KERANGKA ACUAN KERJA (KAK)
PENGADAAN JASA KONSULTANSI

UNIT TEKNIS	:	*CORPORATE GOVERNANCE AND COMPLIANCE*
NAMA PEKERJAAN	:	JASA KONSULTANSI EVALUASI ATAS IMPLEMENTASI PEDOMAN DAN PENYUSUNAN KEBIJAKAN TURUNAN *FINANCE, ACCOUNTING, GOVERNANCE, RISK, COMPLIANCE* (FAGRC) DI LINGKUNGAN GRUP PT AVIASI PARIWISATA INDONESIA (PERSERO)
PEJABAT YANG BERWENANG	:	*SENIOR VICE PRESIDENT CORPORATE GOVERNANCE AND COMPLIANCE*
NILAI ANGGARAN	:	Rp4.592.565.616,00
TAHUN ANGGARAN	:	2026

1. LATAR BELAKANG : PT Aviasi Pariwisata Indonesia (“InJourney’’) adalah sebuah BUMN Holding yang mengelola berbagai BUMN yang bergerak di sektor pariwisata dan sektor terkait, meliputi PT Angkasa Pura Indonesia, PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan & Ratu Boko (PT TWC), PT Hotel Indonesia Natour (PT HIN), PT Pengembangan Pariwisata Indonesia (ITDC) dan PT Sarinah. Sebagai Perusahaan Holding, InJourney memiliki sejumlah inisiatif strategis yang tercantum dalam *Implementation Charter* RJPP InJourney 2024–2029, yang mencakup strategi internal untuk mendukung operasional perusahaan serta strategi pengawasan bagi anggota perusahaan Holding. *Implementation Charter* RJPP InJourney 2024–2029 mengemukakan visi perusahaan, yaitu “*To be the leading tourism ecosystem in region, providing memorable experiences through Indonesian hospitality*” yang kemudian diterjemahkan ke dalam 35 inisiatif strategis, yang terbagi dalam lima (5) pilar utama, yaitu *Corporate Fundamentals & Portfolio, Travel Connectivity and Experience, Marketing and Distribution, Destination and Experience Development dan Supporting Business*. Kelima pilar ini akan diimplentasikan melalui *enablers-enablers*, salah satunya adalah “*Organization & Governance*” yang mencakup penyelarasan organisasi dan tata kelola InJourney, guna mengintegrasikan InJourney dengan seluruh anggota perusahaan. Salah satu Direktorat Injourney, yakni Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko, memiliki tanggung jawab atas standardisasi dan pengelolaan yang terkait dengan *Finance, Accounting, Governance, Risk, Compliance* (FAGRC). Masing-masing fungsi ini akan menjalankan peran strategisnya sebagai bagian dari InJourney Group serta mewujudkan aksi-aksi dalam *Implementation Charter* RJPP InJourney 2024–2029.

   Adapun masing-masing fungsi tersebut memiliki pedoman yang mengatur seluruh proses bisnis yang dilakukan setiap fungsi. Tetapi seiring dengan dinamika internal dan eksternal yang terus berkembang, termasuk best practices yang senantiasa berkembang serta arahan

baru dari pemerintah seperti regulasi yang diperbarui, setiap fungsi ini memerlukan kajian untuk mengevaluasi apakah pedoman yang ada masih relevan dan efektif di tengah perkembangan yang ada, serta menilai sejauh mana proses bisnis yang berjalan saat ini mampu mendukung pencapaian *business outcome* yang diharapkan.

Selain pedoman yang berfungsi sebagai payung bagi proses bisnis di setiap fungsi, dokumen pendukung operasional seperti Prosedur (SOP), Instruksi Kerja (IK), dan Template/Kertas Kerja juga perlu disusun, mengingat DKMR saat ini belum memiliki dokumen-dokumen terstandardidasi yang disahkan untuk digunakan dalam operasional sehari-hari. Hal ini penting untuk memastikan bahwa semua dokumen pendukung tersebut nantinya akan relevan dan sejalan dengan pedoman yang akan dimutakhirkan.

Dengan pemutakhiran yang dilakukan pada pedoman, serta penyusunan prosedur (SOP), Instruksi Kerja (IK), dan *Template*/Kertas Kerja, diharapkan setiap fungsi dapat lebih optimal dalam mencapai *business outcome* yang diinginkan, serta meningkatkan *business capabilities* dan kinerja fungsi-fungsi tersebut dalam mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan secara efektif dan efisien.

Untuk memastikan seluruh evaluasi implementasi, pemutakhiran, dan penyusunan dapat berjalan sesuai target yang ingin dicapai dengan cara yang lebih efektif dan efisien, dibutuhkan pendampingan dari konsultan yang berpengalaman dalam bidang tata kelola dan transformasi perusahaan, yang mendukung evaluasi atas implementasi Pedoman dan Kebijakan Turunan (Prosedur, Instruksi Kerja, dan/atau Form/Kertas Kerja) *Finance, Accounting, Governance, Risk, Compliance* (FAGRC) di lingkungan Grup InJourney. Pendampingan yang akan dilakukan konsultan juga merupakan bentuk upaya akselerasi untuk mewujudkan penyelarasan dan

kesetaraan, baik secara kemajuan transformasi dan pengimplementasiannya, terhadap keseluruhan target di lingkungan Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko Grup InJourney.

2. MAKSUD DAN TUJUAN : Maksud dan tujuan dari Pekerjaan Jasa Konsultansi Evaluasi Atas Implementasi Pedoman dan Penyusunan Kebijakan Turunan *Finance, Accounting, Governance, Risk, Compliance* (FAGRC) di Lingkungan Grup PT Aviasi Pariwisata Indonesia (Persero). Fokus utama dari kegiatan ini adalah melakukan evaluasi terhadap implementasi pedoman yang ada, serta melakukan pemutakhiran pedoman dan penyusunan SOP, Instruksi Kerja (IK), dan *Template*/Kertas Kerja guna mendukung pencapaian *business outcome* yang optimal bagi setiap fungsi.

3. TARGET/ SASARAN : Keluaran (*deliverables*) dari Jasa Konsultansi Evaluasi Atas Implementasi Pedoman dan Penyusunan Kebijakan Turunan *Finance, Accounting, Governance, Risk, Compliance* (FAGRC) di Lingkungan Grup PT Aviasi Pariwisata Indonesia (Persero), antara lain:

Laporan Tahap I:

1. Laporan kajian hasil evaluasi atas implementasi Proses Bisnis FAGRC; dan
2. *Draft* pemutakhiran dokumen Pedoman FAGRC;

Laporan Tahap II:

1. *Draft* dokumen *Standard Operating Procedure*; dan
2. *Draft* Dokumen IK dan Template/Kertas Kerja.

4. SUMBER DANA DAN PAGU ANGGARAN :

a. Sumber Dana adalah menggunakan anggaran biaya konsultan Unit *Corporate Governance & Compliance*.
b. Pagu Anggaran yang tersedia sebesar Rp4.592.565.616,00 (Empat Miliar Lima Ratus Sembilan Puluh Dua Juta Lima Ratus Enam Puluh Lima Enam Ratus Enam Belas Rupiah) sudah termasuk pajak.
c. Sumber dana menggunakan biaya yang akan ditanggung bersama InJourney dan Anak Perusahaan

dengan rincian sebagaimana yang tertuang dalam Berita Acara Kesepakatan pelaksanaan Pengadaan Bersama.

5. RUANG LINGKUP, LOKASI PEKERJAAN, FASILITAS PENUNJANG : Ruang lingkup pekerjaan Jasa Konsultansi Evaluasi Atas Implementasi Pedoman dan Penyusunan Kebijakan Turunan *Finance, Accounting, Governance, Risk, Compliance* (FAGRC) di Lingkungan Grup PT Aviasi Pariwisata Indonesia (Persero) yang pelaksanaan pekerjaanya berlokasi di Kantor PT Aviasi Pariwisata Indonesia (Persero) dan Anak Perusahaan adalah sebagai berikut:

A. Evaluasi atas Implementasi Pedoman FAGRC: Melakukan evaluasi pedoman FAGRC eksisting yang akan menghasilkan detail kebutuhan pemutakhiran untuk setiap pedoman FAGRC, kegiatan ini meliputi:
   1) Melakukan evaluasi terhadap dinamika internal yang terjadi di InJourney Group (mencakup namun tidak terbatas pada pemutakhiran Anggaran Dasar, RJPP, RKAP dan hal lainnya);
   2) Melakukan evaluasi pedoman terhadap dinamika eksternal (mencakup namun tidak terbatas pada Undang-undang (UU) Nomor 1 Tahun 2025 dan Nomor 16 Tahun 2025, PSAK terbaru, serta *benchmark* dan *best practice* yang relevan); dan
   3) Melakukan evaluasi pedoman dengan meninjau apakah seluruh *business capabilities* sudah secara jelas tercermin dalam pedoman.

B. Melakukan evaluasi proses bisnis eksisting lingkup FAGRC sebagai bentuk evaluasi implementasi pedoman FAGRC akan menghasilkan detail kebutuhan penyusunan Prosedur (SOP), Instruksi Kerja (IK), dan/atau Form/Kertas Kerja, kegiatan ini meliputi:
   1) Mengidentifikasi seluruh *business objective, business capabilities, business outcome,* dan KPI beserta dokumen pendukungnya dari seluruh proses bisnis yang dilakukan di lingkup

FAGRC InJourney Group;

2) Mengukur ketercapaian *business outcome* dari KPI dan/atau kriteria pencapaian lainnya dengan dokumen pendukungnya untuk seluruh proses bisnis yang dilakukan di lingkup FAGRC InJourney Group;
3) Melakukan *walkthrough* atau *interview* pada setiap proses bisnis dalam lingkup FAGRC untuk mengumpulkan *feedback*, memahami proses bisnis eksisting secara menyeluruh, memahami teknologi yang digunakan atau akan digunakan pada setiap proses bisnis eksisting, serta mengidentifikasi *pain points* dan aspirasi perbaikan dari masing-masing proses bisnis. Kegiatan *walkthrough* atau *interview* melibatkan fungsi FAGRC di InJourney Group;
4) Menggambarkan *end-to-end flow* proses bisnis eksisting dari *walkthrough* atau *interview*;
5) Mengidentifikasi Prosedur (SOP), Instruksi Kerja (IK), serta Template/Kertas Kerja FAGRC yang perlu disusun berdasarkan *flow* proses bisnis eksisting yang telah teridentifikasi melalui *walkthrough* atau *interview*;
6) Menyusun skenario dan asumsi yang diperlukan untuk pelaksanaan simulasi *table top* pada setiap proses bisnis, guna memastikan kesesuaian proses terhadap pencapaian *business outcome* serta menguji kelayakan dan efektivitas proses bisnis tersebut;
7) Melakukan simulasi *table top* dan/atau simulai lainnya pada setiap proses bisnis dengan *stakeholder* terkait berdasarkan skenario dan asumsi yang telah disusun; dan
8) Menyusun dan menggambarkan *end-to-end flow* proses bisnis baru beserta RACI Matrix dari hasil simulasi.

C. Pemutakhiran Pedoman FAGRC

Setelah detail kebutuhan pemutakhiran untuk setiap pedoman FAGRC diperoleh, dilakukan proses pemutakhiran pedoman dengan menghasilkan

pedoman FAGRC. Adapun pedoman FAGRC yang dimutakhirkan mengacu kepada kapabilitas Business *Building Block* InJourney dan sesuai kajian yang telah dibuat sebelumnya.

D. Penyusunan Prosedur (SOP), Instruksi Kerja (IK), dan/atau Form/Kertas Kerja terkait FAGRC Penyusunan SOP dengan melakukan:
   1) Menyesuaikan format Prosedur (SOP) seperti tujuan, ruang lingkup, dasar hukum, definisi, peran/RACI, *input, output*, dan alur proses berdasarkan standar InJourney;
   2) Menggambarkan *end-to-end flow* proses bisnis baru beserta kontrol, SLA, sistem/teknologi pendukung, dan *decision point* untuk memastikan akurasi implementasi; dan
   3) Mengidentifikasi titik risiko dari setiap flow proses bisnis baru.

E. Penyusunan Instruksi Kerja (IK) dan Form/Kertas Kerja terkait, dengan melakukan:
   1) Menentukan aktivitas operasional yang memerlukan panduan teknis dalam bentuk Instruksi dan/atau Form/Kertas Kerja;
   2) Menyesuaikan format pendokumentasian Instruksi Kerja (IK) dan/atau Form/Kertas Kerja berdasarkan standar InJourney;
   3) Menentukan alat, sistem, parameter pengukuran dan tanggung jawab pengguna dalam pelaksanaan aktivitas operasional; dan
   4) Menyusun Instruksi Kerja (IK) dan/atau Form/Kertas Kerja termasuk instruksi langkah-langkah pelaksanaan dan kolom isian.

6. PRODUK YANG DIHASILKAN

Hasil/produk yang akan dihasilkan dari Pengadaan Jasa Konsultansi Evaluasi Atas Implementasi Pedoman dan Penyusunan Kebijakan Turunan *Finance, Accounting, Governance, Risk, Compliance* (FAGRC) di Lingkungan Grup PT Aviasi Pariwisata Indonesia (Persero) adalah sebagai berikut :

1. Laporan kajian evaluasi atas implementasi Pedoman FAGRC InJourney Group;

2. Draft Pedoman FAGRC; dan
3. Draft Prosedur (SOP) dan/atau Instruksi Kerja/Form FAGRC.

7. WAKTU PELAKSANAAN : Jangka waktu pelaksanaan untuk pekerjaan ini adalah selama 4 (empat) bulan atau 120 (seratus dua puluh) hari kalender dengan estimasi rincian waktu terlampir pada dokumen ini.

8. TENAGA AHLI YANG DIBUTUHKAN : Tenaga ahli yang dibutuhkan meliputi:

A. *Project Director,* Pendidikan S2 Bidang Manajemen atau bidang yang berkaitan dengan FAGRC, pengalaman bekerja 20 (dua puluh) tahun – 1 orang dengan rincian:
   1) Memiliki pengalaman untuk memimpin penugasan di bidang Rencana Strategis dan/atau *Digital Transformation Plan* minimal 5 kali dalam kurun waktu 5 tahun terakhir;
   2) Memiliki pengalaman penugasan konsultasi di BUMN Group dan diutamakan industri transportasi, bandara, aviasi, dan/atau pariwisata minimal 5 (lima) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir;
   3) Memiliki pengalaman dalam penugasan konsultasi dalam hal evaluasi dan/atau penyusunan kebijakan yang berkaitan dengan FAGRC minimal 5 (lima) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir.
   4) Memiliki sertifikasi dalam bidang *Project Management* diantaranya PMP atau *CompTIA Project+* atau *Scrum Foundation Professional Certificate*;
   5) Memiliki sertifikasi dalam bidang *enterprise architecture*, seperti TOGAF dan/atau sertifikasi resmi Nasional dan Internasional lainnya;
   6) Memiliki sertifikasi resmi Nasional dan/atau Internasional lainnya dalam bidang tata kelola Perusahaan

7) Memiliki sertifikasi dalam bidang *Business Continuity*, yaitu *Certified Business Continuity Professional* (CBCP).

B. *Senior Consultant* Bidang Tata Kelola Perusahaan, Pendidikan S1 Bidang Manajemen/Akuntansi atau bidang yang berkaitan dengan FAGRC*,* pengalaman bekerja 15 (lima belas) tahun – 1 orang dengan rincian:
   1) Memiliki pengalaman dalam penyusunan kebijakan Tata Kelola di lingkungan BUMN Group dalam 5 (lima) tahun terakhir;
   2) Memiliki pengalaman penugasan di bidang penyusunan tata kelola perusahaan minimal 5 (lima) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir;
   3) Memiliki pengalaman penugasan di bidang penyusunan *Business Process Architecture* minimal 5 (lima) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir;
   4) Memiliki pengalaman untuk memimpin penugasan pada bidang Rencana Strategis/*Digital Transformation Plan*, dan/atau *Enterprise Architecture* minimal 5 (lima) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir;
   5) Memiliki sertifikasi dalam bidang *enterprise architecture*, seperti TOGAF sertifikasi resmi Nasional dan/atau Internasional lainnya;
   6) Memliki sertifikasi resmi Nasional dan/atau Internasional lainnya dalam bidang *Governance*; dan
   7) Memiliki sertifikasi dalam bidang *Project Management*, yaitu PMP atau *Scrum Foundation Professional Certificate* atau sertifikasi resmi Nasional dan/atau Internasional lainnya.

C. *Senior Consultant* Bidang Teknologi*,* Pendidikan S1 Bidang Teknologi, pengalaman bekerja 15 (lima belas) tahun – 1 orang dengan rincian:

1) Memiliki pengalaman dalam penyusunan kebijakan bidang Teknologi di lingkungan BUMN Group dalam 5 (lima) tahun terakhir;
2) Memiliki pengalaman penugasan di bidang Rencana Strategis Teknologi Informasi/*IT Master Plan/Digital Transformation Plan* minimal 5 (lima) kali dalam kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir;
3) Memiliki pengalaman untuk memimpin penugasan di bidang Rencana Strategis/*Digital Transformation Plan*, dan/atau *Enterprise Architecture* minimal 5 (lima) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir;
4) Memiliki sertifikasi dalam bidang *Project Management*, yaitu PMP atau *CompTIA Project+* atau *Scrum Foundation Professional Certificate* atau sertifikasi resmi Nasional dan/atau Internasional lainnya; dan
5) Memiliki sertifikasi dalam bidang Tata Kelola TI, yaitu COBIT atau ITIL. atau sertifikasi resmi Nasional dan/atau Internasional lainnya.

D. *Senior Consultant* Bidang Risiko, Pendidikan S1 pada bidang Manajemen/Business/Teknik/Akuntansi/ Finance atau yang berkaitan dengan FAGRC, pengalaman bekerja 15 (lima belas) Tahun – 1 orang dengan rincian:
   1) Memiliki pengalaman dalam penyusunan kebijakan bidang Manajemen Risiko di lingkungan BUMN Group dalam 5 (lima) tahun terakhir;
   2) Memiliki pengalaman penugasan di bidang Penyusunan Pedoman/Pendampingan Implementasi Manajemen Risiko/ Penyusunan Pedoman Implementasi GRC minimal 5 (lima) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir;
   3) Memiliki sertifikasi dalam bidang *Business Continuity*, yaitu *Certified Business Continuity Professional* (CBCP) atau sertifikasi bidang BCM lainnya; dan
   4) Memiliki sertifikasi dalam bidang *Risk Management*, yaitu *Certified Risk Management*

Professional (CRMP) atau sertifikasi nasional atau internasional lainnya untuk level Managerial.

E. *Senior Consultant* Bidang Keuangan, pendidikan S1 bidang Manajemen/Busines/Teknik/Akuntansi/ *Finance* atau yang berkaitan dengan FAGRC, pengalaman bekerja 15 (lima belas) Tahun – 1 Orang dengan rincian:
   1) Memiliki pengalaman dalam penyusunan kebijakan bidang Keuangan di lingkungan BUMN Group dalam 5 (lima) tahun terakhir;
   2) Memiliki pengalaman penyusunan kajian perencanaan bisnis Perusahaan yang berkaitan dengan Keuangan minimal 5 (lima) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir;
   3) Memiliki pengalaman dalam penyusunan proses bisnis/SOP dan/atau tata kelola/kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan keuangan minimal 5 (lima) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir;
   4) Memiliki sertifikasi dalam bidang Bisnis atau Akuntansi, yaitu *Chartered Financial Analyst* atau *Chartered Accountant/Registered Accountant*.

F. *Subject Matter Expert (SME)* bidang Hukum, Pendidikan S1 bidang Hukum, berpengalaman bekerja 15 (lima belas) tahun – 1 orang dengan rincian:
   1) Memiliki pengalaman dalam penyusunan dan/atau analisis terkait hukum/peraturan/ *review* pedoman maupun peraturan Perusahaan minimal 5 (lima) kali dalam 5 (lima) tahun; dan
   2) Memiliki pengalaman dalam penyusunan kebijakan/produk hukum di lingkungan BUMN Group dalam 5 (lima) tahun terakhir.

G. *Subject Matter Expert (SME)* bidang Keuangan, Pendidikan S1 bidang Manajemen/Keuangan/ Akuntansi/*Business Management* berpengalaman bekerja 15 (lima belas) tahun – 1 orang dengan rincian:

1) Memiliki pengalaman dalam penyusunan kebijakan bidang Keuangan di lingkungan BUMN Group dalam 5 (lima) tahun terakhir; dan
2) *Memiliki* pengalaman dalam bidang Penyusunan Kebijakan Akuntansi/ Reviu SOP Akuntansi, Keuangan, dan Perpajakan minimal 3 (tiga) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir; dan
3) Memiliki sertifikasi dalam bidang Bisnis atau Akuntansi yaitu *Chartered Financial Analyst* atau *Chartered Accountant/Registered Accountant*.

H. *Consultant* Bidang Tata Kelola Perusahaan, Pendidikan S1 bidang Manajemen/*Business Management*/ Akuntansi/ *Finance* /Teknik, pengalaman bekerja minimal 10 (sepuluh) tahun - 1 (satu) orang dengan rincian:
   1) Memiliki pengalaman dalam penyusunan kebijakan bidang tata kelola perusahaan/ *governance* di lingkungan BUMN Group dalam 5 (lima) tahun terakhir; dan
   2) Memiliki pengalaman dalam penyusunan proses bisnis/SOP dan/atau tata kelola/kebijakan perusahaan minimal 3 (tiga) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir;
   3) Memiliki pengalaman Penyusunan *Business Process Architecture* minimal 3 (tiga) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir;
   4) Memiliki sertifikasi dalam bidang *Governance* berstandar Nasional dan/atau Internasional.

I. *Consultant* Bidang Risiko, Pendidikan S1 Manajemen/ *Business Management*/ Akuntansi/*Finance*/Sistem Informasi/Ilmu Komputer/Teknik atau yang jurusan yang berkaitan dengan FAGRC, pengalaman bekerja minimal 10 (sepuluh) tahun - 1 orang dengan rincian:
   1) Memiliki pengalaman dalam penyusunan kebijakan bidang manajemen risiko di lingkungan BUMN Group dalam 5 (lima) tahun terakhir; dan

2) Memiliki pengalaman dalam penyusunan proses bisnis/SOP dan/atau tata kelola/kebijakan *Risk Management/Risk and Compliance*, dan/atau Tata Kelola Organisasi minimal 3 (tiga) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir; dan
3) Memiliki minimal 1 (satu) sertifikasi *Risk Management* yang diakui di Indonesia dan/atau Internasional.

J. *Consultant* Bidang Teknologi, Pendidikan S1 bidang Teknologi/Sistem Informasi/Ilmu Komputer/Teknik, pengalaman bekerja minimal 10 (sepuluh) tahun - 1 (satu) orang dengan rincian:
1) Memiliki pengalaman dalam penyusunan kebijakan bidang teknologi di lingkungan BUMN Group dalam 5 (lima) tahun terakhir; dan
2) Memiliki pengalaman untuk memimpin penugasan di bidang Rencana Strategis/*Digital Transformation Plan, dan/atau Enterprise Architecture* minimal 3 (tiga) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir; dan
3) Memiliki sertifikasi bidang teknologi yang diakui secara nasional dan/atau internasional; dan
4) Memiliki sertifikasi dalam bidang Teknologi Informasi, yaitu *Microsoft Certified Technology Specialist*, atau lainnya.

K. *Consultant* Bidang Keuangan, Pendidikan S1 bidang Manajemen/*Business Management*/ Akuntansi/ Finance atau jurusan terkait keuangan lainnya, pengalaman bekerja minimal 10 (sepuluh) tahun - 1 (satu) orang dengan rincian:
1) Memiliki pengalaman dalam penyusunan kebijakan bidang keuangan di lingkungan BUMN Group dalam 5 (lima) tahun terakhir;
2) Memiliki pengalaman penyusunan Kebijakan Akuntansi/ *Review* SOP Akuntansi, Keuangan, dan Perpajakan minimal 1 (satu) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir; dan

3) Memiliki pengalaman penyusunan kajian perencanaan bisnis perusahaan minimal 5 (lima) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir.

L. *Junior Analyst Consultant*, pendidikan S1 bidang Manajemen/*Business Management*/ Akuntansi/ *Finance*/Sistem Informasi/ Ilmu Komputer/Teknik, pengalaman bekerja minimal 5 (lima) tahun - 6 orang dengan rincian:
   1) Memiliki pengalaman dalam penyusunan kebijakan bidang FAGRC di lingkungan BUMN Group dalam 5 (lima) tahun terakhir;
   2) Memiliki pengalaman pada bidang penyusunan Transformasi Perusahaan, *Business Process*, atau *Risk Management* atau Enterprise Architecture minimal 2 (dua) kali dalam kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir; dan
   3) Pernah mengikuti training dan/atau sertifikasi bidang FAGRC.

M. *Assistant Analyst*, pendidikan S1 bidang Teknik/Akuntansi/Manajemen/Sistem Informasi atau jurusan yang berkaitan dengan FAGRC pengalaman bekerja minimal 3 (tiga) tahun - 8 orang dengan rincian:
   1) Pernah mengikuti training dan/atau sertifikasi bidang FAGRC atau penyusunan proses bisnis; dan
   2) Memiliki pengalaman sebagai konsultan manajemen, khususnya dalam melakukan evaluasi dan penyusunan kebijakan yang berkaitan dengan FAGRC.

9 PENDEKATAN DAN METODOLOGI : Adapun dalam Pengadaan Jasa Konsultansi Evaluasi Atas Implementasi Pedoman dan Penyusunan Kebijakan Turunan *Finance, Accounting, Governance, Risk, Compliance* (FAGRC) di Lingkungan Grup PT Aviasi Pariwisata Indonesia (Persero) akan menggunakan referensi metodologi dengan tahapan sebagai berikut:

a. Tahap *Analysis*; dan

b. Tahap *Design.*

10 SPESIFIKASI TEKNIS : Spesifikasi yang diperlukan, meliputi:

a. Memiliki pengalaman dalam melakukan penyusunan atau pendampingan pembuatan kebijakan dan/atau SOP, *Project Management Office* (PMO), atau pengalam lainnya yang relevan;
b. Mampu bekerja secara efektif; dan
c. Tidak mempunyai konflik kepentingan dalam memberikan konsultansi.

Spesifikasi untuk perusahaan meliputi:

a. Perusahaan memiliki tenaga ahli yang kompeten dengan tingkat pengetahuan dan keahlian yang sesuai dengan lingkup pekerjaan, dibuktikan dengan CV dan lampirannya;
b. Perusahaan sanggup menerapkan kode etik profesional yang berlaku di Indonesia;
c. Perusahaan sanggup menyimpan dan menjaga kerahasiaan atas seluruh informasi (keuangan dan non-keuangan) yang didapat selama penugasan serta sanggup untuk tidak menggunakan informasi tanpa terlebih dahulu mendapatkan izin dari otoritas pemberi tugas;
d. Perusahaan memiliki pengalaman penugasan pada Holding dan/atau anggota Holding PT Aviasi Pariwisata Indonesia (Persero);
e. Perusahaan memiliki pengalaman dalam menyusun Kebijakan Tata Kelola Perusahaan di BUMN/Anak Perusahaan BUMN minimal sebanyak 5 (lima) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir, yang dibuktikan dengan lampiran ruang lingkup atas masing-masing pekerjaan;
f. Perusahaan memiliki pengalaman dalam melakukan penyusunan Pedoman/*Standard Operating Procedure* (SOP) dan/atau *Work Instruction* (WI) minimal sebanyak 5 (lima) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir, yang dibuktikan dengan kontrak dan BAST atas masing-masing pekerjaan;

g. Perusahaan memiliki pengalaman dalam melakukan penyusunan Roadmap Strategi/Transformasi minimal sebanyak 3 (tiga) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir, yang dibuktikan dengan kontrak dan BAST atas masing-masing pekerjaan;
h. Perusahaan memiliki pengalaman dalam melakukan Penyusunan *Enterprise Architecture* minimal sebanyak 5 (lima) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir, yang dibuktikan dengan lampiran ruang lingkup kontrak atas masing-masing pekerjaan;
i. Perusahaan memiliki pengalaman dalam menyusun kajian proses bisnis di BUMN/Anak Perusahaan BUMN minimal sebanyak 5 (lima) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir, yang dibuktikan dengan lampiran ruang lingkup kontrak atas masing-masing pekerjaan;
j. Perusahaan memiliki pengalaman dalam menyusun kajian risiko di BUMN/Anak Perusahaan BUMN minimal sebanyak 5 (lima) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir, yang dibuktikan dengan lampiran ruang lingkup kontrak atas masing-masing pekerjaan;
k. Perusahaan memiliki pengalaman dalam menyusun kajian finansial di BUMN/Anak Perusahaan BUMN minimal sebanyak 3 (tiga) kali dalam 5 (lima) tahun terakhir, yang dibuktikan dengan lampiran ruang lingkup kontrak atas masing-masing pekerjaan;
l. KBLI Perusahaan: 70209 (Aktivitas Konsultasi Manajemen Lainnya); dan
m. Perusahaan memiliki klasifikasi Skala Usaha Kecil/menengah/besar yang tercantum dalam dokumen Nomor Induk Berusaha yang diterbitkan melalui sistem OSS (*Online Single Submission*).

11 CARA PEMBAYARAN : Pembayaran biaya pekerjaan dapat dilakukan dengan tetap mengacu pada ketentuan Perusahaan. Pembayaran akan dilakukan 2 (dua) kali (termin) dengan rincian sebagai berikut:

1. Pembayaran Termin 1 (50%) dengan syarat telah menyelesaikan dan menyerahkan dokumen **Laporan Tahap I**, dengan lengkap, baik, dan benar

yang dinyatakan dengan Berita Acara Pemeriksaan Pekerjaan (BAPP); dan

2. Pembayaran Termin 2 (50%) pada akhir masa pekerjaan, dengan syarat telah menyelesaikan dan menyerahkan dokumen **Laporan Tahap II** dengan lengkap, baik, dan benar yang dinyatakan dengan Berita Acara Pemeriksaan Pekerjaan (BAPP) yang selanjutnya akan dituangkan dalam Berita Acara Serah Terima (BAST).

Pembayaran sebagaimana tersebut di atas harus melampirkan dokumen sebagai berikut:

1. Surat Permohonan Pembayaran yang ditujukan kepada Senior Vice President / jabatan setingkat yang membawahi fungsi Corporate Governance & Compliance PT Aviasi Pariwisata Indonesia (Persero) dan Member;
2. E-Faktur, *Invoice*, dan Kuitansi Asli (bermeterai Rp 10.000,00 (sepuluh ribu) dan berstempel perusahaan dengan tanggal dan bulan yang sama pada saat penyerahan ke Unit Keuangan);
3. Fotokopi kontrak;
4. Fotokopi *Purchase Order* (PO);
5. Fotokopi Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP);
6. Berita Acara Pemeriksaan Pekerjaan (BAPP disesuaikan jenis pekerjaan);
7. Berita Acara Serah Terima Pekerjaan (BAST).

Waktu pembayaran pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di InJourney.

12 LAPORAN KEMAJUAN PEKERJAAN : a. Asistensi dan Diskusi

Selama pelaksanaan pekerjaan, harus diadakan asistensi dan diskusi antara konsultan dengan pemberi pekerjaan dengan tujuan mengevaluasi dan menyelesaikan permasalahan yang ada.

b. Sistem Pelaporan

Konsultan wajib menyerahkan hasil pekerjaan dan *file* baik *softcopy* maupun *hardcopy* sesuai dengan termin pembayaran.

13 IDENTIFIKASI TKDN : Perhitungan identifikasi TKDN adalah sebagai berikut :

No	Uraian Biaya	Unit Price (Rp)	Qty	Satuan	TKDN Jasa	TKDN
A	**Personel**					
1	Jasa Konsultansi Evaluasi atas Implementasi Pedoman Finance, Accounting, Governance, Risk, Compliance (FAGRC) Group PT Aviasi Pariwisata Indonesia (Persero)		1	Paket Pekerjaan		
B	**Non Personel**					
1	Laporan Evaluasi atas Implementasi Kebijakan FA GRC		1	Dokumen		
2	Laporan Penyusunan dan Pemutakhiran terkait Kebijakan FA GRC		5	Dokumen		
3	Laporan Penyusunan dan Pemutakhiran terkait SOP, Instruksi Kerja, Template/Kertas Kerja FA GRC		5	Dokumen		
4	Flashdisk		3	Pcs		

14 TKDN : Nilai minimum Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) Pengadaan Jasa Konsultansi Evaluasi atas Implementasi Pedoman dan Penyusunan Kebijakan Turunan *Finance, Accounting, Governance, Risk, Compliance* (FAGRC) di Lingkungan Grup PT Aviasi Pariwisata Indonesia (Persero) adalah sebesar 80%.

15 PENUTUP : Hal-hal yang belum diatur dalam Kerangka Acuan Kerja (KAK) ini menjadi pembahasan di Aanwijzing dan akan dinyatakan dalam Berita Acara serta akan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari Kerangka Acuan Kerja (KAK) ini.

Jakarta, 18 Februari 2026

Disetujui oleh,
Senior Vice President Corporate Governance and Compliance

[redacted]

Dibuat dan diperiksa oleh,
Assistant Vice President Corporate Governance and Business Process

[redacted]

Lampiran I

Timeline Pekerjaan
Jasa Konsultansi Evaluasi atas Implementasi Kebijakan Finance, Accounting, Governance, Risk, Compliance (FAGRC) Group PT Aviasi Pariwisata Indonesia (Persero)

No	Aktifitas	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13	W14	W15	W16
A.	Persiapan pelaksanaan pekerjaan																
1	Kick - off Meeting	■															
2	Pengumpulan data dan dokumen pendukung lainnya	■	■														
B.	Evaluasi implementasi pedoman FAGRC	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
1.	Evaluasi pedoman FAGRC eksisting	■	■	■													
a.	Evaluasi berdasarkan dinamika internal	■	■	■													
b.	Evaluasi berdasarkan dinamika eksternal	■	■	■													
c.	Evaluasi pedoman dengan business capabilities	■	■	■													
d.	Gap analysis dan implikasi evaluasi pedoman FAGRC			■													
e.	Konfirmasi hasil evaluasi pedoman FAGRC			■													
2.	Evaluasi proses bisnis eksisting dalam lingkup FAGRC	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
a.	Identifikasi business objective, business capabilities, business outcome dan KPI dari seluruh proses bisnis	■	■	■	■				■	■	■	■					
b.	Pengukuran ketercapaian business outcome dan KPI		■	■	■					■	■	■					
c.	Walkthrough atau interview setiap proses bisnis		■	■	■	■				■	■	■					
d.	Analisis end-to-end flow proses bisnis eksisting			■	■	■					■	■	■				
e.	Identifikasi kebutuhan SOP, IK serta template/kertas kerja FAGRC			■	■	■					■	■	■				
f.	Simulasi table-top setiap proses bisnis				■	■	■					■	■	■			
g.	Analisis end-to-end flow proses bisnis hasil simulasi beserta RACI matrix					■	■						■	■			
h.	Konfirmasi hasil evaluasi proses bisnis termasuk end-to-end flow process dan RACI matrix					■	■	■					■	■			
i.	Menyampaikan laporan kajian hasil evaluasi atas implementasi pedoman FAGRC							■							■		

No	Aktifitas	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13	W14	W15	W16
C.	Pemutakhiran pedoman FAGRC																
1.	Melakukan drafting pemutakhiran pedoman berdasarkan detil kebutuhan pemutakhiran untuk setiap pedoman FAGRC yang dihasilkan dari tahap evaluasi sebelumnya																
2.	Melakukan diskusi draft kebijakan yang telah disusun Bersama dengan fungsi terkait																
3.	Melakukan perbaikan berdasarkan feedback fungsi terkait																
4.	Menyampaikan final draft kebijakan																
D.	Penyusunan SOP, Instruksi Kerja dan Template/ Kertas Kerja FAGRC																
1.	Pendokumentasian SOP, Instruksi Kerja (IK), dan Template/Kertas Kerja dilakukan berdasarkan flow proses bisnis dari simulasi table top yang dihasilkan dari tahap evaluasi sebelumnya																
2.	Melakukan diskusi draft SOP, IK dan Template/Kertas Kerja yang telah disusun kepada fungsi terkait																
3.	Melakukan perbaikan draft SOP, IK dan Template/Kertas Kerja berdasarkan feedback fungsi terkait																
4.	Menyampaikan draft final SOP, IK dan Template/Kertas Kerja																

PENETAPAN
PEJABAT PENGELOLA INFORMASI DAN DOKUMENTASI
PT AVIASI PARIWISATA INDONESIA (PERSERO)
NOMOR INJ.24/09.01/20.03/2025/DUC-B
TENTANG
KLASIFIKASI INFORMASI YANG DIKECUALIKAN
PT AVIASI PARIWISATA INDONESIA (PERSERO)

MENIMBANG :

a. bahwa Informasi Publik bersifat terbuka dan dapat diakses oleh setiap Pengguna Informasi Publik;

b. bahwa Informasi Publik yang Dikecualikan bersifat ketat dan terbatas;

c. bahwa untuk memenuhi hak setiap Pemohon Informasi Publik Perusahaan wajib membuat pertimbangan tertulis atas setiap kebijakan yang diambil;

d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c maka perlu menetapkan Penetapan Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi tentang Klasifikasi Informasi yang Dikecualikan.

MENGINGAT :

a. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 61, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 4846);

b. Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 99, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5149);

c. Peraturan Komisi Informasi Pusat Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Standar Layanan Informasi Publik;

MEMPERHATIKAN : Lembar Pengujian Konsekuensi Nomor: INJ.23/09.01/20.03/2025/DUC-B

MEMUTUSKAN

MENETAPKAN **KLASIFIKASI INFORMASI YANG DIKECUALIKAN**
(Informasi sebagaimana disebutkan pada lampiran merupakan Informasi yang Dikecualikan)

Ditetapkan di Jakarta,
Pada tanggal 20 Maret 2025
Atasan PPID
PT Aviasi Pariwisata Indonesia (Persero)

[redacted]

(..YUDHISTIRA..SETIAWAN