizational Directive Number 211000 of 2022, the Corporate Secretariat is responsible for the following main duties:

1. *Describing and formulating a strategy for the implementation of the Company's policies and work programs in public relations, including management and control of Representative Office in Jakarta; compliance management; Social & Environmental Responsibility (TJSL) Management; as well as development of the secretariat of the Board of Commissioners and Directors.*
2. *Planning, coordinating, and performing supervision of resources for the implementation of public relations, including management and control of Representative Office in Jakarta; Compliance management; and Social and environmental responbility; as well as development of the secretariat of the Board of Commissioners and the Directors.*

The functions of Corporate Secretary included:

1. *To plan, implement, and develop strategies in the field of:*
 - a. *Manage and develop a positive image of the company (Corporate Communication) through the development of internal and external relationships through public relations activities.*
 - b. *Managing the organization of the company by the Board of Commissioners and the Board of Directors in accordance with the Articles of Association and other regulations, including the implementation of corporate actions.*
 - c. *Compliance Officer (ensuring that the implementation of the Company's Deed of Establishment and government provisions/regulations related to the Company's activities have been carried out properly)*
 - d. *Advisory function (providing advice to the Directors regarding applicable regulations/stipulations and suggestions for the company's development)*
 - e. *Management Compliance management and control of the Company's archives and important/confidential documents.*

- f. Memonitor berbagai kegiatan kesekretariatan korporasi dan protokoler, korespondensi dan kerumahtanggaan yang terkait dengan Dewan Komisaris dan Direksi.
2. Mengelola dan mengendalikan kegiatan operasional Kantor Perwakilan Jakarta
3. Mengelola dan mengendalikan kegiatan operasional Kantor Perwakilan Jakarta
4. Mendukung dan mengkoordinasikan kesiapan materi Rapat Dewan Komisaris dan Direksi (Rakomdir) demi terlaksananya Rakomdir dengan baik.
5. Mengkoordinir dan melaksanakan pembinaan fungsi kesekretariatan Dewan Komisaris dan Direksi.

Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab

Pelaksanaan tugas Sekretaris Perusahaan selama tahun 2021 adalah sebagai berikut:

- a. Membantu Direksi dalam menjabarkan, menyusun strategi pelaksanaan kebijakan perusahaan beserta program kerja di bidang kehumasan, hukum, pengelolaan dan pengendalian Kantor Jakarta, pengelolaan dan pengendalian arsip dan dokumen penting/rahasia perusahaan, serta pengelolaan dan pembinaan kesekretariatan Dewan Komisaris dan Direksi;
- b. Membina sekretaris Dewan Komisaris Direksi, antara lain terkait tata laksana surat menyurat, pembinaan penyimpanan dokumen, dan tata laksana kontak/komunikasi dengan para pemangku kepentingan;
- c. Mengoordinasi isu strategis perusahaan mencapai pengelolaan perusahaan yang efektif dan efisien, termasuk membantu menyiapkan penyelenggaraan rapat Direksi dan rapat Direksi-Dewan Komisaris.
- d. Mengidentifikasi risiko dan rencana penanganan risiko di lingkungan Sekretaris Perusahaan.
- e. Departemen Hubungan Masyarakat, tugas yang dilaksanakan oleh Sekretaris perusahaan antara lain:
 - Menjembatani hubungan antara Direksi dan perusahaan dengan stakeholder (pemangku kepentingan), seperti pemerintah, media massa, kelompok masyarakat, dan sebagainya.
 - Mengomunikasikan pesan-pesan kunci Perusahaan dan memonitor berita-beritanya di media massa.
 - Mengelola dan memonitor pelaksanaan Portal Publik Kementerian BUMN PT PAL

- f. Monitor various corporate secretarial activities and protocols, correspondence and housekeeping related to the Board of Commissioners and the Board of Directors.
2. To manage and control the operational activities of the Representative Office in Jakarta
3. Manage and control the operational activities of the Jakarta Representative Office
4. Support and coordinate the material readiness of the Board of Commissioners and Board of Directors Meetings (Rakomdir) for the proper implementation of Rakomdir.
5. Coordinate and carry out the development of the secretarial functions of the Board of Commissioners and the Board of Directors.

Implementation of Duties and Responsibilities

The duties of the Corporate Secretary during 2021 are as follows:

- a. Assist the Directors in outlining, formulating strategies for implementing company policies along with work programs in the field of public relations, law, management and control of the Jakarta Office, managing and controlling archives and important documents / company secrets, as well as managing and fostering the secretariat of the Board of Commissioners and Directors;
- b. Fostering the secretary of the Board of Commissioners of the Directors, among others related to the administration of correspondence, guidance on document storage, and management of contacts / communication with stakeholders;
- c. Coordinating the company's strategic issues to achieve effective and efficient corporate management, including helping to prepare the holding of the Directors meetings and the Directors-Board of Commissioners meetings.
- d. Identifying risks and risk management plans in the Corporate Secretary environment.
- e. In the Public Relations Department, the tasks carried out include:
 - Bridging the relationship between the Directors and the company with stakeholders (stakeholders), such as the government, mass media, community groups, and so on.
 - Communicate the Company's key messages and monitor the news in the mass media
 - Manage and monitor the implementation of the Ministry of SOE's PT PAL Indonesia (Persero) Public Portal.
 - Manage public information disclosure

- Indonesia (Persero).
 - Mengelola keterbukaan informasi publik melalui situs resmi dan akun media sosial Perusahaan.
 - Mengelola kegiatan dokumentasi dan protokoler perusahaan.
- f. Di Departemen Hukum & Kepatuhan, tugas yang dilaksanakan oleh Sekretaris Perusahaan antara lain:
- Menelaah rencana penerbitan dan/atau perubahan produk hukum perusahaan.
 - Menelaah produk hukum seperti perjanjian dengan pihak internal maupun eksternal.
 - Mewakili perusahaan untuk mengikuti rapat-rapat bidang hukum yang tidak mutlak harus dihadiri Direksi.
 - Menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan dalam penyelesaian perkara hukum yang dihadapi perusahaan.

Pelatihan yang diikuti Sekretaris Perusahaan

Dalam rangka meningkatkan kompetensi Sekretaris Perusahaan, dan pada tahun 2021 dalam masa pandemi Covid-19 maka tidak ada pelatihan yang dilaksanakan.

6. Satuan Pengawasan Intern

Sebagai upaya menerapkan Tata Kelola Perusahaan yang Baik PT PAL Indonesia membentuk sistem pengawasan dan pengendalian internal antara lain meliputi bidang keuangan dan operasional.

Tugas pengawasan dan pengendalian internal dikoordinasi oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI). SPI bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. SPI juga melaporkan hasil kegiatannya kepada Dewan Komisaris.

SPI dipimpin oleh seorang Kepala Satuan Pengawasan Intern yang diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama atas persetujuan Dewan Komisaris. Dalam menjalankan tugasnya, SPI bebas dari campur tangan pihak lain dalam bentuk lain. SPI PT PAL Indonesia secara berkelanjutan telah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara independen dan obyektif untuk meningkatkan dan memperbaiki penerapan GCG di lingkungan perusahaan.

through the official website and the Company's social media accounts

- *Manage Company documentation and protocol activities.*

- f. *In the Law and Compliance Departement, the tasks carried out include:*
- *Reviewing the plan to issue and / or change Company legal products*
 - *Reviewing legal products such as agreements with internal and external parties,*
 - *Representing the Company to attend legal field meetings that the Directors must not attend.*
 - *Preparing materials needed in the settlement of legal cases faced by the Company.*

Training attended by the Corporate Secretary

Given that the Covid-19 pandemic occurred in 2021, there was no training carried out to improve the competence of the Corporate Secretary

6. Internal Audit

In an effort to implement Good Corporate Governance, PT PAL Indonesia established an internal supervision and control system including, among other things, the financial and operational fields.

The duty of internal supervision and control system is coordinated by the Internal Audit (SPI). SPI reports directly to the President Director. SPI also reports the results of its activities to the Board of Commissioners.

SPI is led by a General Manager of Internal Audit who is appointed and dismissed by the President Director with the approval of the Board of Commissioners. In carrying out its duties, SPI is free from other parties' interference in other forms. SPI PT PAL Indonesia has continuously carried out its duties and responsibilities independently and objectively to improve and improve the implementation of GCG within the Company

Profil Kepala Satuan Pengawasan Intern



M. Taufiq Tjadi Aman, Warga Negara Indonesia. Lahir di Ujung Pandang, 4 Agustus 1967. Menyelesaikan pendidikan sarjana pada jurusan Akuntansi di Universitas Hasanuddin pada tahun 1992. M. Taufiq Tjadi Aman telah banyak mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan terkait dengan audit keuangan dan berpengalaman dalam pengawasan intern. Saat ini M. Taufiq Tjadi Aman menjadi kepala Satuan Pengawasan Intern sejak 11 Januari 2022 sesuai dengan surat keputusan Direksi Nomor SKEP/01/10000/I/2022 dan telah mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris berdasarkan nomor surat Nomor 51/DK/PAL/XII/2021 Tanggal 21 Desember 2021.

Kebijakan Umum Satuan Pengawasan Intern

Kebijakan umum dalam hal pengendalian dan pengawasan internal perusahaan adalah sebagai berikut:

- Pimpinan setiap unit kerja bertanggung jawab untuk menciptakan dan memelihara kinerja dan kualitas pengendalian internal di lingkungan kerja masing-masing.
- Pimpinan setiap unit kerja bertanggung jawab dalam melaksanakan pengelolaan risiko dengan baik.
- Pimpinan beserta seluruh tingkat manajemen perusahaan sepenuhnya mendukung berfungsinya Pengendalian Internal dan SPI, selaku pelaksana pemeriksaan intern, dengan baik dalam rangka penerapan Governance, Risk and Control (GRC).

Profile of the General Manager Internal Audit

M. Taufiq Tjadi Aman, Indonesian Citizen. Born in Ujung Pandang, August 4, 1967. Completed his undergraduate education majoring in Accounting at Hasanuddin University in 1992. M. Taufiq Tjadi Aman has attended various education and training related to financial auditing and has experience in internal supervision. Currently, M. Taufiq Tjadi Aman has been the head of the Internal Audit Unit since January 11, 2022 in accordance with the Board of Directors' decision letter Number SKEP/01/10000/I/2022 and has received approval from the Board of Commissioners based on letter Number 51/DK/PAL/XII/2021 December 21, 2021.

General Policy of Internal Control Unit

General policies in terms of internal control and supervision of the company are as follows:

- The leader of each work unit is responsible for creating and maintaining the performance and quality of internal controls in their respective work environments.*
- The leader of each work unit is responsible for carrying out risk management properly.*
- The leader and all levels of management of the Company fully support the functioning of Internal Control and SPI, as executors of internal audits, well in the framework of implementing governance, risk and control (GRC).*

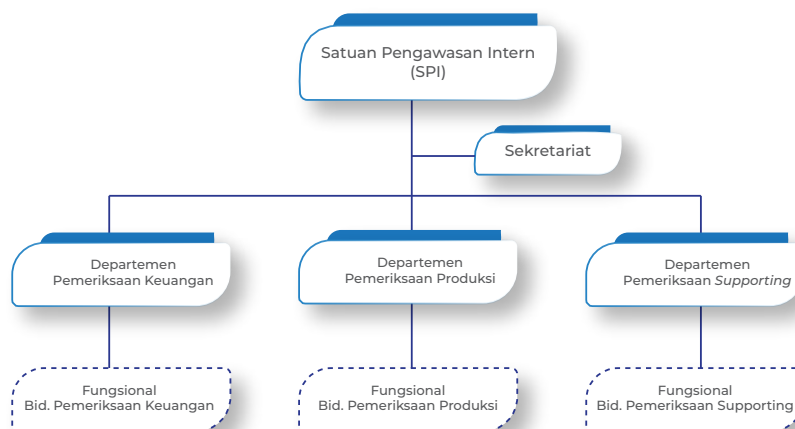
Kedudukan SPI

Satuan Pengawasan Intern (SPI) adalah unit kerja struktural setingkat divisi dalam organisasi Direktorat Utama yang berkedudukan langsung di bawah Direktur Utama dan dipimpin oleh seorang Kepala Satuan Pengawasan Intern (Kepala SPI). Berikut penjelasan tentang kedudukan SPI:

- Kepala SPI diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama berdasarkan mekanisme internal perusahaan dengan persetujuan Dewan Komisaris.
- Direktur Utama dapat memberhentikan Kepala SPI, apabila Kepala SPI tidak memenuhi persyaratan sebagai Pemeriksa Intern dan atau gagal/tidak cakap dalam melaksanakan tugasnya.
- Kepala SPI bertanggung jawab secara langsung kepada Direktur Utama.
- Kepala SPI membuat laporan hasil kegiatan assurance dan consulting kepada Direktur Utama dan dengan tembusan kepada Direktur Pembina unit kerja dan atas persetujuan Direktur Utama laporan hasil kegiatan disampaikan kepada Dewan Komisaris.

Struktur Organisasi SPI

Struktur organisasi SPI perusahaan sesuai dengan Surat Keputusan Direktur Utama Nomor : SKEP/31/10000/XII/2021 tanggal 31 Desember 2021 Perihal Struktur Organisasi PT PAL Indonesia dan Petunjuk Organisasi Nomor: 212000 tanggal 27 Juli 2021 digambarkan dalam bagan berikut:



Internal Audit Status

Is a structural work unit at the division level within the Main Directorate organization that is directly under the President Director and is headed by the General Manager of the Internal Audit Unit (General Manager of SPI). The following is an explanation of the position of SPI:

- The Head of SPI is appointed and dismissed by the President Director based on the Company's internal mechanism with the approval of the Board of Commissioners.*
- The President Director can dismiss the SPI Head, if the Head of the SPI does not meet the requirements as an Internal Examiner and / or fails / is incompetent in carrying out his duties.*
- The Head of SPI is directly responsible to the President Director.*
- The Head of the SPI reports the results of the assurance and consulting activities to the President Director and with a copy to the Director of the Trustees of the work unit and with the approval of the President Director the report on the results of the activities is submitted to the Board of Commissioners.*

Internal Audit Organizational Structure

The organizational structure of the SPI of the Company in accordance with the Decree of the President Director Number SKEP/31/10000/XII/2021 dated 31 December 2021 regarding Organizational Structure PT PAL Indonesia and Organizational Guidelines Number: 212000 dated 18 April 2018 is illustrated in the following chart

Kualifikasi Satuan Pengawasan Intern

Pada akhir 2021, jumlah pegawai SPI sebanyak 13 orang, termasuk kepala SPI dan kepala departemen, dengan rincian sebagai berikut:

Jumlah Personil SPI

Number of Internal Audit Personnel

Jabatan Position	Jumlah Total
Kepala SPI Head of SPI	1
Sekretaris Secretary	1
Kadep. Pemeriksaan Keuangan Head of Financial Audit Department	1
Kadep. Pemeriksaan Produksi Head of Operational Audit Department	0
Kadep. Pemeriksaan Supporting Head of Supporting Audit Department	1
Auditor Internal Internal Auditor	9
Total Total	13

SPI PT PAL Indonesia memiliki satu orang bersertifikat Qualified Internal Auditor, satu orang bersertifikat Professional Internal Auditor.

Adapun auditor-auditor lainnya ke depan terus dikembangkan kompetensinya dengan menyelesaikan berbagai sertifikasi yang relevan.

Kualifikasi SDM/ Personil SPI Qualifications of ICU's Personnel

No No	Keterangan Information	Personil Personnel
1	Tingkat Dasar I Basic Level I	3 orang 3 person
2	Tingkat Lanjutan I Advanced Level I	0 orang 0 person
3	Tingkat Lanjutan II Advanced Level II	2 orang 2 person
4	Tingkat Manajerial Managerial Level	0 orang 0 person
5	Tingkat Matrikulasi Matriculation Level	1 orang 1 person
6	Sertifikasi Audit ISO ISO Audit Certification	8 orang 8 person
7	Sertifikasi QIA QIA Certification	1 orang 1 person
8	Sertifikasi PIA PIA Certification	1 orang 1 person
9	Sertifikasi CA CA Certification	2 orang 2 person
10	Sertifikasi ACPA ACPA Certification	1 orang 1 person
11	Sertifikasi CPA CPA Certification	2 orang 2 person

Qualifications of Internal Audit

At the end of 2021, the Internal Audit consisted of 13 personnel, including the head of Internal Audit and the head of the Department, with the following details:

The Company's Internal Audit had one person certified as a Qualified Internal Auditor, one person certified as a Professional Internal Auditor..

The competencies of other auditors continued to be developed by accomplishing various relevant certifications.

Pelatihan SPI

Untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan di bidang audit keuangan maupun operasional, personil SPI Perusahaan telah mengikuti sejumlah pelatihan pada tahun 2021, antara lain Seminar dan Workshop terkait update PSAK terbaru.

Tugas Pokok dan Tanggung Jawab SPI

Uraian Tugas Pokok dan Tanggung Jawab SPI adalah sebagai berikut:

A. Tugas Pokok:

1. Menyusun dan melaksanakan pemeriksaan berbasis risiko sesuai Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT), termasuk mengidentifikasi dan memutakhirkan data audit universe.
2. Menyusun dan melaksanakan pemeriksaan untuk pengujian terhadap ketaatan (compliance) pada hukum, peraturan, ketentuan, dan prosedur yang berlaku.
3. Melakukan pemeriksaan kinerja/ pemeriksaan operasional untuk memastikan efisiensi, efektivitas dan kehematan dari seluruh aspek proses bisnis dan operasi Perusahaan dibidang keuangan, akuntansi, operasional, sumber daya manusia, pemasaran, teknologi informasi dan kegiatan lainnya.
4. Menguji dan mengevaluasi keandalan penerapan tata kelola, manajemen risiko dan pengendalian intern (Governance, Risk and Control) serta memberi saran perbaikan.
5. Melakukan pemberian jasa konsultasi (consulting) kepada manajemen operasi meliputi: review pengembangan sistem dan prosedur, review dan penilaian mandiri atas keefektifan Sistem Pengendalian Internal dan kinerja perusahaan.
6. Memberikan masukan terhadap penyempurnaan sistem dan prosedur, anggaran, dan kebijakan yang diperlukan dalam pencapaian misi dan tujuan serta strategi perusahaan secara efektif dan efisien.
7. Melakukan evaluasi terhadap pengendalian keamanan aset perusahaan.
8. Melakukan evaluasi terhadap rencana investasi dan divestasi perusahaan, khususnya terhadap aspek pengelolaan risikonya bagi perusahaan.
9. Memberikan saran perbaikan dan informasi yang objektif tentang kegiatan yang

Internal Audit Training

The Internal Audit personnel attended various training in 2021 to improve skills and knowledge about financial audit and its operation. The training included Seminars and Workshops related to the latest Financial Accountancy Standards Notice updates.

Main Duties and Responsibilities of Internal Audit

The Main Duties and Responsibilities of Internal Audit are described as follows:

A. Main Duties

1. *Compile and implement risk-based checks in accordance with the Annual Supervision Work Program (PKPT), including identifying and updating universe audit data.*
2. *Compile and carry out checks for testing compliance with the law, regulations, provisions, and applicable procedures.*
3. *Conduct operational performance / inspection checks to ensure efficiency, effectiveness and savings from all aspects of the Company's business processes and operations in the fields of finance, accounting, operations, human resources, marketing, information technology and other activities.*
4. *Test and evaluate the reliabilities of the implementation of governance, risk management and internal control (governance, risk and control) and provide suggestions for improvements.*
5. *Providing consulting services to operations management includes: reviewing the development of systems and procedures, reviewing and selfassessment of the effectiveness of the Internal Control System and the performance of the Company.*
6. *Provide input on improving the system and procedures, budgets, and policies needed in achieving the mission and objectives and strategies of the Company effectively and efficiently.*
7. *Evaluating the security control of Company assets.*
8. *Evaluate the Company's investment and divestment plans, especially regarding risk management aspects for the Company.*
9. *Provide suggestions for improvement and objective information about the activities examined at all levels of management.*
10. *Submitting the Inspection Report (LHP) and recommendations for improvement to the President Director who is sent by the*

- diperiksa pada semua tingkat manajemen.
10. Menyampaikan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) dan rekomendasi perbaikan kepada Direktur Utama yang ditembuskan Direksi dan kepada Dewan Komisaris (Komite Audit).
 11. Memantau dan mengecek pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan serta melaporkan ke Direktur Utama dan ditembuskan kepada Komisaris (Komite Audit).
 12. Melakukan multi dimensi penugasan pemeriksaan sebagai pemeriksa, pengawas dan operasional.
 13. Menyusun program untuk mengevaluasi mutu kegiatan Pemeriksaan Intern yang dilakukannya.
 14. Melaksanakan pemeriksaan khusus (investigative audit) dengan melakukan investigasi pada setiap aspek dan unsur kegiatan yang terindikasi fraud dan pelanggaran code of conduct, terutama atas perintah Direktur Utama dan atau Komisaris, dan permintaan manajemen atas persetujuan Direktur Utama.
 15. Pelaksanaan investigasi bertujuan untuk mengungkapkan modus operandi, penyebab, potensi kerugian, pelaku dan pihak lain yang terlibat.
 16. Mengevaluasi kecukupan dari indikator pengukuran kinerja yang digunakan.
 17. Menyusun dan menyempurnakan standar kerja pemeriksaan SPI dan panduan pemeriksaan SPI.
 18. Melakukan koordinasi kegiatan SPI dengan kegiatan unit-unit manajemen lain di lingkungan perusahaan.
 19. Menyelenggarakan administrasi (back office) untuk mendukung tertib administrasi dan pelaporan hasil pemeriksaan SPI

B. Tanggung Jawab:

1. Secara terus menerus mengembangkan dan meningkatkan profesionalisme pemeriksa, kualitas proses pemeriksaan intern, dan kualitas hasil pemeriksaan intern dengan mengacu kepada standar pemeriksaan yang berlaku.
2. Menyusun, mengembangkan, dan melaksanakan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yang berbasis risiko (risk based audit), khususnya dalam hal penentuan skala prioritas.
3. Menjamin kecukupan dan ketersediaan sumber daya sehingga dapat menyelenggarakan fungsi pemeriksaan intern secara optimal.
4. Melakukan pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan intern.

Directors and to the Commissioner (Audit Committee).

11. *Monitor and check the implementation of follow-up on audit results and report to the President Director and pass on to the Commissioner (Audit Committee).*
12. *Perform multi dimensions of assignment of examiners as examiners, supervisors and operations.*
13. *Develop a program to evaluate the quality of the Internal Audit activities that it does.*
14. *Carry out investigative audits by conducting investigations on every aspect and element of activities that indicated fraud and violation of the code of conduct, especially at the behest of the President Director and / or Commissioner, and management's request with the approval of the President Director.*
15. *The implementation of the investigation aims to reveal the modus operandi, causes, potential losses, actors and other parties involved.*
16. *Evaluate the adequacy of the performance measurement indicators used.*
17. *Compile and improve SPI inspection work standards and SPI inspection guidelines.*
18. *Coordinating SPI activities with the activities of other management units within the Company;*
19. *Organizing administration (back office) to support orderly administration and reporting of SPI examination results.*

B. Responsibilities:

1. *Continually developing and improving the professionalism of examiners, the quality of the internal audit process, and the quality of the results of internal examinations by referring to the applicable inspection standards.*
2. *Compile, develop, and implement a riskbased audit, especially in determining the priority scale and objectives of internal audits by considering the availability of resources, including identifying and updating audit universe data.*
3. *Ensure the adequacy and availability of resources so that they can carry out internal audit functions optimally.*
4. *Monitor follow-up of internal audit results.*

Komponen Sistem Pengendalian Internal

Komponen Sistem Pengendalian Internal terdiri atas sejumlah hal sebagai berikut:

- Lingkungan pengendalian (control environment),
- Penaksiran risiko (risk assessment),
- Aktivitas pengendalian (control activities),
- Sistem informasi dan komunikasi (information and communication system),
- Pemantauan (monitoring)

Komponen sistem pengendalian internal tersebut sesuai dengan kerangka yang diakui secara internasional, yaitu Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Berikut adalah penjelasan komponen dan prinsip sistem pengendalian internal berbasis COSO:

Internal Control System Components

The Internal Control System consists of several components as follows:

- *Control environment,*
- *Risk assessment,*
- *Control activities,*
- *Information and communication system,*
- *Monitoring*

The component of the internal control system is in accordance with an internationally recognized framework, namely the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). The following is an explanation of the components and principles of the COSO-based internal control system:

No	Komponen Components	Prinsip-Prinsip Principles
1	Lingkungan Pengendalian <i>Control Environment</i>	1. Penegakan Integritas dan Nilai Etika. <i>Enforcement of Integrity and Ethical Values.</i> 3. Independensi Dewan Komisaris. <i>Independence of the Board of Commissioners.</i> 4. Menetapkan Struktur, Wewenang dan Tanggung Jawab <i>Establish the structure, authority, and responsibility.</i> 5. Komitmen Terhadap Kompetensi. <i>Commitment to Competence.</i> 6. Akuntabilitas. <i>Accountability.</i>
2.	Penilaian Resiko <i>Risk Assessment</i>	1. Perusahaan menentukan tujuan yang spesifik sehingga memungkinkan untuk dilakukan identifikasi dan penilaian risiko yang terkait dengan tujuan. <i>The company sets specific objectives to enable the identification and assessment of risks associated with the objectives.</i> 3. Perusahaan mengidentifikasi risiko yang terkait dengan pencapaian tujuan di seluruh kegiatan dan menganalisis risiko untuk menjadi dasar bagaimana risiko akan diperlakukan. <i>The company identifies risks associated with achieving objectives in all activities and analyzes risks to be the basis of how risks will be treated.</i> 4. Organisasi mempertimbangkan potensi <i>fraud</i> dalam penilaian risiko. <i>The organization considers the potential for fraud in risk assessment.</i> 5. Organisasi mengidentifikasi dan menilai perubahan yang akan memengaruhi sistem pengendalian internal secara signifikan. <i>The organization identifies and assesses changes that will significantly affect the internal control system.</i>
3.	Aktivitas pengendalian <i>Control Activities</i>	1. Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian yang berkontribusi terhadap mitigasi risiko sampai pada tingkat yang dapat diterima dalam rangka pencapaian tujuan. <i>The organization selects and develops control activities that contribute to risk mitigation to an acceptable level to achieve objectives.</i> 3. Perusahaan memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian secara umum terkait teknologi dalam rangka pencapaian tujuan. <i>The company selects and develops control activities in general related to technology in the context of achieving its objectives.</i> 4. Perusahaan menyebarkan aktivitas pengendalian melalui kebijakan dan prosedur dalam pengimplementasiannya. <i>The company disseminates control activities through policies and procedures in its implementation.</i>
4.	Informasi dan Komunikasi <i>Information and Communication</i>	1. Perusahaan memperoleh dan menggunakan informasi yang berkualitas dan relevan dalam rangka mendukung fungsi dari komponen lain dalam pengendalian <i>intern</i>. <i>The company obtains and uses quality and relevant information to support the functions of other components in internal control.</i> 3. Perusahaan secara internal mengomunikasikan informasi, termasuk tujuan dan tanggung jawab pengendalian intern dalam rangka mendukung fungsi dari komponen lain dari pengendalian intern. <i>The company internally communicates information, including the objectives and responsibilities of internal control to support the functions of other components of internal control.</i> 4. Perusahaan berkomunikasi dengan pihak eksternal terkait hal yang mempengaruhi fungsi dari komponen lain dalam pengendalian <i>intern</i>. <i>The company communicates with external parties related to matters affecting the function of other components in internal control.</i>

No	Komponen <i>Components</i>	Prinsip-Prinsip <i>Principles</i>
5.	Aktifitas Pemantauan <i>Monitoring Activities</i>	1. Perusahaan memilih, mengembangkan, dan melaksanakan evaluasi berkelanjutan dan/atau terpisah untuk memastikan seluruh komponen pengendalian intern ada dan berfungsi. 2. <i>The company selects, develops, and carries out ongoing and/or separate evaluations to ensure all components of internal control are present and functioning.</i> 3. Perusahaan mengevaluasi dan mengomunikasikan defisiensi pengendalian intern pada pihak yang bertanggung jawab agar diambil tindakan korektif. 2. <i>The company evaluates and communicates internal control deficiencies to those responsible for taking corrective action.</i>

Definisi Sistem Pengendalian Intern berbasis COSO, yaitu: suatu proses yang dilaksanakan secara terus menerus oleh Direksi, manajemen dan staf pendukung dan dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai (reasonable assurance) dalam pencapaian visi, misi, sasaran dan tujuan perusahaan.

The definition of a COSO-based Internal Control System, namely: a process that is carried out continuously by the Board of Directors, management and support staff and is designed to provide reasonable assurance in achieving the company's vision, mission, goals and objectives.

Tujuan Sistem Pengendalian Intern berbasis COSO, yaitu:

- Menjaga dan mengamankan aset perusahaan;
- Mengurangi dampak keuangan/kerugian, penyimpangan termasuk kecurangan/fraud;
- Menjamin pelaksanaan semua kegiatan bisnis perusahaan sesuai dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku;
- Menyediakan informasi keuangan dan manajemen yang benar, lengkap dan tepat waktu;
- Meningkatkan efisiensi, efektivitas dan keekonomisan dalam kegiatan operasional perusahaan;
- Meningkatkan efektivitas budaya risiko (risk culture) pada perusahaan secara menyeluruh.

The objectives of the COSO-based Internal Control System are:

- *Maintain And Secure Company Assets;*
- *Reduce Financial Impacts/Losses, Irregularities Including Fraud;*
- *Guarantee The Implementation Of All Business Activities Of The Company In Accordance With The Applicable Provisions And Legislation;*
- *Provide True, Complete And Timely Financial And Management Information;*
- *Improving efficiency, effectiveness and economy in the company's operational activities;*
- *Improving the effectiveness of the risk culture in the company as a whole.*

Laporan Sistem Pengendalian Internal

Report on Internal Control System

Berkenaan dengan pemeriksaan tugas dan tanggung jawabnya, SPI berkewajiban menyusun dan menyampaikan laporan sebagai berikut:

Regarding the implementation of their duties and responsibilities, SPI is required to prepare and submit reports as follows:

- a. Laporan Hasil Pengawasan untuk setiap jenis penugasan disampaikan kepada Direktur Utama dengan tembusan kepada Direktur Pembina Unit Kerja terkait.
- b. Laporan yang terkait tugas pokok dan fungsi SPI serta kegiatan SPI antara lain rencanakerjatahunan, ikhtisarkemajuan hasil pengawasan, hasil review, pengembangan keahlian dan keterampilan pemeriksaan dan tugas-tugas lain disampaikan kepada Direktur Utama dengan tembusan kepada Dewan Komisaris.
- c. Laporan tentang informasi penting lainnya dari temuan hasil pemeriksaan yang bersifat urgent dan signifikan dapat berpengaruh

- a. *The Supervision Result Report for each type of assignment is submitted to the President Director with a copy to the Director of the relevant Work Unit.*
- b. *Reports related to the main tasks and functions of the SPI and SPI activities include annual work plans, summaries of progress on the results of supervision, results of reviews, development of expertise and examination skills and other tasks submitted to the President Director with copies to the Board of Commissioners.*
- c. *Reports on other important information from the findings of the audit results that are urgent and*

- negatif terhadap pencapaian visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan yang memerlukan perhatian khusus dari direktur Utama dan tindakan perbaikan segera dari manajemen.
- d. Setiap laporan yang dikeluarkan oleh SPI ditembuskan kepada Dewan Komisaris (Komite Audit).

Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab SPI

Pada tahun 2021, SPI melaksanakan penyusunan program kerja tahunan, pelaksanaan pemeriksaan, hasil pelaksanaan pemeriksaan, dan monitoring tindak lanjut hasil pemeriksaan.

SPI juga telah melakukan sejumlah Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) dan pemeriksaan di luar Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT)/Non PKPT, antara lain sebagai berikut:

Melakukan pemeriksaan terhadap unit-unit kerja sebagai berikut:

- Divisi Perbendaharaan
- Divisi Supply Chain
- Divisi Kawasan
- Divisi Kapal Niaga
- Divisi Pemeliharaan & Perbaikan
- Divisi Rekayasa Umum
- Divisi Kapal Selam

Tindak Lanjut Pemeriksaan SPI

Berdasarkan hasil pemeriksaan SPI, terdapat temuan-temuan yang tertuang dalam rekapitulasi pemantauan tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan SPI.

No No	Obyek Pemeriksaan Audit Object	TP	R	Status tindak lanjut Follow-Up Status					%TLHP
				S	US	BS	BD	TDD	
1	Tindak lanjut LHP Tahun 2020 Follow-Up on LHP 2020	236	239	178	-	61	-	-	74,48%
2	Tindak lanjut LHP Tahun 2019 Follow-Up on LHP 2019	238	242	229	-	13	-	-	94,63%
3	Tindak lanjut LHP Tahun 2018 Follow-Up on LHP 2018	244	244	233	-	11	-	-	95,49%
4	Tindak lanjut LHP Tahun 2017 Follow-Up on LHP 2017	28	31	23	-	5	3	-	74,19%
5	Tindak lanjut LHP Tahun 2016 Follow-Up on LHP 2016	43	43	36	-	2	5	-	83,72%

Keterangan:

- TP : Temuan Pemeriksaan
R : Rekomendasi
S : Sesuai dengan Rekomendasi
US : Usulan Selesai

significant can negatively affect the achievement of the Company's vision, mission, goals and strategies that require special attention from the President Director and immediate corrective actions from management.

- d. Every report issued by the SPI is sent to the Board of Commissioners (Audit Committee).

Implementation of Internal Audit Duties and Responsibilities

In 2021, Internal Audit prepared an annual work program, audit plan, audit results, and follow-up monitoring.

Internal Audit has also conducted several Annual Supervisory Work Programs (PKPT) and audits outside the Annual Supervisory Work Program (PKPT) or Non-PKPT, including the following:

Performing audits on the following work units:

- Treasury Division
- Supply Chain Division
- General Affair Division
- Merchant Ship Division
- Maintenance & Repair Division
- General Engineering Division
- Submarine Division

Follow-up on Audit Results by Internal Audit

Based on the Internal Audit audit results, there were findings recorded in the recapitulation of monitoring of the follow-up on recommendations for the Internal audit results.

Information:

- TP : Audit Findings
R : Recommendation
S : Complies with Recommendation
US : Completed Proposal

US : Usulan Selesai
BS : Belum Sesuai dengan Rekomendasi
BD : Rekomendasi Belum Ditindaklanjuti
TDD : Rekomendasi Tidak Dapat Ditindaklanjuti

US : Completed Proposal
BS : Doesn't comply with Recommendation
BD : Recommendation Not Followed Up yet
TDD : Recommendation Cannot Be Followed Up

Akuntan Perusahaan

Berdasar Surat Penawaran Harga Kantor Akuntan Perusahaan (KAP) Hendrawinata Hanny Erwin & Sumargo (Kreston) dengan Nomor: 592/GN/RS/HHES/IX/21 tanggal 9 September 2021 tentang Penawaran Harga Audit Laporan Keuangan Senilai Rp 561.690.000 kepada PT PAL Indonesia.

Kemudian ditindaklanjuti dengan Negosiasi Harga Pengadaan Jasa Auditor Laporan Keuangan tahun Buku 2021 dengan Nomor: 417/N/LG/XII/2021 dengan harga audit sebesar Rp. 555.500.000.

Setelah menyepakati harga jasa Audit Laporan Keuangan, KAP Hendrawinata Hanny Erwin & Sumargo (HHES Kreston) diusulkan untuk ditetapkan sebagai Auditor/Kantor Akuntan Publik (KAP) Tahun 2021 melalui Surat Dewan Komisaris PT PAL Indonesia (Persero) Nomor: 27/DK/PAL/V/2021.

HHES Kreston ditetapkan sebagai Kantor Akuntan Publik (KAP) untuk audit laporan keuangan PT PAL Indonesia (Persero) tahun buku 2021 sesuai Surat Menteri BUMN Nomor: 5-1021/MBU/12/2021. Yang kemudian menjadi landasan Surat Penetapan Pemenang Barang/Jasa yang dikeluarkan melalui Surat PT LEN Industri Nomor: 414/PP/LG/XII/2022 dan Menandatangani Surat Perjanjian Jasa Audit Umum Buku 2021 PT PAL Indonesia (Persero) Nomor: SPER/741/52000/XII/2021.

Laporan keuangan konsolidasian PT PAL Indonesia dan entitas anak tanggal 31 Desember 2021 dan untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut, diaudit oleh auditor independen lain yang laporannya Nomor: 00103/2.1127/AU.1/04/0336-2/1/III/2022 bertanggal 31 Maret 2022, yang menyatakan opini wajar dalam semua hal yang material atas laporan keuangan konsolidasian tersebut.

Company Accountant

Based on the Quotation Letter of the "Hendrawinata Hanny Erwin & Sumargo" (Kreston) Public Accountant Office (KAP) Number 592/GN/RS/HHES/IX/21 dated September 9, 2021, concerning the Price Quotation for the Audit of Financial Statements of IDR561.690.000 to PT PAL Indonesia.

It was subsequently followed up with the Price Negotiation for the Procurement of Financial Statement Audit Service of 2020 Fiscal Year Number 417/N/LG/XII/2021 with an audit price of Rp. 555.500,000.

After agreeing on the price of the Financial Statement Audit service, the "Hendrawinata Hanny Erwin & Sumargo" KAP (HHES Kreston) was proposed to be appointed as the Auditor/Public Accounting Firm (KAP) in 2021 through the Letter of the Board of Commissioners of PT PAL Indonesia (Persero) Number 27/DK/PAL/V/2021.

HHES Kreston was appointed as the Public Accounting Firm (KAP) to audit the financial statement of the 2020 Fiscal Year of PT PAL Indonesia (Persero) in accordance with the SOE Minister's Letter Number 5-1021/MBU/12/2021. It later became the basis for the Appointment Letter of Determination of the Winner of the Goods/Services issued through the Letter of PT LEN Industri Number: 414/PP/LG/XII/2022 and Approved the Letter of Agreement for General Audit Services of 2021 Fiscal Year of PT PAL Indonesia (Persero) Number SPER/741/52000/XII/2021.

The consolidated financial statements of PT PAL Indonesia (Persero) and its subsidiaries as of December 31, 2021, and for the year ended on the date, were audited by other independent auditors with report Number 00103/2.1127/AU.1/04/0336-2/1/III/2022 dated March 31, 2022, which expresses a qualified opinion in all material respects on the said consolidated financial statements.

Tabel Kantor Akuntan Perusahaan (KAP)
Tables Company Accounting Firm (KAP)

No No	KAP Public Accountant Office	Tahun Year	Hasil Result
1	Amir Abadi Jusuf, Mawar dan Rekan <i>Amir Abadi Jusuf, Mawar, and their partners</i>	2017	Wajar <i>Qualified</i>
2	Amir Abadi Jusuf, Mawar dan Rekan <i>Amir Abadi Jusuf, Mawar, and their partners</i>	2018	Wajar <i>Qualified</i>
3	Amir Abadi Jusuf, Mawar dan Rekan <i>Amir Abadi Jusuf, Mawar, and their partners</i>	2019	Wajar <i>Qualified</i>
4	KAP Hendrawinata Hanny Erwin & Sumargo (Kreston)	2020	Wajar <i>Qualified</i>
5	KAP Hendrawinata Hanny Erwin & Sumargo (Kreston)	2021	Wajar <i>Qualified</i>

Manajemen Risiko

PT PAL Indonesia menerapkan Manajemen Risiko Terpadu sebagai bagian integral tata kelola perusahaan yang baik. Dengan pendekatan yang terstruktur dalam Manajemen Risiko Terpadu, perusahaan mengelola ketidakpastian yang bisa mengganggu kinerja perusahaan. Sehingga dalam setiap pengambilan keputusan, manajemen selalu mempertimbangkan risiko-risiko yang ada.

Sesuai Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 disebutkan bahwa “Direksi wajib membangun dan melaksanakan program manajemen risiko korporasi secara terpadu yang merupakan bagian dari pelaksanaan program GCG”. Oleh karena itu, Direksi menetapkan kebijakan manajemen risiko sebagai landasan berpikir dan bertindak dalam penerapan manajemen risiko di lingkungan perusahaan.

Kebijakan Manajemen Risiko

Direksi PT PAL Indonesia telah menetapkan kebijakan manajemen risiko sebagai:

1. Membangun kesadaran seluruh insan perusahaan terhadap risiko dalam setiap kegiatan perusahaan, sehingga ada mitigasi terhadap risiko-risiko tersebut;
2. Menerapkan manajemen risiko secara sinergis dengan sistem manajemen lainnya sehingga semakin meningkatkan kualitas implementasi GCG.
3. Mewujudkan pengelolaan risiko yang terintegrasi dengan melakukan identifikasi, pengukuran, penanganan, komunikasi dan pemantauan seluruh risiko yang mungkin timbul, baik di Divisi Korporat maupun Divisi Proyek.
4. Menyediakan sumber daya yang cukup untuk mencapai tujuan manajemen risiko.

Risk Management

PT PAL Indonesia has implemented Integrated Risk Management as an integral part of good corporate governance. With the structured approach in Integrated Risk Management, the Company manages uncertainties which may disturb the Company's performance. Therefore, the Management always takes into account the existing risks in every decision making.

The Regulation of the Minister of SOEs Number PER-01/MBU/2011 states that “the Directors must develop and implement corporate risk management program in an integrated manner which is a part of the implementation of GCG program”. Therefore, the Directors sets risk management policy as the foundation of thinking and acting in implementing risk management in the Company.

Risk Management Policies

The Directors of PT PAL Indonesia has stipulated the following risk management policy:

1. *Developing awareness of all Company personnel on risk in every activity of the Company, so that there is mitigation against the risks;*
2. *Implementing risk management in synergy with other management systems to improve the quality of GCG implementation.*
3. *Realizing integrated risk management by performing identification, measurement, management, communication and monitoring of all possible risks in Corporate Division and Project Division*
4. *Providing sufficient resources to reach risk management goals.*

Tujuan Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko di PT PAL Indonesia bertujuan sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas tata kelola Perusahaan.
2. Memastikan risiko perusahaan telah diidentifikasi, dinilai, dan disusun rencana tindakannya guna meminimalkan dampak dan kemungkinan terjadinya.
3. Rencana tindakan dipastikan telah dilaksanakan secara efektif dan mampu meminimalkan dampak dan kemungkinan terjadinya risiko.
4. Terjadinya peningkatan efektifitas dan efisiensi manajemen.
5. Manajemen perusahaan terbantu dalam pengambilan keputusan dengan tersedianya informasi mengenai segala risiko yang ada dalam perusahaan.

Unit Pengelola Manajemen Risiko

Upaya untuk melakukan manajemen risiko, PT PAL Indonesia telah membentuk unit pengelola manajemen risiko, yaitu Departemen Manajemen Risiko Korporasi, sesuai Petunjuk Organisasi Nomor: 213002 yang diterbitkan tanggal 24 Februari 2020.

Departemen Manajemen Risiko Korporasi adalah unit kerja struktural tingkat Departemen dalam organisasi Divisi Perencanaan Strategis Perusahaan (PSP) yang dipimpin oleh seorang Kepala Departemen Manajemen Risiko.

Korporasi berkedudukan langsung di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Divisi Perencanaan Strategis perusahaan (PSP). Kepala Departemen Manajemen Risiko Korporasi membina tenaga Fungsional dengan struktur organisasi Departemen Manajemen Risiko Korporasi sebagai berikut:



Risk Management Objectives

The Risk Management Implementation in PT PAL Indonesia has the following goals:

- 1. Improving the quality of corporate governance.*
- 2. Ensuring the Company's risks are identified, assessed, and given action plan to minimize the impacts and possibilities of occurrence.*
- 3. Ensuring action plans have been performed effectively and are able to minimize the impacts and possibilities of occurrence of risks.*
- 4. Increasing management effectiveness and efficiency.*
- 5. Helping corporate management in decision making by providing information of all existing risks in the Company.*

Risk Management Unit

To carry out risk management, PT PAL Indonesia has formed a risk management unit, which is the Corporate Risk Management Department in accordance with Organization Directive Number 213002 issued on 24 February 2020.

The Corporate Risk Management Unit constitutes a Department-level structural work unit within the Strategic Planning Division (PSP) of the organization led by the Head of Corporate Risk Management Department.

The Corporate Risk Management Department is under and directly reports to the Head of Corporate Strategic Planning Division (PSP). The Head of Corporate Risk Management Department develops Functional staff under the following organizational structure of the Corporate Risk Management Department:

Tugas Pokok dan Fungsi Unit Pengelola Manajemen Risiko

Departemen Manajemen Risiko Korporasi mempunyai tugas pokok sebagai berikut:

1. Menjabarkan dan melaksanakan program kerja manajemen risiko korporasi dalam bidang penetapan kebijakan dan program-program manajemen risiko korporasi, menyusun indikator key risk, komunikasi, monitoring serta melakukan sosialisasi tentang pemahaman manajemen risiko korporasi.
2. Menjabarkan dan melaksanakan serta meningkatkan peran dan kualitas pemahaman manajemen risiko korporasi untuk dapat meminimalisir potensi risiko perusahaan.
3. Menjabarkan dan melaksanakan analisis kajian manajemen risiko korporasi serta analisis kajian manajemen risiko proyek pada saat dibutuhkan

Adapun fungsi Departemen Manajemen Risiko Korporasi adalah sebagai berikut:

1. Penyiapan kebijakan Direksi tentang manajemen risiko, pedoman risiko di dalam implementasinya.
2. Menyusun program kerja manajemen risiko setiap tahun dalam penerapan manajemen meningkatkan kualitas penerapan manajemen risiko.
3. Menyiapkan konsep dalam pelaksanaan sosialisasi sebagai upaya meningkatkan budaya sadar risiko.
4. Melaksanakan analisis kajian tentang manajemen risiko korporasi dan proyek dan melaporkan kepada Kepala Divisi PSP
5. Melaksanakan monitoring manajemen risiko korporasi dan proyek serta penyusunan laporannya.
6. Bekerja sama dengan SPI dalam kelangsungan penerapan ISO.
7. Bekerja sama dengan Audit Internal Perusahaan dalam rangka pemenuhan audit internal perusahaan berbasis risiko.
8. Pembuatan laporan kajian mitigasi risiko korporasi (RKAP, program Kerja)
9. Berkoordinasi/komunikasi dengan seluruh unit kerja (risk owner/risk officer) dalam penerapan manajemen risiko perusahaan terintegrasi.

Profil Risiko Perusahaan dan Pengendaliannya

PT PAL Indonesia telah menerapkan Manajemen

Risk Management Department Main Duties and Functions

The Corporate Risk Management Department has the following main tasks:

1. *Describe and implement corporate risk management work programs in the area of corporate risk management policies and programs, developing key risk indicators, communication, monitoring and disseminating information on corporate risk management.*
2. *Describe, implement, and enhance the role and quality of understanding of corporate risk management in order to minimize the potential risks of the company.*
3. *Describe and carry out an analysis of corporate risk management studies and analysis of project risk management studies when needed.*

The functions of the Corporate Risk Management Department are as follows:

1. *Prepare the directors' policies on risk management, risk guidelines in their implementation.*
2. *Develop the risk management work program every year in the implementation of management improves the quality of risk Carry.*
3. *Prepare concepts in the implementation of socialization as an effort to improve the risk awareness culture*
4. *Carry out a study analysis of corporate and project risk management and report to the Head of the PSP Division*
5. *Carry out monitoring of corporate and project risk management and the preparation of reports.*
6. *Cooperate with SPI in the continuation of the implementation of ISO*
7. *Working with the Company's Internal Audit in order to fulfill the risk-based internal audit company*
8. *Make a corporate risk mitigation study report (RKAP, Work program)*
9. *Coordinate or communicate with all work units (risk/risk officer) in implementing integrated company risk management..*

Company's Risk Profile and Control

PT PAL Indonesia has implemented

Pendahuluan

Laporan Kepada Pemangku Kepentingan

Profil Perusahaan

Sumber Daya Manusia

Analisis Pembahasan Manajemen

Tata Kelola Perusahaan

Tanggung Jawab Perusahaan

Laporan Keuangan

Risiko Terpadu yang telah dilaksanakan selama 2021. Jangkauan manajemen risiko PT PAL Indonesia terbagi dalam dua hal, yaitu:

- Manajemen risiko di bidang Divisi/Korporat
- Manajemen risiko di bidang Proyek

Identifikasi risiko perusahaan dilakukan setiap tahun diawali dari tingkat divisi/unit kerja sampai dengan tingkat korporat yang berdasarkan pengukuran risiko dengan menggunakan RPN (Risk Priority Number) untuk menentukan tingkat risiko tertinggi.

Selanjutnya dilakukan identifikasi risiko korporat diperoleh 109 risiko. Kemudian dilakukan lagi pengukuran risiko, dan diperoleh empat risiko tertinggi yang memerlukan prioritas penanganan.

Sebagai catatan, risiko tertinggi yang diperoleh adalah sumber risiko yang dijadikan prioritas penyelesaian serta pengelolaan risiko divisi dan perusahaan untuk mengantisipasi kerugian/kelemahan serta kejadian tidak terulang pada tahun berikutnya.

Berikut adalah kompilasi risiko korporat PT PAL Indonesia:

Kompilasi Risiko Korporat
Compilation of corporate risks

No No	Konteks Organisasi	Sumber Risiko	L	C	R
1	Strategic Challenge	Ketidaktercapaian Sales Perusahaan Unattainable Company Sales	3,61	4,04	14,59
2	Strategic Challenge	Tingkat persaingan perusahaan Company's level of competition	3,74	3,78	14,14
3	Strategic Challenge	Kondisi resesi (ekonomi) terhadap bisnis perusahaan Recession (economic) conditions on the company's business	3,48	3,91	13,61
4	Financial	Tergerusnya modal kerja internal disebabkan karena gap antara termin pembayaran dan cash out. The erosion of internal working capital is caused by the gap between payment terms and cash out	3,52	3,83	13,47
5	Strategic	Ketidaktercapaian target perolehan order Not achieving the order acquisition target	3,43	3,87	13,29
6	Business Proccess	Keterlambatan Material Material Delay	3,39	3,78	12,83
7	Tantangan Strategis	Tidak berlakunya UU Industri Pertahanan No 16 Tahun 2012 The Defense Industry Law No. 16 of 2012 does not apply	3,39	3,78	12,83
8	Financial	Likuiditas kas/bank (kecukupan dana untuk operasional perusahaan) Cash/bank liquidity (sufficient funds for company operations)	3,26	3,83	12,48
9	Human Capital Management	Keterlambatan kaderisasi/regenerasi Delay in cadre/regeneration	3,52	3,52	12,40
10	Tantangan Strategis	Pemutusan Kerjasama dari Finance Termination of Cooperation from Finance	3,00	4,04	12,13
11	Marketing	Persaingan tidak sehat Unfair competition	3,30	3,52	11,64

Integrated Risk Management, which has been implemented during 2021. The scope of risk management of PT PAL Indonesia is divided into two points, namely:

- *Risk management in the Division/Corporate field*
- *Risk management in the Project field.*

Company risk identification is conducted every year, starting from the division/work unit level to the corporate level based on risk measurement using RPN (Risk Priority Number) to determine the highest risk level.

Furthermore, the identification of corporate risk obtained 109 risks. The risk measurement was subsequently repeated, and the four highest risks were found to require priority treatment.

The highest risk obtained was the risk source prioritized for completion and risk management for divisions and the Company to prevent losses/weaknesses and the occurrence of adverse events in the following year.

The following is a compilation of PT PAL Indonesia corporate risks:

No No	Konteks Organisasi	Sumber Risiko	L	C	R
12	Tantangan Strategis	Kebijakan Pemerintah terhadap Bisnis Perusahaan Government Policy on Corporate Business	3,09	3,74	11,54
13	Financial	Ketidakakuratan Budget Budget Inaccuracies	3,35	3,43	11,50
14	Tantangan Strategis	Adanya UU Cipta Kerja Tahun 2020 The existence of the 2020 Job Creation Law	3,22	3,52	11,33
15	Financial	Sistem Aplikasi IFS9 belum dapat memenuhi standart pelaporan yang terdapat di PSAK The IFS9 Application System has not been able to meet the reporting standards contained in PSAK	3,17	3,57	11,32
16	Infrastructure, Facilities, and Tools	Kondisi mesin yang rata-rata sudah berusia lebih dari 25 tahun, dibutuhkan pembaharuan/retrofit The average condition of the machine is more than 25 years, it needs renewal/retrofit	3,39	3,30	11,21
17	Infrastructure, Facilities, and Tools	Fasilitas kerja untuk Sewaco belum terpenuhi Work facilities for Sewaco have not been fulfilled	3,22	3,43	11,05
18	Pengawasan, Pengendalian Internal/eksternal	Over budget proyek Over-budget project	3,22	3,43	11,05
19	HSE	Penularan Virus Covid-19 Covid-19 Virus Transmission	3,09	3,57	11,01
20	Financial	Ketidakmampuan menggandeng financer/partner Inability to cooperate with financer/partner	3,00	3,65	10,96
21	Harapan Pemangku Kepentingan	Penerimaan fast cash perusahaan yang tidak sesuai dengan RKAP Acceptance of company fast cash that is not in accordance with the RKAP	3,22	3,39	10,91
22	Business Process	Keterlambatan Gambar Desain Design Drawing Delay	3,17	3,39	10,76
23	Fasilitas Teknologi Perlatan Utama Infrastruktur	Korosi Travel Rail LLC & Goliath Corrosion Travel Rail LLC & Goliath	3,04	3,52	10,72
24	Tantangan Strategis	Kapal-kapal terminasi perusahaan (242,259) Company termination vessels (242,259)	2,96	3,61	10,67
25	Financial	Kebutuhan jasa dan material yang berasal dari supplier maupun P3 terhambat The need for services and materials from suppliers and P3 is hampered	2,91	3,61	10,51
26	Marketing	Kalah dalam penawaran harga Lose the price quote	3,17	3,26	10,35
27	Production Management	Bergesernya jadwal pelaksanaan pekerjaan dan pengiriman produk Shifting work schedule and product delivery	3,04	3,39	10,32
28	Production Management	Kesalahan gambar kerja/ re-design Error in working drawing/ re-design	2,91	3,61	10,67
29	Infrastructure, facilities and tools	Kegagalan proses integrasi, update antara Software Desain dan IFS Integration process failure, update between Design Software and IFS	3,09	3,30	10,20
30	Strategic	Tidak tercapainya KPI perusahaan Not achieving company KPIs	3,00	3,39	10,17
31	Production Management	Keterlambatan/ketidaksesuaian dalam penyusunan budget IPP Delays / discrepancies in the preparation of the IPP budget	3,00	3,39	10,17
32	Design Engineering	Ketidak sinkronan antar gambar Asynchronous between images	2,87	3,52	10,11
33	Komunikasi (Internal dan Eksternal)	Penyuapan oleh pimpinan atau manajemen perusahaan kepada pejabat publik atau pihak eksternal Bribery by the leadership or management of the company to public officials or external parties	2,83	3,57	10,08
34	Production Management	Ketidaksesuaian kedatangan material berdasarkan user date M-01 Incompatibility of material arrival based on user date M-01	2,96	3,39	10,03
35	Strategic	Berpartner dengan perusahaan lain Partner with other companies	2,91	3,43	10,01

Pendahuluan

Laporan Kepada Pemangku Kepentingan

Profil Perusahaan

Sumber Daya Manusia

Analisis Pembahasan Manajemen

Tata Kelola Perusahaan

Tanggung Jawab Perusahaan

Laporan Keuangan

No No	Konteks Organisasi	Sumber Risiko	L	C	R
36	Design Engineering	Kompetensi Sumber Daya Manusia (termasuk elektrikal & instrumen) Human Resources Competence (including electrical & instrument)	3,22	3,09	9,93
37	Human Capital Management	Kegagalan penerapan karir : Coaching belum menjadi budaya Failure to apply career: Coaching has not become a culture	3,00	3,26	9,78
38	Production Management	Keterlambatan proses produksi dan jadwal docking - undocking Production delays and docking schedule - undocking	2,96	3,26	9,64
39	Fasilitas, Teknologi dan Peralatan Utama (Infrastruktur)	Tidak terawatnya sarana vital Not maintained vital facilities	2,83	3,35	9,46
40	Human Capital management	Ketidakadaan instruktur / fasilitator khususnya bidang keahlian yang hanya dimiliki oleh PT PAL Absence of instructors/facilitators, especially areas of expertise that are only owned by PT PAL	3,00	3,13	9,39
41	Pengawasan, Pengendalian Internal/Eksternal	Terbatasnya akses pemakaian sistem IFS 9 secara bersamaan Limited access to concurrent IFS 9 system usage	3,09	3,00	9,26
42	Infrastructure, Facilities, and Tools	Ketidaktersediaan Tools Design Unavailability of Design Tools	2,83	3,26	9,22
43	Fasilitas Teknologi dan Peralatan Utama (Infrastruktur)	Peralatan pendukung Desain Elektronika dan Senjata belum optimal Electronic and Weapon Design support equipment is not optimal yet	2,96	3,09	9,13
44	Fasilitas Teknologi dan Peralatan Utama Infrastruktur	Ketidak siapan Fasilitas Dock Semarang Unpreparedness of Semarang Dock Facilities	2,65	3,43	9,11
45	Supply Chain Management	Terhentinya proses produksi Production process stops	2,52	3,61	9,10
46	Human Capital Management	Kegagalan meningkatkan daya tarik jabatan fungsional (keahlian) Failure to increase the attractiveness of functional positions (skills)	3,30	3,30	9,00
47	Supply Chain Management	Penyuapan oleh vendor kepada tim pengadaan Bribery by vendors to procurement teams	2,61	3,43	8,96
48	Supply Chain Management	Lamanya waktu evaluasi teknis di Design Length of time for technical evaluation at Design	2,78	3,22	8,95
49	Pengawasan, Pengendalian Internal/Eksternal	Pencurian Data/File Electronik Electronic Data/File Theft	2,70	3,30	8,91
50	Financial	Biaya susulan pada proyek yg sudah closed Follow-up costs on projects that have been closed	2,87	3,09	8,86
51	Strategic	Penyuapan kepada pimpinan atau manajemen perusahaan Bribery to the leadership or management of the company	2,43	3,61	8,79
52	Production Management	Keterlambatan/ketidaksesuaian dalam penyusunan SBLC, GELC & Integrated Schedule (desain, pengadaan, produksi) per proyek Delays/non-conformances in the preparation of SBLC, GELC & Integrated Schedule (design, procurement, production) per project	2,65	3,30	8,74
53	Human Capital Management	Tidak terimplementasikannya hasil pasca pelatihan terhadap perusahaan The non-implementation of post-training results for the company	2,91	3,00	8,74
54	Legal/Compliance	Timbulnya NCR dari Owner / Class The emergence of NCR from Owner / Class	2,78	3,13	8,71
55	Budaya Organisasi	Mendapatkan Suap dari Vendor Getting Bribes from Vendors	2,61	3,30	8,62
56	Persyaratan & Harapan Pelanggan / stakeholder	Kenaikan harga barang & jasa non produksi Increase in prices of non-production goods & services	2,83	3,04	8,60
57	Infrastructure, Facilities, and Tools	Keluar masuk data desain Log in and out design data	2,74	3,13	8,57
58	Persyaratan & Harapan Pelanggan / stake holder	Keterlambatan pemenuhan barang & jasa non produksi Delays in the fulfillment of non-production goods and services	3,00	2,83	8,48
59	Strategic	User tidak mau memakai material stok User doesn't want to use stock material	2,65	3,13	8,57

No No	Konteks Organisasi	Sumber Risiko	L	C	R
60	Human Capital Management	Ketidaktepatan dalam pengembangan organisasi <i>Inaccuracy in organizational development</i>	2,78	2,96	8,23
61	Marketing	Gagal pada tahap Prakualifikasi <i>Failed at Prequalification stage</i>	2,57	3,17	8,14
62	Infrastructure, Facilities, and Tools	Black out dari power house perusahaan <i>Black out from company power house</i>	2,39	3,39	8,11
63	Human Capital Management	Pelatihan yang terselenggara tidak sesuai dengan teknologi yang dibutuhkan di perusahaan <i>The training held is not in accordance with the technology needed in the company</i>	2,70	3,00	8,09
64	Pengawasan, Pengendalian Internal/Eksternal	Auditee tidak menindaklanjuti temuan SPI <i>Auditee does not follow up on SPI findings</i>	2,61	3,09	8,05
65	District Management	Pencurian material <i>Material theft</i>	2,61	3,09	8,05
66	Governance/Tata Kelola Organisasi	Ketidaktercapaian dalam pemenuhan Aspirasi Pemegang Saham dalam Penyusunan RKAP <i>Failure to meet Shareholders' Aspirations in the Preparation of RKAP</i>	2,57	3,09	7,92
67	Persyaratan khusus terkait dengan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (HSE)	Terjadinya kebakaran <i>There is a fire</i>	2,04	3,87	7,91
68	Quality Management	Hasil produksi yang tidak sesuai standar yang ditetapkan <i>Production results that do not meet the established standards</i>	2,61	3,00	7,83
69	Strategic	Berita buruk di media <i>Bad news in the media</i>	2,43	3,17	7,73
70	Infrastructure, Facilities, and Tools	Kerusakan sistem dan aplikasi karena virus/spam pada berbagai perangkat <i>System and application damage due to virus/spam on various devices</i>	2,43	3,13	7,62
71	Pengawasan, Pengendalian Internal/Eksternal	Penyimpangan pelaksanaan / implementasi SO/SK/PO <i>Deviations from the implementation / implementation of SO/SK/PO</i>	2,70	2,83	7,62
72	Supply Chain Management	Server e-auction error <i>E-auction server error</i>	2,61	2,91	7,60
73	HSE	Fasilitas klinik kesehatan masih kurang <i>Health clinic facilities are still lacking</i>	2,65	2,83	7,50
74	Legal/Compliance	Tidak terpenuhinya komitmen mengakibatkan Tuntutan Pidana dan Perdata <i>Non-fulfillment of commitments results in criminal and civil lawsuits</i>	2,17	3,43	7,47
75	Pengawasan, Pengendalian Internal/Eksternal	Tuntutan pihak ketiga <i>Third party claims</i>	2,22	3,17	7,04
76	District Management	Kecelakaan kerja yang dapat menimbulkan kerugian jiwa, materi dan waktu <i>Work accidents that can cause loss of life, material and time</i>	2,04	3,39	6,93
77	Human Capital Management	Kurangnya tenaga auditor yang tersedia <i>Lack of available auditors</i>	2,43	2,70	6,56
78	Infrastructure, Facilities, and Tools	Kerusakan sarana penunjang (Komputer, Printer, Laptop, Kursi, Meja dll) <i>Damage to supporting facilities (Computers, Printers, Laptops, Chairs, Tables etc.)</i>	2,48	2,61	6,47

Pendahuluan

Laporan Kepada Pemangku Kepentingan

Profil Perusahaan

Sumber Daya Manusia

Analisis Pembahasan Manajemen

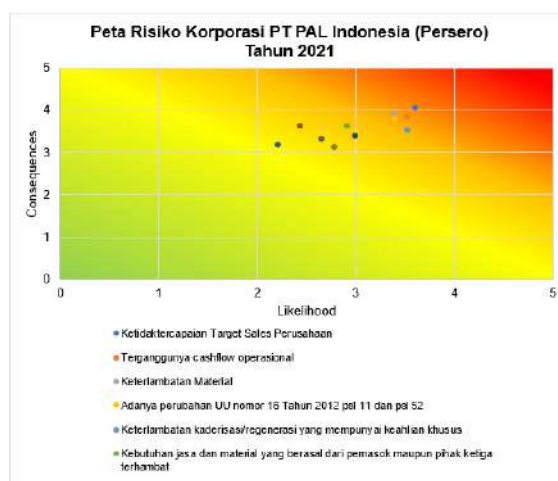
Tata Kelola Perusahaan

Tanggung Jawab Perusahaan

Laporan Keuangan

Peta Risiko Korporat 2021

Corporate Risk MAP



Perusahaan kemudian melakukan analisis risiko untuk mengidentifikasi kemungkinan penyebab dan dampak yang ditimbulkan serta peluang atas risiko-risiko korporasi. Penyusunan analisis kajian risiko korporat tahun 2021 sebagai berikut:

The Company then conducted a risk analysis to identify the possible causes and impacts, as well as the corporate risk potentials. The preparation of the risk analysis using corporate risks in 2021:

1. Analisis Kajian Risiko Prebidding Proyek Kapal Frigate (Edisi-2).
2. Analisis Kajian Risiko Kerja Sama Mitra Kerja Proyek Kapal Frigate (Edisi-3).
3. Analisis Kajian Risiko Penghapusan Pajak Impor Barang Proyek BMPP Ke-2 & 3.
4. Analisis Kajian Risiko Singkat Shipment Senjata KCR# 5.
5. Analisis Kajian Risiko (Pre Bidding) Repair & Maintenance Falintil-Forças De Defesa De Timor Leste (F-Fdtl) Patrol Boats Type 62-1G Jaco & Betano.
6. Analisis Kajian Risiko Proyek Dual Fuel Engine Barge Mounted Power Plant (BMPP) 60 MW Kolaka-1 (Rencana Pinjaman PT PPA).
7. Analisis Kajian Risiko Perjanjian Pinjaman Overhaul KRI Cakra.
8. Analisis Kajian Risiko Pembebasan Pajak Impor Barang (PIB) Bmpp Ke-II & III Proyek Barge Mounted Power Plant (BMPP) 150 MW (Edisi-4).
9. Analisis Kajian Risiko Transportasi Proyek BMPP Ke-I Dengan Semi Submersible Vessel (SSV) Proyek Barge Mounted Power Plant (BMPP) 150 MW (Edisi-6).
10. Analisis Kajian Risiko Penyelesaian Kapal Bantu Rumah Sakit (BRS) #1.
11. Analisis Kajian Risiko Kapal Bantu Rumah Sakit (BRS) #2.
12. Analisis Kajian Risiko Tindak Lanjut Dock Pare-Pare Pasca Tenggelam Tahun 2018.
13. Analisis Kajian Risiko (Singkat) Realisasi Anggaran KRI OVH Cakra.

1. *Frigate Ship Project Prebidding Risk Analysis Analysis (2nd Edition).*
2. *Analysis of Cooperation Risk Study of Frigate Ship Project Partners (3rd Edition).*
3. *Analysis of Risk Study on the Abolition of Goods Import Tax for the 2nd & 3rd BMPP Projects.*
4. *KCR# 5 Weapon Shipment Brief Risk Analysis.*
5. *Risk Assessment Analysis (Pre Bidding) Repair & Maintenance Falintil-Forças De Defesa De Timor Leste (F-Fdtl) Patrol Boats Type 62-1G Jaco & Betano.*
6. *Risk Analysis of the 60 MW Kolaka-1 Dual Fuel Engine Barge Mounted Power Plant (BMPP) Project (PT PPA Loan Plan).*
7. *KRI Cakra Overhaul Loan Agreement Risk Analysis Analysis.*
8. *Risk Analysis of the Exemption of Goods Import Tax Exemption (PIB) for the II & III Barge Mounted Power Plant (BMPP) 150 MW Project (4th Edition).*
9. *Analysis of Transportation Risk Assessment for the I BMPP Project with a Semi Submersible Vessel (SSV) for the 150 MW Barge Mounted Power Plant (BMPP) Project (6th Edition).*
10. *Analysis of the Risk Assessment for the Completion of Hospital Auxiliary Vessels (BRS) #1.*
11. *Hospital Auxiliary Vessel Risk Assessment Analysis (BRS) #2.*
12. *Analysis of the Follow-up Risk Study of Pare-*

Selain dari pada itu analisis kajian risiko Korporat dan investasi juga dilakukan pada tahun 2021, antara lain:

1. Analisis Kajian Kerjasama dengan PT DPM (Dok Perkapalan Medan).
2. Analisis Kajian Risiko RKAP 2021.
3. Analisis Kajian Risiko Rencana Pelaksanaan Kredit Agunan Deposito (KAD).
4. Analisis Kajian Risiko Rencana Penempatan Dana Penyertaan Modal Negara (PMN) Tahun 2021.
5. Analisis Kajian Risiko (Penyelesaian) Hutang Kepada POSCO.
6. Analisis Kajian Risiko (Singkat) Pembubaran PT Maleo Emtiga.
7. Analisis Kajian Risiko Atas Perubahan Struktur Organisasi PT PAL.
8. Analisis Kajian Investasi ERP.
9. Analisis Kajian Investasi UTM.

Dari hasil identifikasi risiko korporat tahun 2021 yang berjumlah 449 Risiko terdapat 11 risiko tertinggi yang memerlukan penanganan prioritas.

Kondisi dan upaya pencapaian tersebut sudah efektif dan dapat menurunkan tingkat risiko baik dari sisi likelihood dan consequences.

Upaya-upaya mitigasi risiko tersebut memberikan dampak positif dalam meminimalisasi bentuk likelihood dan consequences risiko ketidaktercapaian target sales perusahaan dan risiko ketidaktercapaian target perolehan order di tahun berikutnya.

Kegiatan perencanaan mitigasi risiko sebagian besar telah disusun dan dilaksanakan oleh masing-masing divisi/unit kerja yang bertujuan untuk mengelola risiko yang dimiliki. Dengan demikian, Pelaksanaan penanganan risiko Divisi (mitigation plan) dari seluruh Divisi di PT PAL telah menyelesaikan penanganan risiko secara keseluruhan dengan progres total 100%, adapun progres tersebut berdasarkan evidence yang disampaikan dalam tahapan mitigasi plan dari masing-masing pemilik risiko (risk owner). Sedangkan pelaksanaan penanganan risiko Korporat tahun 2021 juga telah dilakukan beberapa penanganan risiko dengan total progres sebesar 100% (secara pelaporan, namun belum diukur efektifitas pengendalian yang dilakukan)

Pare Dock Post-Sink in 2018.
13. Analysis of Risk Assessment (brief) Budget Realization of KRI OVH Cakra.

Apart from that, an analysis of Corporate and investment risk studies will also be carried out in 2021, including:

1. *Analysis of the Study of Cooperation with PT DPM (Dok Perkapalan Medan).*
2. *RKAP 2021 Risk Study Analysis.*
3. *Analysis of Risk Assessment Plan for Deposit Collateral Credit (KAD).*
4. *Risk Analysis of the 2021 State Equity Participation Fund Placement Plan (PMN).*
5. *Risk Assessment Analysis (Settlement) of Debt to POSCO.*
6. *Risk Assessment Analysis (Brief) Dissolution of PT Maleo Emtiga.*
7. *Risk Assessment Analysis on Changes in PT PAL's Organizational Structure.*
8. *ERP Investment Study Analysis.*
9. *UTM Investment Study Analysis.*

Based on the identification result of corporate risks in 2021, which amounted to 449 Risks, the eleven highest risks require priority treatment.

The conditions and efforts to achieve these have been effective and can reduce the level of risk both in terms of likelihood and consequences.

These risk mitigation efforts have a positive impact in minimizing the likelihood and consequences of the risk of not achieving the company's sales target and the risk of not achieving the order acquisition target in the following year.

Most of the risk mitigation planning activities have been prepared and implemented by each division/work unit with the aim of managing the risks they have. Thus, the implementation of the Division's risk management (mitigation plan) from all Divisions at PT PAL has completed the overall risk management with a total progress of 100%, while the progress is based on the evidence submitted in the mitigation plan stage of each risk owner. . Meanwhile, the implementation of Corporate risk management in 2021 has also carried out several risk treatments with a total progress of 100% (reporting, but the effectiveness of the controls has not been measured).

Selain upaya pengelolaan risiko-risiko korporasi, upaya pengelolaan risiko divisi dan proyek juga dilaksanakan, dan Risk Coordinator secara periodik (semester) melaporkan realisasi penanganan risiko kepada Direksi.

Memasuki tahun 2021, Departemen Manajemen Risiko Korporasi menyusun rencana kerja sebagai berikut:

1. FGD dengan anggota Manajemen Risiko dan Kementerian BUMN.
2. Penyusunan Pedoman Strategis Manajemen Risiko Industri Pertahanan.
3. Penyusunan Pengukuran Risk Maturity Index, dll

Perkara Hukum Yang Sedang dihadapi oleh Perusahaan, Anggota Dewan Komisaris dan/atau Direksi

Perkara yang sedang dihadapi oleh Perusahaan 2021:

1. Perkara mengenai Terminasi Kontrak kapal Hull No. M257
 - Pokok perkara: Permohonan pembatalan atas penetapan sita aset atas Putusan Arbitrase Internasional mengenai pengembalian pre delivery installment yang diajukan oleh Reederei M. Lauterjung
 - Para Pihak: PT PAL Indonesia - Reederei M. Lauterjung
 - Status perkara: Proses Peninjauan Kembali di Mahkamah Agung Republik Indonesia.
 - Pengaruh terhadap kondisi keuangan: belum berdampak kepada perusahaan karena masih dalam proses di pengadilan
 - Sanksi administratif yang diberikan kepada Direksi dan Dewan Komisaris tidak ada
2. Perkara Pembatalan Putusan Arbitrase atas kontrak kapal M260
 - Pokok perkara: Permohonan pembatalan atas penetapan sita eksekusi atas Putusan Arbitrase London
 - Para Pihak: PT PAL Indonesia - Mediterranea Di Navigazione SpA
 - Status Perkara: Proses Peninjauan Kembali di Mahkamah Agung Republik Indonesia.
 - Pengaruh terhadap kondisi keuangan: belum berdampak kepada perusahaan karena masih dalam proses di pengadilan
 - Sanksi administratif yang diberikan kepada

In addition to efforts to manage corporate risks, divisional and project risk management efforts are also implemented, and the Risk Coordinator periodically (semester) reports the realization of risk management to the Board of Directors.

Entering 2021, the Corporate Risk Management Department prepares a work plan as follows:

1. *FGD with members of Risk Management and the Ministry of SOEs.*
2. *Preparation of Strategic Guidelines for Defense Industry Risk Management.*
3. *Preparation of Risk Maturity Index Measurement, etc*

Legal Cases Being Faced by the Company, Members of the Board of Commissioners and/or Directors

Cases being faced by the Company in 2021:

1. *Case concerning Termination of Hull Ship Contract Number M257*
 - *Merits of the case: The cancellation request on the asset confiscation determination of the International Arbitration Award regarding the return of pre-delivery installments submitted by Reederei M. Lauterjung*
 - *The Parties: PT PAL Indonesia - Reederei M. Lauterjung*
 - *Case status: Under Appeal Process in the DKI Jakarta High Court.*
 - *Impact on financial condition: the case has not affected the Company since it is still processed in court.*
 - *Neither administrative sanction is imposed on the Directors and Commissioners.*
2. *Cancellation Case of Arbitration Award for M260 Ship Contract*
 - *Merits of the case: Cancellation request on the execution confiscation of the London Arbitration Award.*
 - *The Parties: PT PAL Indonesia Mediterranea di Navigazione SpA*
 - *Case Status: Petition for appeal at the Supreme Court of the Republic of Indonesia*
 - *Impact on financial condition: the case has not affected the company since it is still processed in court.*
 - *Neither administrative sanction is imposed*

Sanksi-Sanksi

Tidak terdapat sanksi administrasi yang dikenakan oleh otoritas terkait (perbankan, perpajakan, pengadilan, dan lainnya) kepada perusahaan, Dewan Komisaris, dan Direksi selama periode laporan tahunan.

Sanctions

Neither administrative sanction imposed by the relevant authorities (banking, taxation, court, and others) to the Company, the Board of Commissioners, and Directors during the annual report period.

Evaluasi Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU)

Kementerian BUMN mengembangkan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) sebagai panduan untuk membangun, menata, dan memberdayakan kesisteman dan sumber daya BUMN untuk melahirkan perusahaan yang berdaya saing global. Kriteria ini diadopsi dan diadaptasi dari Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). Penilaian kinerja berbasis KPKU yang dilakukan sejak tahun 2012.

Superior Performance Assessment Criteria (KPKU)

The Ministry of SOEs develops Criteria for Performance Excellence (CFPE) as a guide for building, managing, and empowering SOE systems and resources to create a globally competitive company. This criterion was adopted and adapted from the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). This CFPE-based SOE performance assessment was conducted in 2012.

Pada tahun 2019 sistem Penilaian Evaluasi Kinerja ini ditetapkan oleh Kementerian BUMN melalui surat Sekretaris Kementerian BUMN nomor: S-08/D7.MBU/01/2019 tanggal 23 Januari 2019 tentang Pelaksanaan Asesmen Implementasi KPKU BUMN Tahun 2019 yang mengacu pada buku KPKU BUMN tahun 2017 yang mengadopsi dan mengadaptasi kriteria Malcolm Baldrige tahun 2017.

In 2019, the Performance Evaluation Assessment system was established by the Ministry of SOEs through the Letter of the Secretary of the Ministry of SOEs number S-08/D7.MBU/01/2019 dated 23 January 2019 concerning the Enactment of the 2019 SOE CfPE Implementation Assessment referring to the 2017 SOE CfPE book, which adopts and adapts the 2017 Malcolm Baldrige criteria.

Asesmen implementasi KPKU tahun 2019 PT PAL Indonesia dilaksanakan pada tanggal 22-27 Juli 2019 oleh Tim Asesor: Tipluk Teguh Rahayu (PT SUCOFINDO) sebagai Lead Asesor, Suprayitno (PT TELKOM) sebagai co-lead asesor, dan 3 orang asesor: Hadi Suroso (PT PAL Indonesia, Rosa Rosliana Hasanah (PT ANGKASA PURA II), Susana Widjaja (PT SUCOFINDO).

The 2019 CFPE assessment by PT PAL Indonesia was implemented on 22-27 July 2019 by the Assessor Team: Tipluk Teguh Rahayu (PT SUCOFINDO) as the Lead Assessor, Suprayitno (PT TELKOM) as the Co-Lead Assessor, and 3 assessors: Hadi Suroso (PT PAL Indonesia, Rosa Rosliana Hasanah (PT ANGKASA PURA II), and Susana Widjaja (PT SUCOFINDO).

Pelaksanaan assesment berlangsung di kantor pusat perusahaan, Jl. Ujung Surabaya PO BOX 1134, Surabaya 60155 dan melakukan kunjungan lapangan ke beberapa lokasi, antara lain:

The implementation of the assessment took place at the Company's headquarters at Jl. Ujung Surabaya PO BOX 1134, Surabaya 60155 and conducted field visits to several locations, including:

1. Unit Divisi Kapal Selam
Lokasi Hangar Fasilitas Produksi Kapal

1. Submarine Division Unit
Location of Submarine Production Facility

Selam

2. Unit Divisi Kapal Niaga
Lokasi Area Divisi Kapal Niaga
3. Unit Divisi Keamanan dan K3LH
Lokasi Limbah TPS
4. Unit Divisi Supply Chain
Lokasi Ruang E-Auction
5. Divisi Teknologi Informasi
Lokasi Ruang Server Teknologi Informasi
6. Unit PKBL
Lokasi Kantin/Pujasera Binaan Gita Pawesti

Asesmen meliputi Kategori Proses: Kat. 1 Kepemimpinan, Kat. 2 Strategi, Kat. 3 Pelanggan, Kat. 4 Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan, Kat. 5 Tenaga Kerja, Kat. 6 Operasional dan Kategori Hasil-hasil Usaha: Kat. 7.1 Kinerja Produk dan Proses, Kat. 7.2 Kinerja Pelanggan, Kat. 7.3 Kinerja Tenaga Kerja, Kat. 7.4 Kinerja Kepemimpinan dan Tata Kelola, dan Kat. 7.5 Kinerja Finansial & Pasar.

Setelah dilakukan on desk review terhadap dokumen Profil Perusahaan, Peta ADLI, LetCI oleh Tim Asesor dan dilanjutkan dengan site visit untuk konfirmasi dan validasi data, serta melalui pemeriksaan oleh Tim QA Forum Ekselen BUMN, diputuskan bahwa PT PAL Indonesia naik kelas dari Good Performance menjadi Emerging Industry Leader dengan skor 589,5. Ini merupakan pencapaian pertama kali yang diraih oleh perusahaan.

Hangar

2. Merchant Ship Division
Location of Merchant Ship Division Area
3. Security and HSE Division
Location of TPS Waste
4. Supply Chain Division
Location of E-Auction Room
5. Information Technology Division
Location of Information Technology Server Room
6. CSR Unit
Location of Canteen/Food Court fostered by Gita Pawesti

The assessment includes Process Category: Category 1 Leadership, Category 2 Strategy, Category 3 Customers, Category 4 Measurement, Analysis, and Knowledge Management, Category 5 Employee, Category 6 Operations and Operating Results Categories: Category 7,1 Product and Process Performance, Category 7,2 Customer Performance, Category 7,3 Employee Performance, Category 7,4 Leadership and Governance Performance, and Category 7,5 Financial & Market Performance.

After an on-desk review of the Company Profile, ADLI Map, and LetCI documents by the Assessor Team, a site visit to confirm and validate data, and an inspection by the QA Team of the SOE Excellence Forum, it was decided that PT PAL Indonesia grade is upgraded from Good Performance to Emerging Industry Leader with a score of 589.5. It is the first achievement achieved by the Company.

Komponen dan Prinsip Sistem Pengendalian Internal Berbasis COSO
COSO-Based Internal Control Systems and Components

Sub Kategori <i>Sub-Category</i>	Maks Skor (Nominal) <i>Max Score (Nominal)</i>	Persentase (%) <i>Percentage (%)</i>	Skor (nominal) <i>Score (Nominal)</i>
(1)	(2)	(3)	(4) = (2)*(3)
1.1	70	65%	45,50
1.2	50	60%	30,00
2.1	45	65%	29,25
2.2	40	60%	24,00
3.1	40	65%	26,00
Sub Kategori <i>Sub-Category</i>	Maks Skor (Nominal) <i>Max Score (Nominal)</i>	Persentase (%) <i>Percentage (%)</i>	Skor (nominal) <i>Score (Nominal)</i>
3.2	45	65%	29,25
4.1	45	55%	24,75
4.2	45	55%	24,75
5.1	40	65%	26,00
5.2	45	65%	29,25
6.1	45	65%	29,25
6.2	40	60%	24,00
7.1	120	55%	66,00
7.2	80	55%	44,00
7.3	80	55%	44,00
7.4	80	55%	44,00
7.5	90	55%	49,50
Total <i>Total</i>	1.000		589,50

Pendahuluan

Laporan Kepada
Pemangku Kepentingan

Profil
Perusahaan

Sumber Daya
Manusia

Analisis Pembahasan
Manajemen

Tata Kelola
Perusahaan

Tanggung Jawab
Perusahaan

Laporan Keuangan



7

Tanggung Jawab Perusahaan

Corporate Social Responsibility





Pendahuluan

Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan

Pelaksanaan program TJSL memiliki standar khusus yang diatur dalam ISO 26000 dan UU No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Beberapa standar khusus dalam penerapan TJSL adalah keberlanjutan program, pencapaian yang terukur dengan baik, dan program yang mengedepankan kearifan lokal masyarakat setempat (potensi lokal/*local wisdom*).

Bentuk TJSL yang dilaksanakan perusahaan meliputi program kontribusi dalam pengembangan ekonomi pada sebuah komunitas setempat maupun masyarakat dalam ruang lingkup yang lebih luas. Program TJSL juga mempertimbangkan aspek dan tujuan pembangunan yang berkelanjutan dengan mendasar pada prinsip pemenuhan kebutuhan dengan tidak mengabaikan hak dan kebutuhan bagi generasi mendatang.

PT PAL Indonesia memiliki prinsip bahwa sebuah kesuksesan tidak hanya diukur dari seberapa besar nilai pendapatan yang diperoleh dalam kurun waktu tertentu. Lebih dari itu, yang menjadi bagian penting adalah bagaimana hasil atau impact positif keberadaan perusahaan terhadap masyarakat di lingkungan sekitarnya. Hal tersebut menjadi salah satu bagian yang tidak terpisahkan bagi sebuah perusahaan, sebab bentuk kepedulian terhadap masyarakat menjadi elemen untuk menjaga keberlangsungan dan keberlanjutan usaha. Dengan menyadari hal tersebut, perusahaan melakukan upaya yang terbaik dalam menjaga keseimbangan baik itu dari segi prestasi perusahaan dengan manfaat lingkungan kepada masyarakat untuk kegiatan sosial maupun lingkungan hidup.

Introduction Corporate Social Responsibility and Environment

The Corporate Social Responsibility (CSR) program implementation has particular standards as regulated in ISO 26000 and Law Number 40 of 2007 concerning Limited Liability Companies. Several particular standards in the CSR and Environment implementation cover sustainability, well-measured achievement, and programs promoting the local wisdom of the local community (local potential/local wisdom).

Some CSR and Environment programs established by the company include the contribution program to the economic development of the local community or the general public. In addition, the CSR and Environment program is also designed by considering the sustainable development aspects and objectives based on the fulfillment principle without ignoring the rights and needs of future generations.

PT PAL Indonesia understands that success is more than just the income value earned in a certain period. Success means how the community around the company can obtain positive results or impacts through the company's existence. This case becomes an integral part of the company, since social concern is an element to maintain business continuity and sustainability. Therefore, the company attempts its best efforts to maintain the balance of the company's achievement and benefits to the community for social and environmental activities.



Tujuan Implementasi TJSL

Program TJSL menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kontribusi perusahaan terhadap pembangunan ekonomi berkelanjutan di masyarakat. Merupakan bagian penting perusahaan untuk meningkatkan taraf hidup lingkungan sekitar dengan melindungi pendidikan, kesehatan dan ekonomi masyarakat. Implementasi TJSL dilakukan berdasar nilai-nilai dan/atau tata Kelola perusahaan yang telah menjadi bagian penting budaya perusahaan sejak dahulu hingga saat ini.

Implementasi program TJSL diyakini PT PAL Indonesia mampu memberikan manfaat bagi masyarakat dan perusahaan. Manfaat yang diperoleh perusahaan dari program TJSL adalah terjaganya nilai baik dalam ranah kepercayaan publik, pun hubungan yang harmonis dengan lingkungan sekitarnya.

Apabila dua hal utama sudah terbentuk dengan baik, maka reputasi perusahaan yang kuat akan terbangun. Manfaat dari semua program TJSL tersebut pada akhirnya dapat memberikan nilai tambah yang lebih baik untuk perusahaan. Dengan demikian, dapat tercipta stabilitas yang mendukung tumbuh kembang perusahaan, khususnya bagi perusahaan di masa mendatang dalam memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.

The Purpose of the Implementation of the Corporate Social Responsibility (CSR) and Environment

The CSR and Environment program is an integral part of the company's contribution towards sustainable economic development in the community. It is an essential part of the company to improve the living standards of the surrounding community by guaranteeing the community's education, health, and economy. CSR and Environment implementation is applied based on the values and/or corporate governance, which have become an important part of the company's culture from the past to the present.

PT PAL Indonesia believes that CSR and Environment implementation can benefit the community and the company. The CSR and Environment program benefits obtained by the company include the maintained good values in the public trust realm and the established harmonious relationships between the company and the surrounding community.

If those two primary things have been well established, a strong company reputation will be built. Ultimately, those CSR and Environment program benefits can provide better-added value for the company. Thus, the built stability can support the company's growth and development, especially in providing the best service for the community in the future.

Metode Program TJSL

Selain dari program-program tepat guna, keberhasilan TJSL juga bergantung pada metode yang dijalankan. Sebagai perusahaan maritim besar di Indonesia, PT PAL Indonesia memiliki metode dan pendekatan yang terpadu dan sistematis. Perusahaan dalam melaksanakan program TJSL dengan paradigma *Bottom Up* dan tidak menggunakan paradigma *Top Down*. Pemilihan metode *Bottom Up* dirasa dapat memberikan manfaat dan dampak positif yang lebih kepada masyarakat dan lingkungan di sekitarnya.

Pelaksanaan menggunakan metode *Bottom Up* menekankan pada aspek pengembangan potensi yang ada di lingkungan setempat secara optimal dan dilakukan dengan cara partisipatif. Salah satunya, dengan program pemberdayaan potensi daerah dalam peningkatan kemampuan pada segi kinerja, peningkatan dari segi penghasilan, hingga menciptakan kemakmuran yang berkelanjutan.

Evaluasi dan monitoring dilakukan secara berkala guna memastikan implementasi program PKBL tepat sasaran dan sejalan dengan paradigma yang dipilih perusahaan.

Guna memastikan implementasi program TJSL tersebut tepat sasaran dan sejalan dengan paradigma yang dipilih, PT PAL Indonesia perlu melakukan evaluasi dan *monitoring* secara berkala. Hal ini karena tujuan dalam program TJSL tak bisa dilakukan hanya dengan mengandalkan formalitas belaka. Oleh karena itulah perlu pengawalan dan pengawasan sejak proses perencanaan program TJSL hingga tahap implementasinya. Selain itu, evaluasi dan monitoring dilakukan untuk menunjukkan keseriusan dari perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan yang memberikan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya.

Corporate Social Responsibility and Environment (CSR) and Environment Methods

Apart from the appropriate program implementation, CSR and Environment success also depends on the methods employed. As a major maritime company in Indonesia, PT PAL Indonesia has an integrated and systematic method and approach. In executing the CSR and Environment programs, the company employs the bottom-up paradigm instead of the top-down paradigm. The bottom-up method is selected since it can provide more benefits and positive impacts to the community and the surrounding community.

Implementing such a method emphasizes potential development aspects in the local community optimally and is performed in a participatory way. One of them is the regional potentials empowerment program in improving performance capacity, increasing income, and creating sustainable prosperity.

To execute it, regular evaluation and monitoring are conducted to ensure that the CSR and Environment program's implementation is on target and in line with the paradigm chosen by the company.

To execute it, PT PAL Indonesia is required to conduct regular evaluation and monitoring to ensure that the CSR and Environment program's implementation is on target and in line with the paradigm chosen by the company. This way is adopted since the CSR and Environment program's objectives cannot be realized only by relying on formalities. Therefore, it is necessary to monitor and supervise the CSR and Environment program from the planning to the implementation stage. In addition, evaluation and monitoring are necessary to show the company's commitment to implementing corporate social responsibility, which positively impacts the community and the surrounding community.

Struktur Pengelolaan TJSL Dan Profil Pengelola Unit TJSL

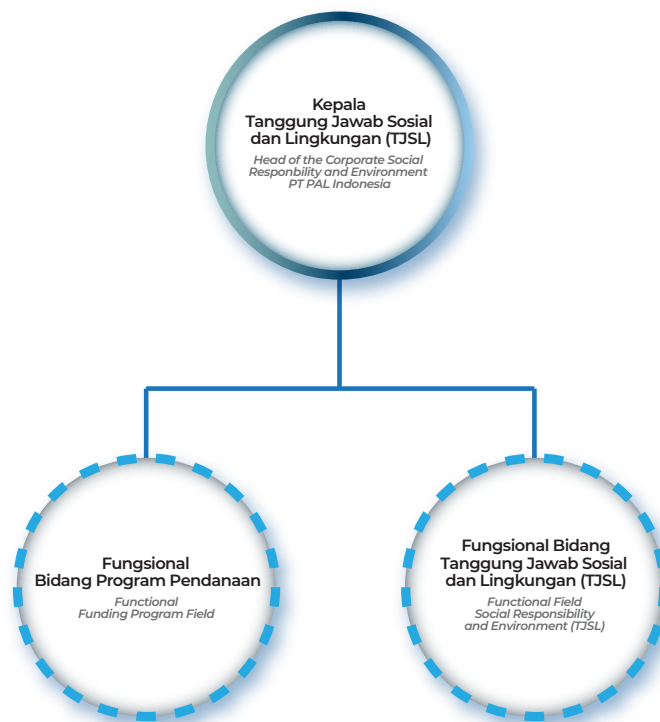
CSR and Environment Management Structure and CSR and Environment Unit Manager Profile

Berjalannya program TJSL PT PAL Indonesia selama ini berjalan dengan baik dikarenakan adanya struktur pengelolaan yang tepat. Adanya struktur pengelolaan tersebut akan memudahkan dalam hal koordinasi kegiatan dan implementasi program. Program TJSL perusahaan dikelola Kepala Unit Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL). Dalam hirarkinya, posisi tersebut ada di bawah koordinasi Sekretaris Perusahaan. Berdasarkan Petunjuk Organisasi Nomor 2 110 00 yang dikeluarkan pada tahun 2022, maka struktur pengelolaan program TJSL di PT PAL Indonesia sebagai berikut.

The implementation of the Company's CSR and Environment programs has been going well because of the proper management structure. The management structure will facilitate the coordination of activities and program implementation. The program is managed by the Head of the Corporate Social Responsibility (CSR) and Environment Unit. According to the hierarchy, the position is under the coordination of the Corporate Secretary Based on Organizational Guideline Number 2 110 00 issued in 2022, the CSR and Environment program management structure at PT PAL Indonesia is as follows.

Struktur Organisasi Program TJSL PT PAL Indonesia

The Organizational Structure of the CSR and Environment of PT PAL Indonesia



Struktur Organisasi Unit TJSL PT PAL Indonesia
Struktur Organisasi CSR and Environment Unit PT PAL Indonesia

Tugas Dan Tanggung Jawab TJSL

Setiap unit dalam pelaksanaan operasional perusahaan tentu memiliki tugas dan tanggung jawab tersendiri. Begitu juga halnya dengan dengan program TJSL di PT PAL Indonesia. Dengan adanya tugas dan tanggung jawab tersebut, diharapkan pelaksanaan dan implementasi program dapat berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan dalam program dan rancangan yang telah ditetapkan. Secara garis besar, tugas dan tanggung jawab TJSL perusahaan adalah menyelenggarakan program penyaluran bantuan dalam rangka pembinaan lingkungan dan pengelolaan keuangan TJSL sekaligus bertanggung jawab memberikan masukan / pertimbangan kepada kepala unit TJSL dan menggunakan secara optimal sumber daya yang ada di unit kerja yang kemudian dipertanggung jawabkan pada Kepala Unit TJSL.

Fungsi yang dijalankan dalam memenuhi tugas dan tanggungjawab TJSL adalah sebagai berikut:

1. Merancang, merencanakan, melaksanakan program TJSL, yang meliputi:
 - a. Penyiapan rencana kerja dan anggaran TJSL sampai dengan pengesahan pemegang Saham.
 - b. Kerjasama dengan berbagai pihak terkait, baik dalam maupun di luar PT PAL Indonesia, guna meningkatkan kegiatan pembinaan secara optimal.
 - c. Pelaksanaan kegiatan pembinaan usaha mikro dan usaha kecil dan program TJSL sesuai target yang ditetapkan dalam program kerja.
 - d. Evaluasi atas pelaksanaan TJSL dari sasaran yang telah dicapai.
 - e. Penentuan kelayakan program pendaan mitra binaan sesuai target dan ketentuan yang berlaku.
 - f. Penyiapan data pelaksanaan program TJSL untuk kepentingan auditor internal & eksternal.
 - g. Pelaporan secara periodik hasil perputaran dana dan pelaksanaan pembinaan kepada Sekretaris Perusahaan sebagai bahan laporan kepada Menteri BUMN selaku Pemegang Saham dan Dewan Komisaris serta Koordinator BUMN Pembina.
2. Membina dan mengendalikan pelaksanaan K3LH di Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL).

CSR and Environment Duties and Responsibilities

Each unit in the company's operations implementation has specific duties and responsibilities. Likewise, in the CSR and Environment program, PT PAL Indonesia units have duties and responsibilities. By these duties and responsibilities, the program implementation and execution are expected to run based on the program's plan and design. In broad outline, a company's CSR and Environment duties and responsibilities are to organize an assistance distribution program for CSR and Environment financial management. At the same time, it is also responsible for providing input/consideration to the Head of the CSR and Environment unit and optimally utilizing the available resources in the work unit, which is then accountable to the Head of the CSR and Environment Unit.

The functional roles hold to fulfill the duties and responsibilities of the CSR and Environment program are as follows:

1. *Designing, planning, implementing CSR programs, which include:*
 - a. *Preparation of the TJSL work plan and budget until the approval of the shareholders.*
 - b. *Cooperation with various related parties, both inside and outside PT PAL Indonesia, in order to increase development activities optimally.*
 - c. *Implementation of micro and small business development activities and CSR programs according to the targets set in the work program.*
 - d. *Evaluation of the implementation of CSR from the targets that have been achieved.*
 - e. *Determination of the partner's funding program according to the target and applicable regulations.*
 - f. *Preparation of data on the implementation of the CSR program for the benefit of internal & external auditors.*
 - g. *Periodic reports to the results of the circulation of funds and the guidance of the Corporate Secretary as report material to the Minister of SOEs as Shareholders and the Board of Commissioners as well as the Coordinator of the Advisory SOEs.*
2. *Fostering and controlling the implementation of K3LH in Social and Environmental Responsibility (TJSL).*

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, para pengelola PKBL haruslah berpedoman kepada Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor: PER-05/MBU/04/2021 tentang Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan BUMN. Terutama yang tertuang dalam Pasal 3 peraturan tersebut. Di samping itu, selain peraturan menteri, pelaksanaan program harus sesuai dengan standar dan pedoman yang ditetapkan oleh internal perusahaan. Sedangkan untuk pelaksanaan program TJSL PT PAL Indonesia bertanggung jawab kepada Kepala Unit Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan.

In carrying out these duties and responsibilities, CSR managers must comply with the Regulation of the Minister of State-Owned Enterprises of the Republic of Indonesia Number PER-05/MBU/04/2021 concerning SOE Social and Environmental Responsibility Programs. In addition to the ministerial regulations, the program implementation must comply with the standards and guidelines set by the company's internals. Meanwhile, PT PAL Indonesia is responsible to the Head of the CSR and Environment Program Unit for the CSR and Environment program implementation.

Profil/ CV Kepala Unit TJSL

Profile/CV of Head of CSR Management Unit



Devina Dalilati Prabarini
Kepala Unit TJSL PT PAL Indonesia
*Head of the CSR and Environment
PT PAL Indonesia*

Lahir di Surabaya pada 21 Mei 1991, Meraih Gelar Sarjana *Manajemen*, Jurusan Manajemen dari Universitas Airlangga, Surabaya.

Born in Surabaya on May 21, 1991, holding a bachelor's Degree in Management, and majoring in Management in Airlangga University, Surabaya.

Mengawali karir pada tahun 2013 sebagai Staf Biro Monitoring, Biro Asuransi, Kepala Biro Operasional, Kepala Biro Manajemen Kas Divisi Perbendaharaan.

She Started his career in 2013 as Staff of Monitoring Bureau, Insurance Bureau, Head of Operations Bureau, Head of Treasury Division's Cash Management Bureau.

Berbagai seminar, pendidikan dan pelatihan telah diikuti baik bersifat manajerial maupun teknis. Melalui Surat Keputusan Direktur SDM & Umum No. Skep/57/50000/Pers/VI/2021, tanggal 14 Juni 2021 menjabat sebagai Kepala Unit PKBL. Pada tanggal 27 Januari 2022 berdasarkan Petunjuk Organisasi Sekretaris Perusahaan Unit PKBL diubah menjadi Departemen Tanggung Jawab Sosial (TJSL) hingga saat ini.

She has attended various seminars, education, and training, both managerial and technical field. Through the Decree of the Director of Human Resources & General Affairs No. Skep/57/50000/Pers/VI/2021, dated June 14, 2021, served as Head of the PKBL Unit. On January 27, 2022, based on the Organizational Instructions of the Corporate Secretary, the PKBL Unit was changed to the Department of Social and Environmental Responsibility (TJSL) until now.

Anggaran dan Program TJSL

Dalam meningkatkan komitmennya dalam hal kepedulian pada semua segi, baik dari segi ekonomi, segi sosial, dan segi lingkungan, maka PT PAL Indonesia mengalokasikan sejumlah anggaran khusus dalam program TJSL. Pengadaan anggaran tersebut dilakukan dengan memperhatikan asas kepatuhan dan asas kewajaran.

Pengelolaan Program TJSL

Pelaksanaan program PKBL di PT PAL Indonesia dikelola dengan meliputi beberapa aspek dan bagian. Pembagian tersebut di antaranya sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab Sosial Lingkungan Pilar Sosial.
2. Tanggung Jawab Sosial Lingkungan Pilar Lingkungan.
3. Tanggung Jawab Sosial Lingkungan Pilar Ekonomi.
4. Tanggung Jawab Sosial Lingkungan Pilar Hukum dan Tata Kelola.

Sumber Anggaran Program TJSL

Program TJSL PT PAL Indonesia dilaksanakan berdasarkan sumber anggaran yang jelas dan terarah. Berdasarkan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-05/MBU/04/2021 tanggal 08 April 2021, sumber pendanaan untuk kegiatan dalam Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan sesuai Pasal 8 dalam peraturan tersebut sesuai dengan rencana kerja dan anggaran perusahaan yang telah disahkan oleh RUPS/Menteri.

Kinerja Pengelolaan TJSL

Dana program TJSL setiap tahunnya akan dikelola dan diaudit secara bersama-sama dengan audit laporan keuangan. Hal tersebut dilakukan guna meningkatkan akuntabilitas penggunaan dana tersebut. Selain itu juga sebagai pelaksana fungsi yang menangani TJSL yang membuat laporan TJSL tahunan yang nantinya disampaikan kepada manajemen perusahaan. Adapun pengelolaan anggaran keuangan TJSL yang direalisasikan pada Triwulan ke-4 dapat tersaji dalam tabel berikut.

CSR and Environmental Budget and Program

In improving its commitment to caring for all aspects, including economic, social, and environmental perspectives, PT PAL Indonesia allocated special budgets for CSR and Enviromental programs. The budget procurement was carried out by taking into account the principles of compliance and fairness.

CSR and Environmental Program Management

The CSR and Enviromental program implementation at PT PAL Indonesia is managed by covering several aspects and fields. It includes:

1. Corporate Social Responsibility - Social Pillar
2. Corporate Social Responsibility - Environmental Pillar.
3. Corporate Social Responsibility - Economic Pillar
4. Corporate Social Responsibility - Law and Governance Pillar

CSR and Enviromental Program Sources of Funds

The CSR and Environmental program of PT PAL Indonesia was implemented based on clear and targeted sources of funds. Based on the Regulation of the Minister of SOEs Number: PER-05/MBU/04/2021 dated April 08, 2021, the source of funding for activities in Social and Enviromental Responbility, in accordance with Article 8 of the regulation in accordance with the Company's work plan and budget that has been approved by the GMS/Minister.

CSR Management Performance

The CSR program funds are managed and audited annually together with the financial statement audit. It aims to increase accountability for the use of funds. In addition, the function executor managing CSR prepares an annual CSR report to be submitted to the company management. The management of the CSR budget realized in the Fourth Quarter is presented in the following table.

Realisasi Anggaran Keuangan TJSL 2021

Realization of Financial Budget CSR 2021

No No	Perihal Matter	Nilai Tagihan Bill Value
1	Bantuan bencana alam banjir NTT dan gempa bumi Malang <i>Assistance for the NTT flood and the Malang earthquake</i>	Rp 5.000.000
2	Bantuan korban erupsi gunung Semeru, Lumajang, Jawa Timur <i>Assistance for victims of the eruption of Mount Semeru, Lumajang, East Java</i>	Rp 10.000.000
3	Pencegahan & Penanganan Pandemi Covid-19 lingkungan perusahaan <i>Prevention & Handling of the Covid-19 Pandemic in the corporate environment</i>	Rp 527.156.750
4	Penyediaan Vaksin gratis untuk karyawan Penanganan Pandemi Covid-19 <i>Provision of free vaccines for Covid-19 pandemic handlers</i>	Rp 364.590.072
5	Donor darah internal perusahaan <i>Company internal blood donation</i>	Rp 6.289.000
6	Sumbangan kegiatan Kampus Sponsor kegiatan Ini Lho ITS dan Sponsor kegiatan Kegiatan BEM Unair Gerbang Desa Jilid VI <i>Campus activity donations Sponsors of this activity, ITS and sponsors of BEM activities at Airlangga University Gate Village Volume VI</i>	Rp 7.000.000
7	Penghematan konsumsi daya listrik melalui penggantian lampu TL 18 & 35 watt ke LED 8 watt & mercury 250 watt ke LED 50 watt <i>Savings in electricity consumption by replacing 18 & 35 watt TL lamps to 8 watt LEDs & 250 watt mercury to 50 watt LEDs</i>	Rp 39.999.889
8	Penghematan konsumsi daya listrik melalui penggantian sebagian Atap bengkel dengan Fiberglass <i>Savings in electricity consumption through partial replacement of the workshop roof with Fiberglass</i>	Rp 140.000.000
9	Pemberian pembiayaan/pendanaan pinjaman modal kerja dan pembinaan kepada UMK <i>Providing financing/financing of working capital loans and coaching to businesses owned by the community's pillars</i>	Rp 2.945.600.000
10	Jumlah Mitra Binaan naik kelas sebanyak 5% dari jumlah Mitra Binaan tahun berjalan <i>The number of Fostered Partners increased by 5% of the number of Fostered Partners for the current year</i>	Rp 3.300.000
11	Pemanfaatan material sisa (scrap) untuk kebutuhan pendidikan & pelatihan untuk para instruktur welding dari BLK <i>Utilization of scrap material for educational & training needs for welding instructors from BLK</i>	Rp 11.829.900
12	Penanaman Pohon dan Taman <i>Tree and Garden Planting</i>	Rp 251.147.000
13	Penanaman mangrove bersama INDHAN di Legon Kulon Subang, Jawa Barat <i>Mangrove planting with INDHAN in Legon Kulon Subang, West Java</i>	Rp 5.000.000
14	Pengelolaan Sampah organik <i>Organic Waste Processing</i>	Rp 450.000
15	Pembuatan Biopori & tanaman toga <i>Making Biopori & Toga Plants</i>	Rp 4.500.000
16	Mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik maka PAL melaksanakan implementasi GCG Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) ISO 37001:2016, serta memastikan proses-proses bisnis berjalan sesuai dengan regulasi <i>Realizing good corporate governance, PAL implements the GCG Anti-Bribery Management System (SMAP) ISO 37001:2016 implementation, and ensures business processes run in accordance with regulations</i>	Rp 10.356.000
17	Penguatan kelembagaan : update perizinan usaha <i>Institutional strengthening: updating business licenses</i>	Rp 39.500.000
Total <i>Total</i>		Rp. 4.371.718.611

Tanggung Jawab Sosial Lingkungan

Laporan realisasi pelaksanaan program TJSL tahun 2021 didasarkan atas surat Menteri BUMN Nomor S-949/MBU/10/2020 tanggal 23 Oktober 2020 tentang Aspirasi Pemegang Saham (APS), serta surat Deputy Bidang SDM, Teknologi dan Informasi Nomor S-348/MBU/DSI/11/2020 tanggal 18 Nopember 2020, tentang penyusunan program TJSL BUMN tahun 2021. Khusus terkait dengan Program Bina Lingkungan maupun tanggung jawab sosial dan

Corporate Social Responsibility & Environmental

Report on the realization of the CSR program implementation in 2021 was based on the Letter of the Minister of SOEs Number S-949/MBU/10/2020 on October 23, 2020, concerning Shareholder Aspirations, and the Letter of the Deputy for Human Resources, Technology, and Information Number S-348/MBU/DSI/11/2020 on November 18, 2020, concerning the preparation of the 2021 SOE CSR program. Specifically, the Community

masyarakat CSR (*Corporate Social Responsibility*) dibiayai dari operasional Perusahaan melalui RKAP. Adapun realisasi pelaksanaan program TJSL tahun 2021 dikelompokkan kedalam 4 pilar TPB sebagai berikut :

1. Pilar Sosial

Dalam kegiatan operasional perusahaan, selalu melibatkan lingkungan sekitarnya. Oleh karena itulah, perusahaan tidak bisa abai terhadap efek apa saja yang ditimbulkan terhadap lingkungan. Untuk menjalankan tanggung jawab sosial dalam bidang lingkungan, PT PAL Indonesia berusaha menggandeng instansi, pemerintah, BUMN, lembaga, dan swasta dalam menjalin sinergitas yang baik.

Program-program yang dilaksanakan dalam memenuhi tanggung jawab sosial lingkungan pilar sosial antara lain:

- a. Tujuan Pembangunan Berkelanjutan 2
Melakukan pelaksanaan bantuan sosial Kemasyarakatan dalam rangka pengentasan Kemiskinan dengan nilai sebesar Rp 15.000.000,- terdiri dari :
 - Bantuan bencana alam banjir NTT dan gempa bumi Malang sebesar Rp 5.000.000,-
 - Bantuan korban erupsi gunung Semeru, Lumajang, Jawa Timur sebesar Rp. 10.000.000.
- b. Tujuan Pembangunan Berkelanjutan 3
Melakukan pelaksanaan bantuan sosial kemasyarakatan dalam rangka peningkatan kesehatan dan penanggulangan bencana non alam (Covid 19) sebesar Rp. 898.035.822,- terdiri dari:
 - Pencegahan & Penanganan Pandemi Covid-19 lingkungan perusahaan Rp. 527.156.750-
 - Penyediaan Vaksin gratis untuk karyawan Penangan Pandemi Covid-19 Rp. 364.590.072,-
 - Donor darah internal perusahaan Rp. 6.289.000
- c. Tujuan Pembangunan Berkelanjutan 4
Melakukan pelaksanaan bantuan Pendidikan dan Pelatihan sebesar Rp. 7.000.000,- terdiri dari :
 - *Sumbangan kegiatan Kampus Sponsor kegiatan Ini Lho ITS dan Sponsor kegiatan Kegiatan BEM Unair Gerbang Desa Jilid VI* sebesar Rp 7.000.000,-

funded from the Company's operations through the RKAP. The realization of the CSR program implementation in 2021 is grouped into the four pillars of SDGs as follows:

1. Social Pillar

The company consistently involves the surrounding environment in its operational activities. Therefore, the company does not ignore the effects it has on the environment. To carry out social responsibility in the environmental field, PT PAL Indonesia cooperates with agencies, government, SOEs, institutions, and private sectors in establishing good synergy.

The programs implemented to fulfill the social pillars of corporate social responsibility include:

- a. Sustainable Development Goal 2
Carrying out the implementation of Community social assistance in the context of alleviating Poverty, amounting to IDR15,000,000, consisting of:
 - *Assistance for the NTT flood and earthquake in Malang amounting to Rp. 5,000,000-*
 - *Assistance for victims of the eruption of Mount Semeru, Lumajang, East Java amounting to Rp. 10,000,000.*
- b. Sustainable Development Goal 3
Implementing Community Social Assistance in improving health and handling non-natural disasters (Covid 19), amounting to IDR898,035,822, consisting of:
 - *Prevention & Handling of the Covid-19 Pandemic in the corporate environment Rp. 527,156,750.*
 - *Provision of free Vaccines for employees Handling the Covid-19 Pandemic (IDR364,590,072)*
 - *Company internal blood donation (IDR6,289,000)*
- c. Sustainable Development Goal 4
Carrying out the implementation of Education and Training assistance, amounting to IDR7,000,000, - consisting of:
 - *Donations of Campus activities Sponsor of this activity, ITS and Sponsor of activities of BEM Unair Gate Village Volume VI of IDR5,000,000, -*

2. Pilar Ekonomi

Program kemitraan PT PAL Indonesia pada tahun 2021 mengacu pada pelaksanaan Program Tanggung Jawab Sosial Lingkungan termasuk kedalam pilar ekonomi. Tanggung jawab sosial lingkungan, pilar ekonomi, yang dilaksanakan perusahaan antara lain:

- a. Tujuan Pembangunan Berkelanjutan 7
Melakukan pelaksanaan program kemitraan dan pembinaan (program pembiayaan/ pendanaan) Usaha Milik Rukun Warga yaitu:
 - Penghematan konsumsi daya listrik melalui penggantian lampu TL 18 & 35 watt ke LED 8 watt & mercury 250 watt ke LED 50 watt sebesar Rp 39.999.999,- .
 - Penghematan konsumsi daya listrik melalui penggantian sebagian Atap bengkel dengan Fiberglass sebesar Rp. 140.000.000.
- b. Tujuan Pembangunan Berkelanjutan 8
Melakukan pelaksanaan bantuan sebesar Rp. 2.948.900.000,- terdiri dari :
 - Program pembiayaan/pendanaan UMK sebesar Rp. 2.945.600.000.
 - Jumlah Mitra Binaan naik kelas melalui pemberian pelatihan sebesar Rp. 3.300.000

3. Pilar Lingkungan

Keberadaan perusahaan pada suatu lingkungan Ketika melakukan kegiatan operasional dapat menimbulkan efek pada lingkungan di sekitarnya. Lingkungan pula yang berpengaruh cukup besar terhadap keberlangsungan hidup perusahaan. Lingkungan yang tercemar dapat memengaruhi dan mengganggu kegiatan operasional perusahaan maupun masyarakat di sekitar lokasi usaha.

- a. Tujuan Pembangunan Berkelanjutan 12
Melakukan pemanfaatan material sisa untuk kebutuhan pendidikan & pelatihan yaitu:
 - Pemanfaatan material sisa (scrap) untuk kebutuhan pendidikan & pelatihan untuk para instruktur welding dari BLK sebesar Rp 11.829.900,-
- b. Tujuan Pembangunan Berkelanjutan 15
Melakukan penghijauan di lingkungan perusahaan yaitu:
 - Penanaman Pohon dan Taman sebesar Rp. 251.147.000.
 - Penanaman mangrove bersama INDHAN di Legon Kulon Subang

2. Economic Pillar

The 2021 partnership program of PT PAL Indonesia refers to the implementation of the economic pillar of the Corporate Social Responsibility Program. The corporate social responsibility of economic pillar implemented by the company includes:

- a. *Sustainable Development Goal 7
Implementing partnership and development program (funding program) for Community-Owned Business as follows:*
 - *Savings in electricity consumption by replacing 18 & 35 watt TL lamps to 8 watt LEDs & 250 watt mercury to 50 watt LEDs for IDR 39,999,999.*
 - *Savings in electricity consumption through partial replacement of the workshop roof with Fiberglass amounting to Rp. 140,000,000.*
- b. *Sustainable Development Goal 8
Carry out the implementation of assistance amounting to Rp. 2,948,900,000, - consists of:*
 - *The MSE financing/funding program is Rp. 2,945,600,000.*
 - *The number of Partners who are promoted through training is Rp. 3,300,000.*

3. Environmental Pillar

When conducting operational activities, the company's existence in an environment may affect the surrounding environment. The environment also has a considerable influence on the company's survival. A polluted environment may influence and interfere the company's operating activities and the surrounding community.

- a. *Sustainable Development Goal 12
Utilizing waste materials for education & training needs, namely:*
 - *Utilization of scrap material for education & training needs for welding instructors from BLK in the amount of Rp. 11,829,900,-*
- b. *Sustainable Development Goal 16
Carrying out reforestation in the company's environment, namely:*
 - *Tree and Garden Planting IDR. 251,147,000,-*
 - *Mangrove planting with INDHAN in Legon Kulon, Subang, West Java,*

- Jawa Barat sebesar Rp.5.000.000.
- Pengolahan Sampah organik sebesar Rp. 450.000
- Pembuatan Biopori & tanaman toga sebesar Rp. 4.500.000

4. Pilar Hukum Dan Tata Kelola

- Tujuan Pembangunan Berkelanjutan 16
Dalam memenuhi tata kelola perusahaan yang baik, sesuai dengan SDGs, PT PAL Indonesia berkomitmen menerapkan *Good Corporate Governance* dan Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP).

Melakukan pelaksanaan program Penerapan GCG, SMAP (Sistem Manajemen Anti Penyuapan) Penguatan Kelembagaan yaitu:

- Mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik maka PAL melaksanakan implementasi GCG Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) ISO 37001:2016, serta memastikan proses-proses bisnis berjalan sesuai dengan regulasi sebesar Rp. 10.356.000
- Penguatan kelembagaan : update perizinan usaha sebesar Rp. 39.500.000

Komitmen Dan Kebijakan Tanggung Jawab Sosial Kepada Konsumen

PT PAL Indonesia memiliki komitmen tinggi untuk terus meningkatkan kualitas dari produk serta layanan yang diberikan dan tak lupa menjaga kepentingan seluruh konsumen. PT PAL Indonesia senantiasa menjaga reputasi dengan mengokohkan komitmen untuk kesempurnaan layanan dan kepuasan konsumen. Perseroan menyadari bahwa layanan berkualitas menjadi kunci dalam menjaga loyalitas konsumen serta keberlangsungan bisnis.

Sebagai upaya menunjang komitmen tersebut, PT PAL Indonesia telah memiliki sejumlah kebijakan, antara lain:

1. Kebijakan Sistem Manajemen Anti Penyuapan PT PAL Indonesia, tanggal 4 Agustus 2021;
2. Kebijakan K3L (Kesehatan, Keselamatan Kerja & Lingkungan) PT PAL Indonesia, tanggal 5 Juli 2021;
3. Kebijakan Sistem Manajemen Risiko PT PAL Indonesia, tanggal Maret 2022;
4. Pedoman Sistem Manajemen PT PAL Indonesia 1 AS 001.

- IDR. 450,000,-
- Production of Biopori & toga plants of IDR. 4,500,000,-

4. Corporate Law And Governance Pillars

- Sustainable Development Goal 16*
In fulfilling the good corporate governance in accordance with the SDGs, PT PAL Indonesia committed to implementing the Good Corporate Governance (GCG) and Anti-bribery Management System (ABMS).

Carry out the implementation of the GCG Implementation program, SMAP (Anti-Bribery Management System) Institutional Strengthening, namely:

- *Realizing good corporate governance, PAL implements the GCG Anti-Bribery Management System (SMAP) ISO 37001:2016, and ensures that business processes run in accordance with regulations of IDR. 10,356,000.*
- *Institutional strengthening: business licensing update of Rp. 39,500,000*

Corporate Social Responsibility Commitment and Policies Related To Consumers

PT PAL Indonesia is highly committed to always improving the quality of products and services provided as well as safeguarding the interests of consumers. PT PAL Indonesia continues to maintain its reputation by strengthening its commitment to service excellence and customer satisfaction. The Company realizes that high-quality service is the key to maintaining customer loyalty and business continuity.

As an effort to support this commitment, PT PAL Indonesia has a number of policies, including:

1. *PT PAL Indonesia's Anti-Bribery Management System Policy, dated August 4, 2021;*
2. *PT PAL Indonesia's K3L (Health, Safety & Environment) Policy dated July 5, 2021;*
3. *PT PAL Indonesia's Risk Management System Policy dated Maret 2022;*
4. *PT PAL Indonesia Management System Manual 1 AS 001.*

Target Kegiatan

- **Audit Internal Sistem Manajemen PT PAL Indonesia**
Kegiatan audit internal terhadap sistem manajemen dilakukan dengan minimal 1 tahun sekali sesuai dengan prosedur Audit Internal Nomor 1 GA 004 Kegiatan ini dilakukan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan membawa pendekatan yang sistematis dan disiplin untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses manajemen, pengendalian dan tata kelola.
- **Audit Eksternal (ISO 9001, ISO 14001 ISO 45001, ISO 37001)**
Kegiatan audit eksternal dilakukan setahun sekali oleh badan sertifikasi eksternal. Kegiatan ini dilakukan untuk melihat penerapan dari sistem manajemen Perusahaan selama kurun waktu tersebut.

Program dan Pelaksanaan Kegiatan

1. **Kegiatan Penanganan Keluhan Konsumen**
Temuan penyimpangan produk dan jasa dapat dibuat oleh pelanggan dengan cara mengisi form yang kemudian diserahkan ke penanggung jawab Pemasaran & Penjualan di PT PAL Indonesia.
2. **Survei Kepuasan Pelanggan**
Divisi Penjualan Rekumhar di PT PAL Indonesia pada tahun 2021 ini melaksanakan survei kepuasan pelanggan yang dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Survei Kepuasan Pelanggan pada Divisi Penjualan Rekumar Sebesar 75,5 dalam kategori puas.

Activity Targets

- **PT PAL Indonesia Internal Audit Management System**
Internal audit activities on the management system carried out at least once a year in accordance with WIKI-QASPM-02.01 Internal Audit procedures. This activity is carried out to help the organization achieve its objectives by bringing a systematic and disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of management, control and governance processes.
- **External Audit (ISO 9001, ISO 14001 ISO 45001, ISO 37001)**
An external certification body conducts external audit activities once a year. This activity is carried out to validate the Company's management system implementation during the period.

Program and Activity Implementation

1. **Consumer Complaint Handling Activities**
Customers can make deviation findings in products and services by completing a form and submit it to the person in charge of Marketing & Sales Division at PT PAL Indonesia.
2. **Customer Satisfaction Survey**
In 2021, PT PAL Indonesia GE & MRO Sales Division has carried out the customer satisfaction survey to assess the level of customer satisfaction. Customer Satisfaction Survey in Rekumar Sales Division 75.5 in the satisfied category.

Mitra Binaan

Mentorship Partners

A

UD. Global Paletindo



Menjadi mitra binaan unit PKBL PT PAL Indonesia pada tahun 2019 dengan nama Usaha UD Global Paletindo, lokasi usaha di Perum Kedungturi Permai 1, Jl Natuna Blok K/15 Kecamatan Taman, Sidoarjo, bidang usaha Industri Palet yang terbuat dari kayu, mendapatkan modal pinjaman tahun 2019 sebesar Rp 40.000.000, dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 7 orang.

Meski dampak yang dirasakan cukup signifikan di tengah pandemi Covid-19 ini usahanya tetap harus berjalan. Usaha yang dijalankan dapat berkembang seiring dengan mulai menggeliatnya kembali kegiatan ekspor impor yang mulai membutuhkan palet. sehingga membuat adanya penambahan karyawan dari 5 menjadi 7 orang dan omset yang meningkat.

Adapun bentuk pembinaan yang telah diberikan berupa:

1. Pinjaman modal kerja ke-1 Tahun 2019 sebesar Rp 40 juta.
2. Pinjaman modal kerja ke-2 tahun 2021 sebesar Rp 52 juta.
3. Pembinaan melalui *monitoring* langsung.

Become a foster partner of PT PAL Indonesia's PKBL unit in 2019 under the name UD Global Paletindo Business, business location at Perum Kedungturi Permai 1, Jl Natuna Blok K/15 Taman Subdistrict, Sidoarjo, business field of Pallet Industry made of wood, get loan capital in 2019 amounted to IDR 40,000,000, with a total workforce of 7 people.

Although the impact is felt quite significant in the midst of the Covid-19 pandemic, the business must still run. The business that is run can develop along with starting to revive import-export activities which are starting to require pallets, thus making the addition of employees from 5 to 7 people and increasing turnover.

The development program forms provided are presented as follows:

1. *The first working capital loan in 2019 of IDR40 million.*
2. *The second working capital loan in 2021 of IDR52 million.*
3. *Participating in the development program through direct monitoring.*

B

Mutiara Ikan



Menjadi mitra binaan unit TJSL PT PAL Indonesia pada tahun 2021 dengan nama usaha Mutiara Ikan, dengan lokasi usaha di Jl Mutiara 3 Kota Baru Driyorejo, Gresik, bidang usaha perdagangan ikan, mendapat pinjaman tahun 2021 sebesar Rp 30.000.000, dengan omset rata-rata 2,1 juta per bulan dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 1 orang.

Ditengah pandemi Covid-19 ini sektor usaha ini pun juga mengalami dampak yang cukup harus berfikir keras dan harus banyak melakukan inovasi produksi yang diminati oleh *customer*. Dan alhamdulillah cukup berhasil usahanya tetap berjalan dan dampaknya dapat menghasilkan omset perbulan sekitar Rp.25 juta, dengan jumlah tenaga kerja tetap sebanyak 3 orang. Pada tanggal 17 Maret 2021 kami ikutkan sebagai narasumber pada sharing session UMKM BUMN Indhan (PAL, LEN PINDAD, DI dan Dahana) dengan tema “Inovasi dan semangat usaha untuk kebangkitan UMK di tengah Pandemi”

Adapun bentuk pembinaan yang telah diberikan berupa:

1. Pinjaman modal kerja ke-1 Tahun 2021 sebesar Rp 30 juta.
2. Pembinaan melalui *monitoring* langsung.

This business became a CSR of PTPAL Indonesia CSR unit in 2021 with the business name Mutiara Ikan, located on Jl. Mutiara 3 Kota Baru Driyorejo, Gresik, fish trading business, In 2021, Mutiara Ikan obtained a loan of IDR30,000,000 with an average monthly turnover of IDR2,1 million with one employees.

In the midst of the Covid-19 pandemic, this business sector has also experienced quite an impact, having to think hard and have to do a lot of production innovations that are in demand by customers. And thank God, the business is quite successful and the business continues to run and the impact can generate a monthly turnover of around Rp. 25 million, with a permanent workforce of 3 people. On March 17, 2021, we participated as resource persons in the sharing session of Indhan SOE SMEs (PAL, LEN PINDAD, DI and Dahana) with the theme “Innovation and business spirit for the revival of MSEs in the midst of a Pandemic”

The development program forms provided are presented as follows:

1. *The first working capital loan in 2018 by IDR55 million.*
2. *Participating in the development program through direct monitoring.*



QFC Ayam Geprek



Menjadi mitra binaan unit TJSL PT PAL Indonesia pada tahun 2021 dengan nama usaha QFC Ayam Geprek yang bergerak dibidang Perdagangan makanan jadi berlokasi di Dsn. Kedungwulan RT.1/RW.2, Bejijong, Trowulan, Mojokerto. mendapatkan modal pinjaman tahun 2021 sebesar Rp. 48 juta.

Pinjaman modal yang diperoleh dari PT PAL digunakan untuk penambahan fasilitas usaha dan produksi . Meskipun di masa pandemi covid-19 banyak usaha yang terdampak namun QFC Ayam Geprek mengalami peningkatan pesanan secara online. Saat ini usaha telah mampu melakukan penambahan outlet dari 1 menjadi 2 outlet di Mojokerto dan memberdayakan masyarakat sekitar untuk turut andil dalam operasional usaha di tengah pandemic Covid-19.

Adapun bentuk pembinaan yang telah diberikan berupa:

1. Pinjaman modal kerja ke-1 Tahun 2021 sebesar Rp 48 juta.
2. Pembinaan melalui *monitoring* langsung.

Become a foster partner of PT PAL Indonesia's TJSL unit in 2021 with the business name QFC Ayam Geprek which is engaged in the trade of ready-to-eat food located in Dsn. Kedungwulan RT.1/RW.2, Bejijong, Trowulan, Mojokerto. get a loan capital in 2021 of Rp. 48 million.

The capital loan obtained from PT PAL was used for additional business and production facilities. Even though during the COVID-19 pandemic, many businesses were affected, but QFC Ayam Geprek experienced an increase in online orders. Currently, businesses have been able to add outlets from 1 to 2 outlets in Mojokerto and empower the surrounding community to take part in business operations amidst the Covid-19 pandemic.

The development program forms provided are presented as follows:

1. The first working capital loan in 2021 of IDR48 million.
2. Participating in the development program through direct monitoring.



Siwa Art



Menjadi mitra binaan unit TJSL PT PAL Indonesia pada tahun 2021 dengan nama usaha Siwa Art yang bergerak dibidang Industri Kuningan berlokasi di Dsn. Semandoing RT.1/RW.2, Trowulan, Mojokerto, mendapatkan modal pinjaman tahun 2021 sebesar Rp 45.000.000, dengan omset per bulan sebesar Rp 35 juta, dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 4 orang.

Pinjaman yang diperoleh dari PT PAL digunakan untuk bertahan menghadapi pandemi Covid 19 meskipun pesanan hanya sedikit. Seiring dengan pelonggaran PPKM di Indonesia terutama di Bali, banyak pesanan mulai masuk dan menambah kapasitas produksinya serta penamahan karyawan yg semula 4 orang menjadi 6 orang.

Adapun bentuk pembinaan yang telah diberikan berupa:

1. Pinjaman modal kerja ke-1 Tahun 2021 sebesar Rp 45 juta.
2. Pembinaan melalui *monitoring* langsung.

This business became a mentorship partner of PT PAL Indonesia CSR unit in 2021 with the business name Siwa Art, which engaged in the Brass Industry sector located in Dsn, Semandoing RT 1 / RW 2, Trowulan, Mojokerto. This business received a loan of IDR45,000,000 million with a monthly turnover of IDR35 million and four employees.

The loan obtained from PT PAL Indonesia was used to survive the Covid 19 pandemic even though the orders were only small. Along with the easing of PPKM in Indonesia, especially in Bali, many orders began to come in and increase its production capacity as well as the addition of employees from 4 people to 6 people.

The development program forms provided are presented as follows:

1. *The first working capital loan in 2021 of IDR45 million.*
2. *Participating in the development program through direct monitoring.*

E

UD. Mulya Agung



Menjadi mitra binaan unit TJSL PT PAL Indonesia pada tahun 2020 dengan nama usaha UD. Mulya Agung yang bergerak dibidang perdagangan kopi berlokasi di Pondok Benowo Indah CX-04, mendapatkan modal pinjaman tahun 2021 sebesar Rp24.000.000, dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 2 orang

Pinjaman yang diperoleh dari PT PAL Indonesia digunakan untuk menambah fasilitas kerja dan penambahan modal usaha, melalui pinjaman modal kerja yang diberikan oleh PT PAL Indonesia, usahanya meningkat dan menambah variasi dagangan dan membuka outlet baru dengan jenis usaha perbaikan dan penjualan jam tangan omset meningkat menjadi sebesar Rp 30.000.000, dan jumlah tenaga kerja 3 orang.

Adapun bentuk pembinaan yang telah diberikan berupa:

1. Pinjaman modal kerja ke-1 Tahun 2020 sebesar Rp 10 juta.
2. Pinjaman modal kerja ke-2 tahun 2021 sebesar Rp 24 juta.
3. Pembinaan melalui *monitoring* langsung.

This business became a mentorship partner of PT PAL Indonesia CSR in 2020 with the business name UD Mulya Agung, which was involved in the coffee trade, located in Pondok Benowo Indah CX-04. UD Mulya Agung received a capital loan of IDR24,000,000 in 2018, and involving two employees.

The loan obtained from PT PAL Indonesia was used to increase work facilities and increase business capital, through a working capital loan provided by PT PAL Indonesia, its business increased and added variety of merchandise and opened new outlets with the type of repair business and watch sales, turnover increased to Rp. IDR 30,000,000, and the number of workers is 3 people.

The development program forms provided are presented as follows:

- 1. The first working capital loan in 2020 of IDR10 million.*
- 2. The second working capital loan in 2021 of IDR24 million.*
- 3. Participating in the development program through direct monitoring*

Perkembangan Mitra Binaan

Keberadaan program mitra binaan dapat memberikan dampak yang cukup signifikan bagi masyarakat. Hal itu dapat dilihat dari berkembangnya usaha mitra binaan dalam menyerap tenaga kerja bagi masyarakat setempat. Dengan demikian dapat menekan laju urbanisasi dan mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat. Bentuk unit usaha mitra binaan PT PAL Indonesia beserta perkembangannya di Jawa Timur adalah sebagai berikut:

Sektor Usaha <i>Business Sector</i>	s/d 2021 <i>Until 2021</i>	Mutasi Masuk <i>Incoming Transfer</i>	Mutasi Keluar <i>Outgoing Transfer</i>	Triwulan IV 2021 <i>The Fourth Quarter of 2021</i>
Perdagangan <i>Trade</i>	156	49	44	156
Industri <i>Industry</i>	55	13	17	55
Jasa <i>Services</i>	32	20	11	32
Perikanan <i>Fisheries</i>	1	0	-	1
Peternakan <i>Livestock</i>	7	0	1	7
Jumlah Total <i>Total</i>	251	82	73	251

Penambahan mitra binaan adalah sebanyak 82 mitra yang terdiri dari:

- 34 mitra binaan lama (berkelanjutan).
- 48 mitra binaan baru.

Mentorship Partners Development

The existence of the mentorship partners program can have a significant impact on the community. It can be observed from the mentorship partners' business development in absorbing labour for the local community. Thus, it can suppress the urbanization rate and improve the local community welfare. The business units form of PT PAL Indonesia mentorship partners and its development in East Java are as follows.

The addition of mentorship partners reached 82 partners, consisting of:

- *34 old (sustainable) mentorship partners.*
- *48 new mentorship partners.*



8

Laporan Keuangan

Financial Report



**PT PAL INDONESIA (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAKNYA / *AND ITS SUBSIDIARY***

**LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN DAN
LAPORAN AUDITOR INDEPENDEN
31 Desember 2021**

***CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS AND
INDEPENDENT AUDITORS' REPORT
December 31, 2021***

DAFTAR ISI

CONTENT

	Hal/ Page	
Surat Pernyataan Direksi		<i>Board of Director's Statement</i>
Laporan Auditor Independen		<i>Independent Auditor's Report</i>
Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian	1-3	<i>Consolidated Statements of Financial Position</i>
Laporan Laba Rugi Dan Penghasilan Kprehensif Lain Konsolidasian	4-6	<i>Consolidated Statements of Profit or Loss and Other Comprehensive Income</i>
Laporan Perubahan Ekuitas Konsolidasian	7	<i>Consolidated Statements of Changes in Equity</i>
Laporan Arus Kas Konsolidasian	8-9	<i>Consolidated Statements of Cash Flows</i>
Catatan Atas Laporan Keuangan Konsolidasian	10-181	<i>Notes to The Consolidated Financial Statements</i>

**SURAT PERNYATAAN DIREKSI TENTANG
TANGGUNG JAWAB ATAS LAPORAN KEUANGAN
KONSOLIDASIAN PT PAL INDONESIA DAN ENTITAS ANAK
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR
31 DESEMBER 2021 DAN 2020**

**BOARD OF DIRECTOR'S STATEMENT LETTER
REGARDING THE RESPONSIBILITY FOR THE
CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS OF PT PAL
INDONESIA AND SUBSIDIARIES
FOR THE YEARS ENDED
DECEMBER 31, 2021 AND 2020**

Kami yang bertanda tangan di bawah ini:

We the undersigned :

1. Nama :	Kaharuddin Djenod	:	Name 1.
Alamat Kantor :	Jl. Ujung Surabaya PO. BOX. 1134 Surabaya	:	Office Address
Alamat Domisili sesuai :	Regency Kuda Dua B-10 RT 014/RW 003 Jagir, Wonokromo	:	Domicile as stated
KTP atau Identitas :	Kota Surabaya, Jawa Timur	:	in ID Card
Nomor Telepon :	+62-31-3292275 (Hunting)	:	Phone Number
Jabatan :	Direktur Utama / President Director	:	Position
2. Nama :	Oggy Achmad Kosasih	:	Name 2.
Alamat Kantor :	Jl. Ujung Surabaya PO. BOX. 1134 Surabaya	:	Office Address
Alamat Domisili sesuai :	Jl. Wirajati Raya BLK V-12 RT 005/RW 007 Cipinang Melayu	:	Domicile as stated
KTP atau Identitas :	Jakarta	:	in ID Card
Nomor Telepon :	+62-31-3292275 (Hunting)	:	Phone Number
Jabatan :	Direktur Keuangan, Manajemen Risiko, dan SDM / Director of Finance, Risk Management, and Human Resource	:	Position

Menyatakan bahwa :

State that :

1. Kami bertanggung jawab atas penyusunan dan penyajian laporan keuangan konsolidasian PT PAL Indonesia dan Entitas Anak.	1. We are responsible for the preparation and presentation of the consolidated financial statements of PT PAL Indonesia and Subsidiaries.
2. Laporan keuangan konsolidasian PT PAL Indonesia dan Entitas Anak telah disusun dan disajikan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia.	2. The consolidated financial statements of PT PAL Indonesia and Subsidiaries have been prepared and presented in accordance with Indonesian Financial Accounting Standards.
3. a. Semua informasi dalam laporan keuangan konsolidasian PT PAL Indonesia dan Entitas Anak disajikan secara lengkap dan benar.	3. a. All information contained in the PT PAL Indonesia and Subsidiaries consolidated financial statements are complete and correct.
b. Laporan keuangan konsolidasian PT PAL Indonesia dan Entitas Anak tidak mengandung informasi atau fakta material yang tidak benar, dan tidak menghilangkan informasi atau fakta material.	b. The Company's consolidated financial statements of PT PAL Indonesia and Subsidiaries do not contain any incorrect information or material facts nor do they omit material information or facts.
4. Kami bertanggung jawab atas sistem pengendalian internal dalam PT PAL Indonesia dan Entitas Anak.	4. We are responsible for PT PAL Indonesia and Subsidiaries internal control system.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

This is our declaration which has been made truthfully.

Atas nama dan mewakili Direksi / For and on behalf of the Board of Directors
Surabaya, 31 Maret 2022 / Surabaya, March 31, 2022

Kaharuddin Djenod
Direktur Utama
President Director

Oggy Achmad Kosasih
Direktur Keuangan, Manajemen Risiko, dan SDM /
Director of Finance, Risk Management, and Human Resource

PT PAL INDONESIA

Kantor Pusat : Ujung Surabaya 60155, PO. BOX. 1134 INDONESIA

TELP : (62 31) 3292275 (Hunting), FAX : (62 31) 3292530, 3292516, 3292426, 3292889, E-Mail : headoffice@pal.co.id Web Site http://www.pal.co.id
Kantor Perwakilan : Jl. Tanah Abang II No.27 Jakarta Pusat 10160, PHONE (62 21) 3846833 (Hunting), FAX: +62-21-3843717, Email:jakartabranch@pal.co.id

The original report included herein is in the Indonesian language.

Laporan Auditor Independen

Independent Auditors' Report

No. : 00103/2.1127/AU.1/04/0336-2/1/III/2022

Pemegang Saham, Dewan Komisaris dan Direksi

**PT PAL INDONESIA (PERSERO) DAN ENTITAS
ANAKNYA**

Kami telah mengaudit laporan keuangan konsolidasian PT PAL Indonesia (Persero) dan entitas anaknya ("Kelompok Usaha") terlampir, yang terdiri dari laporan posisi keuangan konsolidasian tanggal 31 Desember 2021, serta laporan laba rugi dan penghasilan komprehensif lain konsolidasian, laporan perubahan ekuitas konsolidasian, dan laporan arus kas konsolidasian untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut, dan suatu ikhtisar kebijakan akuntansi signifikan dan informasi penjelasan lainnya.

Tanggung jawab manajemen atas laporan keuangan konsolidasian

Manajemen bertanggung jawab atas penyusunan dan penyajian wajar laporan keuangan konsolidasian tersebut sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia, dan atas pengendalian internal yang dianggap perlu oleh manajemen untuk memungkinkan penyusunan laporan keuangan konsolidasian yang bebas dari kesalahan penyajian material, baik yang disebabkan oleh kecurangan maupun kesalahan.

Tanggung jawab auditor

Tanggung jawab kami adalah untuk menyatakan suatu opini atas laporan keuangan konsolidasian tersebut berdasarkan audit kami. Kami melaksanakan audit kami berdasarkan Standar Audit yang ditetapkan oleh Institut Akuntan Publik Indonesia. Standar tersebut mengharuskan kami untuk mematuhi ketentuan etika serta merencanakan dan melaksanakan audit untuk memperoleh keyakinan memadai tentang apakah laporan keuangan konsolidasian tersebut bebas dari kesalahan penyajian material.

The Shareholders, the Boards of Commissioners and Directors

***PT PAL INDONESIA (PERSERO) AND ITS
SUBSIDIARIES***

We have audited the accompanying consolidated financial statements of PT PAL Indonesia (Persero) and its subsidiary ("the Group"), which comprise the consolidated statement of financial position as of December 31, 2021, and the consolidated statements of profit or loss and other comprehensive income, changes in equity and cash flows for the year then ended, and a summary of significant accounting policies and other explanatory information.

Management's responsibility for the consolidated financial statements

Management is responsible for the preparation and fair presentation of such consolidated financial statements in accordance with Indonesian Financial Accounting Standards, and for such internal control as management determines is necessary to enable the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

Auditors' responsibility

Our responsibility is to express an opinion on these consolidated financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Standards on Auditing established by the Indonesian Institute of Certified Public Accountants. Those standards require that we comply with ethical requirements and plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether such consolidated financial statements are free from material misstatement.

Tanggung jawab auditor (lanjutan)

Suatu audit melibatkan pelaksanaan prosedur untuk memperoleh bukti audit tentang angka-angka dan pengungkapan dalam laporan keuangan. Prosedur yang dipilih bergantung pada pertimbangan auditor, termasuk penilaian atas risiko kesalahan penyajian material dalam laporan keuangan, baik yang disebabkan oleh kecurangan maupun kesalahan. Dalam melakukan penilaian risiko tersebut, auditor mempertimbangkan pengendalian internal yang relevan dengan penyusunan dan penyajian wajar laporan keuangan entitas untuk merancang prosedur audit yang tepat sesuai dengan kondisinya, tetapi bukan untuk tujuan menyatakan opini atas keefektifitasan pengendalian internal entitas. Suatu audit juga mencakup pengevaluasian atas ketepatan kebijakan akuntansi yang digunakan dan kewajaran estimasi akuntansi yang dibuat oleh manajemen, serta pengevaluasian atas penyajian laporan keuangan secara keseluruhan.

Kami yakin bahwa bukti audit yang telah kami peroleh adalah cukup dan tepat untuk menyediakan suatu basis bagi opini audit kami.

Opini

Menurut opini kami, laporan keuangan konsolidasian terlampir menyajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, posisi keuangan konsolidasian PT PAL Indonesia (Persero) dan entitas anaknya tanggal 31 Desember 2021, serta kinerja keuangan dan arus kas konsolidasiannya untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut, sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia.

Auditors' responsibility (continued)

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the financial statements. The procedures selected depend on the auditors' judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditors considers internal control relevant to the entity's preparation and fair presentation of the financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control. An audit also includes evaluating the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made by management, as well as evaluating the overall presentation of the financial statements.

We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

Opinion

In our opinion, the accompanying consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the consolidated financial position at PT PAL Indonesia (Persero) and its subsidiary as of December 31, 2021, and their consolidated financial performance and cash flows for the year then ended, in accordance with Indonesian Financial Accounting Standards.

HENDRAWINATA HANNY ERWIN & SUMARGO



**HENDRAWINATA HANNY
ERWIN & SUMARGO**
Registered Public Accountants

Iskariman Supardjo, CPA

Registrasi Akuntan Publik No. AP. 0336 / Public Accountant Registration No. AP. 0336

31 Maret 2022 / March 31, 2022

The original consolidated financial statements included herein are in the Indonesian language.

**PT PAL INDONESIA (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAK**
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2021
(Dinyatakan dalam Ribuan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)

**PT PAL INDONESIA (PERSERO)
AND SUBSIDIARY**
CONSOLIDATED STATEMENTS OF
FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2021
(Expressed in Thousands of Rupiah,
unless otherwise stated)

	2021	Catatan/ Notes	2020	
ASET				ASSETS
ASET LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas dan setara kas	450.874.086	4	188.059.642	Cash and cash equivalents
Piutang usaha		6, 49		Accounts receivables
Pihak berelasi	68.757.385		76.235.261	Related parties
Pihak ketiga	16.357.196		46.522.116	Third parties
Aset kontrak		7, 49		Contract assets
Pihak berelasi	1.067.188.487		969.044.015	Related parties
Pihak ketiga	11.979.749		5.061.090	Third parties
Piutang mitra	102.615.378	9	867.756.431	Partner receivables
Piutang lain-lain	63.913	10	89.333	Other receivables
Persediaan	671.657.670	11	506.475.605	Inventories
Pajak dibayar di muka	115.469.868	30a	131.848.281	Prepaid tax
Biaya dibayar di muka dan uang muka	866.918.890	12	719.569.591	Prepaid expenses and advances
Jumlah Aset Lancar	3.371.882.622		3.510.661.365	Total Current Assets
ASET TIDAK LANCAR				NON-CURRENT ASSETS
Kas yang dibatasi penggunaannya	1.997.585.242	5	112.043.213	Restricted cash
Investasi pada entitas asosiasi	52.215.890	13, 49	52.275.029	Investments in associates
Investasi pada ventura bersama	50.632.834	14	52.751.121	Investments in joint ventures
Aset keuangan dicatat berdasarkan nilai wajar melalui penghasilan komprehensif lain	1.203.432	15, 49	1.203.432	Financial assets recorded at fair value through other comprehensive income
Aset tetap - neto	2.112.419.728	16	2.109.014.687	Fixed assets - net
Properti investasi - neto	3.453.900	17	3.507.105	Investment property- net
Aset takberwujud - neto	227.379.398	18	266.135.869	Intangible assets - net
Estimasi tagihan pajak	1.273.715	30b	909.150	Estimated claims for tax refunds
Aset pajak tangguhan	186.155.501	30e	179.440.254	Deferred tax assets
Aset lain-lain	20.697.881	19	24.036.069	Other non-current assets
Jumlah Aset Tidak Lancar	4.653.017.521		2.801.315.929	Total Non-Current Assets
JUMLAH ASET	8.024.900.143		6.311.977.294	TOTAL ASSETS

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

The original consolidated financial statements included herein are in the Indonesian language.

**PT PAL INDONESIA (PERSERO
DAN ENTITAS ANAK**
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN (Lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2021
(Dinyatakan dalam Ribuan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)

**PT PAL INDONESIA (PERSERO
AND SUBSIDIARY**
CONSOLIDATED STATEMENTS OF
FINANCIAL POSITION (Continued)
As of December 31, 2021
(Expressed in Thousands of Rupiah,
unless otherwise stated)

	2021	Catatan/ Notes	2020	
LIABILITAS DAN EKUITAS				LIABILITIES AND EQUITY
LIABILITAS				LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA				
PENDEK				CURRENT LIABILITIES
Utang usaha		20		Trade payables
Pihak berelasi	67.972.487		82.276.495	Related parties
Pihak ketiga	428.763.008		614.251.673	Third parties
Utang jangka pendek				Other short-term creditors
kreditur lainnya		21		payables
Pihak berelasi	37.111.516		30.756.389	Related parties
Pihak ketiga	202.690		202.690	Third parties
Utang mitra	250.865	22	762.162.100	Partner payables
Utang pajak	4.326.338	30c	7.806.900	Taxes payables
Liabilitas kontrak		23, 49		Contract liabilities
Pihak berelasi	1.533.552.405		8.250.912	Related parties
Pihak ketiga	22.297.291		32.488.739	Third parties
Beban akrual dan liabilitas				Accrued expenses and
jangka pendek lainnya	1.047.740.917	24	1.143.719.137	other current liabilities
Bagian lancar atas				Current maturity of
utang bank	64.656.493	25	53.767.601	bank loans
Jumlah Liabilitas				
Jangka Pendek	3.206.874.010		2.735.682.636	Total Current Liabilities
LIABILITAS JANGKA				NON-CURRENT
PANJANG				LIABILITIES
Bagian utang bank				Long-term portion of
jangka panjang	2.567.816.613	25	2.600.922.029	bank loans
Bagian utang jangka				Long-term portion of
panjang kreditur lainnya				other creditor loans
Pihak berelasi	275.490.340	26	277.762.179	Related parties
Utang subordinasi	55.864.509	27	55.864.509	Subordinated loan
Utang jangka panjang lainnya	101.577.254	29	101.577.254	Other long-term payable
Liabilitas estimasian dan				Estimated liabilities and
provisi	97.834.201	28	97.834.201	provision
Liabilitas imbalan kerja	103.737.098	31	101.744.595	Post-employment benefits
Jumlah Liabilitas Jangka				obligation
Panjang	3.202.320.015		3.235.704.767	Total Non-Current Liabilities
JUMLAH LIABILITAS	6.409.194.025		5.971.387.403	TOTAL LIABILITIES

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

The original consolidated financial statements included herein are in the Indonesian language.

**PT PAL INDONESIA (PERSERO
DAN ENTITAS ANAK**
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN (Lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2021
(Dinyatakan dalam Ribuan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)

**PT PAL INDONESIA (PERSERO
AND SUBSIDIARY**
CONSOLIDATED STATEMENTS OF
FINANCIAL POSITION (Continued)
As of December 31, 2021
(Expressed in Thousands of Rupiah,
unless otherwise stated)

	2021	Catatan/ Notes	2020	
EKUITAS				EQUITY
Modal saham - nilai nominal Rp1.000.000 per saham (angka penuh)				Share capital - Rp1,000,000 par value per share (full amount)
Modal dasar - 7.142.644 saham				Authorized capital - 7,142,644 shares
Modal ditempatkan dan disetor penuh - 5.165.661 saham (2020: 3.885.661 saham)	5.165.661.000	32	3.885.661.000	Issued and fully paid-up capital - 5,165,661 shares (2020: 3,885,661 shares)
Cadangan modal	12.450.107	33	12.450.107	Capital reserve
Akumulasi defisit	(3.782.044.511)		(3.783.217.284)	Accumulated deficit
Penghasilan komprehensif lain	219.673.939		225.731.569	Other comprehensive income
Jumlah Ekuitas yang Dapat Distribusikan Kepada Pemilik Entitas Induk	1.615.740.535		340.625.392	Total Equity Attributable to Owners of the Parent Entity
Kepentingan non-pengendali	(34.417)	34	(35.501)	Non-controlling interest
JUMLAH EKUITAS	1.615.706.118		340.589.891	TOTAL EQUITY
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS	8.024.900.143		6.311.977.294	TOTAL LIABILITIES AND EQUITY

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

The original consolidated financial statements included herein are in the Indonesian language.

PT PAL INDONESIA (PERSERO)

DAN ENTITAS ANAK

**LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN**

Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2021
(Dinyatakan dalam Ribuan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)

PT PAL INDONESIA (PERSERO)

AND SUBSIDIARY

**CONSOLIDATED STATEMENTS OF PROFIT OR
LOSS AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME**

For the Year Ended December 31, 2021
(Expressed in Thousands of Rupiah,
unless otherwise stated)

	2021	Catatan/ Notes	2020	
Pendapatan	1.835.309.699	35	1.825.631.493	Revenues
Beban pokok pendapatan	(1.600.529.361)	36	(1.533.784.185)	Cost of revenues
Laba Kotor	234.780.338		291.847.308	Gross Profit
Beban penjualan	(13.623.610)	37	(13.207.128)	Selling expenses
Beban umum dan administrasi	(148.192.805)	38	(140.779.133)	General and administrative expenses
Laba Usaha	72.963.923		137.861.047	Operating Income
Kerugian kurs mata uang asing - neto	(12.235.403)		(831.061)	Loss on foreign exchange - net
Bagian atas laba (rugi) neto entitas asosiasi dan ventura bersama	(59.139)	13	(7.726.189)	Equity in net gain (loss) of investment in associates and joint ventures
Pendapatan bunga	13.302.677	39	15.050.614	Interest income
Beban keuangan	(70.285.157)	40	(85.824.138)	Financial cost
Pendapatan (beban) lain-lain - neto	10.839.731	41	(42.676.500)	Others Income (expense) - net
LABA SEBELUM PAJAK	14.526.632		15.853.773	PROFIT BEFORE TAX
Beban pajak kini	(18.555.100)	30d	(12.066.531)	Current tax expense
Manfaat pajak tangguhan	5.202.113	30e	11.135.092	Deferred tax benefit
LABA TAHUN BERJALAN (dipindahkan)	1.173.645		14.922.334	PROFIT FOR THE YEAR (carried forward)

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

The original consolidated financial statements included herein are in the Indonesian language.

**PT PAL INDONESIA (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAK**

**LAPORAN LABA RUGI DAN
PENGHASILAN KOMPREHENSIF
LAIN KONSOLIDASIAN (Lanjutan)**

Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2021
(Dinyatakan dalam Ribuan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)

**PT PAL INDONESIA (PERSERO)
AND SUBSIDIARY**

**CONSOLIDATED STATEMENTS OF PROFIT OR
LOSS AND OTHER COMPREHENSIVE
INCOME (Continued)**

For the Year Ended December 31, 2021
(Expressed in Thousands of Rupiah,
unless otherwise stated)

	2021	Catatan/ Notes	2020	
LABA TAHUN BERJALAN (pindahan)	1.173.645		14.922.334	PROFIT FOR THE YEAR (brought forward)
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN				OTHER COMPREHENSIVE INCOME
Pos-Pos yang Tidak Akan Direklasifikasi ke Laba Rugi				Items That Will Not Be Reclassified To Profit or Loss
Surplus revaluasi aset tetap	1.930.000	16	8.192.383	Revaluation surplus of fixed asset
Kerugian aktuarial atas program imbalan kerja pasti	(6.721.872)	31	(9.568.696)	Actuarial loss of defined benefit plan
Pajak penghasilan terkait	1.513.134		(77.937)	Related income taxes
Pos - Pos yang Akan Direklasifikasi ke Laba Rugi				Items That Will Be Reclassified Subsequently To Profit or Loss
Selisih kurs atas penjabaran laporan keuangan entitas asosiasi	(2.778.680)		2.603.808	Difference in foreign currency translation of the financial statements of associates
JUMLAH PENGHASILAN (KERUGIAN) KOMPREHENSIF LAIN				TOTAL OTHER COMPREHENSIVE INCOME (LOSS)
TAHUN BERJALAN - SETELAH PAJAK	(6.057.418)		1.149.558	FOR THE YEAR - NET OF TAX
JUMLAH PENGHASILAN (KERUGIAN) KOMPREHENSIF				TOTAL COMPREHENSIVE INCOME (LOSS) FOR
TAHUN BERJALAN	(4.883.773)		16.071.892	THE YEAR

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

The original consolidated financial statements included herein are in the Indonesian language.

**PT PAL INDONESIA (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAK**
LAPORAN LABA RUGI DAN
PENGHASILAN KOMPREHENSIF
LAIN KONSOLIDASIAN (Lanjutan)
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2021
(Dinyatakan dalam Ribuan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)

**PT PAL INDONESIA (PERSERO)
AND SUBSIDIARY**
**CONSOLIDATED STATEMENTS OF PROFIT OR
LOSS AND OTHER COMPREHENSIVE
INCOME (Continued)**
For the Year Ended December 31, 2021
(Expressed in Thousands of Rupiah,
unless otherwise stated)

	2021	Catatan/ Notes	2020	
Laba yang dapat diatribusikan pada:				Profit attributable to:
Pemilik entitas induk	1.172.773		14.926.035	Owners of the parent entity
Kepentingan non-pengendali	872		(3.701)	Non-controlling interest
Jumlah	1.173.645		14.922.334	Total
Laba komprehensif yang dapat diatribusikan pada:				Comprehensive income attributable to:
Pemilik entitas induk	(4.884.857)		16.075.593	Owners of the parent entity
Kepentingan non-pengendali	1.084		(3.701)	Non-controlling interest
Jumlah	(4.883.773)		16.071.892	Total

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

The original consolidated financial statements included
herein are in the Indonesian language.

**PT PAL INDONESIA (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAK**
LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2021
(Dinyatakan dalam Ribuan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

**PT PAL INDONESIA (PERSERO)
AND SUBSIDIARY**
CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN EQUITY
As of December 31, 2021
(Expressed in Thousands of Rupiah, unless otherwise stated)

	Modal saham/ Share capital	Cadangan modal/ Capital reserve	Akumulasi defisit/ Accumulated deficit	Penghasilan komprehensif Lain/Other Comprehensive Income			Sub Jumlah/ Sub Total	Jumlah/ Total	Kepentingan Non-Pengendali/ Non-Controlling Interest	Jumlah Ekuitas/ Total Equity	
				Surplus revaluasi aset tetap/ Revaluation surplus of fixed assets	Kerugian aktuarial atas program imbalan kerja pasti/ Actuarial Loss of defined benefit plan	Selisih kurs atas penjabaran laporan keuangan entitas asosiasi/ Difference in foreign currency translation of the financial statements of associates					
Saldo Per 31 Desember 2019	3.885.661.000	12.450.107	(3.787.182.461)	232.373.058	(53.517.199)	34.765.294	213.621.153	324.549.799	(31.800)	324.517.999	Balance as of December 31, 2019
Penyesuaian sehubungan dengan dampak translasi penjabaran mata uang asing entitas asosiasi	-	-	(10.960.858)	-	-	10.960.858	10.960.858	-	-	-	Adjustment due to implementation of impact of translation of foreign - currency of investments in associates
Saldo Per 1 Januari 2020	3.885.661.000	12.450.107	(3.798.143.319)	232.373.058	(53.517.199)	45.726.152	224.582.011	324.549.799	(31.800)	324.517.999	Balance as of January 1, 2020
Laba tahun berjalan	-	-	14.926.035	-	-	-	-	14.926.035	(3.701)	14.922.334	Profit for the year
Penghasilan komprehensif lain	-	-	-	8.192.383	(9.646.633)	2.603.808	1.149.558	1.149.558	-	1.149.558	Other comprehensive income
Saldo Per 31 Desember 2020	3.885.661.000	12.450.107	(3.783.217.284)	240.565.441	(63.163.832)	48.329.960	225.731.569	340.625.392	(35.501)	340.589.891	Balance as of December 31, 2020
Penyertaan modal saham	1.280.000.000	-	-	-	-	-	-	1.280.000.000	-	1.280.000.000	Issuance of share capital
Laba tahun berjalan	-	-	1.172.773	-	-	-	-	1.172.773	872	1.173.645	Profit for the year
Kerugian komprehensif lain	-	-	-	1.930.000	(5.208.950)	(2.778.680)	(6.057.630)	(6.057.630)	212	(6.057.418)	Other comprehensive loss
Saldo Per 31 Desember 2021	5.165.661.000	12.450.107	(3.782.044.511)	242.495.441	(68.372.782)	45.551.280	219.673.939	1.615.740.535	(34.417)	1.615.706.118	Balance as of December 31, 2021

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

The original consolidated financial statements included herein are in the Indonesian language.

**PT PAL INDONESIA (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAK**
LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2021
(Dinyatakan dalam Ribuan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)

**PT PAL INDONESIA (PERSERO)
AND SUBSIDIARY**
CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS
For the Year Ended December 31, 2021
(Expressed in Thousands of Rupiah,
unless otherwise stated)

	2021	Catatan/ Notes	2020	
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI				CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES
Penerimaan dari pelanggan	3.188.987.415		1.449.802.647	Cash receipts from customers
Penerimaan dari pendapatan bunga	13.323.070		14.915.544	Proceeds from interest income
Penerimaan restitusi pajak	229.869		125.532.767	Receipts from tax refunds
Pembayaran pajak	(102.436.506)		(162.646.536)	Payment of taxes
Pembayaran kepada karyawan	(191.712.662)		(188.606.994)	Cash paid to employees
Pembayaran kepada pemasok	(1.661.895.118)		(1.185.547.468)	Cash paid to suppliers
Pembayaran lain-lain	(97.313.366)		(117.939.681)	Other payments
Kas bersih diperoleh dari (digunakan untuk) aktivitas operasi	1.149.182.702		(64.489.721)	Net cash provided from (used in) operating activities
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI				CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES
Hasil dari penjualan aset	6.077.700	16, 19	1.577.819	Proceeds from sales of assets
Penerimaan dividen dari ventura bersama	2.118.287	14	1.690.935	Proceeds from dividends from joint ventures
Perolehan aset tetap	(30.128.785)	16, 48	(123.212.686)	Acquisition of fixed asset
Penempatan kas yang dibatasi penggunaannya	(2.042.169.573)		(57.855.101)	Placement of restricted cash and cash equivalents
Kas bersih digunakan untuk aktivitas investasi	(2.064.102.371)		(177.799.033)	Net cash used in investing activities

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

The original financial statements included herein are in the Indonesian language.

**PT PAL INDONESIA (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAK**
LAPORAN ARUS KAS
KONSOLIDASIAN (Lanjutan)
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2021
(Dinyatakan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

**PT PAL INDONESIA (PERSERO)
AND SUBSIDIARY**
**CONSOLIDATED STATEMENT OF
CASH FLOWS (Continued)**
For the Year Ended December 31, 2021
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	2021	Catatan/ Notes	2020	
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN				CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES
Penyertaan modal pemerintah	1.280.000.000		-	Proceeds from issuance of share capital from government
Penerimaan pinjaman bank	410.646.108	48	-	Proceeds from bank loan
Pelunasan pinjaman bank	(410.646.108)	48	-	Repayment of bank loan
Pembayaran pinjaman bank dan kreditur lainnya	(54.269.375)	48	(64.986.536)	Payments of bank loans and others creditor
Pembayaran bunga	(49.336.354)	48	(49.817.940)	Interest paid
Kas bersih diperoleh dari (digunakan untuk) aktivitas pendanaan	1.176.394.271		(114.804.476)	Net cash provided by (used in) financing activities
KENAIKAN (PENURUNAN) BERSIH KAS DAN SETARA KAS	261.474.602		(357.093.230)	NET INCREASE (DECREASE) IN CASH AND CASH EQUIVALENTS
KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL TAHUN	188.059.642		543.155.885	CASH AND CASH EQUIVALENTS BEGINNING OF THE YEAR
Pengaruh perubahan kurs mata uang asing	1.339.842		1.996.987	Effect of foreign exchange rate changes
KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR TAHUN	450.874.086	4	188.059.642	CASH AND CASH EQUIVALENTS END OF THE YEAR

Tambahan Informasi Transaksi Non Kas disajikan di Catatan 48

Additional Information of Non Cash Transaction is presented in Note 48

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.