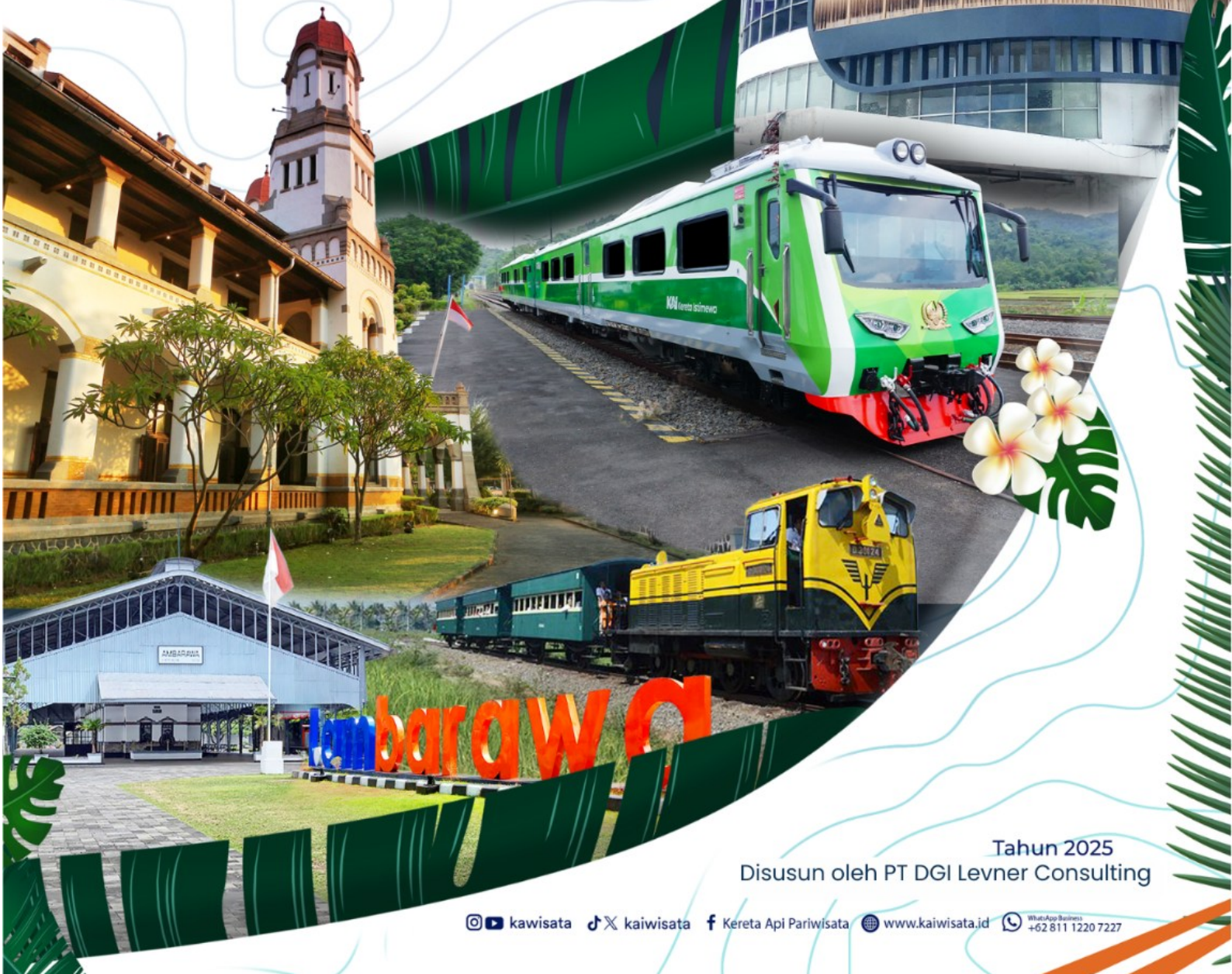


Laporan Akhir

# Pendampingan Assessment ESG Shadow Rating

Berdasarkan Standar S&P Global  
Corporate Sustainability Assessment



Tahun 2025  
Disusun oleh PT DGI Levner Consulting

## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI .....	I
DAFTAR GAMBAR .....	III
DAFTAR TABEL .....	IV
DAFTAR SINGKATAN .....	V
RINGKASAN EKSEKUTIF .....	VI
SANGGAHAN DAN BATASAN TANGGUNG JAWAB ( <i>DISCLAIMERS</i> ) .....	VIII
<b>1 BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Konteks Organisasi .....	1
1.2 Latar Belakang .....	1
1.3 Pentingnya ESG Rating untuk Investor dan Pemangku Kepentingan .....	1
1.4 Memahami S&P Global Corporate Sustainability Assessment (CSA) .....	2
1.5 Tujuan dan Ruang Lingkup .....	3
1.5.1 Tujuan .....	3
1.5.2 Ruang Lingkup .....	3
1.6 Batasan Metodologi .....	3
<b>2 BAB 2 METODOLOGI</b> .....	<b>5</b>
2.1 Interpretasi Framework S&P Global CSA .....	5
2.1.1 Identifikasi Klasifikasi Industri GICS Global S&P PT Kereta Api Pariwisata dan Versi Kuesioner CSA yang Sesuai .....	5
2.1.2 Gambaran Dimensi Utama (Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola dan Ekonomi) dan Kriteria Relevan Sektor Transportasi .....	5
2.2 Pengumpulan Data dan Pendekatan Analisis .....	6
2.2.1 Sumber Data Publik Primer yang Ditinjau .....	6
2.2.2 Metodologi Penilaian yang Digunakan untuk <i>Shadow Rating</i> .....	6
2.2.3 Pendekatan Perhitungan <i>Shadow Rating</i> .....	7
2.2.4 Agregasi Skor Kriteria ke Skor Dimensi .....	7
2.2.5 Perhitungan Estimasi Skor <i>Shadow Rating</i> S&P Global CSA .....	7
2.3 Visualisasi Analisis .....	8
<b>3 BAB 3 TEMUAN UTAMA DAN ANALISIS</b> .....	<b>10</b>

3.1	Estimasi Skor S&P Global CSA dan Perincian .....	10
3.1.1	Estimasi Skor Keseluruhan .....	10
3.1.2	Distribusi Skor Berdasarkan Dimensi .....	11
3.2	Analisis Detail Berdasarkan Dimensi dan Kriteria .....	14
3.2.1	Dimensi Tata Kelola dan Ekonomi ( <i>Governance and Economic</i> ) .....	14
3.2.2	Dimensi Lingkungan ( <i>Environmental</i> ) .....	19
3.2.3	Dimensi Sosial ( <i>Social</i> ) .....	25
4	BAB 4 REKOMENDASI STRATEGIS DAN TINDAK LANJUT .....	33
4.1	Rekomendasi Dimensi Tata Kelola dan Ekonomi ( <i>Governance and Economic</i> ) .....	33
4.2	Rekomendasi Dimensi Lingkungan .....	37
4.3	Rekomendasi Dimensi Sosial.....	40
4.4	Rekomendasi Implementasi.....	52
4.4.1	Kerangka Umum Implementasi ESG .....	52
	Lampiran 1. Tautan Dokumen Terkait .....	54
	Lampiran 2. Tinjauan Turnitin .....	55

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1-1 Anatomi Penilaian Metode CSA S&P Global .....	3
Gambar 2-1 Dashboard Visualisasi Data ESG Shadow Rating Platform Lark .....	9
Gambar 3-1 Gambaran Skor Keseluruhan (Overview) ESG PT Kereta Api Pariwisata .....	10
Gambar 3-2 Pencapaian Kriteria Dimensi Governance .....	11
Gambar 3-3 Data dan Dokumen Tidak Tersedia Dimensi Governance.....	11
Gambar 3-4 Rincian Jumlah Guidance Category yang Belum Dipenuhi Dimensi Governance	12
Gambar 3-5 Pencapaian Kriteria Dimensi Environmental .....	12
Gambar 3-6 Data dan Dokumen Tidak Tersedia Dimensi Environmental.....	12
Gambar 3-7 Rincian Jumlah Guidance Category yang Belum Dipenuhi Dimensi Environmental .....	13
Gambar 3-8 Pencapaian Kriteria Dimensi Social.....	13
Gambar 3-9 Data dan Dokumen Tidak Tersedia Dimensi Social.....	14
Gambar 3-10 Rincian Jumlah Guidance Category yang Belum Dipenuhi Dimensi Social.....	14
Gambar 4-1 Arahkan Rekomendasi Tahapan Implementasi ESG .....	52

## DAFTAR TABEL

Tabel 2-1 Bobot Penilaian Sektor Transportasi .....	8
Tabel 4-1 Daftar Rekomendasi untuk Pemenuhan Dimensi Tata Kelola dan Ekonomi untuk PT Kereta Api Pariwisata .....	33
Tabel 4-2 Daftar Rekomendasi untuk Pemenuhan Dimensi Lingkungan untuk PT Kereta Api Pariwisata .....	37
Tabel 4-3 Daftar Rekomendasi untuk Pemenuhan Dimensi Sosial untuk PT Kereta Api Pariwisata .....	40

## DAFTAR SINGKATAN

ESG: *Environmental, Social, and Governance*

CSA: *Corporate Sustainability Assessment*

TRA: *Transportation and Transportation Infrastructure*

GRK : Gas Rumah Kaca

## RINGKASAN EKSEKUTIF

Laporan ini menyajikan hasil pendampingan proyek *ESG Shadow Rating* untuk PT Kereta Api Pariwisata (KAI Wisata) yang dilaksanakan oleh Levner Consulting. Penilaian *shadow rating* ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja *baseline* ESG PT KAI Wisata berdasarkan standar S&P Global Corporate Sustainability Assessment (CSA) 2025, dengan meninjau ruang lingkup bisnis, serta data dan informasi yang tersedia.

Penilaian didasarkan pada sektor industri induk PT Kereta Api Indonesia (KAI), yaitu Sektor Industri TRA (*Transportation and Transportation Infrastructure*). Ruang lingkup penilaian mencakup tahun anggaran penuh (Januari – Desember) serta meninjau data historis empat tahun terakhir (2021, 2022, 2023, dan 2024). Pendekatan perhitungan skor menggunakan prinsip *weighted scoring* sesuai standar acuan industri TRA hingga level kriteria, dengan estimasi rerata pada tingkat pertanyaan dan data poin. Kategori data yang dibutuhkan meliputi Kebijakan, Komitmen, Prosedur, dan Laporan (*Document*); Data Historis dan KPI (*Metrics & Performance*); Program dan Implementasi Sistem Manajemen (*Activity*); Aset Fisik (*Facility*); Target ke Depan (*Targets & Strategic Planning*); dan Keterlibatan Pihak Ketiga (*Compliance & Assurance*). Terdapat beberapa indikator yang dinilai *Not Applicable* karena karakteristik bisnis PT KAI Wisata sebagai anak perusahaan BUMN dan juga memang tidak diterapkan dalam proses bisnis PT KAI Wisata. Perlu ditekankan bahwa nilai yang dihitung merupakan hasil *self-assessment* dan bukan merupakan skor rating aktual dari S&P Global.

Berdasarkan data dan informasi yang dikumpulkan, hasil *self-assessment shadow rating* PT KAI Wisata terhadap pemenuhan S&P Global CSA 2025 menggunakan sektor industri TRA menunjukkan total skor sebesar 21,92%. Rincian skor per dimensi adalah sebagai berikut (per tanggal 12 Agustus 2025) adalah Environmental (Lingkungan): 2,41%; Social (Sosial): 11,47%; dan Governance (Tata Kelola dan Ekonomi): 8,04%.

Hasil penilaian mengidentifikasi beberapa kesenjangan utama di ketiga dimensi ESG:

1. *Governance and Economy* (Tata Kelola dan Ekonomi): Kesenjangan terbesar teridentifikasi pada kriteria Tata Kelola Perusahaan, Manajemen Rantai Pasokan, dan Keamanan Informasi. Perusahaan masih membutuhkan kerangka tata kelola ESG yang terintegrasi, meliputi kebijakan, prosedur, pelaporan, dan pencatatan metrik ESG. Indikator-indikator kunci yang belum tersedia mencakup formalisasi tanggung jawab ESG didalam organisasi, keberagaman (*diversity*), pengungkapan laporan keberlanjutan, analisis materialitas yang terintegrasi dalam *value creation* perusahaan, partisipasi dalam SDG Global Compact PBB, serta pedoman perilaku pemasok dan mekanisme tata kelola keamanan informasi.
2. *Environmental* (Lingkungan): Kesenjangan terbesar ditemukan pada kriteria Strategi Iklim, Pengelolaan Produk, dan Keanekaragaman Hayati. Pemenuhan pada dimensi ini memerlukan fokus pada penetapan target terkait strategi iklim dan implementasi

program pengelolaan dampak lingkungan. Indikator-indikator yang belum terpenuhi mencakup sistem manajemen lingkungan, tata kelola dan pencatatan energi, pengelolaan sampah, konsumsi air dan pengelolaan air limbah, inventarisasi emisi gas rumah kaca (scope 1,2, dan 3), manajemen risiko perubahan iklim, analisis skenario iklim, target pengurangan emisi, komitmen *net-zero*, penerapan kerangka TCFD, penilaian risiko bisnis terhadap keanekaragaman hayati, dan upaya pengelolaan produk yang ramah lingkungan.

3. *Social* (Sosial): Kesenjangan terbesar teridentifikasi pada kriteria Hak Asasi Manusia, Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), dan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Pemenuhan pada dimensi ini sangat bergantung pada penilaian metrik, sehingga membutuhkan sistem dokumentasi data yang komprehensif dan pengelolaan kebijakan yang solid terkait isu sosial. Indikator-indikator yang belum tersedia meliputi implementasi keragaman gender dalam ketenagakerjaan, asesmen risiko terhadap isu terkait hak asasi manusia, perhitungan capaian kinerja K3 berbasis operasional baik secara internal perusahaan maupun eksternal (perjalanan), survei karyawan, target kepuasan pelanggan, dan kebijakan keterlibatan pemangku kepentingan.

Secara garis besar, rekomendasi utama mencakup penetapan kebijakan dan tata kelola ESG yang komprehensif, pembentukan tim khusus yang bertanggung jawab terhadap aspek ESG, pemantauan dan pengukuran kegiatan/program terkait indikator ESG, serta pengungkapan publik terhadap data dan dokumen melalui pengembangan laporan keberlanjutan dan media komunikasi perusahaan lainnya.

## **SANGGAHAN DAN BATASAN TANGGUNG JAWAB (DISCLAIMERS)**

PT Kereta Api Pariwisata bekerjasama dengan DGI Levner Consulting selaku rekanan melakukan penyusunan Laporan Pendampingan Assessment ESG Shadow Rating berdasarkan Standar S&P Global Corporate Sustainability Assessment Tahun 2025. Laporan ini mencakup hasil *assessment* terhadap kegiatan proses bisnis dan operasional yang berada di bawah kendali PT Kereta Api Pariwisata dan dibandingkan dengan standar penilaian yang tercantum di atas. Seluruh data, informasi, dan rekomendasi yang disajikan dalam laporan ini hanya berlaku untuk ruang lingkup *assessment* yang telah disebutkan dalam isian laporan ini.

Hasil penilaian yang disimpulkan dalam laporan ini merupakan hasil *self-assessment* internal yang dilakukan PT Kereta Api Pariwisata bekerjasama dengan DGI Levner Consulting dengan metode yang dinyatakan dalam laporan ini. Hasil penilaian bukan merupakan skor rating ESG resmi yang diterbitkan oleh S&P Global sehingga nilai tersebut tidak dapat digunakan sebagai representasi resmi dari status ESG rating aktual perusahaan yang dijamin oleh lembaga pemeringkat eksternal.

Penyebutan “KAI Wisata” dan “Perusahaan” merujuk pada PT Kereta Api Pariwisata yakni perusahaan yang menjalankan usaha penyedia jasa kepariwisataan dan *hospitality*.

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Konteks Organisasi

PT Kereta Api Pariwisata merupakan anak perusahaan dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) atau KAI yang berdiri sejak tahun 2009. Perusahaan ini dikenal sebagai pelopor dalam pengembangan pariwisata berbasis transportasi kereta api di Indonesia dan telah menjadi salah satu entitas terkemuka dalam industri pariwisata nasional. Saat ini, PT Kereta Api Pariwisata mengelola berbagai lini bisnis yang terus berkembang, antara lain layanan Kereta Wisata, Tour & Travel Management, Rail Transit Hotel, Shower n Locker, Luxury Lounge, Penyewaan Kendaraan, Pengelolaan Gedung Bersejarah Lawang Sewu dan Museum Kereta Api Ambarawa, Podcast, Pengelolaan Contact Center, Tenaga Alih Daya dan Periklanan, dan potensi pengelolaan lahan aset. Produk dan jasa yang ditawarkan meliputi berbagai paket wisata dengan kereta api sebagai moda transportasi utama, lengkap dengan layanan pendukung seperti transportasi lanjutan, tiket domestik dan internasional, akomodasi, pengurusan dokumen perjalanan, serta paket wisata individu maupun kelompok.

### 1.2 Latar Belakang

PT Kereta Api Pariwisata melakukan pelaksanaan ESG *shadow rating* sebagai bagian dari upaya strategis untuk meningkatkan kesiapan dalam penerapan prinsip keberlanjutan. Langkah ini merupakan tindak lanjut arahan dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) selaku induk perusahaan yang memastikan agar seluruh entitas anak usahanya menjalankan praktik bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab. Arahan pelaksanaan penilaian ESG pun mendukung terciptanya transparansi, mengurangi risiko reputasi, dan berpotensi untuk menarik investor yang memperhatikan aspek lingkungan, sosial, serta tata kelola dan ekonomi.

Sebagai perusahaan di sektor transportasi publik, KAI memiliki komitmen terhadap keberlanjutan dan tanggung jawab sosial, sejalan dengan ekspektasi pemangku kepentingan, regulasi nasional, dan standar internasional. Dalam konteks tersebut, KAI menilai penting bagi seluruh anak perusahaannya untuk mulai mempersiapkan diri menghadapi penilaian ESG atau ESG *rating*, baik secara formal maupun melalui proses *shadow rating* sebagai tahap awal. Langkah ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan tata kelola perusahaan, tetapi juga untuk mengidentifikasi potensi risiko dan peluang bisnis yang relevan dengan aspek lingkungan, sosial, serta tata kelola dan ekonomi, serta memperkuat posisi perusahaan dalam ekosistem bisnis berkelanjutan di masa depan.

### 1.3 Pentingnya ESG Rating untuk Investor dan Pemangku Kepentingan

Dalam dunia bisnis yang kompetitif, penilaian terhadap perusahaan tidak lagi terbatas hanya pada kinerja finansial. Aspek keberlanjutan dan tanggung jawab sosial kini menjadi faktor-

faktor utama pembentukan reputasi dan tingkat daya saing perusahaan. Salah satu pendekatan yang semakin banyak diterapkan untuk mencapai tujuan tersebut adalah ESG (*Environmental, Social, and Governance*) atau penilaian kinerja suatu perusahaan berdasarkan kinerja lingkungan, sosial, serta tata kelola dan ekonomi. Penilaian ESG atau *ESG rating*, membantu perusahaan mengidentifikasi potensi risiko, meningkatkan praktik tanggung jawab sosial, serta menjaga keberlangsungan operasional tanpa memberikan dampak negatif terhadap masyarakat dan lingkungan.

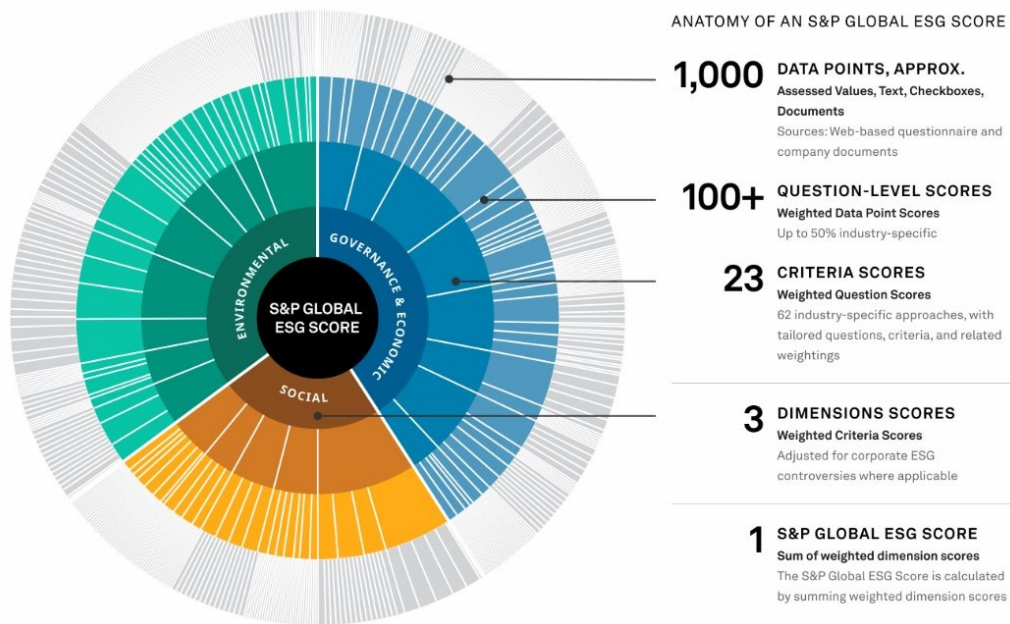
Salah satu metode *ESG rating* yang diakui secara global adalah S&P Global dengan standar *Corporate Sustainability Assessment (CSA)*. Penilaian ini digunakan secara luas dan setiap tahun dengan pendekatan yang disesuaikan berdasarkan karakteristik masing-masing industri. Dengan metodologi yang menyeluruh dan kredibilitas tinggi, hasil penilaian CSA menjadi acuan strategis bagi perusahaan dan investor dalam merancang serta mengembangkan inisiatif keberlanjutan secara lebih terarah dan berdampak.

Bagi investor, CSA menyediakan pandangan yang terstandardisasi dan berbasis data mengenai kinerja lingkungan, sosial, serta tata kelola dan ekonomi (ESG) suatu perusahaan. CSA membantu mengidentifikasi perusahaan yang mampu mengelola risiko ESG secara efektif dan memposisikan diri untuk pertumbuhan dan ketahanan jangka panjang. Investor lebih mudah menyelaraskan portofolio mereka dengan tujuan ESG dan mengurangi paparan terhadap risiko terkait.

Bagi pemangku kepentingan, CSA meningkatkan akuntabilitas dan transparansi perusahaan. Perusahaan yang meraih skor tinggi dalam CSA menunjukkan komitmen terhadap praktik bisnis berkelanjutan yang dapat memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan. Penilaian CSA juga mendorong perusahaan untuk mengembangkan strategi ESG dengan melakukan perbandingan terhadap rekan se-industri dan praktik terbaik. CSA berfungsi sebagai tolok ukur terpercaya yang memfasilitasi pengambilan keputusan.

#### **1.4 Memahami S&P Global Corporate Sustainability Assessment (CSA)**

S&P Global dengan standar *Corporate Sustainability Assessment (CSA)* adalah alat evaluasi yang dirancang untuk mengukur performa keberlanjutan suatu perusahaan. Dengan S&P Global CSA, perusahaan mampu membandingkan kinerja keberlanjutan berdasarkan berbagai kriteria spesifik industri. Memahami CSA penting bagi perusahaan untuk meningkatkan transparansi, membangun kepercayaan investor, dan menciptakan nilai jangka panjang melalui praktik bisnis yang bertanggung jawab.



**Gambar 1-1 Anatomi Penilaian Metode CSA S&P Global**  
Sumber: S&P Global, 2025

## 1.5 Tujuan dan Ruang Lingkup

### 1.5.1 Tujuan

S&P CSA *Shadow Rating* dilakukan dengan tujuan untuk mensimulasikan penilaian kinerja Perusahaan dalam pengelolaan aspek ESG guna mengidentifikasi kesenjangan kinerja dan memberikan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti berdasarkan informasi publik yang tersedia. Penilaian kinerja perusahaan dalam aspek lingkungan, sosial, serta tata kelola dan ekonomi menilai seberapa jauh perusahaan menggarap tiga dimensi tersebut untuk menunjang aspek keberlanjutan perusahaan. *Shadow rating* merupakan metode untuk memperkirakan seberapa besar nilai yang diraih perusahaan dalam kinerja aspek ESG dengan menggunakan standar yang berlaku di dunia. Dalam hal ini, standar yang digunakan untuk melakukan perkiraan nilai ESG adalah metode S&P Global CSA.

### 1.5.2 Ruang Lingkup

Penilaian kinerja perusahaan dalam aspek lingkungan, sosial, serta tata kelola dan ekonomi (ESG) PT Kereta Api Pariwisata dilakukan berdasarkan pengungkapan publik PT Kereta Api Pariwisata untuk tahun 2021, 2022, 2023, dan 2024 berdasarkan kriteria S&P Global CSA untuk industri transportasi.

## 1.6 Batasan Metodologi

Berikut merupakan batasan yang terdapat dalam penyusunan laporan ini.

- **Ketergantungan pada Informasi Publik**  
Penilaian kinerja ESG berbasis S&P Global CSA didasarkan pada hasil wawancara dengan karyawan dan pemangku kepentingan. Hal ini mencakup ketersediaan data internal

mengingat belum adanya pelaporan publik mengenai aspek yang berkaitan dengan kinerja ESG perusahaan.

Mengingat belum adanya pelaporan publik yang digunakan, penilaian kinerja ESG hanya dilakukan melalui penilaian data internal perusahaan. Begitu juga, mengingat belum adanya pelaporan publik, penilaian kinerja ESG berdasarkan pendekatan pemodelan (*modeling approach*) yang seharusnya menjadi komponen dalam penilaian kinerja belum dapat diikutsertakan.

- **Berbasis Estimasi**

Skor yang diperoleh merupakan hasil estimasi dan tidak mewakili penilaian S&P Global secara resmi. Estimasi nilai ESG yang diperoleh merujuk pada panduan yang terdapat pada informasi resmi dokumen *CSA Methodology Handbook 2025 Corporate Sustainability Assessment* untuk sektor bisnis *Transportation and Transportation Infrastructure (TRA)* yang dikeluarkan oleh S&P Global. Dalam dokumen tersebut, terdapat pembobotan untuk setiap dimensi beserta pertanyaan-pertanyaan yang terkait. Pembobotan untuk masing-masing dimensi dilakukan dengan merujuk dokumen *Weights Overview Corporate Sustainability Assessment 2025*, dan dokumen S&P Global *ESG Scores Methodology* untuk melakukan estimasi skor yang diperoleh. Nilai bobot yang disediakan dalam dokumen-dokumen tersebut mencakup aspek dimensi (level 1), aspek kriteria (level 2), dan bobot untuk poin-poin pertanyaan (level 3).

- **Sifat Dinamis CSA**

Bobot dari kriteria CSA dapat berubah setiap tahunnya, penilaian ESG dalam laporan ini dilakukan dengan mengacu pada metode S&P Global CSA yang dipublikasikan pada tahun 2025.

## BAB 2

# METODOLOGI

### 2.1 Interpretasi Framework S&P Global CSA

#### 2.1.1 Identifikasi Klasifikasi Industri GICS Global S&P PT Kereta Api Pariwisata dan Versi Kuesioner CSA yang Sesuai

*Global Industry Classification Standard* (GICS) merupakan metodologi klasifikasi suatu perusahaan ke dalam sektor tertentu sesuai dengan kegiatan bisnis utama yang dijalankan. Klasifikasi dilakukan untuk mengkategorikan perusahaan ke dalam sektor dan jenis industri sejenis untuk memudahkan analisis, pelaporan, dan perbandingan. Klasifikasi ini pun dilakukan untuk mendukung efektivitas implementasi penilaian ESG. Penilaian kinerja ESG mengukur sejauh mana perusahaan menjalankan tiga dimensi keberlanjutan. Berdasarkan fokus bisnisnya dalam penyediaan layanan transportasi berbasis kereta api dan layanan pendukung perjalanan, PT Kereta Api Pariwisata diklasifikasikan sebagai bagian dari sektor industri dengan kelompok industri *Transportation and Transportation Infrastructure* (TRA). Klasifikasi ini menjadi acuan dalam menentukan kuesioner CSA yang sesuai agar proses penilaian ESG dapat dilakukan secara relevan, akurat, dan mencerminkan karakteristik serta risiko sektoral yang dihadapi oleh perusahaan.

#### 2.1.2 Gambaran Dimensi Utama (Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola dan Ekonomi) dan Kriteria Relevan Sektor Transportasi

Penilaian untuk kelompok industri *Transportation and Transportation Infrastructure* (TRA) ditinjau dari tiga dimensi utama, yakni lingkungan, sosial, serta tata kelola dan ekonomi, dengan kriteria terperinci masing-masing. Penilaian dimensi lingkungan sektor transportasi terdiri atas tujuh (7) kriteria, yakni kebijakan dan manajemen lingkungan, energi, limbah dan pencemar, air, strategi iklim, keanekaragaman hayati, dan pengelolaan produk. Kriteria tersebut meninjau kinerja lingkungan perusahaan seperti konsumsi energi, program pengelolaan limbah, dan emisi gas rumah kaca.

Penilaian dimensi sosial sektor transportasi terdiri atas delapan (8) kriteria, yakni praktik ketenagakerjaan, hak asasi manusia, manajemen sumber daya manusia, kesehatan dan keselamatan kerja, keselamatan transportasi, hubungan pelanggan, perlindungan privasi, dan hubungan masyarakat. Kriteria tersebut meninjau kinerja sosial perusahaan seperti program ketenagakerjaan, pelatihan tenaga kerja, dan program keterlibatan pemangku kepentingan.

Penilaian dimensi tata kelola dan ekonomi sektor transportasi terdiri atas delapan (8) kriteria, yakni transparansi dan pelaporan, tata kelola perusahaan, materialitas, manajemen risiko dan krisis, etika bisnis, pengaruh kebijakan, manajemen rantai pasok, dan keamanan informasi. Kriteria tersebut meninjau kinerja tata kelola dan ekonomi perusahaan seperti dewan direksi, pengelolaan risiko, dan kode etik.

## 2.2 Pengumpulan Data dan Pendekatan Analisis

### 2.2.1 Sumber Data Publik Primer yang Ditinjau

Penilaian ESG untuk PT Kereta Api Pariwisata dilakukan dengan meninjau data berikut.

- Laporan tahunan perusahaan
- Rencana jangka panjang perusahaan (RJPP)
- Kebijakan dan kode etik
- *Company profile* perusahaan
- *Website* perusahaan
- Data, dokumen, dan informasi dari internal perusahaan

Data diperoleh dari pihak PT Kereta Api Pariwisata melalui pemberian data dan dokumen terkait serta melalui data yang dipublikasi di situs perusahaan.

### 2.2.2 Metodologi Penilaian yang Digunakan untuk *Shadow Rating*

Pelaksanaan ESG *shadow rating* dilakukan dengan mengacu pada kuesioner yang terdapat di dalam *CSA Methodology Handbook 2025 – Transportation and Transportation Infrastructure* (TRA) S&P Global. Penilaian dilakukan menggunakan metode berikut:

- Penilaian kualitatif terhadap pertanyaan tiap kriteria CSA yang disimpulkan berdasarkan informasi publik yang tersedia
- Pengembangan skala penilaian proksi untuk setiap kriteria berdasarkan kelengkapan, kualitas, dan tingkat ambisi pengungkapan publik
- Penekanan pada pengungkapan yang berbasis bukti, misalnya metrik, target, dan data kinerja, dibandingkan dengan hanya kebijakan

Dalam penilaian, dilakukan pengelompokan *data points* menjadi enam kategori panduan (*guidance category*) untuk memudahkan pemahaman dan analisis selanjutnya sebagai dasar penyusunan rekomendasi. Kategorisasi *data points* dilakukan sebagai berikut:

- *Document*, merupakan *data points* yang berbentuk kebijakan, komitmen, dan prosedur
- *Metrics and performance*, merupakan *data points* yang berbentuk data KPI kuantitatif dan data historis
- *Activity*, merupakan *data points* yang menunjukkan aktivitas, seperti program, implementasi sistem tertentu, langkah mitigasi, dan pelatihan
- *Facility*, merupakan *data points* yang menunjukkan fasilitas atau aset fisik sebagai bukti implementasi, seperti teknologi hemat energi atau instalasi pengolahan limbah
- *Target and strategic planning*, merupakan *data points* yang menunjukkan target ke depan, analisis skenario, dan rencana transisi
- *Compliance and assurance*, merupakan *data points* yang berkaitan dengan *assurance*, sertifikasi, validasi, dan verifikasi pihak ketiga

### 2.2.3 Pendekatan Perhitungan *Shadow Rating*

Perhitungan *shadow rating* dilakukan dengan meninjau data dan dokumen yang tersedia sebagai dasar untuk menjawab pertanyaan yang disampaikan dalam kuesioner. Pertanyaan dibagi menjadi enam kategori seperti yang tercantum pada bagian 2.2.2.

Penilaian untuk tiap kategori dibagi menjadi dua yaitu penilaian biner dan progresif. Penilaian secara biner, yaitu "ya" dan "others" (tidak ada, tidak tahu, tidak berlaku), penilaian secara biner ditujukan untuk pertanyaan yang ditinjau berdasarkan kesiapan dan merujuk pada pertanyaan kualitatif yang tidak memiliki metrik, misalnya pertanyaan yang berkaitan dengan ketersediaan kebijakan terkait lingkungan atau tidak di lingkungan perusahaan. Penilaian secara biner dilakukan untuk *data points* dalam kategori *document, activity, facility, target and strategic planning*, dan *compliance and assurance*. Untuk kategori tersebut, data yang terpenuhi diberikan nilai sesuai pembobotan kriteria.

Penilaian kedua adalah penilaian secara progresif dengan nilai diberikan pada perusahaan berdasarkan kinerja perusahaan dalam aspek tertentu beserta dengan metrik yang diperlukan untuk mengukur pencapaiannya yang dapat diperoleh. Nilai yang diberikan dibagi menjadi empat kategori, yaitu 0-25%, 25-50%, 50-75%, dan 100%. Penilaian secara progresif berlaku untuk data dan rekaman numerik yang membutuhkan data empat tahun ke belakang. Penilaian secara progresif dilakukan untuk kategori *metrics and performance*.

### 2.2.4 Agregasi Skor Kriteria ke Skor Dimensi

Nilai atau skor CSA S&P Global merupakan hasil penjumlahan total dari tiga dimensi utama, yaitu dimensi lingkungan (E), Sosial (S), dan tata kelola dan ekonomi (G). Rumus yang digunakan untuk mendapatkan skor keseluruhan adalah sebagai berikut:

$$SPESG = \sum (((SPQP * SPQW) * SPCW) * SPDW)$$

SPESG adalah skor S&P Global ESG, SPQP (*question point*) adalah nilai setiap pertanyaan, SPQW (*question weight*) adalah bobot pertanyaan, SPCW (*criteria weight*) adalah bobot kriteria, dan SPDW (*dimension weight*) adalah bobot dari dimensi. Berdasarkan rumus di atas, skor paling tinggi (sempurna) untuk ESG adalah 100 dengan semua poin pertanyaan yang terdapat di dalam kuesioner memiliki nilai 100.

### 2.2.5 Perhitungan Estimasi Skor *Shadow Rating* S&P Global CSA

Nilai atau skor yang diperoleh merupakan nilai komposit yang diperoleh perusahaan dari tiga dimensi utama, yaitu lingkungan, sosial, dan tata kelola perusahaan dengan bobot masing-masing dimensi disesuaikan dengan standar yang ditetapkan oleh S&P Global melalui *Corporate Sustainability Assessment (CSA)*.

CSA S&P Global menerapkan bobot untuk tiga dimensi tersebut berbeda-beda, tergantung dari sektor bisnis yang dinilai. Secara umum, hingga tahun 2025, terdapat 61 kategori sektor bisnis yang berbeda yang sudah ada pangkalan data S&P Global. Untuk sektor transportasi dengan kode TRA, S&P Global menetapkan bobot lingkungan, sosial, dan tata kelola dan

ekonomi dengan bobot berturut-turut sebesar 29% 43%, dan 28%, dengan bobot total sebanyak 100%. Masing-masing dari ketiga dimensi utama tersebut, dibagi menjadi beberapa sub-kategori lainnya.

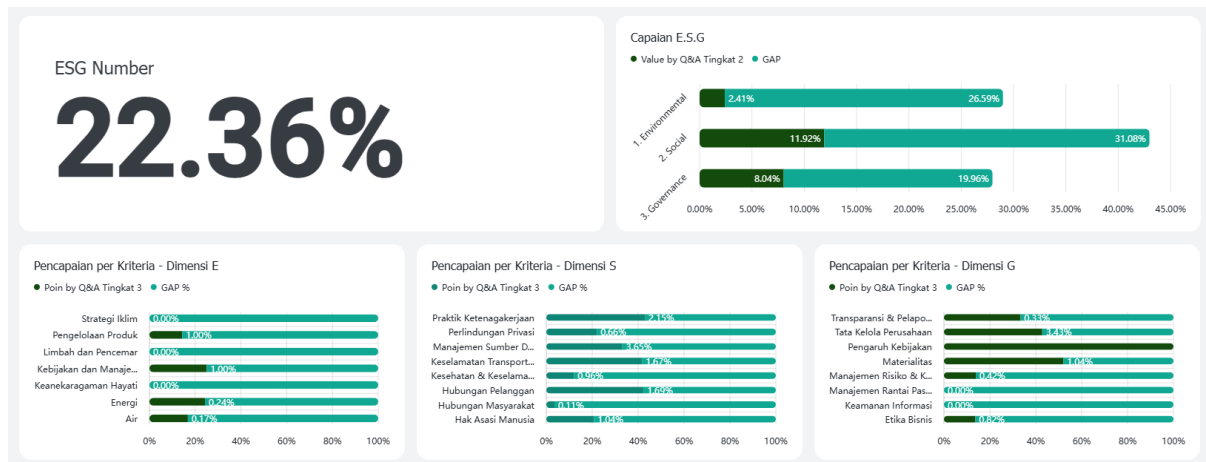
**Tabel 2-1 Bobot Penilaian Sektor Transportasi**

Dimensi	Kriteria	Bobot (%)	
Tata Kelola dan Ekonomi ( <i>Governance and Economic</i> )	Transparansi & Pelaporan	1	28
	Tata Kelola Perusahaan	8	
	Materialitas	2	
	Manajemen Risiko & Krisis	3	
	Etika Bisnis	6	
	Pengaruh Kebijakan	2	
	Manajemen Rantai Pasokan	3	
	Keamanan Informasi	3	
Lingkungan ( <i>Environmental</i> )	Kebijakan & Manajemen Lingkungan	4	29
	Energi	1	
	Limbah dan Pencemar	1	
	Air	1	
	Strategi Iklim	12	
	Keanekaragaman Hayati	3	
	Pengelolaan Produk	7	
Sosial ( <i>Social</i> )	Praktik Ketenagakerjaan	5	43
	Hak Asasi Manusia	5	
	Manajemen Sumber Daya Manusia	11	
	Kesehatan & Keselamatan Kerja	8	
	Keselamatan Transportasi	4	
	Hubungan Pelanggan	4	
	Perlindungan Privasi	3	
	Hubungan Masyarakat	3	
<b>Total</b>			<b>100</b>

Sumber: S&P Global, 2025

### 2.3 Visualisasi Analisis

Perhitungan skor ESG dilakukan secara *real-time* dengan automasi menggunakan *platform* Lark. Pertanyaan dari tiap dimensi diunggah di Lark dan dijawab sesuai dengan data dan dokumen yang tersedia. Skor dihitung sesuai dengan dokumen dan data yang ada dan disajikan di *dashboard* Lark dalam bentuk skor keseluruhan, diagram, dan tabel yang menyampaikan pencapaian dan *gap* untuk tiap kriteria. *Dashboard* visualisasi data dan skor ESG perusahaan dapat diakses melalui tautan berikut: <https://bit.ly/dashboardrating2025kawisata>.



**Gambar 2-1 Dashboard Visualisasi Data ESG Shadow Rating Platform Lark**

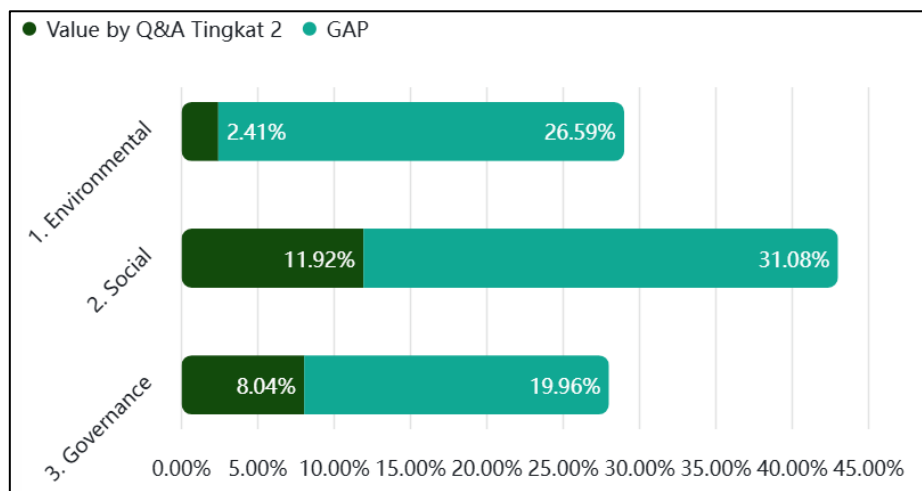
## BAB 3

### TEMUAN UTAMA DAN ANALISIS

#### 3.1 Estimasi Skor S&P Global CSA dan Perincian

##### 3.1.1 Estimasi Skor Keseluruhan

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan, diperoleh hasil ESG *shadow rating* keseluruhan PT Kereta Api Pariwisata sebesar 22.36 dari 100. Hasil skor diperoleh dari penilaian terhadap data dan dokumen yang dikumpulkan perusahaan. Skor tersebut merupakan jumlah skor dari dimensi tata kelola dan ekonomi (*governance and economic*), lingkungan (*environmental*), dan sosial (*social*). Berikut merupakan rincian capaian kinerja untuk tiap dimensi.



**Gambar 3-1 Gambaran Skor Keseluruhan (Overview) ESG PT Kereta Api Pariwisata**

Masing-masing dimensi memiliki persentase bobot yang sesuai dengan besaran tercantum di Gambar 3-1. Berdasarkan *overview* skor di atas, dapat diamati bahwa tiap dimensi memiliki skor pencapaian dan *gap* yang belum tercapai. Dimensi lingkungan (*environmental*) memiliki bobot 29% dalam penilaian ESG, PT Kereta Api Pariwisata telah memenuhi kriteria lingkungan sebanyak 2.41% dan memiliki *gap* yang belum dipenuhi sebesar 26.59%. Dimensi sosial (*social*) memiliki bobot 43% dalam penilaian ESG, PT Kereta Api Pariwisata telah memenuhi dimensi sosial sebanyak 11.92% dan memiliki *gap* yang belum dipenuhi sebesar 31.08%. Dimensi tata kelola dan ekonomi (*governance and economic*) memiliki bobot 28% dalam penilaian ESG, PT Kereta Api Pariwisata telah memenuhi kriteria tata kelola dan ekonomi sebanyak 8.04% dan memiliki *gap* yang belum dipenuhi sebesar 19.96%.

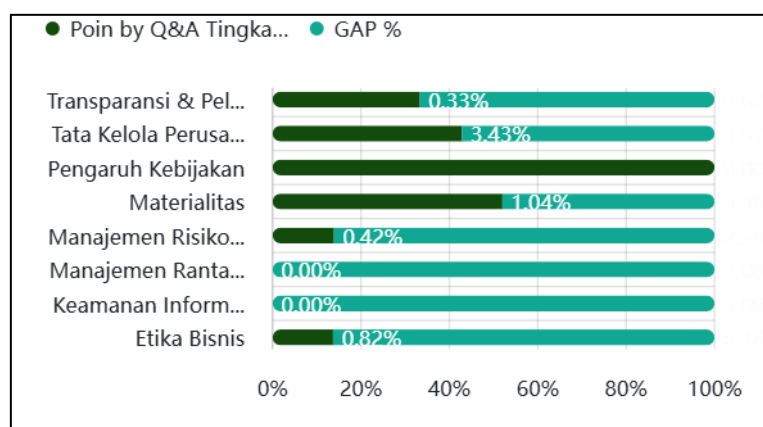
Sebagai catatan, perlu diperhatikan bahwa nilai yang dihitung merupakan skor konsolidasi yang melingkupi skor pemenuhan dan skor justifikasi untuk pertanyaan yang bersifat “Tidak Berlaku/*Not Applicable*”. Selain itu, skor ESG yang didapatkan hanya mencerminkan hasil perhitungan *self-assessment* dengan metodologi yang dinyatakan dalam pekerjaan ini sehingga tidak mencerminkan skor *rating* yang sebenarnya oleh S&P Global. Secara detail, hasil pengisian kuesioner dapat diakses melalui [link: http://bit.ly/ProjectESG-KAIWisata-2025](http://bit.ly/ProjectESG-KAIWisata-2025)

dan *dashboard* perhitungan Shadow Rating dapat diakses melalui *link* berikut: <https://bit.ly/dashboardrating2025kawisata>.

### 3.1.2 Distribusi Skor Berdasarkan Dimensi

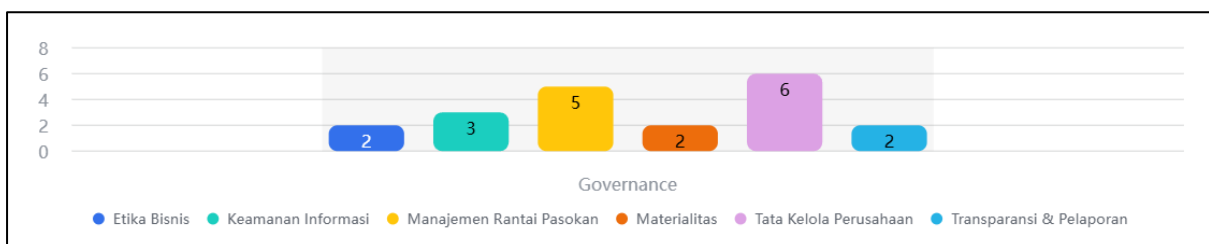
#### 3.1.2.1 Skor Dimensi Tata Kelola dan Ekonomi

Dimensi tata kelola dan ekonomi (*governance and economic*) memiliki bobot 28% dalam penilaian ESG keseluruhan. Dimensi ini tersusun dari delapan kriteria, yakni transparansi dan pelaporan, tata kelola perusahaan, materialitas, manajemen risiko dan krisis, etika bisnis, pengaruh kebijakan, manajemen rantai pasok, dan keamanan informasi. PT Kereta Api Pariwisata telah memenuhi kriteria tata kelola dan ekonomi sebanyak 8.04% dengan *gap* yang belum dipenuhi sebesar 19.96%, seperti yang dapat diamati pada gambar berikut.



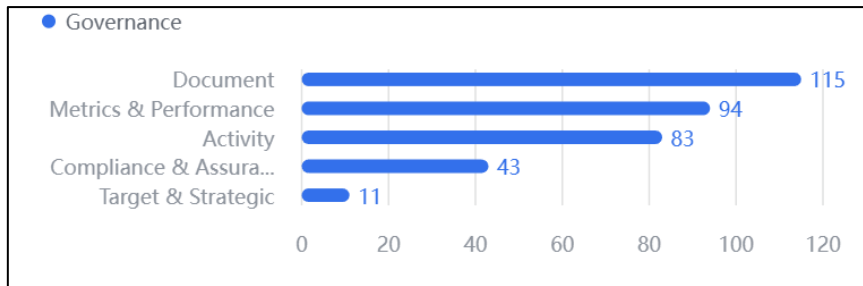
**Gambar 3-2 Pencapaian Kriteria Dimensi Governance**

Berdasarkan hasil asesmen yang dilakukan, teridentifikasi bahwa *gap* paling besar pada dimensi ini berada pada kriteria Etika Bisnis, Tata Kelola Perusahaan, Manajemen Rantai Pasokan, dan Keamanan Informasi.



**Gambar 3-3 Data dan Dokumen Tidak Tersedia Dimensi Governance**

Gambar di atas menunjukkan *data points* yang tidak tersedia dalam asesmen dimensi *governance*. Dapat diperhatikan bahwa kriteria Tata Kelola Perusahaan dan Manajemen Rantai Pasok memiliki ketidakterersediaan *data points* yang paling besar. *Data points* yang menjadi penunjang untuk memenuhi kriteria-kriteria tersebut umumnya masuk ke dalam kategori *document*. Walaupun demikian, penilaian dimensi *governance* ditunjang oleh *data points* dari berbagai kategori.

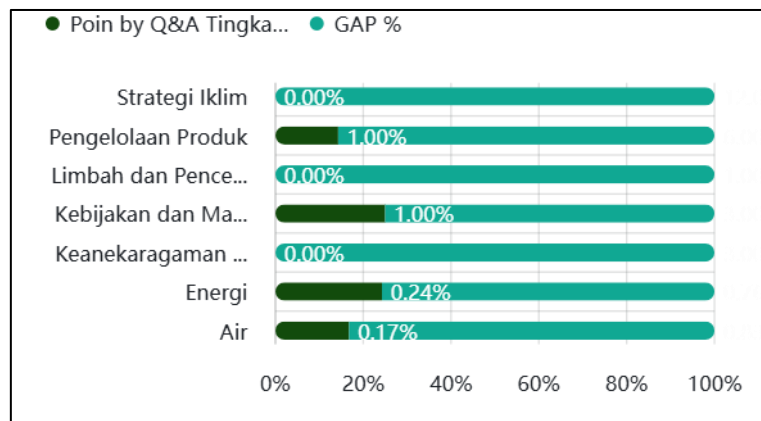


**Gambar 3-4 Rincian Jumlah Guidance Category yang Belum Dipenuhi Dimensi Governance**

Berdasarkan gambar di atas, dapat diamati bahwa *data points* yang banyak dibutuhkan dalam dimensi *governance* dan masih menjadi *gap* pencapaian skor adalah data berbentuk *document* dan *metrics and performance*. Hal ini berarti bahwa PT Kereta Api Pariwisata perlu membuat tata Kelola ESG yang terintegrasi didalam proses bisnis perusahaan, seperti kebijakan, prosedur, pelaporan, dan pencatatan metrik ESG.

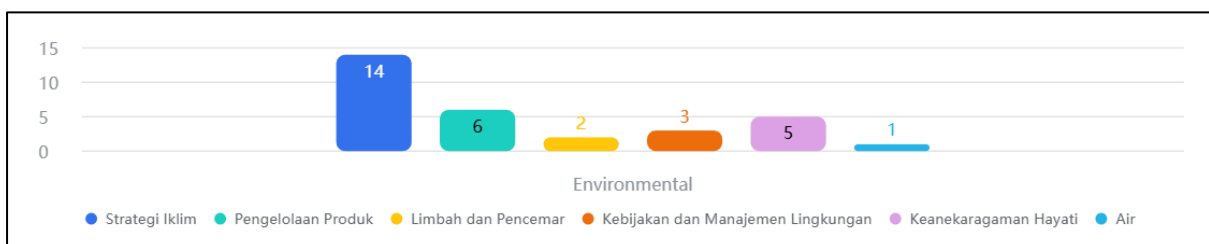
### 3.1.2.2 Skor Dimensi Lingkungan

Dimensi lingkungan (*environmental*) memiliki bobot 29% dalam penilaian ESG keseluruhan. Dimensi ini tersusun dari tujuh kriteria, yakni kebijakan dan manajemen lingkungan, energi, limbah dan pencemar, air, strategi iklim, keanekaragaman hayati, dan pengelolaan produk. PT Kereta Api Pariwisata telah memenuhi kriteria lingkungan sebanyak 2.41% dengan *gap* yang belum dipenuhi sebesar 26.59%, seperti yang dapat diamati pada gambar berikut.



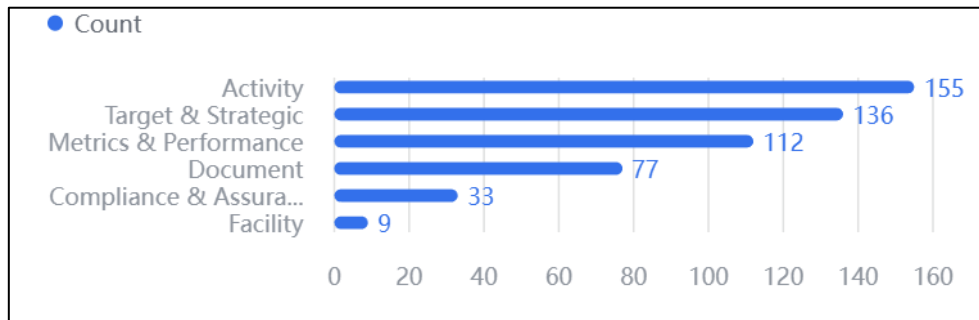
**Gambar 3-5 Pencapaian Kriteria Dimensi Environmental**

Berdasarkan hasil asesmen yang dilakukan, teridentifikasi bahwa *gap* paling besar pada dimensi ini berada pada kriteria Strategi Iklim, Pengelolaan Produk, Kebijakan dan Manajemen Lingkungan, dan Keanekaragaman Hayati.



**Gambar 3-6 Data dan Dokumen Tidak Tersedia Dimensi Environmental**

Gambar di atas menunjukkan *data points* yang tidak tersedia dalam asesmen dimensi *environmental*. Dapat diperhatikan bahwa kriteria Strategi Iklim memiliki ketidakterediaan *data points* yang paling besar. *Data points* yang menjadi penunjang untuk memenuhi kriteria-kriteria tersebut umumnya masuk ke dalam kategori *metrics and performance* dan *activity*. Walaupun demikian, penilaian dimensi *environmental* ditunjang oleh *data points* dari berbagai kategori.

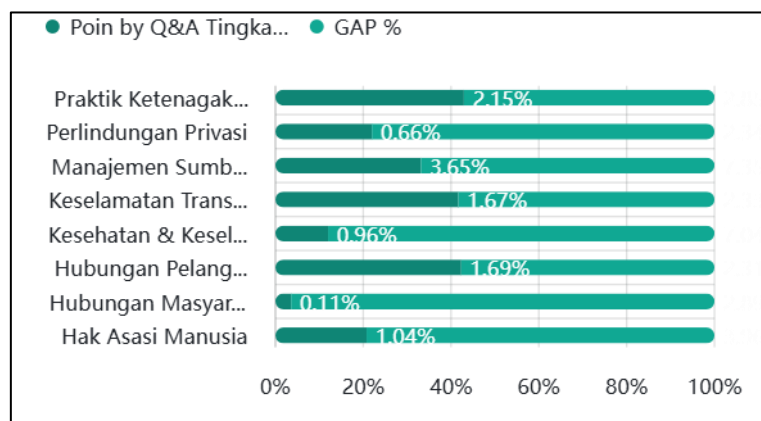


**Gambar 3-7 Rincian Jumlah Guidance Category yang Belum Dipenuhi Dimensi Environmental**

Berdasarkan gambar di atas, dapat diamati bahwa *data points* yang banyak dibutuhkan dalam dimensi *environmental* dan menjadi *gap* pencapaian skor adalah data berbentuk *activity* dan *target and strategic planning*. Hal ini menunjukkan bahwa pemenuhan kriteria dalam dimensi ini berfokus pada penentuan target yang berkaitan dengan strategi iklim sesuai dengan standar pelaporan iklim serta implementasi program yang mendukung pengelolaan dampak kepada lingkungan. Proses bisnis perusahaan yang bergerak di bidang jasa perlu menjadi pertimbangan dalam perencanaan dan bentuk implementasi dimensi lingkungan kedepannya.

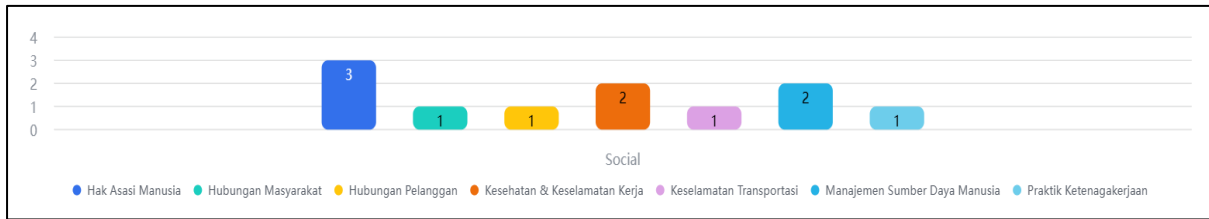
### 3.1.2.3 Skor Dimensi Sosial

Dimensi sosial (*social*) memiliki bobot 43% dalam penilaian ESG keseluruhan. Dimensi ini tersusun dari delapan kriteria, yakni praktik ketenagakerjaan, hak asasi manusia, manajemen sumber daya manusia, kesehatan dan keselamatan kerja, keselamatan transportasi, hubungan pelanggan, perlindungan privasi, dan hubungan masyarakat. PT Kereta Api Pariwisata telah memenuhi kriteria sosial sebanyak 11.92% dengan *gap* yang belum dipenuhi sebesar 31.08%, seperti yang dapat diamati pada gambar berikut.



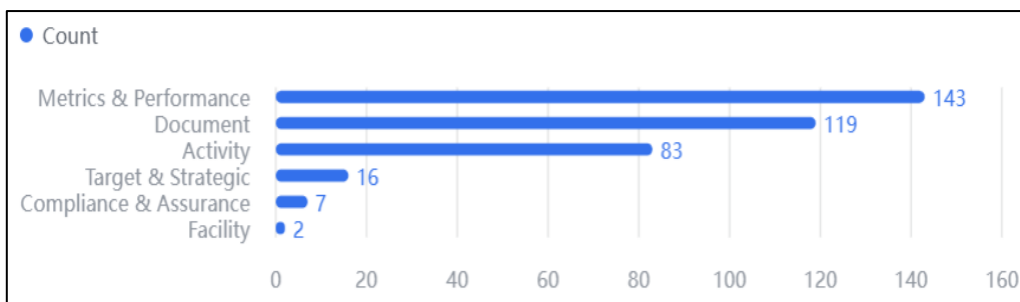
**Gambar 3-8 Pencapaian Kriteria Dimensi Sosial**

Berdasarkan hasil asesmen yang dilakukan, teridentifikasi bahwa *gap* paling besar pada dimensi ini berada pada kriteria Manajemen Sumber Daya Manusia, Kesehatan dan Keselamatan Kerja, dan Hak Asasi Manusia.



**Gambar 3-9 Data dan Dokumen Tidak Tersedia Dimensi Social**

Gambar di atas menunjukkan *data points* yang tidak tersedia dalam asesmen dimensi *social*. Dapat diperhatikan bahwa kriteria Hak Asasi Manusia, Kesehatan dan Keselamatan Kerja, dan Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki ketidakterediaan *data points* yang paling besar. *Data points* yang menjadi penunjang untuk memenuhi kriteria-kriteria tersebut umumnya masuk ke dalam kategori *document* dan *metrics and performance*. Walaupun demikian, penilaian dimensi *social* ditunjang oleh *data points* dari berbagai kategori.



**Gambar 3-10 Rincian Jumlah Guidance Category yang Belum Dipenuhi Dimensi Social**

Berdasarkan gambar di atas, dapat diamati bahwa *data points* yang banyak dibutuhkan dalam dimensi *social* dan menjadi *gap* pencapaian skor adalah data berbentuk *metrics and performance* dan *document*. Hal ini menunjukkan bahwa, untuk memenuhi dimensi sosial, dibutuhkan banyak data yang berfokus pada penilaian metrik sehingga membutuhkan sistem dokumentasi data yang baik serta penentuan kebijakan yang berkaitan dengan isu sosial di dalam Perusahaan perlu dikelola.

## 3.2 Analisis Detail Berdasarkan Dimensi dan Kriteria

### 3.2.1 Dimensi Tata Kelola dan Ekonomi (*Governance and Economic*)

#### 3.2.1.1 Transparansi dan Pelaporan

Kriteria transparansi dan pelaporan ditinjau berdasarkan kinerja perusahaan dalam aspek batasan pelaporan keberlanjutan, jaminan pelaporan keberlanjutan, dan taksonomi keberlanjutan. Pada praktik bisnisnya, PT Kereta Api Pariwisata belum melakukan pelaporan pengungkapan keberlanjutan baik dalam bentuk Laporan Keberlanjutan maupun pengungkapan lainnya, sehingga kriteria batasan dan jaminan pelaporan keberlanjutan belum terpenuhi oleh perusahaan.

Dalam penilaian ESG rating oleh S&P Global, terdapat topik terkait taksonomi keberlanjutan. Taksonomi keberlanjutan adalah salah satu alat pendukung untuk implementasi investasi yang berkelanjutan dengan mengkategorikan jenis usaha yang sesuai atau *align* dengan tujuan keberlanjutan. Di Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menerbitkan juga taksonomi berkelanjutan yang diterbitkan melalui Taksonomi Keuangan Berkelanjutan (TKBI) Versi 1 dan 2. Aspek taksonomi keberlanjutan ditinjau dari dokumen Nomor Induk Berusaha (NIB) perusahaan yang memuat informasi Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI). Berdasarkan dokumen terkait yang dimiliki Perusahaan, belum dilakukan analisis untuk mengidentifikasi kesesuaian KBLI dalam NIB Perusahaan dalam daftar dokumen Taksonomi untuk Keuangan Berkelanjutan Indonesia (TKBI). Hal ini menunjukkan bahwa penilaian taksonomi keberlanjutan tidak berlaku untuk PT Kereta Api Pariwisata.

Sebagai rekomendasi, perusahaan diharapkan untuk melakukan pelaporan keberlanjutan yang transparan. Laporan diharapkan disusun dengan batasan yang jelas dan memuat representasi kegiatan bisnis perusahaan secara keseluruhan untuk memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai dampak lingkungan dan sosial perusahaan.

### **3.2.1.2 Tata Kelola Perusahaan**

Kriteria tata kelola perusahaan ditinjau berdasarkan kinerja perusahaan dalam aspek independensi dewan, jenis dewan, ketua non-eksekutif atau direktur utama, kebijakan keragaman dewan, keragaman gender dewan, akuntabilitas dewan, masa jabatan rata-rata dewan, pengalaman industri dewan, kompensasi CEO: metrik keberhasilan, kompensasi CEO: penyesuaian kinerja jangka panjang, kepemilikan manajemen, persyaratan kepemilikan manajemen, kepemilikan pemerintahan, kepemilikan keluarga, rasio gaji CEO terhadap pegawai, dan *oversight* tata kelola ESG.

PT Kereta Api Pariwisata merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan bukan merupakan perusahaan terbuka. Mengacu pada S&P Global CSA Handbook, mengingat bahwa pemangku kepentingan utama perusahaan adalah masyarakat umum, perusahaan BUMN memiliki kewajiban untuk melaporkan tata kelola perusahaan di ranah publik. Hal ini telah dilakukan oleh PT Kereta Api Pariwisata, informasi terkait jajaran direksi dan komisaris terdapat dalam dokumen Board Manual serta struktur organisasi yang tersedia di *website* perusahaan dan dapat diakses oleh publik.

PT Kereta Api Pariwisata melaporkan jenis sistem dewan direksinya, yakni sistem satu tingkat (*one-tier system*) tanpa pembagian dewan pengawas ataupun dewan manajemen/manajemen eksekutif. Jajaran dewan direksi dan komisaris tersusun atas 6 orang dewan yang terdiri dari 3 orang direktur eksekutif (Direktur Utama, Direktur Keuangan, dan Direktur Operasi), 1 orang direktur independen (Komisaris Independen), dan 2 orang direktur non-eksekutif lainnya (Komisaris dan Komisaris Utama). Dewan direksi atau *board of directors* (BoD) PT Kereta Api Pariwisata dipimpin oleh Direktur Utama yang termasuk *executive position*.

Sebagai persyaratan, agar direktur non-eksekutif dapat dikatakan independen, terdapat minimal empat dari sembilan persyaratan yang harus dipenuhi. Direktur non-eksekutif juga harus memenuhi setidaknya dua dari tiga persyaratan pertama. Dalam pelaksanaannya, direktur non-eksekutif PT Kereta Api Pariwisata memenuhi kesembilan syarat independensi yang tercantum dalam S&P Global CSA Handbook sehingga dapat disimpulkan bahwa PT Kereta Api Pariwisata memiliki direktur non-eksekutif, dalam hal ini Komisaris dan Komisaris Utama, yang bersifat independen. Seluruh jajaran direksi dan komisaris PT Kereta Api Pariwisata merupakan laki-laki. Selain itu, belum terdapat kebijakan keragaman direksi berdasarkan yang diimplementasikan Perusahaan.

PT Kereta Api Pariwisata menjamin akuntabilitas dewan direksinya dengan memenuhi beberapa langkah, yakni pemenuhan rata-rata kehadiran rapat dewan di atas 75% yang ditinjau dari dokumen Kehadiran Dewan Komisaris dalam Rapat Gabungan Direksi dan Dewan Komisaris, persetujuan pemegang saham untuk perubahan anggaran rumah tangga yang ditunjukkan salah satunya melalui Risalah Keputusan Pemegang Saham di Luar Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (SIRKULER) PT Kereta Api Pariwisata tentang Pengesahan Rencana Jangka Panjang Perusahaan Tahun 2020-2024 yang diketahui dan ditandatangani oleh pemilik saham yaitu PT Kereta Api Indonesia (Persero) dan Yayasan Pusaka, perusahaan memiliki anggota dewan dengan jumlah lebih dari 4 orang yang terdiri dari 3 orang di jajaran komisaris dan 3 orang di jajaran direksi serta informasi tersebut terpublikasi dalam website resmi perusahaan, peninjauan kinerja dewan yang ditinjau dari Laporan Manajemen Perusahaan Tahun 2024 (Audited) PT Kereta Api Pariwisata dan Laporan *Key Performance Indicators* (KPI) PT Kereta Api Pariwisata Tahun 2024.

Masa jabatan untuk jajaran dewan direksi PT Kereta Api Pariwisata adalah 5 tahun. Per 31 Juli 2025, rata-rata masa jabatan jajaran direksi dan jajaran komisaris PT Kereta Api Pariwisata adalah 2 tahun yang dihitung berdasarkan dasar pengangkatan masing-masing pejabat.

PT Kereta Api Pariwisata belum memiliki indikator kinerja perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya yang relevan untuk kompensasi variabel CEO. Indikator kinerja perusahaan terdapat dalam Laporan Realisasi KPI Tahun 2024, tetapi tidak tercantum informasi terkait penyesuaian kompensasi CEO terhadap realisasi KPI.

Perusahaan merupakan BUMN sehingga keseluruhan saham dimiliki oleh Republik Indonesia (Kementerian BUMN). Berdasarkan Laporan Manajemen Perusahaan Tahun 2024 (Audited) PT Kereta Api Pariwisata, sebanyak 99,90% saham Perusahaan dipegang oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) dan sebanyak 0,10% saham Perusahaan dipegang Yayasan Pusaka.

Perusahaan belum memiliki jajaran dewan atau struktur eksekutif untuk memformalkan tanggung jawab terkait isu ESG atau keberlanjutan. Hal ini dapat menjadi area perbaikan Perusahaan kedepannya untuk menetapkan secara formal melalui surat keputusan atau surat penunjukkan yang berlaku di internal KAI Wisata.

### 3.2.1.3 Materialitas

Kriteria materialitas ditinjau berdasarkan aspek analisis materialitas, masalah material untuk penciptaan nilai perusahaan (*enterprise value creation*), metrik materialitas untuk penciptaan nilai perusahaan, masalah material bagi pemangku kepentingan eksternal, dan metrik materialitas untuk pemangku kepentingan eksternal.

PT Kereta Api Pariwisata melakukan analisis materialitas pada Juni – Juli 2025 melalui *Focus Group Discussion* (FGD) yang dihadiri perwakilan manajemen dan karyawan perusahaan yang dilaksanakan pada 2 Juli 2025 . Melalui analisis materialitas, dilakukan pemetaan pemangku kepentingan dan pengumpulan aspirasi untuk mengidentifikasi isu-isu material dan hasilnya diprioritaskan ke dalam matriks materialitas. Penilaian dilakukan berdasarkan prinsip *double materiality* dengan mempertimbangkan dampak internal terhadap bisnis serta dampak eksternal terhadap masyarakat dan lingkungan.

Topik material utama yang dipilih berdasarkan analisis materialitas untuk PT Kereta Api Pariwisata, yaitu :

- *Corporate Governance & Ethics*
- *Customer Relations*
- *Human Capital Management*
- *Environmental Policy & Compliance*
- *Society and Community Relations*
- *Supply Chain Management*

Mengingat kondisi eksisting perusahaan yang masih berada pada tahap awal implementasi ESG dalam organisasi dan proses bisnisnya, PT Kereta Api Pariwisata belum memiliki target atau metrik yang terkait dengan topik material di atas. Sehingga, pengungkapan realisasi target dari program yang berkaitan dengan topik material tersebut belum tersedia. Saat laporan dan analisis *shadow rating* ini disusun dan difinalisasi, analisis materialitas hanya mencapai identifikasi topik materialitas saja sehingga identifikasi lebih lanjut terhadap pengaruh dan dampaknya kepada pemangku kepentingan belum dilakukan serta penetapan metrik juga belum ditetapkan dan dievaluasi.

### 3.2.1.4 Manajemen Risiko dan Krisis

Kriteria manajemen risiko dan krisis ditinjau berdasarkan aspek tata kelola risiko, proses manajemen risiko, dan risiko yang muncul. PT Kereta Api Pariwisata memiliki kerangka tata kelola risiko di dalam organisasinya. PT Kereta Api Pariwisata memiliki kerangka tata kelola risiko dengan fungsi manajemen risiko lini pertama, yakni kepemilikan risiko operasional (*operational risk ownership*) berupa karyawan lini depan atau posisi dengan peran operasional khusus, seperti manajer risiko dan kepala unit bisnis yang bertanggung jawab dalam mengelola risiko.

### 3.2.1.5 Etika Bisnis

Kriteria etika bisnis ditinjau berdasarkan aspek keanggotaan UN Global Compact, kode etik, kebijakan anti-penyuapan dan antikorupsi, mekanisme pelaporan pelanggaran, dan pelaporan pelanggaran. Untuk aspek pertama, PT Kereta Api Pariwisata belum tergabung dalam penandatanganan atau peserta UN Global Compact. Meski begitu, PT Kereta Api Pariwisata memiliki kode etik yang diterapkan dalam aktivitas perusahaan dan meliputi aspek korupsi dan penyuapan serta *whistleblowing*. Kode etik yang diterapkan belum mencakup aspek diskriminasi, kerahasiaan informasi, konflik kepentingan, praktik antimonopoli/anti-persaingan, pencucian uang dan/atau *insider trading/dealing*, serta lingkungan, kesehatan, dan keselamatan.

Kebijakan anti-penyuapan dan antikorupsi PT Kereta Api Pariwisata tercantum dalam dokumen Sistem Manajemen Anti Penyuapan dan Pengendalian Gratifikasi yang dapat diakses oleh publik melalui *website* resmi perusahaan. Kebijakan tersebut disahkan oleh Direktur Utama pada 3 Juni 2024.

Dalam penerapan bisnisnya, PT Kereta Api Pariwisata juga memiliki mekanisme pelaporan pelanggaran kode etik. Mekanisme ini didukung oleh Perusahaan melalui penyediaan departemen khusus dan/atau orang yang bertanggung jawab atas mekanisme pelaporan pelanggaran. Di PT Kereta Api Pariwisata, pelaporan pelanggaran kode etik dilaporkan melalui *Whistleblowing System (WBS)* yang juga berlaku untuk keseluruhan organisasi didalam PT Kereta Api Indonesia (Persero). Hingga asesmen dilakukan dan laporan difinalisasi, PT Kereta Api Pariwisata melaporkan belum ada pelanggaran kode etik yang terjadi, misalnya korupsi dan diskriminasi secara terbuka.

### 3.2.1.6 Pengaruh Politik

Kriteria pengaruh politik ditinjau berdasarkan aspek kontribusi dan pengeluaran lainnya, kontribusi dan pengeluaran terbesar, serta lobi dan asosiasi perdagangan-penyelarasan iklim. PT Kereta Api Pariwisata sebagai BUMN memiliki *conflict of interest* dengan kepentingan politik negara dan diwajibkan untuk bersifat netral. PT Kereta Api Pariwisata tidak terafiliasi dengan organisasi politik ataupun asosiasi perdagangan tertentu. Oleh karena itu, Perusahaan tidak memiliki pengeluaran untuk kampanye dan organisasi politik, pelobi atau organisasi pelobi, serta asosiasi perdagangan dan kelompok bebas pajak lainnya.

PT Kereta Api Pariwisata bergabung sebagai anggota asosiasi bisnis *Association of The Indonesian Tours and Travel Agencies (ASITA)*, yakni asosiasi yang terdiri atas perusahaan perjalanan wisata di Indonesia yang mencakup program untuk pemasaran layanan produk. Keterlibatan dalam asosiasi ini tidak berlaku dalam penilaian aspek lobi dan asosiasi perdagangan.

### 3.2.1.7 Manajemen Rantai Pasok

Kriteria manajemen rantai pasok ditinjau berdasarkan kinerja perusahaan dalam aspek pedoman perilaku pemasok, program ESG pemasok, penyaringan pemasok, penilaian dan

pengembangan pemasok, KPI untuk penyaringan pemasok, serta KPI untuk penilaian dan/atau pengembangan pemasok. Dalam pelaksanaan bisnisnya, PT Kereta Api Pariwisata belum memiliki pedoman perilaku pemasok, hanya terdapat Keputusan Direktur Nomor: 018/KAWISATA/WU/XII/2021 tentang Petunjuk Pelaksanaan Barang dan Jasa di Lingkungan PT Kereta Api Pariwisata. Meskipun begitu, dalam penunjukkan pelaksanaan belum memuat aspek evaluasi yang berkaitan dengan isu ESG seperti hak asasi manusia dan ketenagakerjaan, lingkungan, dan etika bisnis. Sehingga, PT Kereta Api Pariwisata pun belum memiliki langkah-langkah untuk memastikan bahwa terdapat implementasi program ESG yang efektif dari pemasoknya.

#### **3.2.1.8 Keamanan Informasi**

Kriteria keamanan informasi ditinjau berdasarkan kinerja perusahaan dalam aspek tata kelola keamanan informasi, kebijakan keamanan informasi, dan program manajemen keamanan informasi. Untuk ketiga hal tersebut, belum terdapat aspek yang dipenuhi oleh PT Kereta Api Pariwisata sebagai langkah merealisasikan keamanan informasi. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan Perusahaan untuk mencegah insiden terkait keamanan informasi masih perlu ditingkatkan dan menjadi perhatian kedepannya mengingat keamanan informasi termasuk isu yang cukup penting bagi publik, dalam hal ini adalah pelanggan dan karyawan.

Sebagai rekomendasi, PT Kereta Api Pariwisata dapat menerapkan kebijakan keamanan informasi dan mengimplementasikan program manajemen keamanan informasi, seperti dengan menyusun *business continuity plan* terkait keamanan informasi, melakukan analisis kerentanan keamanan informasi, melakukan audit internal infrastruktur TI dan/atau sistem manajemen keamanan informasi.

### **3.2.2 Dimensi Lingkungan (*Environmental*)**

#### **3.2.2.1 Kebijakan dan Manajemen Lingkungan**

PT Kereta Api Pariwisata belum mempunyai kebijakan lingkungan yang diformalisasi secara spesifik untuk operasional perusahaan. Akan tetapi, praktik-praktik kepedulian lingkungan sudah dilakukan di beberapa kegiatan meskipun belum terkelola dengan baik.

PT Kereta Api Pariwisata belum pernah melakukan audit sistem manajemen lingkungan oleh pihak ketiga (lembaga sertifikasi independen) dan belum memiliki sertifikat sistem manajemen lingkungan, misalnya ISO 14001:2015.

Meskipun demikian, sejauh ini tidak ada pelanggaran lingkungan yang dilakukan oleh PT Kereta Api Pariwisata, terkait dengan pencemaran lingkungan, denda akibat kerusakan lingkungan yang diakibatkan oleh aktivitas perusahaan, dan lain-lain.

Untuk memastikan bahwa bisnis perusahaan menerapkan kaidah-kaidah perlindungan lingkungan, Perusahaan perlu menetapkan kebijakan perlindungan lingkungan dan melakukan implementasi sistem manajemen lingkungan ISO 14001:2015.

### 3.2.2.2 Energi

PT Kereta Api Pariwisata dalam melakukan aktivitas bisnis perusahaan menggunakan berbagai sumber energi, di antaranya adalah energi listrik yang bersumber dari PT PLN, diesel untuk menggerakkan lokomotif dan untuk keperluan energi selama perjalanan yang disediakan oleh PT KAI. Untuk energi listrik dalam keperluan selama perjalanan, seperti pendinginan ruangan kereta, penerangan, dan hiburan disediakan oleh genset yang terpasang di rangkaian kereta dikelola oleh PT KAI sebagai operator kereta api.

Dalam operasionalnya, PT Kereta Api Pariwisata sudah melakukan pencatatan energi listrik untuk keperluan aktivitas kantor yang dipasok dari PT PLN Persero khusus untuk tahun 2020 hingga 2024. Data ini ditemukan berupa tagihan penggunaan listrik dari PT PLN dalam rupiah dan kWh yang terpakai.

Akan tetapi, sumber energi lain yang dibutuhkan, misalnya energi dari penggunaan solar, listrik dari genset, selama perjalanan rangkaian kereta wisata belum dilakukan pencatatan. Berikut ini beberapa kegiatan yang belum dilakukan oleh Perusahaan terkait aspek energi:

- Audit energi.
- Target penghematan energi.
- Program untuk pengurangan konsumsi energi.
- Program penggunaan energi terbarukan yang bersih.
- Investasi untuk penggunaan energi bersih.
- Pelatihan terkait energi untuk karyawan.

Lebih jauh lagi, Perusahaan belum menerapkan sistem manajemen energi dalam aktivitas bisnisnya. Pencatatan atau data intensitas energi, efisiensi penggunaan energi belum tersedia saat ini. Perusahaan belum menerapkan verifikasi oleh pihak ketiga dan pelaporan publik terhadap penggunaan energi Perusahaan.

Meskipun demikian, Perusahaan sudah menerapkan beberapa program terkait penghematan energi, di antaranya adalah terkait dengan anjuran penghematan penggunaan energi listrik melalui poster atau stiker yang dilakukan di kantor pusat PT Kereta Api Pariwisata. Terkait penggunaan energi, Perusahaan belum melakukan pelaporan publik dalam laporan kinerja Perusahaan.

Ke depannya, Perusahaan diharapkan agar dapat menerapkan sistem manajemen energi ISO 50001:2018. Hal ini untuk memastikan bahwa penggunaan energi terkelola, efisiensi penggunaan energi terjaga dan terpantau. Sehingga, dapat diperoleh peningkatan efisiensi secara berkesinambungan. Penggunaan energi dari berbagai sumber diharapkan untuk dapat dilakukan pencatatan dan pemantauan yang pada akhirnya dapat diterapkan peningkatan efisiensi energi. Perusahaan perlu melakukan pencatatan penggunaan energi baik di kantor maupun kendaraan secara berkala per bulan, dalam satuan kWh atau pun satuan lain yang relevan. Sementara itu, penggunaan energi dalam perjalanan yang digunakan oleh rangkaian

kereta dapat dilakukan pencatatan berdasarkan data yang diperoleh dari PT KAI dengan sistem proporsional.

Di samping itu, perlu dilakukan diversifikasi sumber energi dalam operasional perusahaan dari sumber-sumber energi yang terbarukan. Hal ini perlu dilakukan baik itu untuk operasional kantor maupun selama perjalanan. Beberapa di antara sumber energi terbarukan yang dapat dimanfaatkan yaitu energi surya dengan instalasi panel surya di atap kantor atau di atap rangkaian kereta, dan lain-lain.

### **3.2.2.3 Limbah dan Pencemar**

PT Kereta Api Pariwisata belum menerapkan program manajemen limbah/sampah dalam aktivitas bisnis. Sejumlah program yang terkait dengan program manajemen limbah di antaranya adalah audit limbah, program pengurangan sampah/limbah, investasi dan inovasi pengurangan limbah, pelatihan terhadap karyawan dalam aspek pengelolaan dan pengurangan limbah, dan program daur ulang limbah. Perusahaan belum menerapkan inventarisasi limbah dan klasifikasi jenisnya secara berkala. Hal ini terkait dengan jenis limbah yang diinsinerasi, limbah yang ditimbun, limbah/sampah yang didaur ulang, dan lain-lain.

Dalam praktiknya, limbah domestik yang dihasilkan selama perjalanan dikumpulkan dan dikelola oleh pihak ke-3 untuk dibuang dan diturunkan di stasiun tertentu. Sehingga, kuantitas limbah yang dihasilkan tidak tercatat di internal perusahaan. Meskipun demikian, sudah ada upaya dari pihak Perusahaan untuk menerapkan pembuangan sampah/limbah secara teratur yang dikelola dan dibuang secara semestinya bersama pihak ke-3. Terkait sistem manajemen limbah, Perusahaan belum melakukan pelaporan publik, sertifikasi dan verifikasi oleh pihak ketiga, dan belum ada program yang konsisten dalam manajemen limbah.

Perusahaan diharapkan untuk melakukan pemantauan dan pencatatan limbah yang dihasilkan secara berkala. Kegiatan ini dapat dilakukan bekerja sama dengan pihak ke-3 untuk mengetahui kuantitasnya. Hal ini untuk memastikan pengelolaan limbah dilakukan secara semestinya sehingga dapat dilakukan efisiensi penggunaan sumberdaya dan pengurangan limbah. Di samping itu, Perusahaan dapat mengadopsi program-program dalam rangka minimalisasi limbah yang dihasilkan melalui metode 3R (*reduce, reuse, recycle*) dengan memanfaatkan teknologi tepat guna yang tersedia. Dengan demikian, diharapkan intensitas limbah perusahaan akan menurun, dan persentase limbah yang didaur ulang dan digunakan kembali akan meningkat.

### **3.2.2.4 Manajemen Sumber Daya Air**

Perusahaan belum menetapkan program manajemen efisiensi penggunaan sumberdaya air dan belum melakukan pelaporan publik terkait aspek: kajian penggunaan air untuk peluang peningkatan efisiensi penggunaannya, program untuk mengurangi konsumsi air, program untuk meningkatkan mutu air limbah, menetapkan target untuk mengurangi penggunaan air, implementasi daur ulang air, dan pelatihan terkait efisiensi penggunaan air terhadap karyawannya.

Rincian asal sumber air, seperti air tanah belum ada data yang tersedia, terkecuali data air yang berasal dari perusahaan penyedia air (PT PAM Jaya) untuk keperluan operasional kantor pusat. Demikian juga, data debit air limbah yang dihasilkan Perusahaan dalam kegiatan perkantoran belum tersedia.

Sejauh ini, perusahaan sudah mempunyai data penggunaan air bulanan yang diperoleh dari tagihan penggunaan air dari PT PAM Jaya. Data tersebut dalam bentuk tagihan (rupiah) dan jumlah air yang digunakan. Akan tetapi, Perusahaan belum melakukan pencatatan penggunaan air dalam perjalanan kereta wisata PT Kereta Api Pariwisata. Hal ini mengingat pasokan air diperoleh dari PT KAI yang dilakukan pengisian di beberapa stasiun ketika kereta berhenti. Sehingga, data pasokan air ini hanya dimiliki oleh PT KAI Induk. Demikian juga pemantauan air limbah yang dihasilkan selama aktivitas perjalanan belum dilakukan.

Selain itu, Perusahaan belum menetapkan tahun acuan atau waktu acuan dalam penggunaan air sebagai referensi dalam melakukan tindakan peningkatan di masa depan dan target-target yang berkaitan dengan strategi perusahaan dalam mencapai peningkatan efisiensi penggunaan sumberdaya air dan peningkatan kinerjanya. Perusahaan pun belum menetapkan pelaporan publik terkait penggunaan air, verifikasi penggunaan air oleh pihak ketiga.

Rekomendasi dari manajemen sumber daya air yaitu perusahaan melakukan pemantauan dan pencatatan dalam penggunaan air dalam aktivitasnya sehingga dapat diimplementasikan peningkatan efisiensi penggunaan air (*water use efficiency*, WUE), dan penurunan intensitas penggunaan air.

### **3.2.2.5 Strategi Iklim**

PT Kereta Api Pariwisata belum menetapkan kebijakan terkait perubahan iklim dan strategi dalam menghadapi perubahan iklim. Sehingga, perusahaan belum memiliki kebijakan perusahaan terkait dengan strategi iklim.

Perusahaan menggunakan beberapa sumber energi dalam operasionalnya, antara lain energi listrik yang dipasok dari PT PLN untuk kegiatan perkantoran dan sumber energi diesel dalam pengoperasian kereta wisata. Meskipun demikian, Perusahaan belum melakukan inventarisasi emisi GRK yang dihasilkan dari kegiatan operasional dan perkantoran, baik untuk cakupan (*scope*) 1, 2, maupun 3.

PT Kereta Api Pariwisata dalam operasionalnya menggunakan satu atau beberapa kereta yang ditambahkan ke lokomotif regular milik dan dioperasikan oleh PT KAI, yang terdiri dari beberapa rangkaian. Sehingga, hal ini cukup menjadi hal yang *challenging* dalam penghitungan emisi GRK yang dihasilkan dalam satuan operasi dan juga akuntabilitas kepemilikan emisi GRK tersebut.

Secara prinsip, S&P Global mengarahkan entitas untuk melakukan inventarisasi emisi gas rumah kaca berdasarkan standar *GHG Protocol* yang mana merupakan praktik terbaik dan standar yang paling umum digunakan secara global. Berdasarkan *GHG Protocol*,

pengkategorian emisi GRK dibagi menjadi 3 yaitu emisi GRK *scope 1*, *2*, dan *3*. Saat ini, PT Kereta Api Pariwisata belum melakukan inventarisasi dan pencatatan terkait emisi GRK langsung (*Scope 1*) yang dihasilkan dalam aktivitas perusahaan. Emisi langsung *scope 1* mencakup penggunaan diesel dan bahan bakar lain, misalnya kendaraan operasional yang dilakukan secara langsung di Perusahaan. Perusahaan juga belum menentukan dan menghitung emisi GRK tidak langsung (*Scope 2*) yang dihasilkan dalam aktivitas Perusahaan. Emisi yang termasuk ke dalam *scope 2* di antaranya adalah akibat dari penggunaan listrik yang dibeli dari pihak ke-2. Hal yang sama juga terlihat untuk emisi GRK *scope 3* dimana Perusahaan belum melakukan inventarisasi emisi GRK tidak langsung (*Scope 3*) dari rantai pasoknya. Yang terdiri dari menjadi dua bagian, yaitu hulu (*upstream*) dan hilir (*downstream*).

Dalam operasionalnya, Perusahaan belum mengimplementasikan tata kelola iklim. Hal ini ditandai dengan belum adanya struktur organisasi Perusahaan yang bertanggung jawab terhadap aspek bisnis yang berkaitan dengan perubahan iklim, di antaranya adalah risiko perubahan iklim terhadap operasional Perusahaan, serta menetapkan langkah mitigasi untuk mengurangi dampak negatifnya.

Perusahaan belum menetapkan pengungkapan TCFD, yaitu kerangka kerja internasional yang dibuat untuk membantu organisasi mengungkapkan informasi keuangan terkait risiko dan peluang akibat perubahan iklim. Selanjutnya, Perusahaan belum memberlakukan insentif manajemen terkait iklim dalam aktivitas bisnisnya.

Di samping itu, manajemen risiko iklim belum diimplementasikan di dalam proses bisnis Perusahaan. Perusahaan belum menetapkan dan mengkaji risiko finansial akibat perubahan iklim dalam aktivitas bisnis perusahaan. Disamping itu, Perusahaan juga belum melakukan analisis peluang finansial yang muncul akibat perubahan iklim, analisis terhadap skenario perubahan iklim, dan adaptasi terhadap risiko perubahan iklim.

Dalam aspek emisi GRK, Perusahaan juga belum menentukan sasaran penurunan emisi yang dikaitkan dengan proses bisnis perusahaan, dan penentuan nilai ekonomi karbon internal. Demikian juga, Perusahaan belum menetapkan komitmennya terhadap nir-emisi GRK dalam mendukung tujuan Kesepakatan Paris yang diratifikasi Pemerintah Indonesia.

Sehingga, direkomendasikan agar Perusahaan perlu melakukan inventarisasi emisi GRK yang dihasilkan perusahaan, terutamanya untuk cakupan 1 dan 2, dan jika memungkinkan termasuk cakupan 3, dengan menggunakan standar GHG Protocol Corporate Standard atau dengan rujukan pada ISO 14064. Selanjutnya, Perusahaan dapat menentukan tahun acuan emisi GRK (*GHG emission baseline*) sebagai rujukan dalam program penurunan emisi GRK ke depannya untuk mencapai NZE misalnya dengan mengadopsi peta jalan Science Based Target Initiative (SBTI), dan ikut serta dalam upaya-upaya mengatasi perubahan iklim dunia. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya penentuan kebijakan Perusahaan terhadap emisi GRK, sasaran pengurangan emisi GRK Perusahaan, penerapan insentif dalam manajemen Perubahan iklim, analisis dampak perubahan iklim terhadap finansial perusahaan, dan lain-lain.

### 3.2.2.6 Keaneekaragaman Hayati

Sektor transportasi mengakibatkan dampak langsung terhadap biodiversitas lingkungan. Pembangunan infrastruktur transportasi (jalan tol, rel kereta, bandara, pelabuhan) dapat menyebabkan fragmentasi habitat, sehingga dapat memisahkan ekosistem hutan, savana, atau kawasan lindung. Di samping itu, infrastruktur transportasi menyebabkan *barrier effect* bagi satwa liar, misalnya satwa tidak bisa bermigrasi karena jalan raya, rel kereta api, bandara, dan lain-lain. Selanjutnya, aktivitas transportasi dapat mengakibatkan kecelakaan lalu lintas hewan, misalnya satwa liar seperti harimau, gajah, tapir, yang sering tertabrak kendaraan di jalur lintasan.

Dengan pertimbangan hal di atas, PT Kereta Api Pariwisata belum menetapkan kebijakan terkait dengan perlindungan keanekaragaman hayati dan komitmen Perusahaan dalam melawan deforestasi dalam operasionalnya. Demikian juga, kajian dampak operasional perusahaan terhadap lingkungan keanekaragaman hayati belum dilakukan. Dengan demikian, upaya-upaya mitigasi perusahaan terhadap dampak negatif yang disebabkan oleh perusahaan terhadap aspek keanekaragaman hayati belum dilaksanakan.

Meskipun demikian, dalam operasionalnya, tidak ada catatan perusahaan berperan serta dalam upaya deforestasi dan kerusakan lingkungan lainnya.

Oleh karena itu, Perusahaan direkomendasikan untuk menetapkan upaya-upaya dalam perlindungan keanekaragaman hayati, antara lain dengan menetapkan kebijakan perusahaan yang relevan, mengkaji dampak operasional Perusahaan terhadap keanekaragaman hayati, dan memasukkan upaya-upaya mitigasi ke dalam program-program perusahaan.

### 3.2.2.7 Pengelolaan Produk

Meskipun belum ada kebijakan perlindungan lingkungan ditetapkan secara spesifik, Perusahaan telah melakukan beberapa program, di antaranya terkait dengan penerapan ekonomi sirkular secara parsial. Dalam hal ini, PT Kereta Api Pariwisata sudah mempunyai program untuk menggunakan produk-produk yang lebih ramah lingkungan selama perjalanan, di antaranya adalah penggunaan cangkir minum yang terbuat dari karton (kertas), dan peralatan makan (sendok dan garpu) dari kayu, sebagai pengganti bahan yang terbuat dari plastik.

Dalam operasional PT Kereta Api Pariwisata selama perjalanan, pengelolaan armada, misalnya lokomotif, dan rangkaian kereta lainnya menjadi tanggung jawab penuh PT KAI (induk perusahaan). Adapun beberapa unit kereta milik PT Kereta Api Pariwisata disambungkan ke rangkaian kereta induk. Sehingga, pengelolaan bahan bakar, pasokan air selama perjalanan, pasokan listrik, dan lainnya adalah dilakukan dan menjadi tanggung jawab PT KAI.

Sehingga, dengan kondisi di atas, Perusahaan belum melakukan pencatatan penggunaan bahan bakar dan panjangnya rute perjalanan, sehingga, belum ditemukan data terkait efisiensi bahan bakar kendaraan. Selain itu, jumlah emisi GRK yang dihasilkan baik dari

aktivitas kantor maupun perjalanan belum ditetapkan, sehingga, intensitas GRK operasional kendaraan belum dihitung.

Belum ditemukan program perusahaan dalam rangka menurunkan emisi GRK yang dihasilkan dari operasionalnya, antara lain belum adanya program dekarbonisasi kendaraan.

Lebih jauh lagi, belum ditemukan data terkait umur kendaraan, dalam hal ini kendaraan rangkaian kereta api dan lokomotif. Hal ini mengingat, PT KAI menyewa dari induknya, PT KAI untuk menggerakkan kereta wisatanya.

Dari beberapa aspek yang dibahas, belum ditemukan pelaporan dan pengungkapan publik mengenai praktik pengelolaan tanggung jawab produk. Sehingga, diharapkan PT Kereta Api Pariwisata dapat menerapkan pelaporan publik untuk aspek ini ke depan.

Terkait pemasukan dari produk yang ramah lingkungan, PT KAI belum menerapkan pencatatan yang spesifik untuk ini. Meskipun demikian, dalam praktiknya, Perusahaan telah menerapkan penggunaan sendok dan garpu dari bahan baku yang ramah lingkungan, yang terbuat dari bambu/kayu. Harapannya, produk bekas pakai ini mudah terdekomposisi di alam dan mudah terurai.

### **3.2.3 Dimensi Sosial (*Social*)**

#### **3.2.3.1 Praktik Ketenagakerjaan**

Berdasarkan analisis standar S&P Global CSA, komitmen praktik ketenagakerjaan PT Kereta Api Pariwisata menunjukkan fondasi yang kuat namun belum optimal. Kekuatan utamanya terletak pada Peraturan Perusahaan (PP) PT Kereta Api Pariwisata periode 2023-2025 nomor 13A/KAWISATA/WU/X/2023 tanggal 13 Oktober 2023 yang telah mendapatkan pengesahan dari Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Energi Provinsi DKI Jakarta nomor e-2280/2023, yang menjamin hal-hal fundamental seperti upah layak di atas UMR ditambah insentif, batas jam kerja 40 jam per minggu, dan jaminan hak cuti. Meski sudah ada beberapa penerapan praktik terbaik untuk komitmen praktik ketenagakerjaan, ada beberapa poin implementasi praktik terbaik yang belum secara eksplisit disampaikan dalam PP tersebut antara lain belum adanya komitmen spesifik untuk mengurangi jam kerja berlebih, prosedur konsultasi sebelum PHK massal, dan cakupan prosedur PP yang terbatas hanya pada operasional internal saja, belum mencakup mitra dan kontraktor.

Analisis program praktik ketenagakerjaan PT Kereta Api Pariwisata, yang menilai implementasi kebijakan ketenagakerjaan dalam program menunjukkan sudah ada implementasi yang baik yaitu pemastian upah memadai sesuai standar biaya hidup (UMR) dan sistem pemantauan jam kerja. Selain itu, adanya program perlindungan sosial tambahan di luar program wajib pemerintah (BPJS). Inisiatif ini dinilai sangat positif dalam kerangka S&P Global CSA karena menunjukkan komitmen nyata dan investasi jangka panjang pada kesejahteraan karyawan yang melampaui kepatuhan minimum.

Analisis kebijakan anti-diskriminasi dan pelecehan di PT Kereta Api Pariwisata saat ini hanya dinyatakan pada satu klausul mengenai larangan pelecehan dalam Peraturan Perusahaan (PP)

PT Kereta Api Pariwisata periode 2023-2025 nomor 13A/KAWISATA/WU/X/2023 tanggal 13 Oktober 2023 yang telah mendapatkan pengesahan dari Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Energi Provinsi DKI Jakarta nomor e-2280/2023, yang ditempatkan di bawah bab Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).

Analisis data tenaga kerja dan keragaman gender PT Kereta Api Pariwisata dilakukan berdasarkan database pegawai. Meski begitu, masih diperlukan analisis lebih lanjut dari database tersebut untuk bisa memenuhi ketentuan penilaian dalam S&P Global CSA. Ketiadaan analisis ini menunjukkan bahwa keragaman dan inklusi belum menjadi prioritas strategis, sehingga belum teridentifikasi analisis yang lebih mendalam untuk metrik yang berkaitan dengan keragaman ini di dalam PT Kereta Api Pariwisata.

Analisis data tenaga kerja berdasarkan etnisitas dan kebangsaan dalam S&P Global CSA bertujuan mengukur komitmen perusahaan terhadap keragaman dan inklusi (D&I) menggunakan data yang relevan secara lokal. Ketentuan penilaian mengacu pada kebijakan di Amerika Serikat dan mempertimbangkan lokasi usaha KAI Wisata di Indonesia dan merupakan bagian dari PT Kereta Api Indonesia yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maka untuk ketentuan ini dikategorikan *not applicable*.

### **3.2.3.2 Hak Asasi Manusia**

Analisis komitmen Hak Asasi Manusia (HAM) PT Kereta Api Pariwisata menunjukkan adanya implementasi yang baik dalam Peraturan Perusahaan (PP) PT Kereta Api Pariwisata periode 2023-2025 nomor 13A/KAWISATA/WU/X/2023 tanggal 13 Oktober 2023. Poin yang menunjukkan komitmen yang baik melalui pengakuan praktis atas kebebasan berserikat melalui fasilitasi pemotongan iuran serikat pekerja pada pasal 26, serta adanya klausul umum dalam Pasal 33 mengenai penghormatan terhadap "harkat dan martabat manusia", yang dapat menjadi fondasi awal untuk kebijakan yang lebih solid. Untuk membangun kerangka kerja HAM yang kredibel, PT Kereta Api Pariwisata direkomendasikan untuk mengambil langkah transformatif yang dimulai dengan prioritas mutlak: merumuskan "Kebijakan Hak Asasi Manusia" yang formal dan disetujui manajemen puncak.

Analisis terhadap proses Uji Tuntas Hak Asasi Manusia (HRDD) PT Kereta Api Pariwisata menunjukkan adanya kapabilitas awal yang dapat dikembangkan, namun belum memenuhi standar proses yang proaktif dan berkelanjutan sebagaimana diamanatkan oleh Prinsip Panduan PBB (UNGPs). Kekuatan tunggal perusahaan terletak pada adanya praktik identifikasi risiko di dalam operasi internalnya. Meskipun saat ini belum berfokus pada HAM, kerangka kerja asesmen risiko yang sudah ada ini merupakan aset dasar yang dapat menjadi fondasi untuk membangun proses HRDD yang lebih formal, sehingga perusahaan tidak perlu memulai dari nol.

Analisis terhadap pelaksanaan penilaian Hak Asasi Manusia (HAM) berfungsi sebagai "bukti kinerja" dalam kerangka S&P Global CSA, yang menuntut data kuantitatif untuk memvalidasi komitmen dan proses yang ada. Implementasi di dalam PT Kereta Api Pariwisata saat ini belum melakukan penilaian terhadap potensi masalah hak asasi manusia di seluruh aktivitas

bisnisnya dalam tiga tahun terakhir. Sehingga, proses mitigasi dan remediasi terhadap dampak dari isu hak asasi manusia juga belum diterapkan.

Analisis indikator pembayaran gender PT Kereta Api Pariwisata, Perusahaan telah secara proaktif menyediakan data guna analisis remunerasi berdasarkan gender dengan terperinci. Dari data yang tersedia dapat dilaporkan analisis remunerasi berdasarkan tingkatan jabatan (eksekutif, manajer, non-manajer), menganalisis total kompensasi tunai termasuk bonus, dan menghitung metrik statistik kunci seperti kesenjangan upah rata-rata (mean) dan median. Dari analisis terlihat adanya selisih rerata remunerasi total yang diterima berdasarkan gender, dimana rerata remunerasi total karyawan wanita 14,8% lebih rendah daripada karyawan pria. Untuk rekomendasi kedepannya, pelaporan data ini harus perlu diungkapkan ke publik sesuai praktik terbaik terkait transparansi yang ditetapkan oleh S&P Global serta verifikasi pihak ketiga untuk meningkatkan akuntabilitas.

Terkait dengan kebebasan berserikat, Perusahaan memiliki serikat pekerja dan data menunjukkan bahwa 4.34% karyawan tetap adalah anggota serikat pekerja. Angka ini mengonfirmasi bahwa perusahaan tidak menghalangi hak berserikat. Meski begitu, tingkat keterwakilan serikat pekerja sebesar 4.34% masih sangat dapat ditingkatkan.

### 3.2.3.3 Manajemen SDM

Analisis terhadap investasi pelatihan dan pengembangan karyawan dalam kerangka S&P Global CSA, diukur melalui data kuantitatif, yaitu rata-rata jam dan biaya pelatihan per karyawan. Kondisi saat ini menunjukkan bahwa PT Kereta Api Pariwisata belum memiliki sistem untuk melacak atau mengukur investasi dasar tersebut, sehingga memerlukan penentuan KPI yang lebih jelas misalnya meliputi kelompok umur, jenis kelamin, termasuk ras, suku, dan topik terkait *diversity* dan *inclusivity* lainnya.

Selanjutnya, analisis terhadap *Human Capital Return on Investment* (HC ROI) PT Kereta Api Pariwisata mengungkapkan kapabilitas analitis internal yang bagus. HC ROI adalah metrik yang mengukur seberapa efisien perusahaan mengubah investasi pada karyawan menjadi nilai finansial.

$$HC ROI = \frac{Revenue - (BiayaOperasional - BiayaGaji\&Tunjangan)}{(BiayaGaji\&Tunjangan)}$$

Berdasarkan ketersediaan data yang ada, HC ROI untuk KAI Wisata hanya dapat ditinjau untuk tahun 2024. Sebagai arahan perbaikan kedepannya PT Kereta Api Pariwisata dapat mengintegrasikan HC ROI ke dalam narasi strategisnya, menggunakannya sebagai bukti kuantitatif atas keberhasilan strategi efisiensi dan pengembangan talenta. Selanjutnya, mengkomunikasikan HC ROI sebagai salah satu *Key Performance Indicator* (KPI) publik akan mengirimkan sinyal kuat kepada pasar mengenai komitmen perusahaan pada produktivitas berkelanjutan dan kualitas manajemen yang baik.

Analisis terhadap metrik perekrutan dan mobilitas internal PT Kereta Api Pariwisata menunjukkan adanya kapabilitas yang baik dalam pelacakan data fundamental, namun masih belum dioptimalkan secara strategis. Kekuatan utama perusahaan terletak pada pemantauan

tren perekrutan tahunan dan, yang lebih signifikan, pengukuran persentase posisi kosong yang diisi oleh kandidat internal. Kemampuan melacak tingkat promosi internal (berkisar 1-4% dalam beberapa tahun terakhir) adalah bukti kematangan fungsi SDM dan menjadi fondasi data yang kuat untuk mengevaluasi efektivitas jalur karier karyawan. Hal yang dapat ditingkatkan adalah adanya pengumpulan data dan analisis lebih lanjut terkait biaya perekrutan dan rincian kategori yang tidak hanya mencakup jumlah tetapi juga informasi yang lebih jelas misalnya meliputi kelompok umur, jenis kelamin, posisi jabatan, termasuk ras, suku, dan topik terkait *diversity* dan *inclusivity* lainnya

Analisis terhadap tingkat pergantian karyawan (*turnover*) PT Kereta Api Pariwisata menunjukkan angka perputaran karyawan absolut yang cukup rendah (rata-rata 1 orang per tahun). PT Kereta Api Pariwisata sebaiknya memulai melacak dan melaporkan tingkat *turnover* sukarela secara terpisah, yang akan menjadi metrik yang lebih meyakinkan bagi para pemangku kepentingan. Sebagai langkah untuk memastikan keberlanjutan kinerja, perusahaan disarankan untuk menjadikan analisis *turnover* demografis sebagai praktik standar tahunan, sekalipun angkanya kecil, untuk memverifikasi bahwa tidak ada masalah tersembunyi pada kelompok tertentu. Terakhir, untuk setiap karyawan yang keluar, proses *exit interview* yang mendalam dan terstruktur harus dioptimalkan untuk menangkap wawasan berharga yang dapat mendorong perbaikan berkelanjutan di seluruh organisasi.

#### **Analisis Insentif Jangka Panjang (LTI) Karyawan**

Analisis terhadap skema insentif PT Kereta Api Pariwisata menunjukkan adanya implementasi yang cukup baik yaitu sistem penghargaan dan bonus yang terstruktur, terformalisasi, dan sangat inklusif karena mencakup 100% karyawan di bawah level manajemen senior. Sistem yang sudah ada ini juga telah mengadopsi prinsip penggajian berbasis kinerja tahunan. Selanjutnya, sebagai langkah untuk mengintegrasikan ESG dalam proses bisnis, Perusahaan sebaiknya mengintegrasikan Indikator Kinerja Utama (KPI) ESG ke dalam formula bonus tahunan dan cakupannya harus dikomunikasikan secara transparan kedalam Perusahaan dan keterbukaan melalui pengungkapan publik.

Berdasarkan analisis berbasis S&P Global *Corporate Sustainability Assessment (CSA)*, KAI Wisata telah memiliki beberapa program dukungan karyawan. Perusahaan mengadakan Pembinaan Olahraga dan Kesenian (Porseni), yang diatur dalam Pasal 34 Peraturan Perusahaan, untuk meningkatkan kesehatan fisik karyawan. Selain itu, KAI Wisata memberikan cuti berbayar bagi ibu yang melahirkan atau mengalami keguguran, sesuai dengan Bab III, Pasal 28 Peraturan Perusahaan. Meskipun demikian, untuk memenuhi kriteria S&P Global CSA secara lebih komprehensif, KAI Wisata perlu memperluas program dukungannya. Perusahaan sebaiknya menyediakan program manajemen stres di tempat kerja, serta menawarkan jam kerja yang fleksibel dan opsi bekerja dari rumah. Dukungan untuk keluarga juga dapat ditingkatkan dengan menyediakan fasilitas pengasuhan anak, fasilitas menyusui, cuti orang tua berbayar untuk ayah, dan cuti berbayar untuk merawat anggota keluarga yang sakit.

Analisis terhadap sistem penilaian kinerja PT Kereta Api Pariwisata menunjukkan manajemen talenta perusahaan yang baik. Kekuatan utamanya terletak pada adopsi metodologi "Management by Objectives" (MBO), yang memastikan sasaran kerja setiap individu selaras secara objektif dengan tujuan strategis perusahaan. Implementasi ini diperkuat oleh frekuensi penilaian yang efektif, dilakukan secara triwulanan atau dua kali setahun, lebih baik dibandingkan siklus tradisional tahunan. Pendekatan ini memungkinkan adanya dialog yang lebih relevan dan berkelanjutan antara manajer dan karyawan, sehingga proses pengembangan berjalan secara kontinu.

Saat ini, KAI Wisata belum melakukan survei terhadap karyawan untuk meninjau kesejahteraan karyawan. Untuk mengatasi kesenjangan ini dan melestarikan keberhasilannya, Perusahaan direkomendasikan untuk melaksanakan survei keterlibatan dan kesejahteraan karyawan yang menjamin anonimitas penuh. Setelah itu, ringkasan temuan dan rencana aksi yang konkret harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan untuk membangun kepercayaan, dan yang terpenting, survei ini harus dijadikan siklus tahunan yang strategis untuk mengelola budaya perusahaan dengan lebih strategis.

#### 3.2.3.4 Kesehatan dan Keselamatan Kerja

PT Kereta Api Pariwisata telah menetapkan kebijakan K3 yang formal dalam Peraturan Perusahaan (PP) dan telah divalidasi oleh otoritas pemerintah. Lebih penting lagi, kebijakan ini didukung penuh oleh Dewan Direksi, yang mengangkat isu K3 dari sekadar urusan operasional menjadi prioritas tata kelola strategis. Dukungan dari level tertinggi ini merupakan sinyal komitmen yang sangat kuat dan dihargai tinggi dalam penilaian ESG. Untuk memperkuat implementasi K3 di dalam operasi bisnis perusahaan sebaiknya perlu dikembangkan dengan sistem manajemen K3 yang lebih solid.

Beberapa implementasi yang sudah dilakukan terkait K3 yaitu penilaian risiko dan bahaya K3. Secara performa metrik K3, data yang terkumpul menunjukkan nol kematian terkait pekerjaan di antara karyawannya selama empat tahun berturut-turut (2021-2024). Meski begitu ada peluang perbaikan untuk juga memantau data K3 terkait kontraktor.

Sebagai tambahan, S&P Global menetapkan analisis terhadap metrik kinerja Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) di PT Kereta Api Pariwisata melalui metrik *Lost Time Injury Frequency Rate* (LTIFR) adalah indikator dari kinerja K3 sehari-hari yang diakui secara global, berfungsi untuk memantau frekuensi cedera yang menyebabkan hilangnya waktu kerja.

$$LTIFR = \frac{(\text{Jumlah Kecelakaan Kerja Dengan Waktu Hilang} \times 1.000.000)}{\text{Total Jam Kerja Karyawan Setahun}}$$

Sejalan dengan temuan sebelumnya, PT Kereta Api Pariwisata mengonfirmasi bahwa mereka belum memiliki sistem untuk melacak, menghitung, ataupun melaporkan LTIFR. Ketiadaan metrik kinerja K3 ini merupakan kesenjangan yang perlu diperhatikan. Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa perusahaan hanya melihat hasil akhir (nol kematian) tanpa memahami lapisan risiko yang lebih besar di bawahnya, seperti cedera ringan atau insiden nyaris celaka. Pemantauan metrik K3 pada kontraktor juga belum dilakukan sehingga ini

dapat menjadi area perbaikan kedepannya untuk menjamin keselamatan yang lebih menyeluruh di area operasi KAI Wisata.

### **3.2.3.5 Keamanan Transportasi**

Analisis terhadap Sistem Manajemen Keselamatan (SMS) PT Kereta Api Pariwisata harus dipahami dalam konteks operasionalnya, di mana tanggung jawab utama perkeretaapian dipegang oleh induk perusahaan, PT KAI. Fokus untuk PT Kereta Api Pariwisata adalah pada keselamatan penumpang dan kru selama pengalaman layanan pariwisata di dalam gerbong. Meskipun belum memiliki SMS yang terintegrasi, kekuatan awal perusahaan terletak pada adanya proses untuk mengidentifikasi risiko-risiko utama yang relevan dengan lingkup bisnisnya, yang menandakan adanya kesadaran dan kapabilitas awal dalam mengenali potensi bahaya. Selain itu, analisis kinerja keselamatan penumpang PT Kereta Api Pariwisata menunjukkan sebuah pencapaian rekor keselamatan penumpang yang sempurna dengan nol (0) kematian terkait operasional selama empat tahun berturut-turut (2021-2024) yang menjadi kekuatan fundamental dalam profil ESG-nya.

Untuk mengatasi ini, PT Kereta Api Pariwisata direkomendasikan untuk mengembangkan SMS yang "sesuai dengan tujuannya" dan melengkapi sistem induk perusahaannya, dengan fokus spesifik pada keselamatan penumpang dan kru di dalam gerbong. Sistem ini harus didukung oleh program mitigasi praktis seperti manajemen risiko kelelahan dan pelatihan tanggap darurat bagi kru. Baik bagi perusahaan untuk membangun sistem pelaporan dan pelacakan insiden internal untuk mendorong perbaikan berkelanjutan, serta memperkuat koordinasi dengan PT KAI untuk memastikan tidak ada celah tanggung jawab keselamatan.

### **3.2.3.6 Hubungan Pelanggan**

Analisis terhadap program kesehatan dan kesejahteraan pelanggan PT Kereta Api Pariwisata mengungkap adanya praktik operasional yang cukup baik. Kekuatan utama perusahaan terletak pada siklus manajemen yang secara *de facto* sudah berjalan: Perusahaan secara aktif melakukan penilaian risiko terhadap pengalaman penumpang, mengintegrasikan tindakan perbaikan seperti peningkatan kebersihan atau fasilitas P3K, dan memantau kemajuan melalui data internal seperti skor kepuasan. Ini menunjukkan adanya siklus *Plan-Do-Check* yang fungsional, meskipun belum terformalisasi. Untuk mentransformasi praktik yang sudah baik ini menjadi keunggulan kompetitif, PT Kereta Api Pariwisata direkomendasikan untuk memformalkan semua aktivitasnya ke dalam sebuah "Program Peningkatan Kesehatan dan Kesejahteraan Pelanggan" yang resmi.

Analisis terhadap tindakan spesifik kesehatan dan kesejahteraan pelanggan PT Kereta Api Pariwisata menunjukkan telah ada inisiatif yang cukup baik, antara lain terletak pada pemahaman mendalam akan optimalisasi kenyamanan visual, dengan memastikan penumpang dapat menikmati pemandangan melalui jendela yang besar dan terawat. Selain itu, komitmen kuat pada tanggung jawab sosial tecermin dalam tindakan nyata untuk menjamin aksesibilitas bagi penumpang dengan kebutuhan khusus, yang menunjukkan komitmen pada inklusivitas.

Analisis terhadap strategi kanal digital PT Kereta Api Pariwisata menyingkap adanya kinerja eksekusi yang cukup kuat. PT Kereta Api Pariwisata berhasil membuktikan transformasi digitalnya, di mana persentase pelanggan yang menggunakan kanal online telah tumbuh secara signifikan dari 25% pada tahun 2021 menjadi 60% pada tahun 2024. Pertumbuhan ini didukung oleh lonjakan pendapatan dari kanal *online*, yang menegaskan bahwa *platform* digital telah menjadi mesin pendapatan yang sangat vital bagi perusahaan. Untuk memanfaatkan keberhasilan ini, PT Kereta Api Pariwisata direkomendasikan untuk mempublikasikan narasi transformasi digitalnya secara proaktif dalam laporan tahunan, lengkap dengan analisis manajemen untuk memberikan konteks pada tren yang ada. Perusahaan juga harus menetapkan dan mengomunikasikan target digital yang jelas untuk menunjukkan visi strategis.

Analisis terhadap sistem pengukuran kepuasan pelanggan PT Kereta Api Pariwisata saat ini berada pada posisi awal yang baik. Kekuatan perusahaan saat ini masih bersifat konseptual, yaitu adanya kesadaran dan pengetahuan mengenai metodologi standar global seperti *Net Promoter Score* (NPS). Pengenalan terhadap alat yang tepat ini merupakan fondasi intelektual yang baik, namun hal ini belum tampak dalam eksekusi. Untuk mengubah aspirasi menjadi sistem yang berfungsi, PT Kereta Api Pariwisata direkomendasikan untuk mengimplementasikan program NPS yang sistematis sebagai prioritas utama, dengan mengirimkan survei secara konsisten kepada pelanggan setelah perjalanan. Setelah data dasar terkumpul, perusahaan harus menetapkan target peningkatan NPS yang jelas sebagai Indikator Kinerja Utama (KPI) dan pada akhirnya melaporkan kinerjanya secara publik untuk membuktikan komitmennya menjadi organisasi yang berpusat pada pelanggan.

### **3.2.3.7 Perlindungan Privasi**

Analisis terhadap sistem dan prosedur kebijakan privasi PT Kereta Api Pariwisata menunjukkan adanya fondasi, namun belum didukung oleh infrastruktur tata kelola yang komprehensif. PT Kereta Api Pariwisata telah menunjuk departemen pemasaran yang secara spesifik bertanggung jawab atas isu-isu privasi. Penetapan PIC ini adalah langkah pertama yang paling fundamental dalam membangun program privasi yang kredibel, karena menciptakan titik akuntabilitas terpusat sebagai landasan untuk pengembangan sistem lebih lanjut.

Meski begitu, isu yang berkaitan dengan kebijakan privasi ini belum masuk ke dalam kerangka manajemen risiko strategis perusahaan dan belum ada kebijakan yang mencakup klausul penegakan aturan terkait isu privasi tersebut. Untuk membangun sistem manajemen privasi yang tangguh, PT Kereta Api Pariwisata direkomendasikan untuk mengintegrasikan risiko privasi ke dalam peta risiko strategis perusahaan dan membangun program jaminan kepatuhan yang dimulai dengan audit privasi internal tahunan.

Analisis terhadap transparansi dan hak privasi pelanggan PT Kereta Api Pariwisata menunjukkan adanya fondasi awal yang baik. Kekuatan perusahaan terletak pada penyediaan informasi dasar kepada pelanggan mengenai jenis data yang dikumpulkan, tujuannya, serta langkah-langkah keamanan yang diambil. Untuk perbaikan selanjutnya, Perusahaan dapat

memperkaya kebijakan privasinya dengan informasi spesifik mengenai periode retensi dan pengungkapan data kepada pihak ketiga, serta mendukungnya dengan tata kelola data internal yang kuat untuk memastikan kepatuhan.

### **3.2.3.8 Hubungan Masyarakat**

Analisis terhadap kebijakan keterlibatan pemangku kepentingan PT Kereta Api Pariwisata menunjukkan perusahaan saat ini belum memiliki kebijakan atau kerangka kerja yang terstruktur dan diformalkan. Meskipun interaksi dengan berbagai pihak pasti terjadi dalam operasional sehari-hari tetapi proses dan implementasinya belum diformalkan dan belum terdokumentasi dengan baik.

Untuk membangun kapabilitas ini dari dasar, PT Kereta Api Pariwisata direkomendasikan untuk mengembangkan dan mempublikasikan "Kebijakan Keterlibatan Pemangku Kepentingan" yang disahkan oleh Direksi. Kebijakan ini harus diintegrasikan dengan pemetaan pemangku kepentingan (*stakeholder mapping*) yang telah dilaksanakan bersamaan dengan FGD analisis material pada 2 Juli 2025.

Sebagai arahan rekomendasi, *engagement* dan program yang formal dan terdokumentasi dengan pemangku kepentingan untuk saat ini masih perlu ditingkatkan. Implementasi yang sudah dimulai saat ini adalah adanya pelacakan keluhan pelanggan, yang mana pelanggan adalah salah satu pemangku kepentingan penting yang ditentukan oleh Perusahaan.

Untuk mengatasi ini, PT Kereta Api Pariwisata direkomendasikan untuk memperluas filosofi dan kapabilitas "mendengarkan" yang sudah ada dari lingkup pelanggan ke spektrum yang lebih luas, yaitu pihak *stakeholder* lainnya.

## BAB 4

### REKOMENDASI STRATEGIS DAN TINDAK LANJUT

#### 4.1 Rekomendasi Dimensi Tata Kelola dan Ekonomi (*Governance and Economic*)

*Tabel 4-1 Daftar Rekomendasi untuk Pemenuhan Dimensi Tata Kelola dan Ekonomi untuk PT Kereta Api Pariwisata*

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
Tata Kelola dan Ekonomi	Transparansi dan Pelaporan	Pelaporan keberlanjutan	Perusahaan belum menyusun dan mengungkapkan laporan terkait keberlanjutan.	Perusahaan perlu menyusun laporan keberlanjutan.	<i>Document</i>
		Jaminan pelaporan keberlanjutan	Menyambung dengan pengungkapan pelaporan keberlanjutan, perusahaan belum melakukan jaminan ( <i>assurance</i> ) terhadap pelaporan keberlanjutan.	Setelah menyusun dan mengungkapkan laporan keberlanjutan, perusahaan perlu melakukan asesmen untuk jaminan ( <i>assurance</i> ) terhadap pelaporan keberlanjutan dengan pihak ketiga yang terverifikasi.	<i>Compliance &amp; Assurance</i>
Tata Kelola dan Ekonomi	Tata Kelola Perusahaan	Pengawasan Tata Kelola ESG	Perusahaan belum memformalkan tanggung jawab untuk pengelolaan isu terkait ESG di dalam organisasi.	Perusahaan perlu memiliki struktur tata kelola formal untuk isu terkait ESG dan penentuan tanggung jawab pengawasannya pada tingkat Dewan ( <i>Board</i> ).	<i>Document</i>

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
		Keragaman Gender Dewan	Perusahaan belum memformalkan kebijakan dan implementasi keragaman ( <i>diversity</i> ) di dalam jajaran Dewan ( <i>Board</i> ). Jajaran direksi dan komisaris masih terdiri dari keseluruhan laki-laki.	Perusahaan perlu mempertimbangkan aspek keragaman dalam jajaran direksi dan komisaris untuk menunjukkan dukungan terhadap isu tersebut.	<i>Document</i>
Tata Kelola dan Ekonomi	Materialitas	Masalah Material untuk Penciptaan Nilai Perusahaan	Perusahaan belum melakukan analisis lebih lanjut terkait <i>business case</i> yang dapat dipengaruhi oleh topik material dan strategi bisnis apa yang perlu dilakukan untuk menangani isu tersebut.	Perusahaan perlu melakukan analisis lebih lanjut dari topik material yang telah ditentukan terkait <i>business case</i> yang dapat dipengaruhi oleh topik material dan strategi bisnis apa yang perlu dilakukan untuk menangani isu tersebut.	<i>Document</i>
		Metrik Materialitas untuk Penciptaan Nilai Perusahaan	Perusahaan belum menentukan target atau metrik yang terkait dengan topik material.	Perusahaan perlu menentukan target atau metrik yang berkaitan dengan topik material yang telah ditentukan.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
			Pengungkapan publik terhadap kemajuan target atau metrik dari program yang berkaitan dengan topik	Perusahaan perlu melakukan tinjauan kemajuan target atau metrik yang dimiliki terhadap topik material yang telah ditentukan	<i>Compliance &amp; Assurance</i>

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
			material tersebut belum tersedia.	serta melakukan pengungkapan publik terhadap kinerja tersebut.	
		Masalah Material bagi Pemangku Kepentingan Eksternal	Perusahaan belum melakukan analisis untuk menentukan mengidentifikasi dan menilai dampak kepada pemangku kepentingan eksternal untuk setiap topik material yang telah ditetapkan.	Perusahaan perlu melakukan analisis lebih lanjut dari topik material yang telah ditentukan terkait dampak topik material terhadap pemangku kepentingan eksternal.	<i>Document</i>
		Metrik Materialitas untuk Pemangku Kepentingan Eksternal	Perusahaan belum menentukan metrik terhadap dampak topik material kepada pemangku kepentingan eksternal.	Perusahaan perlu melakukan analisis lebih lanjut dari topik material yang telah ditentukan terkait metrik pada dampak yang telah diidentifikasi kepada pemangku kepentingan eksternal.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
Tata Kelola dan Ekonomi	Etika Bisnis	Keanggotaan UN Global Compact	Perusahaan belum ikut serta dalam penandatanganan / peserta Global Compact PBB.	Perusahaan dapat mengikuti penandatanganan / menjadi peserta dalam Global Compact PBB.	<i>Document</i>
			Perusahaan belum melakukan pengungkapan publik terkait keikutsertaan dalam penandatanganan / peserta Global Compact PBB.	Setelah menjadi anggota, Perusahaan dapat melakukan pengungkapan publik terhadap keikutsertaan dalam	<i>Compliance &amp; Assurance</i>

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
				penandatanganan / peserta Global Compact PBB.	
Tata Kelola dan Ekonomi	Manajemen Rantai Pasok	Pedoman Perilaku Pemasok	Dalam petunjuk pelaksanaan yang dimiliki Perusahaan belum memuat aspek evaluasi yang berkaitan dengan isu ESG seperti hak asasi manusia dan ketenagakerjaan, lingkungan, dan etika bisnis.	Perusahaan perlu mencakup isu ESG dalam petunjuk pelaksanaan pengadaan dan pertimbangan evaluasi dalam pemilihan pihak ketiga.	<i>Document</i>
Tata Kelola dan Ekonomi	Keamanan Informasi	Tata Kelola Keamanan Informasi	Perusahaan belum menyediakan informasi terkait tata kelola (yang bertanggung jawab) dalam implementasi keamanan informasi di dalam organisasi.	Perusahaan perlu memformalkan informasi terkait tata kelola keamanan informasi di dalam organisasi.	<i>Document</i>
		Kebijakan Keamanan Informasi	Perusahaan belum memiliki kebijakan keamanan informasi dan tersedia untuk umum.	Perusahaan perlu menetapkan kebijakan terkait keamanan informasi dan tersedia untuk umum.	<i>Document dan Compliance &amp; Assurance</i>
		Program Manajemen Keamanan Informasi	Perusahaan belum menyediakan informasi terkait elemen program	Perusahaan perlu menetapkan program yang komprehensif untuk keamanan informasi.	<i>Document</i>

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
			keamanan informasi yang dimiliki.		

## 4.2 Rekomendasi Dimensi Lingkungan

Tabel 4-2 Daftar Rekomendasi untuk Pemenuhan Dimensi Lingkungan untuk PT Kereta Api Pariwisata

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
Lingkungan	Kebijakan Lingkungan	Kebijakan Lingkungan	Tidak tersedia	Penetapan kebijakan lingkungan.	<i>Document</i>
	Energi	Penggunaan Energi	Terdapat catatan energi	Pemantauan penggunaan energi secara berkala untuk energi listrik, diesel, dan jenis energi lainnya.	<i>Activity</i>
		Intensitas Energi	Tidak tersedia	Penetapan intensitas energi dan penetapan tahun rujukan/acuan ( <i>energy baseline</i> ).	<i>Activity</i>
			Tidak tersedia	Penetapan target peningkatan efisiensi energi/ penurunan intensitas energi.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
		Verifikasi Pihak ke-3	Tidak tersedia	Sertifikasi ISO 50001:2018 (opsional).	<i>Compliance &amp; Assurance</i>

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
Lingkungan	Limbah dan Pencemar	Pengelolaan Limbah	Tidak tersedia	Pemantauan limbah yang dihasilkan secara berkala, bekerja sama dengan organisas induk.	<i>Activity</i>
		Intensitas Limbah	Tidak tersedia	Penetapan tahun acuan intensitas limbah (limbah yang dihasilkan/orang) untuk tahun rujukan.	<i>Activity</i>
			Tidak tersedia	Penentuan target pengurangan intensitas limbah.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
		Sampah	Tidak tersedia	Pemantauan sampah yang dihasilkan bekerja sama dengan induk perusahaan.	<i>Activity</i>
		Intensitas sampah	Tidak tersedia	Penetapan <i>baseline</i> sampah yang dihasilkan (tahun rujukan/acuan).	<i>Target &amp; Strategic</i>
		Kategorisasi limbah berdasarkan pengolahan	Tidak tersedia	Sampah/limbah yang diinsinerasi, daur ulang, dibuang ke TPA, dan lain-lain.	<i>Activity</i>
Lingkungan	Air	Pengelolaan efisiensi air	Tidak tersedia	Pemantauan air yang digunakan.	<i>Activity</i>
		Intensitas penggunaan air	Tidak tersedia	Penetapan intensitas air yang digunakan/ orang (tahun acuan/rujukan).	<i>Activity</i>
		Penggunaan air	Tidak tersedia	Pemantauan penggunaan & pembuangan air yang digunakan (air tanah, air PAM, dl)	<i>Activity</i>

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
Lingkungan	Strategi iklim	Emisi GRK	Tidak tersedia	Total emisi GRK (cakupan 1 &2) berkala	<i>Activity</i>
		Pengurangan emisi & komitmen nir-emisi	Tidak tersedia	Penurunan intensitas GRK	<i>Metrics &amp; Performance</i>
		Tahun acuan emisi GRK	Tidak tersedia	Penetapan tahun acuan GRK	<i>Activity</i>
		Kerangka TCFD	Tidak tersedia	Penerapan kerangka TCFD	<i>Target &amp; Strategic</i>
		Manajemen risiko iklim	Tidak tersedia	Penerapan/ implementasi	
		Risiko & peluang keuangan perubahan iklim	Tidak tersedia	Penerapan/ analisis dampak buruk & positif serta langkah mitigasi/ tindakan terhadap hasil analisis ini	<i>Target &amp; Strategic</i>
Lingkungan	Keanekaragaman hayati	Penilaian risiko keanekaragaman hayati	Tidak tersedia	Analisis risiko & mitigasi terkait keanekaragaman hayati	<i>Activity</i>
		Komitmen terhadap keanekaragaman hayati & menolak deforestasi	Tidak tersedia	Penerapan/ penetapan komitmen menentang deforestasi (penggundulan hutan, kerusakan hutan, dll.)	<i>Document</i>

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
Lingkungan	Pengelolaan produk	Intensitas GRK armada	Tidak tersedia	Penghitungan/ penetapan intensitas GRK armada dengan memperhitungkan jumlah penumpang	<i>Document</i>
		Dekarbonisasi armada	Tidak tersedia	Penetapan komitmen perusahaan	<i>Document</i>
		Penghasilan dari produk/ layanan berkelanjutan	Tersedia, tapi belum terdata	Pemantauan, pencatatan, dan perencanaan	<i>Activity</i>

### 4.3 Rekomendasi Dimensi Sosial

Tabel 4-3 Daftar Rekomendasi untuk Pemenuhan Dimensi Sosial untuk PT Kereta Api Pariwisata

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
Sosial	Praktik Ketenagakerjaan	Komitmen Praktik Ketenagakerjaan	Peraturan Perusahaan (PP) tidak dipublikasikan secara umum.	Publikasikan PP secara lengkap di situs web resmi perusahaan.	<i>Document</i>
		Komitmen Praktik Ketenagakerjaan	PP tidak memuat klausul upah setara dan prosedur PHK massal.	Amandemen PP dengan menambahkan klausul kesetaraan upah dan prosedur PHK.	<i>Document</i>
		Komitmen Praktik Ketenagakerjaan	Cakupan PP hanya untuk karyawan internal, mengabaikan rantai pasok.	Kembangkan dan implementasikan Kode Etik Pemasok (Supplier Code of Conduct).	<i>Document</i>

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
		Program Praktik Ketenagakerjaan	Tidak ada program pembayaran lembur yang terverifikasi.	Rancang sistem yang dapat diaudit untuk memastikan 100% jam lembur dibayarkan.	<i>Compliance &amp; Assurance</i>
Sosial	Praktik Ketenagakerjaan	Program Praktik Ketenagakerjaan	Tidak ada mekanisme dialog sosial yang teratur dengan perwakilan pekerja.	Bentuk forum dialog formal seperti LKS Bipartit yang bertemu rutin.	<i>Activity</i>
		Program Praktik Ketenagakerjaan	Tidak ada program aktif untuk mengatasi kesenjangan upah gender.	Luncurkan program audit kesetaraan upah tahunan berbasis data.	<i>Compliance &amp; Assurance</i>
		Diskriminasi & Pelecehan	Tidak ada kebijakan standalone yang spesifik dan dipublikasikan.	Susun dan publikasikan "Kebijakan Non-Diskriminasi & Anti-Pelecehan" yang terpisah.	<i>Document</i>
		Diskriminasi & Pelecehan	Tidak ada SOP, saluran pelaporan khusus, dan konsekuensi yang jelas.	Kembangkan SOP pelaporan rahasia dan matriks tindakan disipliner yang jelas.	<i>Document</i>
		Diskriminasi & Pelecehan	Tidak ada program pelatihan mengenai anti-diskriminasi dan pelecehan.	Luncurkan program pelatihan tahunan yang wajib bagi seluruh karyawan dan manajer.	<i>Activity</i>
		Rincian Tenaga Kerja: Jenis Kelamin	Tidak melacak, menganalisis, dan melaporkan data keragaman gender secara publik.	Bangun sistem pelacakan (HRIS) dan mulai laporkan data gender secara bertahap.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
		Rincian Tenaga Kerja: Jenis Kelamin	Tidak ada target kuantitatif untuk meningkatkan keragaman gender.	Tetapkan target publik yang terukur untuk representasi gender di level manajerial.	<i>Target &amp; Strategic</i>

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
Sosial	Praktik Ketenagakerjaan	Rincian Tenaga Kerja: Ras / Etnis & Kebangsaan	Tidak melaporkan rincian tenaga kerja berdasarkan kebangsaan (WNI vs WNA) atau suku.	Lacak dan laporkan persentase karyawan WNI (suku) vs WNA di semua tingkatan.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
Sosial	Hak Asasi Manusia	Komitmen Hak Asasi Manusia	Tidak ada kebijakan HAM standalone yang formal dan dipublikasikan.	Susun dan publikasikan "Kebijakan Hak Asasi Manusia" yang formal.	<i>Document</i>
		Komitmen Hak Asasi Manusia	Komitmen HAM belum mencakup pemasok/kontraktor di rantai pasok.	Kembangkan Kode Etik Pemasok yang mengintegrasikan persyaratan HAM.	<i>Document</i>
		Proses Uji Tuntas (Due Diligence) Hak Asasi Manusia	Proses uji tuntas HAM (HRDD) tidak sistematis dan hanya mencakup internal.	Buat "Prosedur Uji Tuntas HAM" yang formal dan mencakup rantai pasok.	<i>Document</i>
		Proses Uji Tuntas (Due Diligence) Hak Asasi Manusia	Proses HRDD tidak menggunakan "lensa HAM" dan mengabaikan kelompok rentan.	Terapkan "lensa HAM" dalam asesmen dengan fokus pada kelompok rentan.	<i>Activity</i>
		Penilaian Hak Asasi Manusia	Tidak ada penilaian dampak HAM yang pernah dilakukan.	Lakukan penilaian dampak HAM perdana (pilot) pada unit bisnis & pemasok kunci.	<i>Activity</i>
		Mitigasi & Remediasi Hak Asasi Manusia	Risiko HAM yang teridentifikasi dibiarkan tanpa rencana mitigasi.	Wajibkan setiap risiko HAM signifikan memiliki rencana aksi mitigasi formal.	<i>Target &amp; Strategic</i>

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
Sosial	Hak Asasi Manusia	Mitigasi & Remediasi Hak Asasi Manusia	Tidak ada mekanisme keluhan (grievance) yang jelas bagi pemangku kepentingan.	Bangun Mekanisme Keluhan yang dapat diakses oleh karyawan, komunitas, dan lainnya.	<i>Activity</i>
		Indikator Pembayaran Gender	Data analisis kesenjangan upah gender tidak dipublikasikan.	Publikasikan ringkasan hasil analisis kesenjangan upah gender secara transparan.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
		Indikator Pembayaran Gender	Analisis kesenjangan upah gender belum diverifikasi oleh pihak ketiga.	Cari verifikasi dari pihak ketiga yang independen untuk metodologi dan hasil.	<i>Compliance &amp; Assurance</i>
		Kebebasan Berserikat	Data tingkat keterwakilan serikat pekerja tidak dilaporkan secara publik.	Publikasikan data persentase keterwakilan serikat pekerja dalam laporan publik.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
		Kebebasan Berserikat	Tidak adanya Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang komprehensif.	Tetapkan target jangka panjang untuk merundingkan sebuah PKB.	<i>Target &amp; Strategic</i>
Sosial	Manajemen Sumber Daya manusia	Masukan Pelatihan & Pengembangan	Tidak melacak data investasi pelatihan (jam & biaya) per karyawan.	Implementasikan sistem untuk melacak & melaporkan rata-rata jam/biaya pelatihan.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
		Program Pengembangan Karyawan	Tidak mengungkap dampak bisnis kuantitatif program pengembangan karyawan	Publikasikan dampak program pengembangan karyawan terhadap bisnis	<i>Target &amp; Strategic</i>
		Pengembalian Modal Manusia atas Investasi	Kinerja HC ROI yang sangat tinggi tidak dipublikasikan.	Publikasikan metrik HC ROI dan sajikan dalam tren 3 tahun.	<i>Metrics &amp; Performance</i>

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
		(Human Capital ROI)			
Sosial	Manajemen Sumber Daya manusia	Perekrutan (Hiring)	Tidak melacak efisiensi biaya rekrutmen (cost per hire).	Mulai lacak dan pantau metrik "biaya per rekrutmen" sebagai KPI.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
		Perekrutan (Hiring)	Data rekrutmen & promosi tidak dianalisis berdasarkan gender.	Lakukan analisis data rekrutmen & promosi berdasarkan gender & level jabatan.	<i>Compliance &amp; Assurance</i>
		Tingkat Pergantian Karyawan	Data mobilitas internal (promosi) tidak dilaporkan secara publik.	Publikasikan persentase pengisian posisi dari internal dalam laporan publik.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
		Tingkat Pergantian Karyawan	Tingkat retensi karyawan yang sangat tinggi tidak dikomunikasikan.	Publikasikan data tingkat turnover yang rendah sebagai bukti budaya positif.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
		Tingkat Pergantian Karyawan	Data turnover sukarela tidak dipisahkan dari turnover total.	Lacak dan laporkan turnover sukarela secara terpisah untuk wawasan lebih tajam.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
		Insentif Jangka Panjang bagi Karyawan	Skema insentif tidak memiliki komponen jangka panjang (3+ tahun).	Rancang program Insentif Jangka Panjang (LTI) berbasis kinerja multi-tahunan.	<i>Target &amp; Strategic</i>
		Insentif Jangka Panjang bagi Karyawan	Insentif tidak terkait dengan target kinerja keberlanjutan (ESG).	Integrasikan beberapa KPI ESG ke dalam formula bonus tahunan dan LTI.	<i>Target &amp; Strategic</i>

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
Sosial	Manajemen Sumber Daya manusia	Program Dukungan Karyawan	Tidak ada program spesifik untuk dukungan kesehatan mental karyawan.	Luncurkan program/lokakarya manajemen stres & pertimbangkan akses konseling (EAP).	<i>Activity</i>
		Program Dukungan Karyawan	Tidak ada kebijakan cuti ayah (paternity leave) berbayar.	Implementasikan kebijakan cuti ayah berbayar yang terpisah dari cuti lainnya.	<i>Document</i>
		Program Dukungan Karyawan	Kurang adanya fasilitas ruang laktasi yang memadai.	Sediakan ruang laktasi yang privat, nyaman, dan mudah diakses.	<i>Facility</i>
		Jenis Penilaian Kinerja	Sistem penilaian kinerja tidak mencakup umpan balik 360 derajat.	Uji cobakan umpan balik 360 derajat untuk level manajerial.	<i>Activity</i>
		Jenis Penilaian Kinerja	Penilaian kinerja terlalu fokus pada individu, kurang pada kinerja tim.	Integrasikan minimal satu KPI berbasis tim dalam sasaran kerja individu.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
		Tren Kesejahteraan Karyawan	Tidak melakukan survei kesejahteraan karyawan.	Luncurkan survei kesejahteraan karyawan tahunan secara anonim.	<i>Activity</i>
Sosial	Kesehatan & Keselamatan Kerja	Kebijakan OHS	Kebijakan K3 belum diturunkan menjadi Prosedur Operasi Standar (SOP).	Kembangkan SOP K3 untuk semua aktivitas kerja guna mengoperasionalkan kebijakan.	<i>Document</i>
		Kebijakan OHS	Cakupan kebijakan K3 terbatas, belum secara eksplisit mencakup kontraktor.	Perluas cakupan kebijakan K3 secara tegas untuk berlaku bagi semua kontraktor.	<i>Document</i>

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
Sosial	Kesehatan & Keselamatan Kerja	Kebijakan OHS	Kriteria K3 belum diintegrasikan ke dalam kontrak dengan pemasok.	Masukkan klausul kepatuhan K3 sebagai syarat wajib dalam semua kontrak pemasok.	<i>Compliance &amp; Assurance</i>
		Kebijakan OHS	Siklus manajemen risiko terbatas hanya pada identifikasi bahaya.	Wajibkan setiap risiko signifikan memiliki rencana aksi mitigasi yang jelas.	<i>Target &amp; Strategic</i>
		Kebijakan OHS	Perlu target K3 kuantitatif yang terukur.	Tetapkan Indikator Kinerja Utama (KPI) K3 yang kuantitatif dan terukur.	<i>Target &amp; Strategic</i>
		Program OHS	Tidak ada program pelatihan K3 rutin bagi karyawan.	Kembangkan dan luncurkan program pelatihan K3 wajib yang relevan.	<i>Activity</i>
		Program OHS	Tidak ada prosedur formal investigasi insiden & rencana tanggap darurat.	Buat dan sosialisasikan prosedur investigasi kecelakaan & rencana tanggap darurat.	<i>Document</i>
		Korban jiwa	Data nol kematian karyawan tidak dipublikasikan.	Publikasikan kinerja "Target Zero" secara proaktif dalam laporan tahunan/keberlanjutan.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
		Korban jiwa	Data fatalitas untuk pihak kontraktor tidak dilacak dan dilaporkan.	Implementasikan sistem untuk melacak dan melaporkan data fatalitas kontraktor.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
		Tingkat Frekuensi Cedera Waktu Hilang ( LTIFR) - Karyawan	Tidak melacak metrik Lost Time Injury Frequency Rate (LTIFR) karyawan.	Implementasikan sistem pencatatan insiden untuk menghitung dan memantau LTIFR.	<i>Metrics &amp; Performance</i>

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
Sosial	Kesehatan & Keselamatan Kerja	Tingkat Frekuensi Cedera Waktu Hilang (LTIFR) - Kontraktor	Tidak melacak metrik LTIFR untuk kontraktor.	Wajibkan kontraktor melaporkan data LTIFR melalui klausul kontrak yang mengikat.	<i>Compliance &amp; Assurance</i>
Sosial	Keselamatan Transportasi	Sistem Manajemen Keselamatan	Tidak ada kerangka Sistem Manajemen Keselamatan (SMS) yang formal.	Kembangkan SMS formal yang fokus pada keselamatan penumpang & kru di gerbong.	<i>Document</i>
		Sistem Manajemen Keselamatan	Tidak ada program mitigasi spesifik seperti Manajemen Risiko Kelelahan kru.	Implementasikan program Manajemen Risiko Kelelahan & pelatihan tanggap darurat untuk kru.	<i>Activity</i>
		Sistem Manajemen Keselamatan	Tidak melacak data insiden keselamatan internal (penumpang/kru).	Bangun sistem pelaporan dan pelacakan insiden internal untuk perbaikan berkelanjutan.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
		Sistem Manajemen Keselamatan	Perlu koordinasi keselamatan formal dengan induk perusahaan (PT KAI).	Perkuat & formalkan jalur koordinasi keselamatan dengan PT KAI.	<i>Compliance &amp; Assurance</i>
		Kematian Penumpang	Kinerja nol kematian penumpang tidak dipublikasikan.	Publikasikan kinerja "Nol Kematian Penumpang" secara proaktif di semua kanal publik.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
		Kematian Penumpang	Belum menggunakan metrik keselamatan yang dinormalisasi (per juta penumpang).	Adopsi dan laporkan metrik keselamatan yang dinormalisasi untuk memberikan konteks.	<i>Metrics &amp; Performance</i>

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
Sosial	Keselamatan Transportasi	Kematian Penumpang	Rekor keselamatan belum menjadi bagian dari narasi merek.	Integrasikan rekor keselamatan sempurna sebagai pilar utama dalam narasi merek.	<i>Target &amp; Strategic</i>
Sosial	Hubungan Pelanggan	Program Kesehatan & Kesejahteraan Tenant	Praktik baik kesejahteraan pelanggan tidak terangkum dalam program formal.	Formalisasikan semua praktik menjadi "Program Kesejahteraan Pelanggan" yang resmi.	<i>Document</i>
		Program Kesehatan & Kesejahteraan Tenant	Belum ada target kuantitatif (KPI) untuk peningkatan kesejahteraan pelanggan.	Tetapkan KPI yang jelas dan terukur untuk kebersihan, kenyamanan, dll.	<i>Target &amp; Strategic</i>
		Tindakan Kesehatan & Kesejahteraan Tenant	Belum ada program terstruktur untuk jaminan kualitas udara, suhu & akustik.	Kembangkan "Standar Kesejahteraan di Dalam Kereta" dengan target terukur.	<i>Document</i>
		Tindakan Kesehatan & Kesejahteraan Tenant	Kurangnya penekanan pada opsi makanan sehat dan kenyamanan mental.	Inovasi menu katering dengan opsi sehat & ciptakan suasana perjalanan menenangkan.	<i>Activity</i>
		Strategi Online & Pelanggan Online	Kinerja pertumbuhan kanal digital yang bagus tidak dipublikasikan.	Publikasikan narasi dan data kinerja transformasi digital dalam laporan tahunan.	<i>Metrics &amp; Performance</i>

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
Sosial	Hubungan Pelanggan	Strategi Online & Pelanggan Online	Belum ada target publik yang definitif untuk pertumbuhan kanal digital.	Tetapkan dan komunikasikan target adopsi digital yang jelas dan berbatas waktu.	<i>Target &amp; Strategic</i>
		Pengukuran Kepuasan Pelanggan	Tidak ada sistem pengukuran kepuasan pelanggan (NPS) yang berjalan.	Implementasikan program survei NPS yang sistematis dan konsisten pasca-perjalanan.	<i>Metrics &amp; Performance</i>
		Pengukuran Kepuasan Pelanggan	Tidak ada target kuantitatif untuk peningkatan kepuasan pelanggan.	Tetapkan target peningkatan skor NPS tahunan sebagai KPI departemen terkait.	<i>Target &amp; Strategic</i>
Sosial	Perlindungan Privasi	Kebijakan Privasi: Sistem / Prosedur	Isu privasi belum terintegrasi ke dalam manajemen risiko strategis.	Integrasikan risiko pelanggaran privasi ke dalam peta risiko strategis perusahaan.	<i>Target &amp; Strategic</i>
		Kebijakan Privasi: Sistem / Prosedur	Kebijakan privasi tidak memiliki klausul penegakan (sanksi disipliner).	Tetapkan dan komunikasikan konsekuensi disipliner yang jelas untuk pelanggaran privasi.	<i>Document</i>
		Kebijakan Privasi: Sistem / Prosedur	Tidak ada proses verifikasi/audit kepatuhan privasi (internal/eksternal).	Laksanakan audit privasi internal secara tahunan sebagai program jaminan kepatuhan.	<i>Compliance &amp; Assurance</i>
		Kebijakan Privasi: Sistem / Prosedur	Kebijakan privasi belum diperluas untuk mencakup pemasok/rantai pasok.	Masukkan klausul perlindungan data yang kuat dalam semua kontrak vendor.	<i>Compliance &amp; Assurance</i>
Sosial	Perlindungan Privasi	Informasi Privasi Pelanggan	Model persetujuan "wajib" tidak sejalan dengan regulasi (UU PDP).	Rombak mekanisme menjadi "persetujuan granular" (terpisah untuk layanan & pemasaran).	<i>Activity</i>

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
		Informasi Privasi Pelanggan	Tidak ada mekanisme bagi pelanggan untuk menjalankan hak datanya.	Bangun portal/mechanisme bagi pelanggan untuk meminta akses/perbaikan/penghapusan data.	<i>Facility</i>
		Informasi Privasi Pelanggan	Kebijakan tidak transparan mengenai periode retensi data.	Revisi kebijakan privasi untuk mencantumkan periode retensi data yang spesifik.	<i>Document</i>
		Informasi Privasi Pelanggan	Kebijakan tidak jelas mengenai pengungkapan data ke pihak ketiga.	Jelaskan secara transparan jenis pihak ketiga yang mungkin menerima data pelanggan.	<i>Document</i>
Sosial	Hubungan Masyarakat	Kebijakan Keterlibatan Pemangku Kepentingan	Tidak ada kebijakan keterlibatan pemangku kepentingan yang formal & terstruktur.	Kembangkan dan publikasikan "Kebijakan Keterlibatan Pemangku Kepentingan" yang disahkan Direksi.	<i>Document</i>
		Kebijakan Keterlibatan Pemangku Kepentingan	Belum ada proses identifikasi pemangku kepentingan kunci secara formal.	Lakukan pemetaan pemangku kepentingan (stakeholder mapping) formal untuk identifikasi isu kunci.	<i>Activity</i>
		Kebijakan Keterlibatan Pemangku Kepentingan	Tidak ada mekanisme keluhan (grievance) yang spesifik untuk komunitas.	Bangun mekanisme keluhan yang jelas dan mudah diakses untuk komunitas.	<i>Activity</i>
		Kebijakan Keterlibatan	Isu keterlibatan pemangku kepentingan tidak memiliki penanggung jawab senior.	Tunjuk penanggung jawab di level manajemen senior untuk isu ini.	<i>Target &amp; Strategic</i>

Dimensi	Kriteria	Sub-Kriteria	Gap	Rekomendasi	Kategori
		Pemangku Kepentingan			
		Program Keterlibatan Pemangku Kepentingan	Program "mendengarkan" hanya terbatas pada keluhan pelanggan (lingkup sempit).	Perluas filosofi & kapabilitas "mendengarkan" ke pemangku kepentingan non-pelanggan.	<i>Target &amp; Strategic</i>
		Program Keterlibatan Pemangku Kepentingan	Tidak ada prosedur sistematis untuk berinteraksi dengan komunitas lokal.	Mulai program percontohan keterlibatan komunitas di destinasi utama (dialog, asesmen).	<i>Activity</i>
		Program Keterlibatan Pemangku Kepentingan	Hasil dialog dengan pemangku kepentingan belum terintegrasi ke keputusan bisnis.	Integrasikan hasil dialog secara formal ke dalam proses pengambilan keputusan bisnis.	<i>Target &amp; Strategic</i>

## 4.4 Rekomendasi Implementasi

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, sub bab ini menyajikan serangkaian rekomendasi strategis untuk implementasi aspek Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (ESG) secara komprehensif di PT KAI Wisata. Rekomendasi ini dirancang guna membangun fondasi yang kuat, memastikan keberlanjutan, dan meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

### 4.4.1 Kerangka Umum Implementasi ESG

Secara umum, arahan rekomendasi untuk penerapan ESG yang efektif berfokus pada empat pilar utama. Keempat pilar ini menjadi dasar bagi seluruh inisiatif ESG yang akan dijalankan oleh perusahaan. Pilar-pilar tersebut adalah:

- **Menetapkan kebijakan dan tata kelola** yang komprehensif yang mencakup seluruh indikator-indikator ESG yang relevan bagi perusahaan.
- **Menetapkan tim khusus** yang memiliki tanggung jawab jelas atas pengelolaan aspek ESG beserta program kerjanya.
- **Melakukan pemantauan dan pengukuran** secara berkala terhadap seluruh kegiatan atau program yang berkaitan dengan indikator-indikator ESG untuk melacak kemajuan dan dampak.
- **Melakukan pengungkapan (*disclosure*) data dan dokumen** secara transparan, misalnya melalui pengembangan laporan keberlanjutan (*sustainability report*) dan laporan tahunan (*annual report*).



**Gambar 4-1** Arahan Rekomendasi Tahapan Implementasi ESG

# LAMPIRAN

## Lampiran 1. Tautan Dokumen Terkait



LINK : <http://bit.ly/ProjectESG-KAIWisata-2025>

## Lampiran 2. Tinjauan Turnitin

Laporan Akhir\_ESG Shadow Rating 2025\_KAI Wisata.pdf

---

ORIGINALITY REPORT

---

<b>6</b> %	<b>6</b> %	<b>1</b> %	<b>1</b> %
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

---

PRIMARY SOURCES

---

<b>1</b>	<b>id.wikipedia.org</b> Internet Source	2%
<b>2</b>	<b>kaiwisata.id</b> Internet Source	<1%
<b>3</b>	<b>www.nhis.co.id</b> Internet Source	<1%
<b>4</b>	<b>www.sucofindo.co.id</b> Internet Source	<1%
<b>5</b>	<b>fr.scribd.com</b> Internet Source	<1%
<b>6</b>	<b>www.coursehero.com</b> Internet Source	<1%
<b>7</b>	<b>journal.univpancasila.ac.id</b> Internet Source	<1%
<b>8</b>	<b>novisto.com</b> Internet Source	<1%
<b>9</b>	<b>repository.its.ac.id</b> Internet Source	<1%

---

10	<b>perbanas.id</b> Internet Source	<1 %
11	<b>adoc.pub</b> Internet Source	<1 %
12	<b>palu.tribunnews.com</b> Internet Source	<1 %
13	<b>www.fajarsumbar.com</b> Internet Source	<1 %
14	<b>a-research.upi.edu</b> Internet Source	<1 %
15	<b>Submitted to iGroup</b> Student Paper	<1 %
16	<b>docplayer.info</b> Internet Source	<1 %
17	<b>Submitted to Politeknik Negeri Jember</b> Student Paper	<1 %
18	<b>Submitted to Universitas Islam Indonesia</b> Student Paper	<1 %
19	<b>wahid-dinus.blogspot.com</b> Internet Source	<1 %
20	<b>repo.undiksha.ac.id</b> Internet Source	<1 %
21	<b>timah.com</b> Internet Source	<1 %

22	<a href="http://bali-travelnews.com">bali-travelnews.com</a> Internet Source	<1 %
23	<a href="http://blogpunyaadam.blogspot.com">blogpunyaadam.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
24	<a href="http://m.tribunnews.com">m.tribunnews.com</a> Internet Source	<1 %
25	<a href="http://repo.unikadelasalle.ac.id">repo.unikadelasalle.ac.id</a> Internet Source	<1 %
26	<a href="http://repository.fe.unj.ac.id">repository.fe.unj.ac.id</a> Internet Source	<1 %
27	<a href="http://www.adajob.web.id">www.adajob.web.id</a> Internet Source	<1 %
28	<a href="http://www.repository.trisakti.ac.id">www.repository.trisakti.ac.id</a> Internet Source	<1 %
29	<a href="http://docobook.com">docobook.com</a> Internet Source	<1 %
30	<a href="http://dokumen.tips">dokumen.tips</a> Internet Source	<1 %
31	<a href="http://e-journal.uajy.ac.id">e-journal.uajy.ac.id</a> Internet Source	<1 %
32	<a href="http://eprints.perbanas.ac.id">eprints.perbanas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
33	<a href="http://fp.unram.ac.id">fp.unram.ac.id</a> Internet Source	<1 %

34	<a href="http://journal.unair.ac.id">journal.unair.ac.id</a> Internet Source	<1 %
35	<a href="http://jurnal.iain-antasari.ac.id">jurnal.iain-antasari.ac.id</a> Internet Source	<1 %
36	<a href="http://mediaanalisisindonesia.co.id">mediaanalisisindonesia.co.id</a> Internet Source	<1 %
37	<a href="http://moam.info">moam.info</a> Internet Source	<1 %
38	<a href="http://pezat51newscommunity.blogspot.com">pezat51newscommunity.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
39	<a href="http://www.ibi.or.id">www.ibi.or.id</a> Internet Source	<1 %
40	<a href="http://www.lippo-cikarang.com">www.lippo-cikarang.com</a> Internet Source	<1 %