

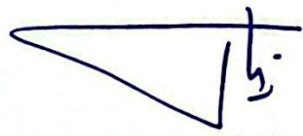
Lembar Paraf

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO

Nomor : PIP-SEK-PD-024
Tanggal : 22 Desember 2025

No	Nama	Jabatan	Paraf	Tanggal
1	Aditya Nurcahya	Pgs. Sekretaris Perusahaan	1. 	
2	Denny Hendriyatno	VP Satuan Pengawasan Internal	2. 	
3	Burmansyah	Senior Officer Tata Kelola & Manrisk	3. 	
4	Maulana Hasanudin	VP Agrosolusi/VP Pemasaran	4. 	
5	Dodi Pramadi	VP Produksi	5. 	
6	Erdiasa Nursaman	VP Pengadaan & Umum	6. 	

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO

Revisi	Tanggal	Alasan Revisi
0	22 Desember 2025	Penerbitan pertama kali sesuai format DSM yang baru
DISUSUN OLEH;		
1	Aditya Nurcahya	Pjs VP Sekretaris Perusahaan
2	Denny Hendriyatno	VP Satuan Pengawasan intern
2	M. Burmansyah K.	Senior Officer Tata Kelola & Manajemen Risiko
DIPERIKSA OLEH;		DISETUJUI OLEH;
 <u>Kiki Lukmanul Hakim</u> Direktur Keuangan		 <u>Iwan Daru Sukmana</u> Direktur Utama
		NO DOKUMEN: PIP-SEK-PD-024
PupukIndonesiaPangan@2025. Dokumen ini milik PT Pupuk Indonesia Pangan. Segala informasi yang tercantum dalam dokumen ini bersifat rahasia dan terbatas, serta tidak diperkenankan untuk didistribusikan kembali, baik dalam bentuk cetakan maupun elektronik, tanpa persetujuan dari PT Pupuk Indonesia Pangan.		

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PIP-SEK-PD-024
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	2 dari 56

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI..	2
1 TUJUAN	4
2 RUANG LINGKUP	4
3 REFERENSI	4
4 PRINSIP-PRINSIP	5
5 DEFINISI.....	6
6 KEGIATAN PENGELOLAAN DAN PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN RISIKO.....	12
6.1. KERANGKA TATA KELOLA DAN STRUKTUR MANAJEMEN RISIKO	13
6.1.1 KETENTUAN UMUM	14
6.1.2 KETENTUAN-KETENTUAN LAIN.....	19
6.1.3 LAMPIRAN	19
6.2. PROSES MANAJEMEN RISIKO	24
6.2.1. KETENTUAN UMUM	25
6.2.2. KETENTUAN-KETENTUAN LAIN.....	30
6.2.3. LAMPIRAN	30
6.3. PENILAIAN TINGKAT KEMATANGAN RISIKO/ <i>RISK MATURITY</i> INDEX (RMI).....	33
6.3.1. KETENTUAN UMUM	34
6.3.2. KETENTUAN-KETENTUAN LAIN.....	35
6.3.3. LAMPIRAN	35
6.4. SISTEM PENGENDALIAN INTERN.....	36
6.3.1 KETENTUAN UMUM.....	37
6.3.2 KETENTUAN-KETENTUAN LAIN	41
6.3.3 LAMPIRAN.....	41
6.5. MANAJEMEN KELANGSUNGAN USAHA.....	42
6.3.1 KETENTUAN UMUM.....	43
6.3.2 KETENTUAN-KETENTUAN LAIN	47
6.3.3 LAMPIRAN.....	48
6.6. MANAJEMEN RISIKO PROYEK.....	49
6.3.1. KETENTUAN UMUM	50
6.3.2. KETENTUAN-KETENTUAN LAIN.....	54
6.3.3. LAMPIRAN	54

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PIP-SEK-PD-024
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	3 dari 56

6.7.	SISTEM INFORMASI MANAJEMEN RISIKO.....	55
6.3.1.	KETENTUAN UMUM.....	56
6.3.2.	KETENTUAN-KETENTUAN LAIN.....	56
6.3.3.	LAMPIRAN	56

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PIP-SEK-PD-024
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	4 dari 56

1 TUJUAN

Pedoman ini bertujuan untuk memberikan panduan dalam penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan, serta memberikan kerangka kerja yang sistematis, terstruktur, terintegrasi, dan berkelanjutan bagi Perusahaan dalam mengidentifikasi, menilai, mengendalikan, dan memantau risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian Tujuan, Visi, Misi, dan Strategi perusahaan, sehingga mampu menjadi integral dari semua proses bisnis dan menjadi budaya Manajemen Risiko sehingga dapat menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) di perusahaan.

2 RUANG LINGKUP

Pedoman ini ditetapkan untuk menjadi acuan bagi Perusahaan dalam Pengelolaan Risiko yang mencakup beberapa ketentuan pelaksanaan sebagai berikut: Kerangka Tata Kelola dan Struktur Manajemen Risiko, Proses Manajemen Risiko, Penilaian Tingkat Kematangan Risiko/*Risk Maturity Index* (RMI), Sistem Pengendalian Intern, Manajemen Kelangsungan Usaha (MKU), Manajemen Risiko Proyek, dan Sistem Informasi Manajemen Risiko.

3 REFERENSI

- 3.1 Undang Undang Nomor 1 tahun 2025 tentang Badan Usaha Milik Negara dan perubahannya;
- 3.2 Undang Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan perubahannya;
- 3.3 Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara dan perubahannya;
- 3.4 Keputusan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor SK-3/DKU.MBU/05/2023 tentang Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara dan perubahannya;
- 3.5 Keputusan Deputy Bidang Keuangan Dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia nomor SK-5/DKU.MBU/11/2024 tentang Petunjuk Teknis Pengendalian Internal Atas Pelaporan Keuangan (*Internal Control Over Financial Reporting*) Badan Usaha Milik Negara dan perubahannya;
- 3.6 Keputusan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor SK-6/DKU.MBU/10/2023 tentang Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio Badan Usaha Milik Negara dan perubahannya;
- 3.7 Keputusan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor SK-7/DKU.MBU/10/2023 tentang Petunjuk Teknis Pelaporan Manajemen Risiko Badan Usaha Milik Negara dan perubahannya;
- 3.8 Keputusan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia nomor SK-8/DKU.MBU/12/2023 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indeks Kematangan Risiko di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara dan perubahannya;

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PIP-SEK-PD-024
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	5 dari 56

- 3.9 SNI-ISO ISO 31000:2018-Prinsip, Kerangka Kerja, dan Proses Manajemen Risiko;
- 3.10 SNI-ISO 22301:2019 Keamanan dan Ketahanan-Sistem Manajemen Kelangsungan Usaha-Persyaratan;
- 3.11 *Model Tiga Lini Institute of Internal Auditors (IIA) 2020*-Pembaruan dari Model Pertahanan Tiga Lini;
- 3.12 *A Guide to the Project Management Body of Knowledge and The Standard for Project Management (PMBOK Guide)*, Edisi Ketujuh, 2021;
- 3.13 Anggaran Dasar Perusahaan dan perubahannya;
- 3.14 Pedoman Pengelolaan dan Penerapan Sistem Manajemen, Nomor Dokumen PIP-SEK-PD-022 dan perubahannya;
- 3.15 Pedoman Tata Kelola Kelompok Usaha (*Code of Grup Governance*), Nomor Dokumen PIP-SEK-PD-015 dan perubahannya;
- 3.16 Pedoman Tata Kelola Terintegrasi Konglomerasi Pupuk Indonesia Grup, Nomor Dokumen 39/A/HK/1/D0201/SK/2024 Rev.0;
- 3.17 Pedoman Pengajuan Investasi Pengembangan , Nomor Dokumen PIP-INV-PD-001 Tanggal 11 Juni 2025 dan perubahannya;
- 3.18 Pedoman Perencanaan dan Pengendalian K3LH, Nomor Dokumen PIP-K3LH-PD-010 Tanggal 24 November 2025 dan perubahannya;
- 3.19 Surat Keputusan Direksi PT Pupuk Indonesia Pangan Nomor: SK/DIR/007/2021 Tanggal 2 Juli 2021 tentang Tanggung Jawab Penandatanganan dan Pamaraf Dokumen di PT Pupuk Indonesia Pangan dan perubahannya;
- 3.20 Surat Keputusan Direksi PT Pupuk Indonesia (Persero) Nomor 50/A/HK/A40/SK/2023 tanggal 13 Maret 2023 tentang Hirarki Dokumen Perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero) dan perubahannya;
- 3.21 Surat Keputusan Direksi PT Pupuk Indonesia Pangan Nomor 00001/K/OT/2/B60/SK/2025 tanggal 01 Juli 2025 tentang Struktur Organisasi PT Pupuk Indonesia Pangan dan perubahannya;
- 3.22 Surat Keputusan Direksi PT Pupuk Indonesia (Persero) Nomor 39/A/HK/1/D0201/SK/2024 tanggal 21 Maret 2024 tentang Pedoman Tata Kelola Terintegrasi Konglomerasi Pupuk Indonesia Grup dan perubahannya; dan
- 3.23 Surat Keputusan Direksi PT Pupuk Indonesia (Persero) Nomor 38/A/HK/1/G0103/SK/2025 tanggal 13 Mei 2025 tentang Otorisasi Pengesahan Dokumen Sistem Manajemen di PT Pupuk Indonesia (Persero).

4 PRINSIP-PRINSIP

- 4.1 Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*)
Pelaksanaan proses bisnis yang diatur dalam pedoman ini, perlu memperhatikan prinsip-prinsip Tata Kelola perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) yakni; transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), kemandirian (*independency*), dan kewajaran (*fairness*).
- 4.2 Efisien
Kegiatan sebagaimana diatur dalam pedoman ini harus dilakukan dengan menggunakan kemampuan dan sumber daya yang tersedia secara wajar dan bertujuan untuk mendapatkan hasil yang paling optimal.
- 4.3 Efektif

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PIP-SEK-PD-024
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	6 dari 56

Kegiatan sebagaimana diatur dalam pedoman ini harus dilakukan sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi perusahaan di lingkungan Pupuk Indonesia Pangan sesuai dengan sasaran yang diharapkan.

4.4 Kepastian Hukum

Kegiatan sebagaimana diatur dalam pedoman ini harus mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan dan ketentuan internal yang berlaku, serta mempertimbangkan aspek kepatutan dan kewajiban, dan dapat memberikan perlindungan bagi pihak terkait.

4.5 Kehati-hatian

Pelaksanaan proses bisnis sebagaimana diatur dalam pedoman ini harus mengacu pada asas "*prudensia*" atau kehati-hatian, yakni dengan memperhitungkan risiko yang dapat diterima oleh Perusahaan dan/atau pejabat/personil terkait.

4.6 Berintegritas

Pelaksanaan pedoman ini harus dilakukan secara konsisten antara nilai-nilai yang dianut, keputusan yang diambil, dan tindakan yang dilakukan, dengan memastikan setiap langkah dilakukan secara jujur, bertanggung jawab, serta mematuhi aturan yang berlaku untuk membangun kepercayaan dan menjaga kredibilitas Perusahaan.

4.7 Berkelanjutan

Pelaksanaan pedoman ini harus dilakukan berdasarkan prinsip berkelanjutan yang bertujuan untuk mendukung proses bisnis perusahaan secara berkesinambungan dengan mempertimbangkan keseimbangan antara kelangsungan bisnis, pelestarian lingkungan, dan kontribusi perusahaan terhadap kesejahteraan masyarakat.

5 DEFINISI

- 5.1 **Ambang Batas Risiko** (*Risk Threshold*) adalah tingkatan variasi nilai batasan penerimaan keseluruhan Risiko di tingkat korporat (*entity level*), yang terdiri dari 4 (empat) nilai ambang batas, yaitu Kapasitas Risiko (*Risk Capacity*), Selera Risiko (*Risk Appetite*), Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*), dan Limit Risiko (*Risk Limit*).
- 5.2 **Analisis Risiko** (*Risk Analysis*) adalah salah satu tahapan proses pada Penilaian Risiko yang dilakukan untuk memahami sifat (*nature*) dari Risiko, termasuk di dalamnya proses Kuantifikasi Risiko yang akan menentukan atau menghasilkan Dimensi Risiko, Eksposur Risiko, Skala Risiko, dan Level Risiko. *Risk Analysis* seringkali disebut juga sebagai "Kuantifikasi Risiko" (*Risk Quantification*) atau "Perhitungan Risiko" secara bergantian.
- 5.3 **Analisis Skenario dan Sensitivitas** atau *Scenario and Sensitivity Analysis* (SSA) adalah salah satu metode analisis yang digunakan untuk menentukan seberapa besar Risiko yang mungkin dapat diambil oleh Perusahaan.
- 5.4 **Bankable Feasibility Study (BFS)** adalah studi kelayakan yang dibuat oleh konsultan independen tentang layak tidaknya suatu proyek investasi Pengembangan berdasarkan aspek-aspek yang dianggap perlu dan dapat diterima oleh lembaga keuangan sebagai salah satu dokumen pengajuan pendanaan.
- 5.5 **Basic Engineering Design (BED)** adalah kajian *engineering* ditahap awal yang lebih fokus pada kajian proses yang bersifat konseptual dasar dan mencakup *philosophy* perancangan untuk mencapai *design intention* dan *philosophy Health, Safety, Security, and Environment* (HSSE) untuk mencapai *safety for the equipment*

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PIP-SEK-PD-024
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	7 dari 56

and safety for the environment.

- 5.6 **Budaya Risiko** (*Risk Culture*) adalah kondisi yang menggambarkan nilai, keyakinan, pengetahuan, sikap dan pemahaman atas Risiko yang dimiliki bersama oleh seluruh insan di Perusahaan dengan tujuan yang sama.
- 5.7 **Business Continuity Management Systems (BCMS)** adalah proses manajemen secara holistik mengidentifikasi ancaman potensial dan dampaknya kepada operasi organisasi dan menyediakan kerangka untuk membangun ketahanan (*resilience*) dengan kapabilitas untuk merespon secara efektif yang dapat menjaga kepentingan stakeholder kunci, reputasi, merk dan aktivitas penciptaan nilai (*value creation*).
- 5.8 **Catatan Kejadian Kerugian** atau *Loss Event Database* (LED) adalah alat bantu manajemen Risiko operasional yang digunakan untuk mencatat atau mengelola atau mengumpulkan data kejadian atau insiden dari aktivitas operasional yang telah terjadi dan menimbulkan kerugian bagi Perusahaan.
- 5.9 **Dimensi Risiko** (*Risk Dimension*) adalah dimensi yang digunakan dalam menganalisis dan mengevaluasi tingkat Risiko yang mencakup skala Probabilitas (*Probability*) dan Dampak (*Impact*) dari Risiko yang dipertimbangkan.
- 5.10 **Due diligence** adalah proses pemeriksaan menyeluruh terhadap aspek hukum, keuangan, operasional, dan risiko suatu entitas atau transaksi untuk memastikan keabsahan informasi serta meminimalkan potensi kerugian sebelum pengambilan keputusan.
- 5.11 **Eksposur Risiko** (*Risk Exposure*) adalah sejauh mana Perusahaan dan/atau pemangku kepentingan terkena konsekuensi atau Dampak dari Risiko, yang terdiri dari Eksposur Risiko Kuantitatif dan Eksposur Risiko Kualitatif. Eksposur Risiko seringkali disebut juga sebagai “Paparan Risiko” secara bergantian.
- 5.12 **Entitas Konglomerasi** adalah Perusahaan atau entitas yang memiliki jumlah pendapatan dari anak perusahaan terkonsolidasi lebih besar atau sama dengan 20% dari pendapatan Entitas Konglomerasi dan/atau memiliki investasi pada anak perusahaan dengan total investasi lebih besar atau sama dengan 5% dari modal Entitas Konglomerasi dan/atau memiliki anak perusahaan dengan saham seri A dan/atau dikategorikan sebagai Entitas Konglomerasi oleh Menteri, Otoritas, Regulator dan/atau BUMN/Entitas Induk terkait.
- 5.13 **Evaluasi Risiko** (*Risk Evaluation*) adalah salah satu tahapan proses pada Penilaian Risiko yang akan menentukan Risiko mana saja yang perlu mendapatkan Perlakuan lebih lanjut atau diikutsertakan dalam proses Perlakuan Risiko selanjutnya dengan cara membandingkan hasil dari Analisis Risiko dengan Kriteria Risiko (khususnya dalam hal ini adalah *Risk Threshold* yang terdiri dari Kapasitas Risiko, Selera Risiko, Toleransi Risiko, dan Limit Risiko) yang telah ditetapkan.
- 5.14 **Front End Engineering Design (FEED)** adalah kajian *engineering* fase lanjutan yang merupakan pendekatan *engineering design* yang digunakan untuk mengendalikan biaya proyek dan rencana suatu proyek secara menyeluruh sebelum pelaksanaan pengadaan, dimana merupakan pendetailan dari BED.
- 5.15 **Identifikasi Risiko** (*Risk Identification*) adalah suatu proses yang secara sistematis dan terus menerus dilakukan untuk mengidentifikasi potensi timbulnya Risiko atas setiap Sasaran dan Strategi Perusahaan.
- 5.16 **Indeks Kematangan Risiko** atau *Risk Maturity Index* (RMI) adalah indeks yang digunakan untuk mengukur tingkat kualitas rancangan dan efektivitas penerapan Manajemen Risiko dalam melindungi dan menciptakan nilai di Perusahaan.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PIP-SEK-PD-024
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	8 dari 56

- 5.17 **Independent Assurance** adalah auditor atau pihak yang memberikan layanan *assurance* (penjaminan) benar-benar independen dan tidak terpengaruh oleh pihak lain saat melakukan pekerjaannya, sehingga hasil *assurance* dapat dipercaya dan objektif.
- 5.18 **Induk Perusahaan** adalah PT Pupuk Indonesia (Persero).
- 5.19 **Integrasi Risiko** adalah proses memetakan Risiko di Perusahaan yang telah diidentifikasi serta diklasifikasikan berdasarkan Taksonomi Risiko Perusahaan oleh Induk Perusahaan.
- 5.20 **Key Risk Indicator (KRI)** adalah indikator penting akan terjadinya peristiwa Risiko (*Risk Event*) di masa datang.
- 5.21 **Kajian Risiko Aksi Korporasi** adalah laporan yang berisi hasil kajian terhadap Risiko - Risiko yang mungkin muncul akibat Aksi Korporasi.
- 5.22 **Kapasitas Risiko** (*Risk Capacity*) adalah nilai batasan keseluruhan risiko di tingkat korporat (*entity level*) yang menggambarkan nilai atau tingkat Risiko maksimum yang dapat diterima oleh Perusahaan.
- 5.23 **Kejadian Kerugian** (*Loss Event*) adalah insiden atau kejadian yang telah terjadi dan menimbulkan kerugian bagi Perusahaan.
- 5.24 **Struktur Manajemen Risiko** adalah struktur, peran, dan mekanisme yang dibentuk dalam suatu organisasi untuk memastikan penerapan manajemen risiko secara efektif, sistematis, dan berkelanjutan di seluruh tingkatan organisasi.
- 5.25 **Lagging Indicator** adalah indikator tingkat keberhasilan pencapaian suatu sasaran yang perspektif waktunya mengarah ke masa lalu dan digunakan dalam pengukuran KRI.
- 5.26 **Laporan Manajemen Risiko Insidental** adalah laporan yang disusun oleh Perusahaan memuat peristiwa atas kondisi tidak normal yang belum teridentifikasi yang dapat mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis perusahaan.
- 5.27 **Laporan Penerapan Manajemen Risiko** adalah laporan yang disusun oleh Perusahaan atas kinerja pengelolaan Risiko secara konsolidasi yang terdiri dari 2 (dua) jenis laporan, yaitu Laporan Pemantauan Risiko dan Laporan Manajemen Risiko Insidental.
- 5.28 **Leading Indicator** adalah indikator tingkat keberhasilan mempengaruhi faktor-faktor kunci penentu kinerja masa depan di mana perspektif waktunya mengarah ke masa depan dan digunakan dalam pengukuran KRI.
- 5.29 **Level Risiko** (*Risk Level*) adalah besarnya Risiko atau kombinasi Risiko yang dinyatakan dalam kombinasi Probabilitas dan Dampak Risiko, yang terdiri dari 5 (lima) tingkatan, yaitu *Low*, *Low to Moderate*, *Moderate*, *Moderate to High*, dan *High*. Level Risiko seringkali disebut juga sebagai “Tingkat Risiko” secara bergantian.
- 5.30 **Limit Risiko** (*Risk Limit*) adalah nilai batasan keseluruhan Risiko di tingkat korporat (*entity level*) dari nilai Selera Risiko yang bersedia diambil oleh Perusahaan yang akan didistribusikan kepada seluruh unit Pemilik Risiko (*Risk Owner*) di Perusahaan. Nilai Limit Risiko ini lebih kecil dari nilai Selera Risiko, dengan total nilai batasan yang didistribusikan tidak boleh melebihi nilai Toleransi Risiko. Limit Risiko seringkali disebut juga sebagai “Batasan Risiko” secara bergantian.
- 5.31 **Manajemen Risiko** adalah metodologi terstruktur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan dan memantau Risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha dalam rangka mengelola Risiko agar tetap berada dalam

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PIP-SEK-PD-024
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	9 dari 56

rentang ambang batas Risiko yang dapat diterima Perusahaan sesuai dengan Strategi Risiko yang telah ditetapkan, demi memberikan jaminan memadai (*Reasonable Assurance*) atas pencapaian sasaran Perusahaan.

- 5.32 **Manajemen Risiko Terintegrasi** (MRT) adalah proses Manajemen Risiko yang dijalankan sesuai prinsip-prinsip Tata Kelola Tiga Lini dan Tata Kelola Terintegrasi di lingkungan PT Pupuk Indonesia Pangan, serta diaplikasikan secara terintegrasi, terstruktur, berjenjang, dan sistematis.
- 5.33 **Metrik Strategi Risiko** (*Risk Metrics*) adalah nilai metrik batasan yang merupakan turunan dari Limit Risiko (*Risk Limit*) yang ditetapkan berdasarkan kategori Risiko sesuai Taksonomi Risiko beserta Sikap terhadap Risiko (*Risk Attitude*) untuk masing-masing Pernyataan Selera Risiko (*Risk Appetite Statement*).
- 5.34 **Model Tata Kelola Risiko** (MTKR) adalah rangkaian prinsip-prinsip dasar tata kelola dan pengendalian Risiko yang menjelaskan peranan dan tanggung jawab masing-masing anggota organisasi atau perusahaan dalam menjalankan tata kelola dan pengendalian Risiko di suatu organisasi atau perusahaan.
- 5.35 **Model Tata Kelola Risiko Terintegrasi** (MTKR Terintegrasi) adalah model penerapan Manajemen Risiko yang menganut prinsip Tata Kelola Terintegrasi.
- 5.36 **Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini** (MTKR Tiga Lini) adalah model penerapan Manajemen Risiko yang menganut prinsip Tata Kelola Tiga Lini.
- 5.37 **Opsi Perlakuan Risiko** (*Risk Treatment Option*) adalah proses untuk memodifikasi Risiko dengan menggunakan beberapa pilihan pendekatan Perlakuan Risiko. Opsi Perlakuan Risiko seringkali disebut juga sebagai “Opsi Penanganan Risiko” secara bergantian.
- 5.38 **Pengendalian Internal** adalah proses yang dirancang dan dijalankan oleh manajemen dan seluruh karyawan dalam suatu organisasi untuk memberikan jaminan yang memadai bahwa tujuan organisasi akan tercapai
- 5.39 **Pemilik Risiko** (*Risk Owner*) adalah Pejabat yang memiliki akuntabilitas dan kewenangan terkait pengelolaan Risiko.
- 5.40 **Penilaian Efektivitas Kontrol** adalah kegiatan penilaian yang dilakukan secara mandiri (*Self-Assessment*) oleh manajemen Lini Pertama atau Pemilik Risiko (*Risk Owner*) dalam proses RCSA untuk menentukan tingkat efektivitas suatu Kontrol yang telah dijalankan oleh Perusahaan dalam rangka mengendalikan Risiko.
- 5.41 **Penilaian Risiko** (*Risk Assessment*) adalah proses Manajemen Risiko yang terdiri dari 3 (tiga) bagian utama, yaitu Identifikasi Risiko, Analisis Risiko, dan Evaluasi Risiko.
- 5.42 **Perencanaan Anggaran Berbasis Risiko** atau *Risk-Based Budgeting* (RBB) adalah aktivitas perencanaan tahunan Perusahaan untuk menyusun RKAP dengan pendekatan berbasiskan Risiko sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri BUMN nomor PER-2/MBU/03/2023.
- 5.43 **Perencanaan Strategis Berbasis Risiko** (*Risk-Based Planning*) adalah aktivitas perencanaan strategis perusahaan, baik untuk jangka pendek (RKAP) maupun jangka panjang (RJPP), yang disusun dengan mempertimbangkan faktor Risiko yang dapat memengaruhi pencapaian Sasaran Perusahaan.
- 5.44 **Peringkat Komposit Risiko** adalah peringkat yang ditetapkan melalui 2 (dua) variabel penilaian, yaitu penilaian terhadap kualitas pelaksanaan Manajemen Risiko dan penilaian terhadap pencapaian kinerja perusahaan.
- 5.45 **Perlakuan Risiko** (*Risk Treatment*) adalah proses untuk mengendalikan Risiko

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PIP-SEK-PD-024
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	10 dari 56

yang terdiri dari 2 (dua) bagian utama, yaitu penentuan serta penerapan Opsi Perlakuan Risiko dan Rencana Perlakuan Risiko, sehingga Risiko tersebut berada dalam rentang ambang batas Risiko yang dapat diterima oleh Perusahaan sesuai Strategi Risiko yang telah ditetapkan. Perlakuan Risiko seringkali disebut juga sebagai “Penanganan Risiko” secara bergantian.

- 5.46 **Pernyataan Selera Risiko** (*Risk Appetite Statement*) adalah pernyataan Selera Risiko yang dikeluarkan oleh Direksi pada setiap tahun anggaran sebagai acuan Risiko yang bersedia diambil oleh Perusahaan untuk memenuhi tujuan strategis.
- 5.47 **Perusahaan dengan huruf “P” besar** adalah PT Pupuk Indonesia Pangan.
- 5.48 **Perusahaan dengan huruf “p” kecil** adalah perusahaan berlaku umum untuk PT Pupuk Indonesia Pangan.
- 5.49 **Perusahaan dengan “PI Grup”** adalah perusahaan berlaku untuk PT Pupuk Indonesia (Persero) dan Anak Perusahaan.
- 5.50 **Peta Risiko** (*Heatmap*) adalah matriks dua dimensi yang merepresentasikan hubungan antara Probabilitas dan Dampak Risiko yang akan menentukan nilai atau angka Skala Risiko. Peta Risiko seringkali disebut juga sebagai “*Risk Map*” atau “*Risk Matrix*” secara bergantian.
- 5.51 **Petugas Risiko** (*Risk Officer*) adalah personil di tiap unit kerja yang ditunjuk dan ditetapkan Direksi untuk mendukung upaya pengelolaan Risiko yang menjadi tanggung jawab dari *Risk Owner* selaku Manajemen Lini Pertama sesuai MTKR Tiga Lini.
- 5.52 **Piagam Manajemen Risiko** (*Risk Management Charter*) adalah dokumen pernyataan komitmen Direksi dalam menerapkan Manajemen Risiko di PT Pupuk Indonesia Pangan yang disahkan oleh Direktur Utama.
- 5.53 **Prioritisasi Risiko** (*Risk Prioritization*) adalah proses penentuan Risiko Utama atau *Risk That Matters* (RTM) untuk menentukan Risiko kunci yang berdampak signifikan bagi Perusahaan secara keseluruhan / konsolidasi dengan menggunakan kriteria – kriteria signifikan yang mempertimbangkan aspek keberlangsungan usaha, termasuk di dalamnya pelaksanaan proses Integrasi Risiko dan Agregasi Risiko.
- 5.54 **Probabilitas** (*Probability*) adalah kemungkinan terjadinya peristiwa Risiko di masa mendatang dalam satuan ukur persentase (%) probabilitas dengan mempertimbangkan beberapa parameter atau pendekatan tertentu dan dinyatakan dalam rentang skala 1 – 5. Kemungkinan seringkali disebut juga sebagai “Parameter Kemungkinan” atau “Dimensi Kemungkinan” atau “Skala Kemungkinan” secara bergantian.
- 5.55 **Profil Risiko** adalah deskripsi dari sekelompok Risiko yang berisi Risiko yang berkaitan dengan keseluruhan Perusahaan atau sebagian dari Perusahaan.
- 5.56 **Rencana Darurat** (*Contingency Plan*) adalah rencana yang disiapkan oleh Perusahaan untuk digunakan sebagai respons terhadap kejadian tidak terduga atau krisis yang bertujuan untuk meminimalkan dampak negative dan memastikan kelangsungan operasional Perusahaan.
- 5.57 **Rencana Perlakuan Risiko** (*Risk Treatment Plan*) adalah proses untuk memodifikasi Risiko dengan menggunakan beberapa rencana aktivitas atau cara tertentu disertai dengan nilai anggaran yang diperlukan. Rencana Perlakuan Risiko seringkali disebut juga sebagai “Rencana Penanganan Risiko” atau “Rencana Mitigasi Risiko” (*Risk Mitigation*) atau “Mitigasi” secara bergantian.
- 5.58 **Risiko Hukum, Reputasi, dan Kepatuhan** adalah peristiwa Risiko yang terjadi

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PIP-SEK-PD-024
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	11 dari 56

pada tindakan dan/atau tuntutan hukum (litigasi), kecurangan dalam konteks korupsi, kolusi dan nepotisme, perburukan reputasi perusahaan dan ketidakpatuhan pada peraturan perundang-undangan berlaku yang dan dapat meningkatkan ketidakpastian pencapaian kinerja perusahaan.

- 5.59 **Risiko Inheren** (*Inherent Risk*) adalah Risiko yang masih melekat setelah memperhitungkan Kontrol eksisting.
- 5.60 **Risiko Insidental** adalah Risiko yang timbul di luar operasional rutin perusahaan yang berasal dari kondisi tidak normal dan dapat berakibat pada kerugian luar biasa dan/atau terhentinya proses bisnis perusahaan.
- 5.61 **Risiko Keuangan** adalah peristiwa Risiko yang terjadi pada struktur dan akses pendanaan, pengelolaan modal kerja dan risiko integritas atas penyusunan dan pelaporan keuangan.
- 5.62 **Risiko Operasional** adalah peristiwa Risiko yang terjadi pada proses, kebijakan atau peristiwa internal dan/atau eksternal yang lemah atau gagal sehingga memengaruhi kegiatan operasional bisnis perusahaan sehari-hari.
- 5.63 **Risiko Pasar dan Makroekonomi** adalah peristiwa Risiko yang terjadi pada pergerakan-pergerakan variabel makroekonomi global seperti pergerakan tingkat bunga referensi, pergerakan nilai tukar Rupiah dan/atau pergerakan harga-harga komoditas yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.
- 5.64 **Risiko Proyek** adalah peristiwa Risiko yang terjadi pada proyek yang dijalankan perusahaan mulai dari proses pemilihan proyek, pemilihan konsorsium, risiko kontraktual proyek, risiko eksekusi proyek dan penyelesaian proyek.
- 5.65 **Risiko Residual** (*Residual Risk*) adalah Risiko yang masih melekat setelah dilakukan perlakuan atau penanganan Risiko.
- 5.66 **Risiko Restrukturisasi dan Kemitraan** adalah peristiwa Risiko yang terjadi pada kegiatan merger & akuisisi, kemitraan dan restrukturisasi yang material dan dapat memengaruhi posisi strategis perusahaan di masa yang akan datang.
- 5.67 **Risiko Sosial dan Lingkungan** adalah peristiwa Risiko yang terjadi pada peristiwa perubahan iklim fisik dan/atau Risiko transisi terkait perubahan kebijakan lingkungan dan/atau Risiko terkait hubungan yang tidak baik dengan komunitas/ masyarakat sekitar dan *social engagement*.
- 5.68 **Risiko Strategis** adalah peristiwa Risiko yang terjadi pada ketidaktepatan arahan kebijakan strategis perusahaan yang dapat memberikan dampak yang material terhadap posisi perusahaan dalam industri di mana perusahaan tersebut bergerak.
- 5.69 **Risiko Teknologi dan Keamanan Siber** adalah peristiwa Risiko yang terjadi pada kegagalan perangkat lunak, perangkat keras, jaringan atau sistem teknologi informasi lainnya pada perusahaan, termasuk potensi paparan yang diakibatkan oleh serangan siber, kehilangan data, pelanggaran privasi, manipulasi data berbahaya dan/atau pengelolaan akses data yang disebabkan oleh kesengajaan, ketidaksengajaan ataupun hal lainnya.
- 5.70 **Risiko Utama** atau *Risk That Matters* (RTM) adalah Risiko yang berkontribusi secara pareto terhadap ketidakpastian dalam pencapaian Sasaran Perusahaan. Risiko Utama atau RTM seringkali disebut juga sebagai “*Top Risk*” secara bergantian.
- 5.71 **Risk Control Self-Assessment** (RCSA) adalah proses identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko yang berpotensi terjadi berikut rencana perlakuannya yang dituangkan dalam *Risk Register*.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PIP-SEK-PD-024
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	12 dari 56

- 5.72 **Risk Register atau Daftar Risiko** adalah dokumen yang berisi catatan sistematis tentang semua risiko yang telah diidentifikasi dalam suatu proyek, proses bisnis, atau organisasi
- 5.73 **RTM Konsolidasi** adalah Risiko yang berkontribusi secara pareto terhadap ketidakpastian dalam pencapaian Sasaran Perusahaan selaku Entitas Induk secara konsolidasi.
- 5.74 **RTM Non Konsolidasi** adalah Risiko yang berkontribusi secara pareto terhadap ketidakpastian dalam pencapaian sasaran Perusahaan.
- 5.75 **Sistem Deteksi Dini Risiko (SDDR)** adalah sistem pelaporan dini Risiko yang membantu *Risk Owner* dan fungsi Manajemen Risiko untuk merespon atau menerapkan Opsi Perlakuan Risiko secara tepat waktu.
- 5.76 **Sistem Informasi Manajemen Risiko** adalah bagian dari sistem informasi manajemen dalam rangka penerapan Manajemen Risiko yang harus dimiliki serta dikembangkan sesuai dengan kebutuhan, dalam rangka penerapan manajemen Risiko yang efektif.
- 5.77 **Strategic fit** adalah kesesuaian antara strategi proyek atau inisiatif dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan sehingga mendukung pencapaian nilai dan keunggulan jangka panjang
- 5.78 **Strategi Risiko (Risk Strategy)** adalah bagian yang tidak terpisahkan dari proses perencanaan jangka pendek dan jangka panjang dalam rangka mengelola Risiko di Perusahaan, yang terdiri dari Pernyataan Selera Risiko (*Risk Appetite Statement*), Ambang Batas Risiko (*Risk Threshold*), dan Metrik Strategi Risiko (*Risk Metric*). Strategi Risiko seringkali disebut juga sebagai “Strategi Manajemen Risiko” (*Risk Management Strategy*) secara bergantian.
- 5.79 **Taksonomi Risiko** adalah suatu struktur yang menjelaskan klasifikasi dan subklasifikasi Risiko dan alat ukur Risiko yang timbul berdasarkan kategori tertentu.
- 5.80 **Tata Kelola Terintegrasi (TKT)** adalah bentuk tata kelola yang menerapkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, profesional, dan kewajaran secara terintegrasi dalam Entitas Konglomerasi.
- 5.81 **Tata Kelola Tiga Lini** adalah bentuk tata kelola yang menganut Model Tiga Lini (*Three Lines Model*) dari *Institute of Internal Auditors* (IIA), yaitu model tata kelola internal organisasi yang mengintegrasikan interaksi dan tanggung jawab tiga peran atau fungsi (*Risk Owner*, Manajemen Risiko, dan Audit Intern) untuk mencapai keselarasan, kolaborasi, akuntabilitas, dan tujuan yang lebih efektif.
- 5.82 **Toleransi Risiko (Risk Tolerance)** adalah nilai batasan keseluruhan Risiko di tingkat korporat (*entity level*) yang menggambarkan nilai atau tingkat Risiko yang dapat ditanggung dan ditoleransi oleh Perusahaan dari nilai Selera Risiko yang bersedia diambil oleh Perusahaan. Nilai Toleransi Risiko ini lebih besar dari nilai Selera Risiko, dan lebih kecil dari nilai Kapasitas Risiko.
- 5.83 **Uji Ketahanan (Stress Testing)** adalah pengujian yang digunakan untuk mengukur ketahanan Perusahaan terhadap kejadian-kejadian dan Risiko yang mungkin terjadi di masa depan.

6 KEGIATAN PENGELOLAAN DAN PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN RISIKO

Ketentuan pelaksanaan proses bisnis yang mengatur dalam pengelolaan dan penerapan sistem manajemen risiko di perusahaan terdiri dari kegiatan sebagai berikut:

6.1

KERANGKA TATA KELOLA DAN STRUKTUR MANAJEMEN RISIKO

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PIP-SEK-PD-024
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	14 dari 56

6.1.1 KETENTUAN UMUM

6.1.1.1. Kerangka Tata Kelola dan Struktur Manajemen Risiko memiliki tujuan dan sasaran sebagai berikut:

- a. Tujuan:
 - (i) Mewujudkan sistem pengelolaan risiko di PT Pupuk Indonesia Pangan dalam mendukung pencapaian sasaran strategis perusahaan secara berkelanjutan; dan
 - (ii) Mendukung penerapan tata kelola perusahaan melalui struktur pengelolaan risiko yang sistematis, transparan, dan akuntabel.
- b. Sasaran:
 - (i) Membangun kerangka tata kelola manajemen risiko yang efektif dalam pengelolaan risiko melalui integrasi proses manajemen risiko di PT Pupuk Indonesia Pangan; dan
 - (ii) Memastikan terciptanya struktur dan peran manajemen risiko yang jelas dan terintegrasi, termasuk fungsi pemantauan dan pengawasan risiko melalui peran Dewan Komisaris, Direksi, Fungsi Manajemen Risiko, dan Audit Internal.

6.1.1.2. Piagam Manajemen Risiko

Perusahaan berkomitmen penuh dalam penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan yang salah satunya ditunjukkan melalui Piagam Manajemen Risiko (*Risk Management Charter*) dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Piagam Manajemen Risiko bertujuan untuk:
 - (i) Menjaga proses Manajemen Risiko di Perusahaan sesuai dengan prinsip-prinsip Tata Kelola Tiga Lini dan Tata Kelola Terintegrasi;
 - (ii) Menunjukkan Komitmen Direksi Perusahaan dalam menjalankan Manajemen Risiko; dan
 - (iii) Menciptakan *tone-from-the-top* agar seluruh personil di Perusahaan dapat menjalankan Manajemen Risiko.
- b. Piagam Manajemen Risiko sekurang-kurangnya memuat pernyataan komitmen Direksi dalam menerapkan Manajemen Risiko di Perusahaan dan Anak Perusahaan mengacu pada Lampiran 6.1.3.1.
- c. Piagam Manajemen Risiko ditandatangani oleh Direktur Utama.
- d. Piagam Manajemen Risiko dikaji secara berkala dan/atau jika terdapat hal-hal yang perlu disesuaikan dengan adanya perubahan ketentuan dan/atau kebutuhan Perusahaan.

6.1.1.3. Tata Kelola Manajemen Risiko

- a. Tata Kelola Manajemen Risiko merupakan landasan dalam melaksanakan proses Manajemen Risiko dan integrasi Manajemen Risiko ke seluruh aktivitas operasional Perusahaan. Kerangka kerja tata kelola Manajemen Risiko yang digunakan digambarkan pada Lampiran 6.1.3.2.
- b. Kerangka kerja tata kelola manajemen risiko di atas mengacu kepada Peraturan Menteri BUMN RI No PER-2/MBU/03/2023 dan/atau perubahannya, dimana Penerapan Manajemen Risiko paling sedikit meliputi:

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PIP-SEK-PD-024
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	15 dari 56

- (i) Pengurusan aktif oleh Direksi dan pengawasan oleh Dewan Komisaris;
- (ii) Kecukupan kebijakan dan standar prosedur Manajemen Risiko dan penetapan strategi Risiko;
- (iii) Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, perlakuan, pencatatan, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan serta sistem informasi Manajemen Risiko; dan
- (iv) Sistem Pengendalian Intern yang menyeluruh.
- c. Dalam pelaksanaan pilar ke-1 dan ke-2 Manajemen Risiko, Direksi dan Dewan Komisaris dibantu oleh Komite di bawah Direksi dan Komite di bawah Dewan Komisaris.
- d. Dalam pelaksanaan pilar ke-3, Perusahaan menerapkan model tata kelola risiko 3 (tiga) lini atau *three lines model* yaitu:
 - (i) Lini pertama sebagai unit pemilik risiko merupakan unit yang langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis;
 - (ii) Lini kedua sebagai fungsi Manajemen Risiko dan Kepatuhan yang merupakan unit independen yang mengukur, memantau dan memitigasi Risiko secara agregat, serta mengembangkan metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko & Kepatuhan; dan
 - (iii) Lini ketiga sebagai fungsi Audit Intern merupakan unit yang memastikan tata kelola dan pengendalian risiko telah diimplementasikan secara efektif oleh Perusahaan.
- e. Dalam pelaksanaan pilar ke-4 yaitu Sistem Pengendalian Intern, Satuan Pengawasan Intern sebagai *Independent Assurance* dalam memastikan tata kelola dan pengendalian risiko diterapkan secara efektif oleh Perusahaan.

6.1.1.4. Tata Kelola Manajemen Risiko Terintegrasi

- a. Penerapan Tata Kelola Manajemen Risiko Terintegrasi di Perusahaan mengacu pada Lampiran 6.1.3.3.
- b. Tata Kelola Manajemen Risiko Terintegrasi mengatur penerapan manajemen risiko terintegrasi antara Induk Perusahaan dan Perusahaan dengan peran sebagai berikut:
 - (i) Induk Perusahaan menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi dengan memiliki peran sebagai berikut:
 - (1) Menetapkan pedoman Manajemen Risiko yang berlaku di PI Grup;
 - (2) Melakukan penyelarasan taksonomi, strategi risiko dan inisiatif risiko lainnya guna mendukung proses penguatan transformasi ERM PI Grup;
 - (3) Menetapkan Matriks Tanggung Jawab Risiko Utama Konsolidasi untuk PI Grup;
 - (4) Melakukan pemantauan terhadap kinerja pengelolaan Risiko di PI Grup secara periodik;
 - (5) Mereviu Kajian Risiko atas Aksi Korporasi di PI Grup;
 - (6) Melaksanakan pengukuran tingkat kematangan risiko (*risk maturity*) di PI Grup; dan
 - (7) Melakukan pemantauan tindak lanjut atas temuan dan rekomendasi penerapan Manajemen Risiko di PI Grup.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PIP-SEK-PD-024
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	16 dari 56

- (ii) Perusahaan menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi dengan memiliki peran sebagai berikut:
- (1) Melakukan adopsi / ratifikasi pedoman penerapan Manajemen Risiko yang berlaku di PI Grup dalam pedoman internal;
 - (2) Melakukan penyelarasan taksonomi, strategi risiko dan inisiatif risiko lainnya sesuai dengan transformasi ERM PI Grup;
 - (3) Menyusun dan melakukan pengendalian Risiko Utama Konsolidasi dan Risiko Utama di Internal Perusahaan;
 - (4) Melaporkan kinerja pengelolaan Risiko di Perusahaan ke Induk Perusahaan secara periodik;
 - (5) Menyusun Kajian Risiko atas Aksi Korporasi yang memerlukan persetujuan Pemegang Saham;
 - (6) Melaksanakan pengukuran tingkat kematangan risiko (*risk maturity*);
 - (7) Menyusun rencana tindak lanjut atas temuan dan rekomendasi hasil pengukuran tingkat kematangan risiko (*risk maturity*) serta melaporkan progresnya kepada Induk Perusahaan; dan
 - (8) Melaksanakan kebijakan dan arahan bidang manajemen risiko dari Induk Perusahaan.

6.1.1.5. Struktur Manajemen Risiko

- a. Kategori Perusahaan
Kategori Perusahaan masuk ke Kategori Individu sebagai penentu pendekatan, cakupan, dan kedalaman tata kelola manajemen risiko, sebagaimana digambarkan pada Lampiran 6.1.3.4.
- b. Klasifikasi Risiko Induk Perusahaan dan Perusahaan
 - (i) Penilaian Klasifikasi Risiko diukur berdasarkan tingkat intensitas risiko dengan mempertimbangkan:
 - (1) Dimensi Ukuran; dan
 - (2) Kompleksitas.
 - (ii) Dimensi Ukuran Induk Perusahaan dan Perusahaan diklasifikasikan sebagaimana dimaksud pada Peraturan Menteri BUMN RI No PER-2/MBU/03/2023 BAB III.Penerapan Manajemen Risiko BUMN Pasal 53 ayat (4) dan ayat (5) dan/atau perubahannya.
 - (iii) Kompleksitas Induk Perusahaan dan Perusahaan diklasifikasikan tinggi apabila memenuhi salah satu parameter sebagaimana dimaksud pada Peraturan Menteri BUMN RI No PER-2/MBU/03/2023 BAB III.Penerapan Manajemen Risiko BUMN, Pasal 53 Ayat (6) dan/atau perubahannya. Kompleksitas diklasifikasikan tidak tinggi apabila tidak memenuhi ketentuan parameter tersebut.
 - (iv) Hasil Klasifikasi Risiko dituangkan dalam bentuk kuadran Klasifikasi Risiko secara detail dapat dilihat pada Lampiran 6.1.3.5 terdiri dari:
 - (1) Sistemik A jika memiliki ukuran besar dan kompleksitas tinggi;
 - (2) Sistemik B jika memiliki ukuran tidak besar dan kompleksitas tinggi;
 - (3) Signifikan jika memiliki ukuran besar dan kompleksitas tidak tinggi; dan
 - (4) Netral jika memiliki ukuran tidak besar dan kompleksitas tidak tinggi.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PIP-SEK-PD-024
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	17 dari 56

c. Organ Pengelola Risiko

- (i) Perusahaan wajib memenuhi Organ Pengelola Risiko dengan ketentuan yang dijelaskan secara detail dalam PER-2/MBU/03/2023 Pasal 56 ayat (1) dan ayat (2) dan/atau perubahannya.
 - (ii) Untuk memastikan efektivitas implementasi Manajemen Risiko di Perusahaan, organ pengelola risiko harus didukung dengan kompetensi, kapabilitas, pengetahuan dan kemampuan teknis yang memadai dalam pengelolaan risiko serta sesuai dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.
 - (iii) Organ Pengelola Risiko Perusahaan wajib memenuhi kualifikasi yang terdiri dari Sertifikasi dan Pelatihan, yang diatur secara detail dalam Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko di lingkungan BUMN Nomor: SK-3/DKU.MBU/05/2023 dan/atau perubahannya.
 - (iv) Wewenang, tugas, dan tanggung jawab Organ Pengelola Risiko Perusahaan dijelaskan secara detail dalam PER-2/MBU/03/2023 Pasal 57 – Pasal 64 dan/atau perubahannya.
 - (v) Perusahaan wajib menerapkan Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dalam melaksanakan Manajemen Risiko seperti pada Lampiran 6.1.3.6.
 - (vi) Untuk menjamin pelaksanaan proses Manajemen Risiko yang berlandaskan prinsip kehati-hatian, maka Perusahaan harus meningkatkan kompetensi dan integritas pejabat terutama pimpinan Unit Pemilik Risiko dan Fungsi Manajemen Risiko, dengan memperhatikan faktor-faktor seperti pengetahuan, pengalaman (*track record*), kemampuan, serta pendidikan yang memadai di bidang Manajemen Risiko. Oleh karena itu, Direksi harus:
 - (1) Menetapkan standar kualifikasi SDM yang jelas untuk setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko;
 - (2) Memastikan kecukupan kuantitas dan kualitas SDM yang ada dan memastikan SDM dimaksud memahami tugas dan tanggung jawabnya; dan
 - (3) Mengembangkan kapabilitas dan kompetensi yang memadai untuk memastikan tersedianya SDM yang kompeten di bidang Manajemen Risiko.
- Pejabat dan staf yang ditempatkan harus memiliki:
- (1) Pemahaman mengenai risiko dan faktornya dalam setiap aktivitas bisnis;
 - (2) Pengalaman dan kemampuan untuk memahami dan mengkomunikasikan implikasi eksposur risiko kepada Direksi secara tepat waktu; dan
 - (3) Memastikan agar seluruh SDM memahami strategi, skala Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko, kerangka Manajemen Risiko yang telah ditetapkan Direksi dan disetujui oleh Dewan Komisaris serta memastikan seluruh SDM menerapkan secara konsisten dalam aktivitas yang ditangani.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PIP-SEK-PD-024
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	18 dari 56

d. Budaya Risiko

- (i) Dalam menjalankan manajemen risiko, budaya risiko tidak dapat dipisahkan dari proses Manajemen Risiko karena pelaksanaannya bergantung pada perilaku serta persepsi terhadap pemahaman risiko.
- (ii) Budaya risiko melekat pada seluruh lapisan organisasi, mulai dari Dewan Komisaris hingga karyawan operasional, dengan peran berbeda namun saling melengkapi untuk membangun organisasi yang sadar, tanggap, dan bertanggung jawab terhadap risiko.
- (iii) Perusahaan perlu memiliki *framework* budaya risiko dan melakukan pengukuran atas pemahaman budaya risiko secara berkala di perusahaan.
- (iv) Dalam peningkatan pemahaman budaya sadar risiko Perusahaan, Perusahaan perlu mengimplementasikan program *Capability Building* dan Aktivasi *Risk Culture* berbasis kebutuhan kompetensi, diantaranya:
 - (1) *Capability Building*: Perusahaan menyusun kurikulum program pelatihan & sertifikasi yang sesuai dengan kebutuhan dengan materi standar khususnya berkaitan dengan pemahaman dalam pengelolaan risiko.
 - (2) Aktivasi *Risk Culture*: Perusahaan menyusun peningkatan kesadaran risiko dan aktivasi budaya risiko ke dalam proses operasional sehari-hari dengan 3 (tiga) tahapan proses yaitu:
 - (a) *Risk Awareness* yaitu Meningkatkan kesadaran & Pemahaman karyawan PT Pupuk Indonesia Pangan terhadap budaya sadar risiko Perusahaan;
 - (b) *ERM Process Activation* yaitu Memberikan penguatan budaya sadar risiko terhadap pelaksanaan program ERM; dan
 - (c) *Recognition & Rewards* yaitu Melakukan pengukuran dan pengakuan atas prestasi atas implementasi program budaya sadar risiko.
- (v) Hal utama dalam pembentukan persepsi dan pemahaman budaya sadar risiko Perusahaan diantaranya:
 - (1) Komitmen dan Keteladanan Pimpinan (*Tone from the Top*)
Pimpinan harus menunjukkan perilaku sadar risiko secara nyata agar menjadi contoh bagi seluruh karyawan.
 - (2) Komunikasi yang Terbuka dan Konsisten
Informasi terkait risiko harus dikomunikasikan secara jelas, rutin, dan dapat dipahami oleh semua pihak tanpa menciptakan rasa takut atau menyalahkan.
 - (3) Sosialisasi dan Edukasi Berkelanjutan
Pelatihan, kampanye, dan pembinaan risiko perlu dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan pemahaman lintas unit dan level organisasi.
 - (4) Integrasi Nilai Risiko ke dalam Proses Bisnis
Risiko tidak dipandang sebagai tugas tambahan, tetapi menjadi bagian dari proses kerja, pengambilan keputusan, dan perencanaan strategis.
 - (5) Mekanisme Pelaporan Risiko yang Aman dan Aksesibel

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PIP-SEK-PD-024
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	19 dari 56

Sistem pelaporan risiko harus mudah digunakan, aman dari pembalasan, dan responsif terhadap isu yang dilaporkan.

(6) Pengakuan dan Penguatan Positif (*Reward & Recognition*)

Penghargaan kepada individu atau tim yang menunjukkan perilaku sadar risiko mendorong replikasi praktik baik.

(7) Evaluasi dan Umpan Balik Berkala

Pengukuran persepsi budaya risiko dan tindak lanjut dari hasil survei/*assessment* penting untuk memastikan program berjalan efektif.

(8) Penetapan Indikator Budaya Risiko

Perusahaan perlu memiliki indikator terukur (KPI/KRI) yang menunjukkan tingkat keterlibatan dan pemahaman budaya risiko di berbagai unit.

6.1.2. KETENTUAN LAIN-LAIN

6.1.2.1. Ketentuan pelaksanaan Pedoman Kerangka Tata Kelola Dan Struktur Manajemen Risiko ini berlaku sejak tanggal disetujuinya Pedoman ini.

6.1.2.2. Ketentuan pelaksanaan Pedoman Manajemen Risiko ini mencabut dan menggantikan Pedoman Manajemen Risiko sebelumnya.

6.1.3. LAMPIRAN

6.1.3.1. Piagam Manajemen Risiko.

6.1.3.2. Kerangka Tata Kelola Manajemen Risiko.

6.1.3.3. Model Manajemen Risiko Terintegrasi.

6.1.3.4. Kategori Perusahaan.

6.1.3.5. Klasifikasi Risiko Perusahaan.

6.1.3.6. Model Tata Kelola Tiga Lini.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PIP-SEK-PD-024
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	20 dari 56

Lampiran 6.1.3.1 Piagam Manajemen Risiko

PIAGAM MANAJEMEN RISIKO **PT PUPUK INDONESIA PANGAN**

Sebagai bentuk komitmen dalam pengelolaan risiko yang sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen risiko untuk melindungi dan menciptakan nilai bagi Pemegang Saham dan PT Pupuk Indonesia Pangan, serta sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Pemegang Saham, dengan berdasar pada Peraturan Menteri BUMN Republik Indonesia No.Per-2/MBU/03/2023 dan Anggaran Dasar, maka seluruh jajaran Direksi memastikan agar seluruh insan perusahaan di PT Pupuk Indonesia Pangan berkomitmen untuk:

1. Menerapkan Manajemen Risiko yang menganut prinsip Model Tiga Lini (*Three Lines Model*) dan Tata Kelola Terintegrasi.
2. Memastikan kecukupan Pedoman dan Prosedur Manajemen Risiko serta strategi manajemen risiko.
3. Memastikan kecukupan proses Manajemen Risiko yakni identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian Risiko serta sistem informasi risiko.
4. Memastikan penerapan fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen.
5. Menyelaraskan pengelolaan risiko untuk setiap aktivitas strategis, bisnis, dan/atau operasional di seluruh jenjang dalam PT Pupuk Indonesia Pangan dengan strategi dan proses bisnis yang berlaku di PT Pupuk Indonesia Pangan.
6. Memastikan penerapan fungsi Manajemen Risiko lainnya sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan, Anggaran Dasar, dan/atau Keputusan RUPS/Menteri.
7. Mengembangkan kompetensi dan pemenuhan kualifikasi organ pengelola risiko, menyediakan anggaran pengelolaan risiko, serta menyediakan dukungan teknologi informasi untuk pengelolaan risiko secara memadai.
8. Menjadikan budaya risiko sebagai bagian dari budaya Perusahaan.
9. Melakukan penilaian Indeks Kematangan Risiko/*Risk Maturity Index* (RMI) dan evaluasi atas Penerapan Manajemen Risiko PT Pupuk Indonesia Pangan secara berkala untuk perbaikan yang berkelanjutan.

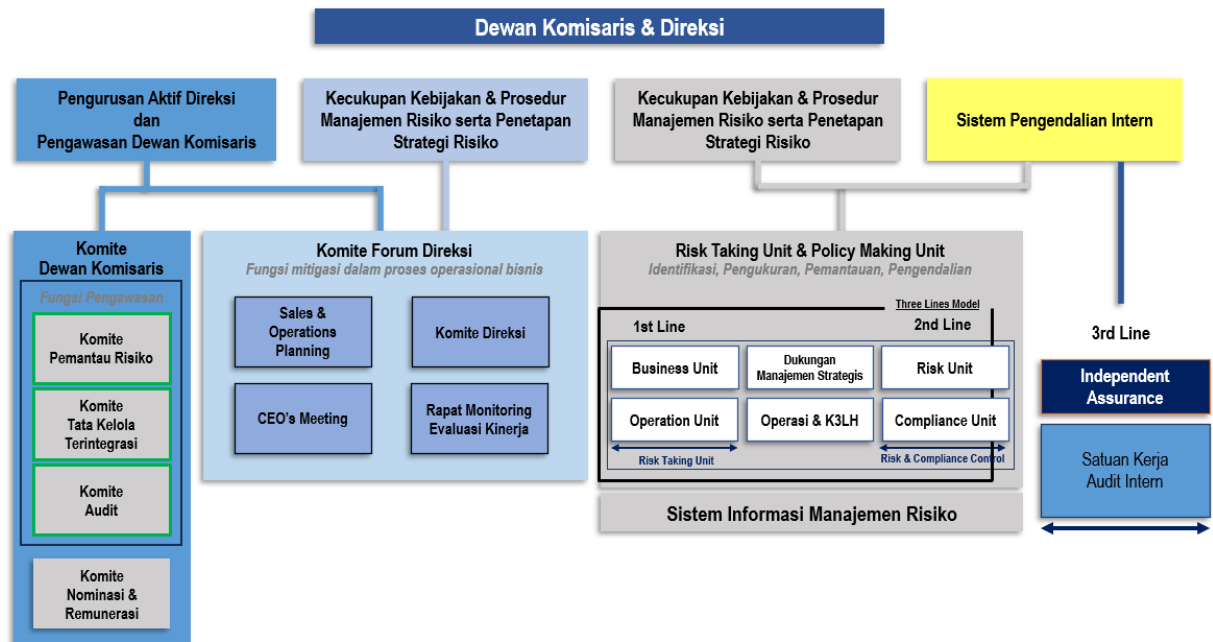
Komitmen ini dikomunikasikan secara terus-menerus kepada seluruh pemangku kepentingan untuk dapat dipahami dan dimaksudkan untuk dapat dievaluasi efektivitasnya secara berkala.

Jakarta,
PT Pupuk Indonesia Pangan

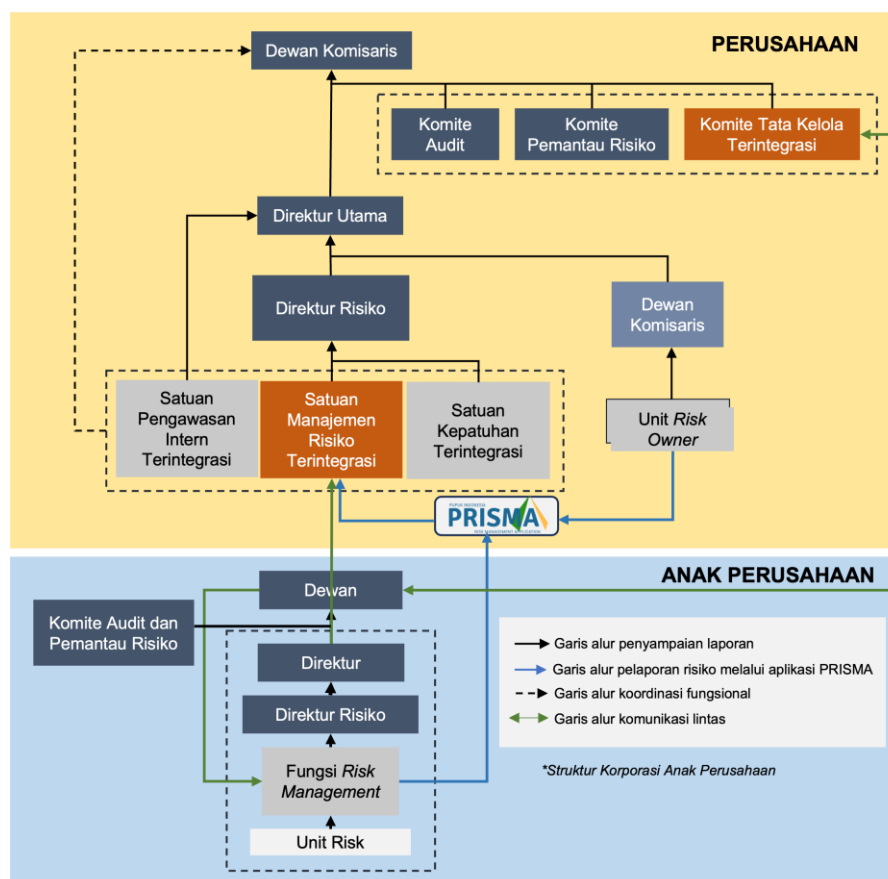
Direktur Utama

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	21 dari 56

Lampiran 6.1.3.2 Kerangka Tata Kelola Manajemen Risiko



Lampiran 6.1.3.3 Model Tata Kelola Manajemen Risiko Terintegrasi

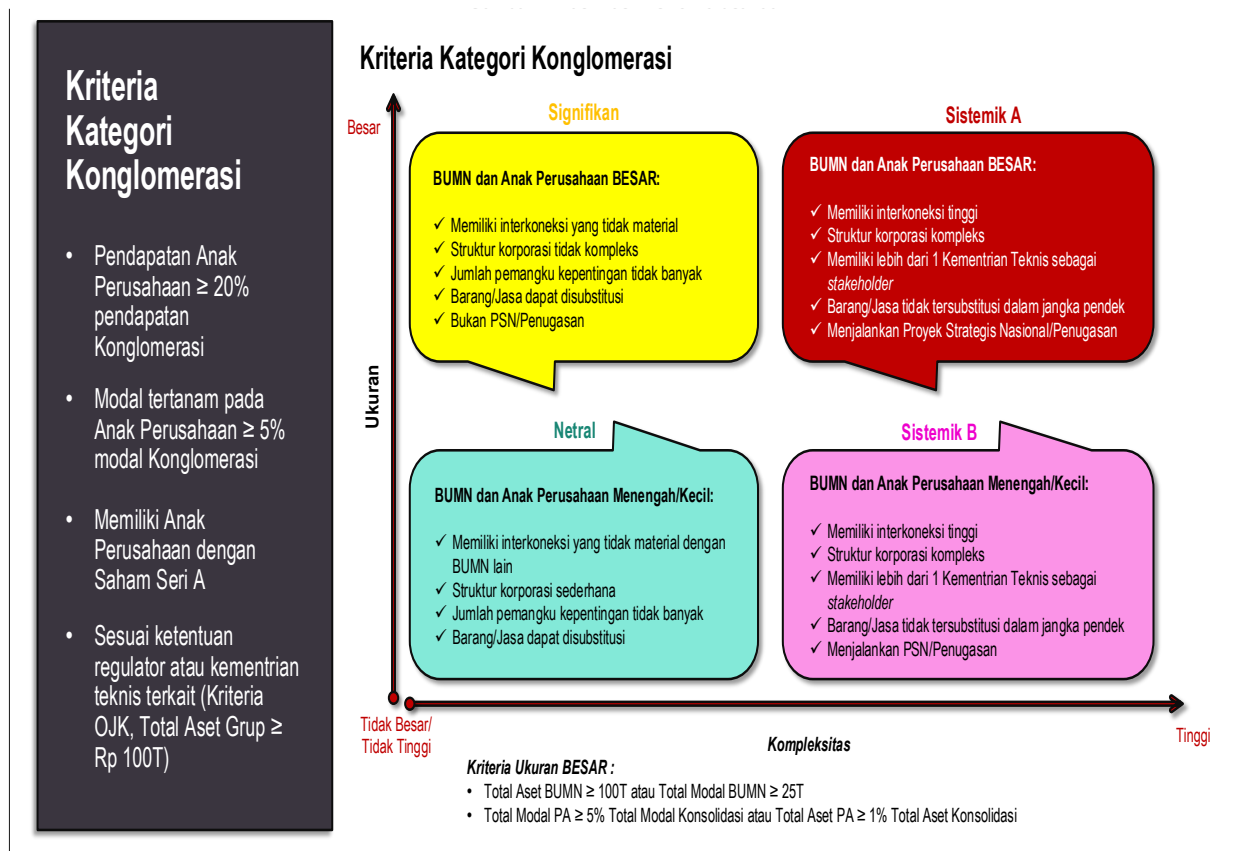


	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	22 dari 56

Lampiran 6.1.3.4 Kategori Perusahaan

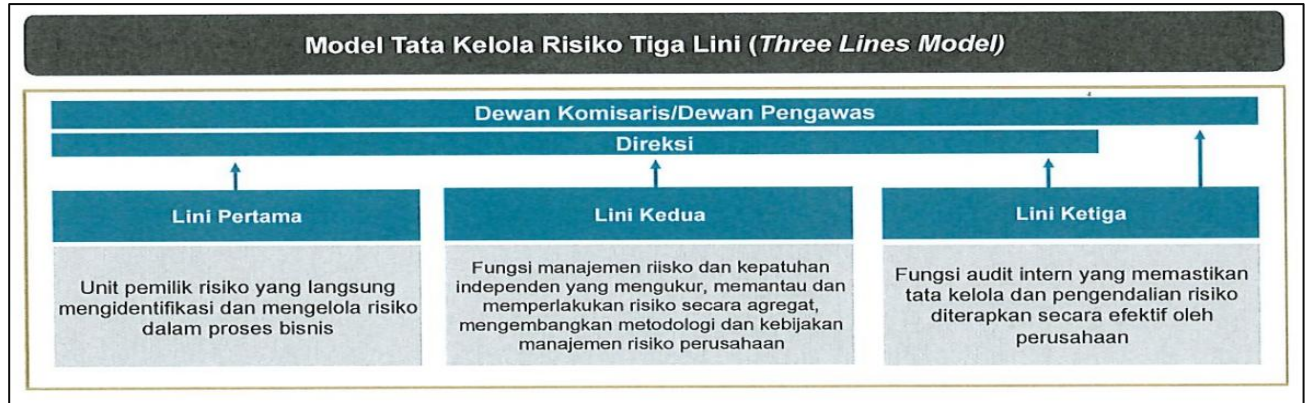
KATEGORI BUMN								
INTENSITAS RISIKO	BUMN Konglomerasi				BUMN Individu			
	Sistemik A	Sistemik B	Signifikan	Netral	Sistemik A	Sistemik B	Signifikan	Netral
ORGAN PENGELOLA RISIKO								
Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dewan Direksi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Komite Audit (KA)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Komite Pemantau Risiko (KPR)	✓	✓	✓	Fungsi dirangkap KA	✓	✓	✓	Fungsi dirangkap KA
Komite Tata Kelola Terintegrasi (KTKT)	✓	Fungsi dirangkap KPR	Fungsi dirangkap KPR	Fungsi dirangkap KA	Fungsi dirangkap KPR	BUMN Individu tidak memerlukan KTKT		
Direktur Risiko	✓	✓	Fungsi dirangkap Direktur Keuangan	Fungsi dirangkap Direktur Keuangan	✓	✓	Fungsi dirangkap Direktur Keuangan	Fungsi dirangkap Direktur Keuangan
Direktur Keuangan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SPI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Lampiran 6.1.3.5 Klasifikasi Risiko Perusahaan



	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	23 dari 56

Lampiran 6.1.3.6 Model Tata Kelola Tiga Lini



6.2

PROSES MANAJEMEN RISIKO

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	25 dari 56

6.2.1 KETENTUAN UMUM

6.2.1.1 Proses Manajemen Risiko memiliki tujuan dan sasaran sebagai berikut:

a. Tujuan:

Bab ini bertujuan untuk menjelaskan tahapan-tahapan penting dalam proses manajemen risiko yang meliputi perencanaan, pemantauan, dan evaluasi.

b. Sasaran:

- (i) Memberikan panduan proses manajemen risiko mulai dari penentuan strategi risiko, identifikasi risiko, analisis risiko, hingga strategi mitigasi yang tepat sesuai konteks perusahaan;
- (ii) Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan pemantauan dan evaluasi risiko secara berkala untuk memastikan efektivitas tindakan pengendalian dan menyesuaikan strategi terhadap perubahan kondisi internal maupun eksternal;
- (iii) Mendorong penerapan proses manajemen risiko yang proaktif dan adaptif, sebagai bagian dari pengambilan keputusan strategis; dan
- (iv) Membangun siklus manajemen risiko yang berkelanjutan, di mana pembelajaran dari hasil evaluasi menjadi dasar untuk perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan risiko ke depan.

6.2.1.2 Proses Perencanaan Manajemen Risiko

a. Proses Perencanaan Manajemen Risiko terdiri dari 4 (empat) proses utama yang masing-masing terdiri dari:

- (i) Proses penetapan strategi Risiko;
- (ii) Proses penetapan rencana sasaran;
- (iii) Proses penilaian Risiko; dan
- (iv) Proses penetapan perencanaan strategis.

b. Proses Perencanaan Manajemen Risiko merupakan bagian dari keseluruhan proses Manajemen Risiko di Perusahaan sebagaimana yang digambarkan pada Lampiran 6.2.3.1.

c. Perusahaan wajib menyusun Strategi Risiko sebelum menyusun rencana strategi bisnis.

d. Perusahaan menyusun Strategi Risiko mempertimbangkan berbagai elemen antara lain; RAS Kementerian BUMN, *core competence* Perusahaan, *outlook industry* dan *positioning* pada industri, kondisi Perusahaan pada tahun berjalan, cakupan waktu penetapan target (RJP ataupun RKAP), dan kapasitas risiko Perusahaan.

e. Strategi Risiko terdiri dari pernyataan selera risiko (RAS) dengan memperhatikan selera risiko pemegang saham, nilai ambang risiko di level enterprise/korporat yang memuat *risk capacity*, *risk appetite*, *risk tolerance* dan *risk limit*, serta metrik strategi risiko.

f. Proses Penetapan Strategi Risiko diatur secara detail dalam Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio BUMN Nomor: SK-6/DKU.MBU/10/2023, Bab II Poin B nomor 1 dan/atau perubahannya.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	26 dari 56

- g. Perusahaan menetapkan Rencana Sasaran yang disusun berbasis Manajemen Risiko dengan mempertimbangkan antara risiko yang dapat diterima sesuai dengan nilai ambang risiko yang telah ditetapkan dengan hasil yang diharapkan dapat diperoleh perusahaan.
- h. Proses Penetapan Rencana Sasaran diatur secara detail dalam Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio BUMN Nomor: SK-6/DKU.MBU/10/2023, Bab II Poin B nomor 2 dan/atau perubahannya.
- i. Perusahaan melakukan Penilaian Risiko dalam proses Manajemen Risiko berdasarkan sasaran yang ditetapkan dengan tahapan terdiri dari proses identifikasi Risiko, kuantifikasi Risiko, rencana perlakuan Risiko, dan prioritasasi Risiko.
 - (i) Risiko yang diidentifikasi minimal terdiri dari:
 - (1) Risiko eksisting yaitu risiko yang melekat pada kegiatan usaha entitas;
 - (2) Risiko baru yaitu risiko yang muncul karena Perusahaan mengambil sasaran dan strategi sebagai inisiatif untuk *unlock value*; dan
 - (3) Risiko *emerging* yaitu risiko yang ditemukan karena adanya gejala atau ancaman perubahan lingkungan bisnis.
 - (a) Proses *emerging risk* dalam manajemen risiko meliputi identifikasi dini terhadap risiko baru atau yang berkembang, analisis potensi dampak dan kemungkinan terjadinya risiko termasuk secara *forward looking*, serta pemantauan secara berkelanjutan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal dan internal; dan
 - (b) Risiko-risiko ini kemudian dievaluasi untuk menentukan relevansinya terhadap tujuan perusahaan dan diintegrasikan ke dalam proses pengambilan keputusan serta perencanaan strategi, guna memastikan ketahanan dan adaptabilitas jangka panjang organisasi.
 - (ii) Profil Risiko hasil identifikasi disajikan paling sedikit memuat: i) sasaran, (ii) strategi, (iii) taksonomi Risiko, (iv) peristiwa Risiko, (v) penyebab Risiko, (vi) *Key Risk Indicator* (KRI), (vii) *threshold* KRI dalam 3 (tiga) kategori yaitu batas bahaya, batas hati-hati, dan batas aman sebagai *early warning signal*, (viii) kontrol saat ini (*existing control*) dan penilaian efektivitas kontrol, (ix) dampak Risiko, dan (x) perkiraan waktu terjadinya eksposur Risiko.
 - (iii) Peristiwa risiko dikelompokkan dalam taksonomi Perusahaan.
 - (1) Perusahaan menetapkan taksonomi sesuai dengan taksonomi KBUMN untuk kepentingan agregasi dan integrasi. Pengelompokkan hasil integrasi Risiko BUMN ke dalam Taksonomi Risiko Portofolio BUMN sebagaimana Lampiran 6.2.3.2.
 - (2) Taksonomi Perusahaan ditetapkan dengan mempertimbangkan kondisi industri, kondisi eksternal

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	27 dari 56

perusahaan dan kondisi internal, serta dievaluasi secara berkala.

- (iv) Seluruh Risiko yang telah diidentifikasi dilakukan kuantifikasi Risiko. Kuantifikasi terdiri dari kuantifikasi risiko inheren dan kuantifikasi risiko residual. Masing-masing kuantifikasi meliputi eksposur, skala dan level.
- (v) Perusahaan menyusun rencana perlakuan risiko serta mengalokasikan anggaran yang memadai untuk menurunkan nilai risiko sesuai dengan target nilai risiko residual.
- (vi) Perusahaan melakukan proses prioritisasi risiko melalui proses integrasi dan agregasi risiko.
 - (1) Integrasi, Dalam melakukan proses integrasi Risiko, Perusahaan menggunakan pendekatan yang handal dan dapat dipertanggungjawabkan dengan ketentuan sebagai berikut:
 - (a) Integrasi Risiko dapat mengidentifikasi Risiko yang berdampak secara konsolidasi yang berasal dari Perusahaan maupun struktur korporasi di bawah Perusahaan secara lengkap dan mendetail;
 - (b) Risiko yang dinilai kecil di Perusahaan harus dapat diidentifikasi untuk dilakukan integrasi dan rencana perlakuan Risiko pada level enterprise Induk Perusahaan;
 - (c) Proses integrasi Risiko harus dapat mengungkap Risiko tersembunyi pada level struktur korporasi di bawah Perusahaan;
 - (d) Proses integrasi Risiko digunakan sebagai media penyaluran terhadap penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi;
 - (e) Induk Perusahaan harus memiliki analisa sensitivitas terhadap setiap faktor Risiko yang dapat mempengaruhi setiap jenis portofolio dan pengelolaan Perusahaan sehingga Risiko dapat dibagi atau dialokasikan antar portofolio secara optimal sesuai dengan strategi Risiko; dan
 - (f) Pola integrasi secara terstruktur, dapat menggunakan pola integrasi dengan pendekatan antara lain: *Bottom Up* dan *Top Down* seperti pada Lampiran 6.2.3.3.
 - (2) Agregasi, Proses penyusunan agregasi dilakukan untuk mengelompokkan risiko dari hasil integrasi ke dalam Taksonomi Risiko Portofolio Kementerian BUMN.
- j. Proses Penilaian Risiko diatur secara detail dalam Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio BUMN Nomor: SK-6/DKU.MBU/10/2023, Bab II Poin B nomor 3 dan/atau perubahannya.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev. ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	28 dari 56

- k. Perusahaan melakukan Penetapan Perencanaan Strategis baik RJP atau RKAP yang telah disusun berbasis Risiko dengan mempertimbangkan risiko yang dapat diterima, mengacu pada strategi dan ambang risiko yang ditetapkan, sehingga setiap keputusan strategis selaras dengan profil risiko dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara berkelanjutan.
- l. Alur proses penetapan RKAP berbasis Risiko digambarkan melalui diagram pada Lampiran 6.3.3.4.
- m. Dalam mendukung Aksi Korporasi yang dilakukan Perusahaan, dilakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian Risiko melalui penyusunan Kajian Risiko Aksi Korporasi terhadap:
 - (i) Perbuatan-perbuatan Direksi yang harus mendapatkan persetujuan tertulis dari Dewan Komisaris sesuai dengan Anggaran Dasar Pasal 11 ayat 8; dan
 - (ii) Perbuatan-perbuatan Direksi yang harus mendapatkan tanggapan tertulis Dewan Komisaris dan persetujuan dari Rapat Umum Pemegang Saham sesuai dengan Anggaran Dasar Pasal 11 ayat 10 sebagai salah satu kelengkapan dokumen dalam pengajuan Persetujuan Pemegang Saham atas Investasi Pengembangan; atau Kajian Risiko atas kegiatan lainnya jika kegiatan tersebut berpotensi dan/atau memiliki Risiko yang berdampak signifikan terhadap keberlangsungan Perusahaan.
- n. Unit Pemilik Risiko selaku Manajemen Lini Pertama bertanggung jawab dalam penyusunan Kajian Risiko Aksi Korporasi dengan berkoordinasi kepada Fungsi Manajemen Risiko selaku Manajemen Lini Kedua sesuai Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini.

6.2.1.3 Proses Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko

- a. Proses pemantauan dan evaluasi Manajemen Risiko terdiri dari 3 (tiga) proses utama yang masing-masing terdiri dari:
 - (i) Proses pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan Risiko;
 - (ii) Proses pelaporan Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko; dan
 - (iii) Proses evaluasi kinerja.
- b. Pemantauan dan Evaluasi atas pelaksanaan perlakuan risiko merupakan bagian dari proses manajemen risiko yang berada dalam tahap respons atau perlakuan risiko, yaitu setelah risiko teridentifikasi dan dilakukan analisis serta evaluasi.
- c. Pemantauan dan Evaluasi Risiko atas Pelaksanaan Perlakuan Risiko dilakukan dengan:
 - (i) Pemantauan dan evaluasi Risiko dilakukan oleh Fungsi Manajemen Risiko Perusahaan terhadap Risiko Utama hasil integrasi Risiko;
 - (ii) Pemantauan dan evaluasi Risiko dilakukan untuk mengevaluasi kualitas pelaksanaan Manajemen Risiko sesuai dengan perencanaan Manajemen Risiko yang telah disusun dokumen perencanaan strategis dibandingkan dengan pencapaian kinerja atas target dari sasaran dan strategi yang telah ditetapkan;

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	29 dari 56

- (iii) Dewan Komisaris melalui Komite Tata Kelola Terintegrasi dan Komite Pemantau Risiko melakukan evaluasi Risiko Terintegrasi paling sedikit setiap bulan;
 - (iv) Pemantauan dan evaluasi yang dilakukan oleh Direksi dan Dewan Komisaris meliputi realisasi atas pencapaian kinerja, Risiko Utama yang masih mempengaruhi sasaran dan strategi perusahaan ke depan hingga akhir tahun, realisasi pelaksanaan Audit Intern, dan hasil Tata Kelola Terintegrasi; dan
 - (v) Hasil pemantauan dan evaluasi Direksi dan reviu dari Dewan Komisaris menjadi bahan penyusunan laporan kepada Kementerian BUMN.
- d. Laporan Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko untuk melakukan keseluruhan proses pemantauan dan evaluasi Manajemen Risiko terdapat periode penyampaian pelaporan yang harus disampaikan kepada Manajemen Perusahaan dan/atau Pemegang Saham, terdiri dari:
- (i) Tahunan, yang disampaikan sekali setiap tahun;
 - (ii) Triwulan, yang disampaikan setiap 3 (tiga) bulan sekali;
 - (iii) Semesteran, yang disampaikan setiap 6 (enam) bulan sekali;
 - (iv) Insidental, yang disampaikan sewaktu-waktu; dan
 - (v) Bulanan, yang disampaikan tiap bulan.
- e. Laporan Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko terdiri:
- (i) Realisasi perhitungan Risiko Residual yang dibandingkan dengan rencana target Risiko Residual sesuai periode pelaporan;
 - (ii) Realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya;
 - (iii) Peta Risiko;
 - (iv) Ikhtisar perubahan Profil dan Strategi Risiko;
 - (v) Catatan kejadian kerugian (Loss Event Database);
 - (vi) Hasil *internal control testing*;
 - (vii) Hasil *stress testing*; dan
 - (viii) Perhitungan peringkat komposit Risiko.
- f. Proses Pelaporan Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko diatur secara detail dalam Petunjuk Teknis Proses Pelaporan Manajemen Risiko BUMN Nomor: SK-7/DKU.MBU/10/2023, Bab IV Pelaporan Manajemen Risiko dan/atau perubahannya.
- g. Untuk memberikan evaluasi yang mendorong Perusahaan meningkatkan penerapan Manajemen Risiko yang memberikan perlindungan dan penciptaan nilai bagi Perusahaan, Perusahaan wajib melakukan penilaian peringkat komposit Risiko yang dilakukan secara *self-assessment* setiap triwulan.
- h. Proses perhitungan peringkat komposit risiko diatur secara detail pada Petunjuk Teknis Proses Pelaporan Manajemen Risiko BUMN Nomor: SK-7/DKU.MBU/10/2023, Bab III.Poin.9-14 dan/atau perubahannya.
- i. Hasil evaluasi perencanaan dan laporan Manajemen Risiko Perusahaan triwulanan dan tahunan disampaikan oleh Asisten Deputi Bidang Manajemen Risiko kepada Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	30 dari 56

Pengawas untuk mendapatkan tindak lanjut dan dilaporkan perkembangannya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku, khususnya untuk BUMN non-Tbk.

- j. Organ Pengelola Risiko Perusahaan bertanggung jawab sesuai dengan tugasnya untuk memastikan bahwa hasil evaluasi dari Pemegang Saham dilaksanakan dan menghasilkan perbaikan yang berkesinambungan dalam rangka penerapan Manajemen Risiko Perusahaan.

6.2.1 KETENTUAN LAIN-LAIN

6.2.2.1. Ketentuan pelaksanaan Pedoman Proses Manajemen Risiko Korporasi ini berlaku sejak tanggal disetujuinya pedoman ini.

6.2.2.2. Ketentuan pelaksanaan Pedoman Proses Manajemen Risiko Korporasi ini mencabut dan menggantikan Pedoman Manajemen Risiko sebelumnya.

6.2.1.1. Proses Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko.

6.2.2 LAMPIRAN

6.2.3.1. Proses Manajemen Risiko Perusahaan BUMN/Anak Perusahaan BUMN.

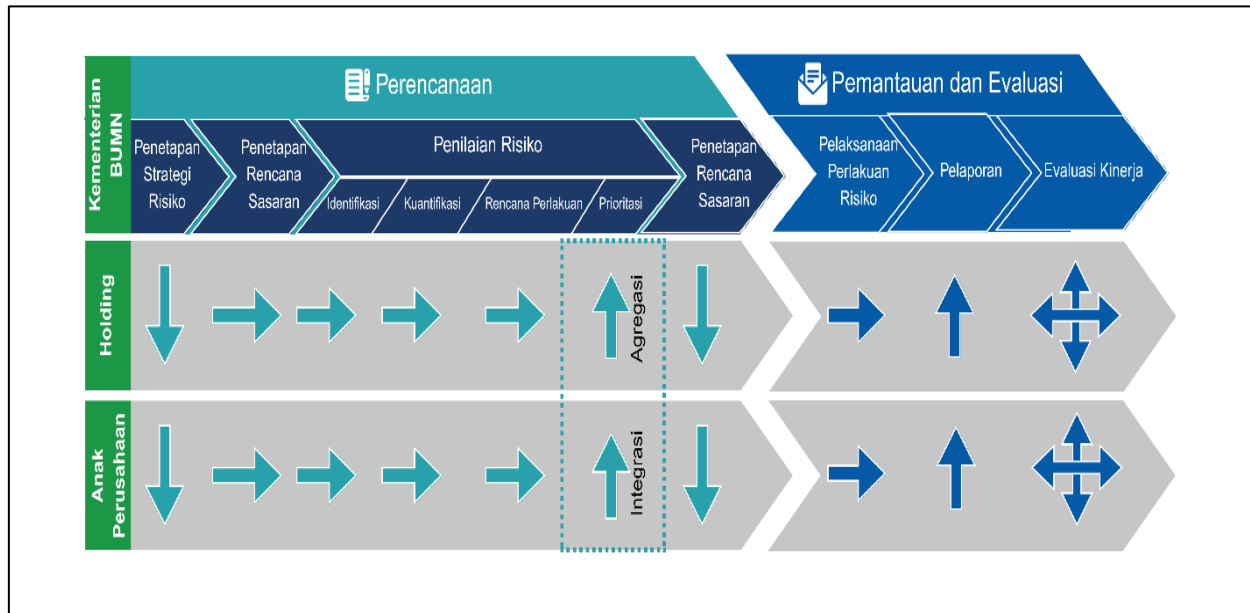
6.2.3.2. Taksonomi Risiko Portofolio BUMN.

6.2.3.3. Ilustrasi *Bottom-Up* dan *Top-Down* pada Prioritisasi Risiko.

6.2.3.4. Alur Proses Penetapan RKAP Berbasis Risiko.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	31 dari 56

Lampiran 6.2.3.1 Proses Manajemen Risiko Perusahaan BUMN/Anak Perusahaan BUMN

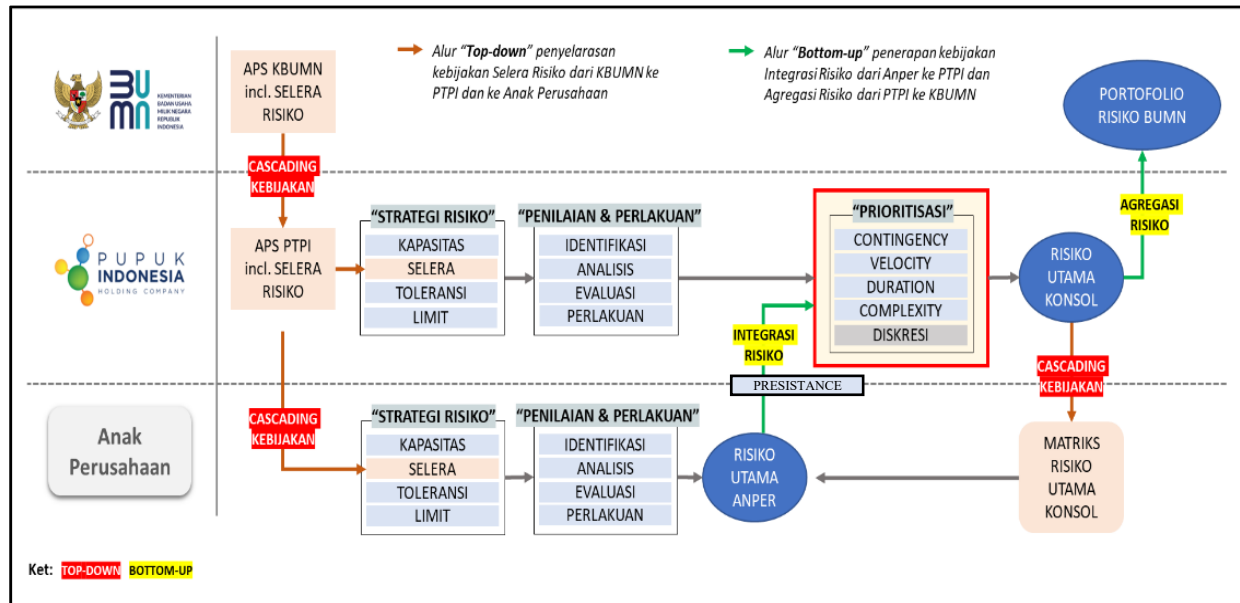


Lampiran 6.2.3.2 Taksonomi Risiko Portofolio BUMN

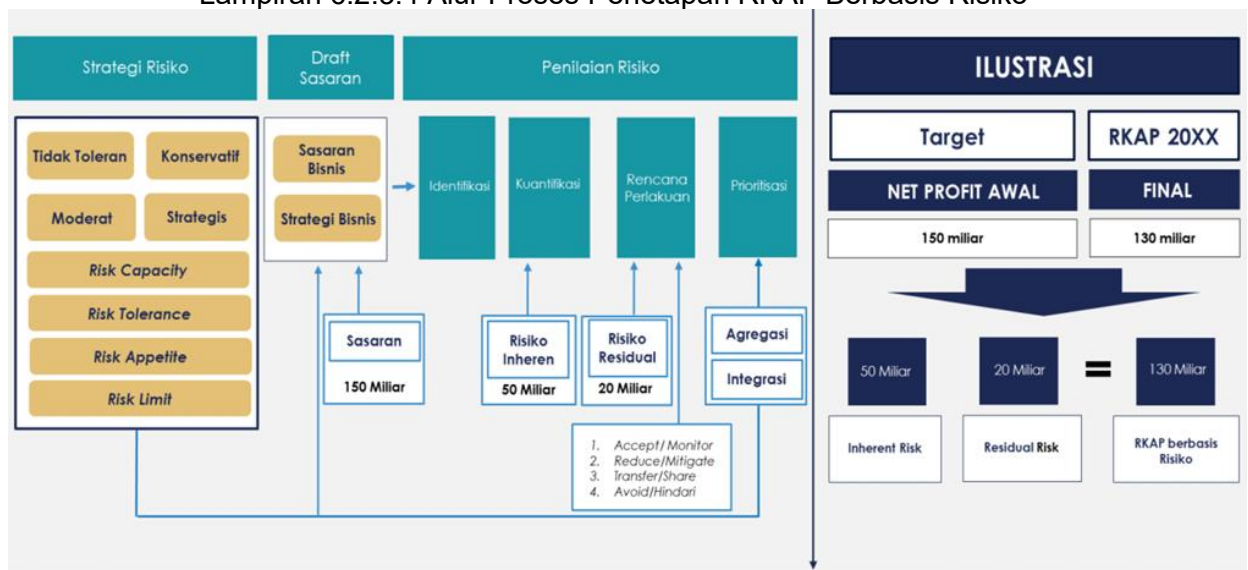
Tema Risiko (T1)		Kategori Risiko (T2)		Peristiwa Risiko (T3)					
1	Tema Risiko Portofolio KBUMN	1.1	Kategori Risiko Fiskal	1.1.1	Peristiwa Risiko terkait Dividen	1.1.2	Peristiwa Risiko terkait PMN	1.1.3	Peristiwa Risiko terkait Subsidi dan Kompensasi
		1.2	Kategori Risiko Kebijakan	1.2.4	Peristiwa Risiko terkait Kebijakan SDM	1.2.5	Peristiwa Risiko terkait Kebijakan Sektoral		
		1.3	Kategori Risiko Komposisi	1.3.6	Peristiwa Risiko terkait Konsentrasi Portofolio				
2	Tema Risiko Struktur Korporasi dan Organisasi	2.4	Kategori Risiko Struktur	2.4.7	Peristiwa Risiko terkait Struktur Korporasi				
		2.5	Kategori Risiko Restrukturisasi dan Reorganisasi	2.5.8	Peristiwa Risiko terkait Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi				
3	Tema Risiko Bisnis BUMN	3.6	Kategori Risiko Industri Umum	3.6.9	Peristiwa Risiko terkait Formulasi Strategis	3.6.10	Peristiwa Risiko terkait Pasar dan Makroekonmi	3.6.11	Peristiwa Risiko terkait Keuangan
				3.6.12	Peristiwa Risiko terkait Hukum, Reputasi & Kepatuhan	3.6.13	Peristiwa Risiko terkait Proyek	3.6.14	Peristiwa Risiko terkait Teknologi Informasi & Keamanan Siber
				3.6.15	Peristiwa Risiko terkait Sosial & Lingkungan	3.6.16	Peristiwa Risiko terkait Operasional		
		3.7	Kategori Risiko Industri Perbankan	3.7.17	Peristiwa Risiko terkait Kredit	3.7.18	Peristiwa Risiko terkait Likuiditas		
		3.8	Kategori Risiko Industri Asuransi	3.8.19	Peristiwa Risiko terkait Investasi	3.8.20	Peristiwa Risiko terkait Aktuarial		

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	32 dari 56

Lampiran 6.2.3.3 Ilustrasi *Bottom-Up* dan *Top-Down* pada Prioritisasi Risiko



Lampiran 6.2.3.4 Alur Proses Penetapan RKAP Berbasis Risiko



6.3

PENILAIAN TINGKAT KEMATANGAN RISIKO/ *RISK MATURITY INDEX (RMI)*

PT PUPUK INDONESIA PANGAN

FUNGSIONAL TATA KELOLA & MANAJEMEN RISIKO

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	34 dari 56

6.3.1. KETENTUAN UMUM

6.3.1.1 Penilaian Tingkat Kematangan Risiko / *Risk Maturity Index* (RMI) di PI Grup memiliki tujuan dan sasaran sebagai berikut:

a. Tujuan:

Bab ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mengenai pentingnya pengukuran tingkat kematangan manajemen risiko dalam suatu organisasi melalui pendekatan *Risk Maturity Index* (RMI). Penilaian ini digunakan sebagai alat evaluatif untuk mengidentifikasi sejauh mana praktik manajemen risiko telah diterapkan secara efektif, terintegrasi, dan berkelanjutan dalam proses tata kelola organisasi.

b. Sasaran:

- (i) Menjelaskan konsep dan dimensi-dimensi utama dalam *Risk Maturity Index* sebagai tolok ukur kematangan manajemen risiko organisasi;
- (ii) Mengidentifikasi tingkat kematangan manajemen risiko berdasarkan indikator-indikator yang terukur dan objektif;
- (iii) Membantu organisasi mengenali kesenjangan (*gap*) antara kondisi aktual dan kondisi ideal dalam pengelolaan risiko;
- (iv) Mendorong perbaikan berkelanjutan dengan memberikan arah pengembangan strategi manajemen risiko yang lebih matang dan adaptif; dan
- (v) Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan risiko sebagai bagian dari tata kelola yang baik (*good governance*).

6.3.1.2 Penilaian RMI Berbasis Kinerja

Penilaian RMI berbasis kinerja adalah penilaian yang menggabungkan antara Penilaian RMI berdasarkan Dimensi dengan realisasi kinerja yang terdiri dari Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*) dan Peringkat Komposit Risiko.

6.3.1.3 Dimensi penilaian indeks kematangan Risiko (*risk maturity index*) sebagaimana dimaksud pada PER-2/MBU/03/2023 Pasal 74 ayat (2) terdiri dari:

a. Aspek Dimensi

Dalam Penilaian RMI, Aspek Dimensi terdiri dari:

- (i) Budaya dan Kapabilitas Risiko;
- (ii) Organisasi dan Tata Kelola Risiko;
- (iii) Kerangka Risiko dan Kepatuhan;
- (iv) Proses dan Kontrol Risiko; dan
- (v) Model, Data, dan Teknologi Risiko.

b. Aspek Kinerja

Dalam Penilaian RMI, Aspek Kinerja terdiri dari:

- (i) Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*); dan
- (ii) Peringkat Komposit Risiko.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	35 dari 56

- 6.3.1.4 Aspek penilaian kinerja memperhatikan skala penyesuaian yang dipandang bahwa kualitas penerapan Manajemen Risiko selaras dengan hasil kinerja.
- 6.3.1.5 Penilaian RMI dapat dilaksanakan oleh Tim Penilai Internal atau Penilai Independen. Penilaian RMI dilakukan setiap tahun dengan ketentuan bahwa penilaian yang dilakukan oleh Penilai Independen sekurang-kurangnya paling sedikit sekali dalam 3 (tiga) tahun.
- 6.3.1.6 Proses penilaian RMI dilakukan mengikuti alur proses penilaian sebagai berikut:
- Penunjukan Pelaksana Penilaian;
 - Pengumpulan, Reviu dan Penilaian Dokumen serta Survei;
 - Wawancara;
 - Penilaian dan Pelaporan; dan
 - Pemantauan oleh Pemegang Saham.
- 6.3.1.7 Penilaian RMI dilaksanakan di Induk Perusahaan dan Perusahaan mengacu pada Petunjuk Teknis Penilaian Indeks Kematangan Risiko (Risk Maturity Index) Nomor: SK-8/DKU.MBU/12/2023 dan/atau perubahannya.
- 6.3.1.8 Pelaksanaan penilaian RMI dikoordinir oleh Fungsi Manajemen Risiko di masing-masing perusahaan.

6.3.2. KETENTUAN-KETENTUAN LAIN

- 6.3.2.1 Ketentuan pelaksanaan Pedoman Penilaian Tingkat Kematangan Risiko/Risk Maturity Index (RMI) ini berlaku sejak tanggal disetujuinya pedoman ini.
- 6.3.2.2 Ketentuan pelaksanaan Pedoman Penilaian Tingkat Kematangan Risiko/Risk Maturity Index (RMI) ini mencabut dan menggantikan Pedoman Manajemen Risiko sebelumnya.

6.3.3. LAMPIRAN

Tidak ada

6.4

SISTEM PENGENDALIAN INTERN

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	37 dari 56

6.4.1. KETENTUAN UMUM

6.4.1.1 Sistem Pengendalian Intern memiliki tujuan dan sasaran sebagai berikut:

a. Tujuan:

- (i) Menjelaskan penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPIN) sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri BUMN No. PER-2/MBU/03/2023 sebagai bagian integral dari tata kelola organisasi yang efektif dan efisien; dan
- (ii) Memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan pengendalian yang sistematis, terukur, terdokumentasi dengan baik.

b. Sasaran:

- (i) Memahami prinsip dan kerangka kerja Sistem Pengendalian Intern sesuai pedoman Peraturan Menteri BUMN No. PER-2/MBU/03/2023; dan
- (ii) Menjelaskan peran SPIN dalam mencegah dan mendeteksi penyimpangan, kesalahan, serta potensi kecurangan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

6.4.1.2 Sistem Pengendalian Internal (SPIN) adalah kerangka sistematis untuk memastikan bahwa pengelolaan organisasi berjalan secara Efisien dan efektif (operasional), Andal dalam pelaporan (keuangan dan non-keuangan), Patuh terhadap regulasi, dan Menjaga aset dari penyalahgunaan atau kerugian.

6.4.1.3 Lima Unsur utama SPIN (mengacu pada COSO *Framework*) diantaranya sebagai berikut:

- a. Lingkungan pengendalian (*Control Environment*) dalam perusahaan yang dilaksanakan dengan disiplin dan terstruktur, yang terdiri dari integritas, nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, filosofi manajemen, gaya kepemimpinan, struktur organisasi, pembagian tugas, serta kebijakan dan praktik SDM;
- b. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*) meliputi identifikasi dan analisis risiko terkait pencapaian tujuan organisasi, termasuk risiko penipuan, serta penetapan risiko yang memerlukan respons;
- c. Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*) mencakup kebijakan dan prosedur untuk memastikan arahan manajemen dilaksanakan. Contohnya: otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, reviu operasional dan pengamanan aset;
- d. Informasi dan komunikasi (*Information and Communication*), menjamin tersedianya informasi yang relevan dan tepat waktu serta komunikasi yang efektif ke seluruh bagian organisasi dan pihak eksternal; dan
- e. Pemantauan (*Monitoring*), proses penilaian kualitas sistem pengendalian intern secara berkelanjutan, baik melalui kegiatan pemantauan rutin maupun evaluasi terpisah.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	38 dari 56

- 6.4.1.4 Kerangka kerja Pengendalian intern berdasarkan COSO *Internal Control Framework* sebagaimana digambarkan pada Lampiran 6.4.3.1.
- 6.4.1.5 Ruang lingkup SPIN mencakup seluruh aktivitas organisasi, yaitu:
- Kegiatan operasional, yaitu SPIN memastikan bahwa seluruh aktivitas operasional organisasi berjalan secara efektif, efisien, dan ekonomis. Dalam penentuan Ruang lingkup dimulai dengan mengidentifikasi profil risiko Perusahaan terkini (Risiko Utama); dan
 - Pelaporan keuangan, yaitu SPIN mencakup pengendalian terhadap proses penyusunan laporan keuangan agar akurat, andal, dan tepat waktu. Dalam penentuan ruang lingkup dimulai dengan mengidentifikasi akun-akun signifikan di Laporan Keuangan.
- 6.4.1.6 Penerapan SPIN di Perusahaan dilakukan secara bertahap dimulai dari pengendalian atas pelaporan keuangan melalui ICOFR, dilanjutkan pada kegiatan operasional untuk membangun sistem pengendalian internal yang menyeluruh dan berkelanjutan.
- 6.4.1.7 Penerapan bertahap ini sejalan dengan prinsip prioritas risiko dan atas dasar PER-2/MBU/03/2023 Pasal 69 tentang Sistem Pengendalian Intern dalam implementasi Manajemen Risiko mencakup diantaranya Pengendalian atas Pelaporan Keuangan dan Kegiatan Operasi yang akurat dan tepat waktu dan/atau perubahannya.
- 6.4.1.8 Peranan Tiga Lini (*Three Lines Model*) pada implementasi Sistem Pengendalian Internal (SPIN) dan ICOFR diantaranya:
- 1st Line – Unit Pemilik Proses / Operasional
Melaksanakan pengendalian intern operasional (SPIN) dan menjalankan kontrol atas transaksi keuangan untuk keandalan laporan (ICOFR).
 - 2nd Line – Fungsi Kepatuhan / Manajemen Risiko / Pengendalian Intern
Memberikan panduan, monitoring, dan dukungan atas efektivitas pengendalian intern (SPIN) serta membantu penyusunan dan evaluasi kontrol keuangan (ICOFR).
 - 3rd Line – Satuan Pengawasan Intern (SPI)
Melakukan audit dan evaluasi independen atas sistem pengendalian intern perusahaan (SPIN) dan menguji efektivitas desain dan pelaksanaan kontrol pelaporan keuangan (ICOFR).
- 6.4.1.9 Tahapan SPIN yang dijalankan oleh Perusahaan, yakni:
- Perancangan, tahap awal yang berfokus pada penyusunan sistem dan struktur pengendalian intern sesuai kebutuhan perusahaan;
 - Implementasi & Pemantauan Berkelanjutan, tahap pelaksanaan pengendalian dan pemantauan atas efektivitas penerapannya;
 - Evaluasi, menilai kecukupan dan efektivitas sistem pengendalian intern berdasarkan hasil pelaksanaan dan pemantauan;
 - Remediasi, tindak lanjut atas hasil evaluasi dengan memperbaiki atau memperkuat sistem pengendalian; dan

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	39 dari 56

- e. Pelaporan, tahap akhir berupa penyampaian hasil implementasi dan evaluasi SPIN kepada pemangku kepentingan.

6.4.1.10 Pada umumnya, implementasi ICOFR akan dilaksanakan dengan dukungan dari seluruh Peranan 3 Lini (*Three Lines Model*) di perusahaan melalui beberapa tahapan, diantaranya:

- a. Tahap Perancangan, pada tahap ini dilakukan beberapa langkah yakni:
- (i) Penentuan Ruang Lingkup ICOFR dengan *top-down* dan *Risk Based Approach*
 Penentuan Ruang lingkup ICOFR berdasarkan Laporan Keuangan (Konsolidasian) atas Perusahaan yang menerbitkan asesmen manajemen atas efektivitas ICOFR serta harus dikaji secara berkala (misalnya: setiap semester).
 - (ii) Melakukan identifikasi Risiko dan Pengendalian terkait proses bisnis ICOFR
 Identifikasi kemungkinan/risiko terjadinya salah saji pada laporan keuangan dan pengendalian terkait proses bisnis ICOFR dilakukan melalui prosedur *walkthrough*. Prosedur *walkthrough* yaitu suatu prosedur untuk memahami alur transaksi dan pengendalian dalam suatu aktivitas keseluruhan (*end-to-end*) proses bisnis.
 - (iii) Dokumentasi atas Rancangan Proses Bisnis dan Pengendalian ICOFR
 Dokumentasi alur proses bisnis perlu didokumentasikan dalam bentuk diagram alur proses bisnis/*Business Process Mapping* (BPM) dan *Risk Control Matrices* (RCM) sehubungan pelaporan keuangan yang mencerminkan seluruh ELC, TLC (yang terdiri dari pengendalian manual, pengendalian otomatis, pengendalian IT *Dependent Manual*) dan ITGC yang ada dalam proses bisnis signifikan yang menjadi cakupan ICOFR.
 - (iv) Validasi Rancangan Pengendalian oleh Lini Kedua – Fungsi ICOFR
 Lini Kedua – Fungsi ICOFR melakukan validasi rancangan pengendalian ketika terdapat proses bisnis dan/atau pengendalian yang baru disusun atau terdapat perubahan pada proses bisnis dan/atau pengendalian
 Validasi rancangan pengendalian oleh Lini Kedua – Fungsi ICOFR dilakukan untuk memastikan efektivitas rancangan pengendalian sebelum rancangan pengendalian tersebut disahkan untuk diimplementasikan. Pengujian rancangan pengendalian oleh Lini Kedua – Fungsi ICOFR dilakukan atas pengendalian utama (Key Control) dengan metode Test of One yang dibedakan berdasarkan sifat pelaksanaan pengendaliannya.
 - (v) Tahapan Perancangan ICOFR pada Tingkat Grup Perusahaan (Konsolidasian)
 Dalam melaksanakan Tahapan Perancangan ICOFR Tingkat grup diperlukan koordinasi antara induk perusahaan dengan perusahaan yang menjadi cakupan ICOFR.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	40 dari 56

- b. Tahap Implementasi dan Pemantauan berkelanjutan, pada tahap ini dilakukan beberapa langkah yakni:
 - (i) Pemutakhiran BPM dan RCM
Proses bisnis dan pengendalian pada BPM dan RCM harus dikaji secara berkala oleh Lini Pertama dengan berkoordinasi dengan Lini Kedua – Fungsi ICOFR untuk memastikan relevansi dan kesesuaian dengan kondisi terkini proses bisnis perusahaan.
 - (ii) Sertifikasi Mandiri atas Pengendalian/*Control Self-Assessment (CSA)*
Menilai efektivitas pelaksanaan kontrol oleh pemilik proses (*process owner*) secara mandiri (*output*: Laporan penilaian mandiri atas pengendalian internal, digunakan untuk perbaikan dini).
- c. Tahap Evaluasi, pada tahap ini dilakukan beberapa langkah yakni:
 - (i) Evaluasi/Pengujian Efektivitas ICOFR
Pengujian efektivitas ICOFR dilakukan oleh Lini Ketiga, mencakup Pengujian efektivitas atas rancangan pengendalian/*Test of Design Effectiveness (TOD)* dan Pengujian efektivitas atas operasi pengendalian/*Test of Operating Effectiveness (TOE)*.
 - (ii) Hasil Evaluasi/Pengujian Efektivitas ICOFR
Berdasarkan pengujian di atas, hasil pengujian dapat disimpulkan sebagai Efektif dan Tidak Efektif. Di mana untuk pengendalian Tidak Efektif, dapat dikategorikan menjadi Defisiensi atas Rancangan/*Design Deficiency* atau Defisiensi atas Operasi/*Operating Deficiency*.
- d. Tahap Remediasi, pada tahap ini dilakukan beberapa langkah yakni:
 - (i) Remediasi atas Defisiensi Pengendalian
Apabila terdapat pengendalian yang tidak dirancang dan/atau tidak beroperasi secara efektif berdasarkan hasil CSA Lini Pertama, hasil validasi rancangan pengendalian oleh Lini Kedua – Fungsi ICOFR, hasil evaluasi pelaksanaan CSA oleh Lini Kedua – Fungsi ICOFR, maupun hasil pengujian oleh Lini Ketiga, maka pengendalian tersebut harus diremediasi berdasarkan jenis defisiensinya.
 - (ii) Pengujian atas Hasil Remediasi Pengendalian
Lini Ketiga melakukan pengujian atas hasil remediasi yang telah dilakukan Lini Pertama dan Lini Kedua – Fungsi ICOFR.
- e. Tahap Pelaporan
Pelaporan atas hasil pengujian efektivitas ICOFR dilakukan oleh lini ketiga, kemudian CEO dan CFO menyatakan asesmen manajemen atas efektivitas implementasi ICOFR setiap tahun sesuai dengan periode laporan keuangan dengan mempertimbangkan hasil pengujian yang dilakukan oleh Lini Ketiga.

6.4.1.11 Implementasi ICOFR yang baik akan memperkuat pilar SPIN, khususnya dalam menjamin keandalan dan akuntabilitas laporan keuangan Perusahaan.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	41 dari 56

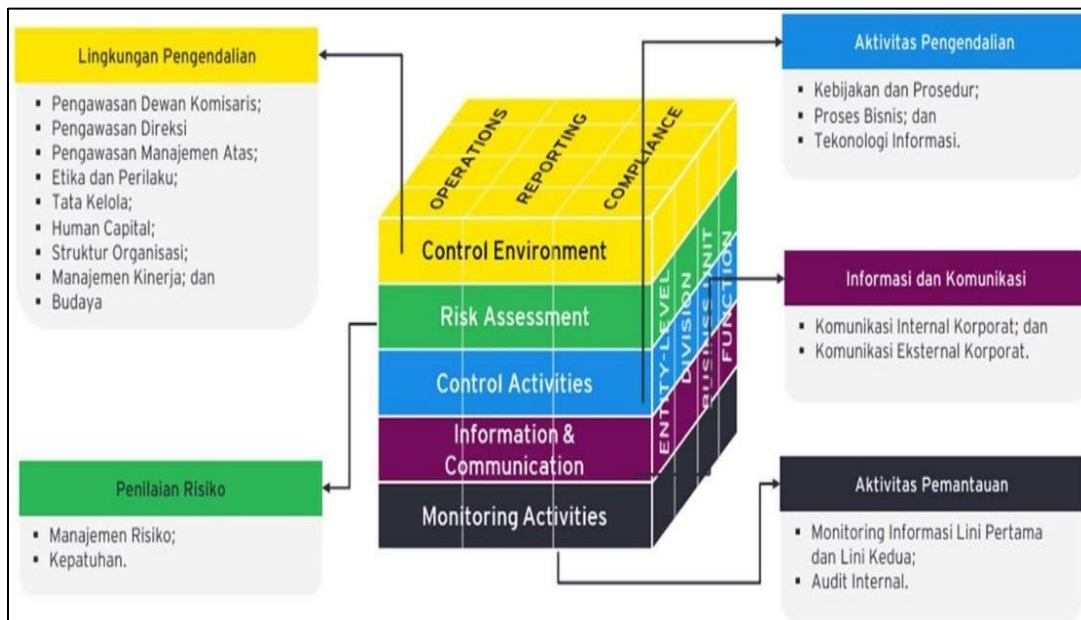
6.4.2. KETENTUAN-KETENTUAN LAIN

6.4.2.1 Ketentuan pelaksanaan Pedoman Sistem Pengendalian Intern ini berlaku sejak tanggal disetujuinya pedoman ini.

6.4.3. LAMPIRAN

6.4.3.1 Kerangka Kerja COSO.

Lampiran 6.4.3.1 Kerangka Kerja COSO



6.5

MANAJEMEN KELANGSUNGAN USAHA (MKU)

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	43 dari 56

6.5.1. KETENTUAN UMUM

6.5.1.1. Manajemen Kelangsungan Usaha memiliki tujuan dan sasaran sebagai berikut:

a. Tujuan:

- (i) Menjelaskan pentingnya penerapan Manajemen Kelangsungan Usaha dalam mempersiapkan organisasi menghadapi berbagai bentuk gangguan, krisis, atau bencana yang dapat menghambat operasional bisnis; dan
- (ii) Memastikan bahwa organisasi mampu melanjutkan fungsi-fungsi bisnis kritis secara efektif, sekaligus melindungi kepentingan pemangku kepentingan dan menjaga reputasi perusahaan.

b. Sasaran:

- (i) Mengidentifikasi potensi ancaman internal dan eksternal yang dapat mengganggu kelangsungan usaha;
- (ii) Menjelaskan penerapan kerangka kerja MKU untuk mempertahankan operasional bisnis selama dan setelah terjadi krisis/bencana;
- (iii) Membedakan dan menjelaskan penerapan MKU pada aspek finansial dan non-finansial, sebagai bentuk perlindungan menyeluruh terhadap sumber daya organisasi;
- (iv) Meminimalkan potensi kerugian, baik dalam bentuk kerugian finansial, penurunan reputasi, maupun risiko hukum akibat krisis yang tidak tertangani;
- (v) Menumbuhkan budaya kesiapsiagaan dan tanggap darurat di seluruh level organisasi melalui perencanaan, simulasi, dan evaluasi berkala; dan
- (vi) Mendukung kesinambungan pelayanan dan pencapaian tujuan strategis, meskipun dalam kondisi yang penuh tekanan atau gangguan besar.

6.5.1.2. Manajemen Kelangsungan Usaha (MKU) merupakan proses yang kritis bagi perusahaan guna mempertahankan kelangsungan operasional bisnis dan meminimalisir kerugian finansial, penurunan reputasi, tuntutan hukum dan potensi kerugian lainnya yang berpotensi muncul ketika bencana/krisis.

6.5.1.3. Untuk menjalankan Manajemen Kelangsungan Usaha secara konsisten, terukur, dan terintegrasi dengan strategi perusahaan, diperlukan pelaksanaan *Business Continuity Management System (BCMS)* dan *Contingency Plan* (Rencana Darurat) Perusahaan.

6.5.1.4. *Business Continuity Management System (BCMS)* merupakan tahapan pengelolaan kelangsungan usaha yang dijalankan pada saat perusahaan berada dalam kondisi tekanan atau stres untuk mengembalikan bisnis normal, sedangkan *Contingency Plan* merupakan tahapan pada fase pemulihan (*recovery*) dan penyelesaian (resolusi) yang difokuskan pada aspek keuangan, untuk memastikan keberlangsungan likuiditas, stabilitas, dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban pasca gangguan.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	44 dari 56

- a. *Business Continuity Management System (BCMS)*
- (i) Cakupan minimal dalam Struktur *Business Continuity Management System (BCMS)* perlu diatur selaras dengan ISO 22301 dan kebutuhan organisasi diantaranya sebagai berikut:
 - (1) Penetapan Struktur dan Peran Kunci Tim BCMS untuk menjamin keberlangsungan operasional dalam scenario gangguan.
 - (2) Tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur diantaranya penetapan kebijakan dan strategi BCMS, melakukan *Business Impact Analysis (BIA)*, menguji rencana keberlanjutan bisnis (BCP), memberikan persetujuan akhir atas rencana Business Continuity dan melakukan pelatihan dan sosialisasi.
 - (3) Jalur pelaporan yang jelas untuk memastikan pengelolaan keberlangsungan bisnis secara efektif.
 - (ii) Dalam penerapan *Business Continuity Management System (BCMS)*, Perusahaan memiliki prinsip yaitu:
 - (1) *Proactive*;
 - (2) *Predictive*;
 - (3) *People First*;
 - (4) *Operational & IT Resilience*; dan
 - (5) *Information Accessibility*.
 - (iii) Tahapan Alur *Business Continuity Management System (BCMS)* pada saat penanganan bencana/insiden diantaranya:
 - (1) *Preparedness*
Perencanaan, pengembangan, dan pengujian strategi serta prosedur yang diperlukan untuk merespons dan memulihkan operasi bisnis setelah terjadi bencana.
 - (2) *Response*
Tindakan awal yang diambil segera setelah bencana terjadi. Fokus utama untuk memastikan keselamatan karyawan, melindungi asset penting, dan mengurangi dampak bencana.
 - (3) *Activation (Declaration & Resumption)*
Memulai kembali operasi bisnis kritis dalam waktu sesingkat mungkin setelah bencana. Fokus utama pada fungsi-fungsi bisnis yang paling penting dan mendesak.
 - (4) *Recovery*
Pemulihan operasi bisnis ke tingkat yang lebih stabil dan berkelanjutan. Fokus utama pada pemulihan penuh dari semua fungsi bisnis yang terdampak.
 - (iv) Dokumen teknis yang digunakan pada saat terjadi insiden, krisis, atau gangguan signifikan yang berpotensi mengancam keselamatan manusia, aset perusahaan, kelanjutan operasional, atau reputasi organisasi pada proses *Business Continuity Management System (BCMS)* diantaranya:
 - (1) Prosedur Tanggap Darurat Pengelolaan BCMS yang mengatur pelaksanaan tanggap darurat di lingkungan Perusahaan agar dapat berjalan dengan tertib, efektif, dapat dipertanggungjawabkan, serta mengacu pada ketentuan yang

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	45 dari 56

berlaku sehingga dapat memberikan kejelasan dan kepastian bagi *stakeholders* dalam pelaksanaan.

- (2) Prosedur *Business Continuity Plan* (BCP) merupakan bagian dari proses eskalasi yang memberikan panduan dalam melaksanakan pemulihan yang dilakukan oleh Perusahaan guna meminimalkan dampak bencana pada bisnis sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dan ketentuan serta Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.
 - (3) Dalam siklus BCMS, dokumen awal yang digunakan pada tahap identifikasi dan penilaian untuk menentukan proses bisnis kritis serta prioritas pemulihan yaitu dokumen digunakan *Business Impact Analysis* (BIA), sedangkan dokumen *Business Continuity Strategy* (BCS) digunakan pada tahap perencanaan untuk merumuskan strategi keberlangsungan bisnis yang efektif berdasarkan hasil BIA, sebelum akhirnya dituangkan ke dalam *Business Continuity Plan* (BCP).
 - (4) Prosedur Manajemen Komunikasi Krisis Pengelolaan BCMS yang memberikan panduan dan mengatur tata cara bagi Perusahaan dalam melaksanakan rencana kritis manajemen dan komunikasi yang diperlukan untuk mengidentifikasi, merespons dengan rencana tindakan awal yang sesuai dan menyatakan bencana yang relevan seperti aktivasi *command center* dan deklarasi bencana.
 - (5) Dokumen *Disaster Response Plan* (DRP) IT yang merupakan bagian dari BCP (proses eskalasi IT DRP). IT DRP memberikan panduan untuk melakukan aktivasi jika terdapat gangguan terkait IT sesuai dengan prosedur IT DRP tanpa adanya aktivasi BCP. Laporan IT DRP secara reguler disampaikan kepada Fungsi Unit Kerja Pengelola BCMS.
- b. Struktur organisasi *Business Continuity Management System* (BCMS) Perusahaan memuat beberapa tim BCM diantaranya:
- (1) *Business Continuity Management System Committee* (BCMSC), terdiri dari jajaran Direktur Perusahaan yang dipimpin oleh Direktur Utama yang memberikan arahan strategis BCM kepada *Business Continuity Leader* (BCL) yang ditunjuk sebagai penanggung jawab pelaksana proses BCM.
 - (2) BCMSC Non-BOD merupakan perwakilan Fungsi Proses Bisnis yang bersifat strategis dan operasional serta terkait langsung dengan Fungsi Bisnis Kritis (*Critical Business Function/CBF*) yang berperan aktif dalam kondisi Normal (non-disaster) untuk memastikan seluruh mekanisme strategi pemulihan beserta dokumen dan program BCM terupdate sesuai perkembangannya.
 - (3) *Business Continuity Leader* (BCL) merupakan Direktur yang ditunjuk sebagai Direktur penanggung jawab proses *recovery* aktivasi BCP untuk Proses Bisnis Kritis, serta memimpin upaya *recovery* pada saat Bencana sampai kondisi normal kembali.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	46 dari 56

- (4) *Emergency Response Team* (ERT), merupakan tim yang melakukan respon awal/ tanggap darurat atas keselamatan dan keamanan jiwa, aset, operasional, serta stakeholder Perusahaan atas dampak suatu gangguan/bencana, dan memiliki tanggung jawab langsung terhadap operasional kritikal di suatu area/lokasi/site/unit kerja untuk kembali pada kondisi minimal.
- (5) *Recovery Team* merupakan tim yang bertanggung jawab atas strategi pemulihan terhadap operasional kritikal di suatu area/lokasi/site/unit kerja untuk Kembali normal.
- (6) Fungsi pendukung tim BCM, merupakan unit kerja yang melakukan respon secara taktikal/teknis dan proses *recovery* setelah kejadian Bencana menimpa Perusahaan.
- (7) *Crisis Communicaton Team* merupakan tim yang bertanggung jawab atas mekanisme jalur komunikasi dan pelaporan eskalasi insiden terhadap stakeholder internal maupun eksternal.
- (8) Unit Pengelola BCMS, merupakan coordinator dari implementasi BCM serta fasilitator dari pelaksanaan program BCMS Perusahaan.

c. Alur Pelaporan Proses BCM

- (1) Seluruh Proses BCM yang teraktivasi di Perusahaan sampai dengan Proses Bisnis Perusahaan kembali normal disampaikan oleh Tim Komunikasi Krisis kepada pemegang saham, sesuai hasil konsultasi BCL berdasarkan dengan kriteria juru bicara yang diatur dalam dokumen Pedoman Manajemen Komunikasi dalam Situasi Krisis; dan
- (2) Seluruh Proses BCM Perusahaan yang *interrelated* atau membutuhkan dukungan kritikal dari Induk Perusahaan disampaikan oleh BCM *Steering Committee* (BCMSC) Perusahaan kepada BCM *Steering Committee* (BCMSC) Induk Perusahaan untuk selanjutnya disampaikan kepada pemegang saham sesuai poin (i) di atas.

b. *Contingency Plan* (Rencana Darurat)

- (i) *Contingency Plan* sangat erat kaitannya dengan pengelolaan kondisi likuiditas dan insolvabilitas Perusahaan baik karena faktor yang bersifat *idiosyncratic* maupun yang bersifat *market wide* dalam perekonomian Indonesia.
- (ii) *Contingency Plan* disusun dengan tujuan memastikan *recovery* dari aktivitas operasional dan bisnis Perusahaan dan meminimalkan dampak yang mungkin terjadi.
- (iii) *Contingency Plan* antara lain meliputi:
 - (1) *Recovery Plan*
 - (a) Sesuai dengan Arahkan Pemegang Saham, Perusahaan diwajibkan untuk menyusun *Recovery Plan*. Tujuan utama dari *Recovery Plan* adalah agar Perusahaan mampu kembali menjalankan bisnis dalam kondisi yang layak dan berkelanjutan.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	47 dari 56

- (b) *Recovery Plan* memuat opsi-opsi yang akan dijalankan oleh Perusahaan ketika menghadapi tekanan finansial.
- (c) Proses dalam penyusunan *Recovery Plan* antara lain meliputi:
 - i. Identifikasi lini bisnis utama dan jaringan kantor yang material;
 - ii. Identifikasi keterkaitan usaha dengan potensi gangguan yang dapat menyebabkan dampak pada keuangan Perusahaan;
 - iii. Identifikasi indikator dan penentuan *trigger level* yang memicu aktivasi *Recovery Plan* Perusahaan;
 - iv. Menyusun *recovery option* untuk memitigasi risiko kegagalan untuk setiap pelampauan *trigger level*;
 - v. Menyusun langkah-langkah implementasi untuk setiap *recovery option* meliputi kerangka waktu dan hambatan atas masing-masing kondisi yang berbeda; dan
 - vi. Menetapkan Struktur Organisasi yang akan berperan dan bertanggung jawab dalam aktivitas rencana darurat Perusahaan.

(2) *Resolution Plan*

- (a) Selain *Recovery Plan*, Perusahaan juga menyusun *Resolution Plan* yang memuat hal yang akan dilakukan oleh Perusahaan ketika mengalami kegagalan finansial.
- (b) *Resolution Plan* adalah dokumen yang berisi informasi mengenai Perusahaan dan strategi resolusi yang menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam melakukan penanganan atau penyelesaian Perusahaan jika ditetapkan sebagai Perusahaan gagal (*default*).
- (c) Proses dalam penyusunan *Resolution Plan* antara lain meliputi:
 - i. Identifikasi Perusahaan yang material dan lini bisnis material;
 - ii. Identifikasi fungsi ekonomi kritis, keterkaitan kritis dengan kelompok usaha Perusahaan, keterkaitan kritis dengan pihak eksternal;
 - iii. Identifikasi dan penentuan opsi resolusi beserta potensi hambatan;
 - iv. Identifikasi keberlangsungan usaha ketika penanganan atau penyelesaian Perusahaan dari aspek operasional; dan
 - v. Penyusunan langkah-langkah strategi komunikasi dan sistem informasi manajemen.

6.5.2. KETENTUAN-KETENTUAN LAIN

- 6.5.2.1 Ketentuan pelaksanaan Pedoman Manajemen Kelangsungan Usaha ini berlaku sejak tanggal disetujuinya pedoman ini.
- 6.5.2.2 Ketentuan pelaksanaan Pedoman Manajemen Kelangsungan Usaha ini mencabut dan menggantikan pedoman sebelumnya.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	48 dari 56

6.5.3. LAMPIRAN

Tidak ada.

6.6

MANAJEMEN RISIKO PROYEK

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	50 dari 56

6.6.1. KETENTUAN UMUM

6.6.1.1. Manajemen Risiko Proyek di Perusahaan memiliki tujuan dan sasaran sebagai berikut:

a. Tujuan:

- (i) Menyediakan kerangka manajemen risiko proyek bagi Unit Pemilik Risiko (*Risk Owner*) yang menjadi acuan di PI Grup dalam pengelolaan risiko pada setiap tahapan proyek mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan dan pasca proyek; dan
- (ii) Memberikan jaminan bahwa keputusan investasi proyek pengembangan telah mempertimbangkan hasil kajian kelayakan yang komprehensif serta didukung oleh analisis risiko yang mencakup seluruh tahapan mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pasca proyek.

b. Sasaran:

Mewujudkan standar pengelolaan Risiko Proyek yang konsisten, terdokumentasi, dan terintegrasi guna mendukung efektivitas pelaksanaan proyek, peningkatan akuntabilitas dan pencapaian tujuan strategis PI Grup.

6.6.1.2. Risiko Proyek merupakan risiko yang mungkin timbul dari setiap tahapan proyek yang dapat menimbulkan kerugian keuangan (*financial*) dan non keuangan (*non financial*) baik secara langsung maupun tidak langsung yang berdampak pada tujuan proyek.

6.6.1.3. Manajemen Risiko Proyek

a. Kerangka Dasar Manajemen Risiko Proyek

(i) Prinsip Umum

Perusahaan menetapkan bahwa pengelolaan risiko proyek dilakukan secara menyeluruh berpedoman pada prinsip umum yang mengacu pada Lampiran 6.6.3.1. dengan penjelasan sebagai berikut:

(1) Perencanaan & Pengembangan

Perusahaan menetapkan bahwa dalam tahap awal perencanaan proyek, setiap proyek wajib dilakukan pemetaan keselarasan proyek dengan strategi perusahaan melalui analisis kondisi industri, tren pasar dan tingkat kematangan bisnis proyek.

Dalam tahap Perencanaan dan Pengembangan proyek, Perusahaan menyusun dokumen sebagai berikut:

- (a) *Feasibility Study* (FS) sebagai kajian kelayakan awal;
- (b) *Bankable Feasibility Study* (BFS) yang memenuhi standar pembiayaan;
- (c) *Basic Engineering Design* (BED) dan/atau *Front End Engineering Design* (FEED) sebagai dasar pengambilan keputusan investasi; dan
- (d) Dokumen lainnya yang dipersyaratkan mengacu pada ketentuan dalam Pedoman Pengajuan Investasi Pengembangan dan/atau perubahannya.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	51 dari 56

(2) Komite Investasi Pengembangan

Perusahaan menetapkan bahwa dalam pemberian persetujuan prinsip atas usulan investasi proyek pengembangan, Komite Investasi Pengembangan menggunakan kaidah *Four Eyes Principles*, yaitu pengambilan keputusan yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan terhadap aspek bisnis dan aspek risiko.

(3) Pembiayaan dalam Manajemen Risiko Proyek

Pembiayaan dalam manajemen risiko proyek merupakan fase krusial yang memastikan ketersediaan dana sesuai kebutuhan proyek. Proses pembiayaan harus menjamin ketersediaan dana sesuai kebutuhan dan jadwal proyek, serta meminimalkan potensi risiko keuangan jangka panjang.

Dalam tahap pembiayaan proyek, setiap rencana pembiayaan proyek wajib melalui analisis pembiayaan yang komprehensif, meliputi penilaian risiko atas:

- (a) Pinjaman perbankan (*bank loan*);
- (b) Fasilitas valuta asing (*forex line*);
- (c) Kerja sama usaha (*joint ventures/partnership*); dan
- (d) Dukungan pemerintah (*government support*).

(4) Konstruksi

Dalam tahap konstruksi proyek, perusahaan perlu memastikan seluruh aspek pelaksanaan terkelola dengan baik melalui:

- (a) Penyusunan *clear contract terms* yang mencakup pembagian tanggung jawab, jadwal, mekanisme pembatasan biaya, serta skema insentif dan penalti untuk meminimalkan risiko perselisihan maupun *cost overrun*;
- (b) Membentuk dedicated project excellence center sebagai pusat kendali yang bertugas melakukan pengawasan mutu, jadwal, serta koordinasi lintas fungsi agar risiko keterlambatan dan deviasi teknis dapat diminimalisir; dan
- (c) Penyusunan *construction insurance* guna memberikan perlindungan finansial terhadap potensi kecelakaan, kerusakan, atau *force majeure*, sehingga keseluruhan proses konstruksi berjalan lebih terkendali, efisien, dan berkesinambungan.

Dalam konteks Manajemen Risiko Proyek di Perusahaan yang bertanggung jawab untuk tahapan konstruksi di Perusahaan yaitu Fungsi *Project Management Office* (PMO) atau tim proyek, sedangkan peran Fungsi Manajemen Risiko berperan mendampingi dan mengawal agar seluruh proses sesuai dengan Tata Kelola Risiko Perusahaan.

(5) Kontrol & Monitoring (*Risk Management Plan*)

Dalam tahap kontrol dan monitoring proyek, Fungsi Manajemen Risiko memastikan pelaksanaan sesuai rencana melalui penerapan *Risk Management Plan*, dengan fokus pada

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	52 dari 56

pengendalian *cost overrun*, pencegahan keterlambatan proyek, serta *performance review* yang membandingkan asumsi studi kelayakan dengan realisasi, sehingga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian sekaligus sistem peringatan dini bagi manajemen untuk mengambil langkah korektif secara cepat dan tepat.

(6) *Commissioning*

Tahap *Commissioning* proyek merupakan fase transisi dari konstruksi ke operasi penuh dengan fokus pada pengujian sistem, fasilitas, dan peralatan agar sesuai spesifikasi teknis dan standar K3. Risiko kegagalan teknis, integrasi sistem, dan keterlambatan operasional serta risiko lainnya yang timbul agar dimitigasi melalui paling sedikit namun tidak terbatas pada:

- (a) Kontrak pemeliharaan;
- (b) Perjanjian jaminan *sparepart*; dan
- (c) Skema insentif & penalti.

Sehingga tahap ini menjadi *quality gate* untuk memastikan kesiapan operasi yang aman, efisien, dan berkelanjutan.

(7) Operasi

Tahap Operasi proyek merupakan fase pemanfaatan penuh aset atau fasilitas, di mana fokus utama adalah menjaga keberlanjutan kinerja, keamanan, dan profitabilitas melalui paling sedikit namun tidak terbatas pada:

- (a) Pengelolaan risiko ketersediaan pasokan bahan baku;
- (b) Kepastian *offtake agreement*;
- (c) Kepatuhan ESG;
- (d) Perlindungan asuransi; dan
- (e) Evaluasi kinerja terhadap asumsi studi kelayakan.

Sehingga proyek dapat berjalan optimal, aman, dan berdaya saing jangka panjang.

(8) *Risk Review and Continuous Improvement*

Tahap *Risk Review and Continuous Improvement* dalam proyek merupakan proses evaluasi menyeluruh atas efektivitas pengelolaan risiko di seluruh siklus proyek, dengan meninjau pencapaian terhadap rencana awal, mengidentifikasi kesenjangan atau kelemahan pengendalian, serta menjadi pembelajaran untuk perbaikan berkelanjutan, sehingga Perusahaan mampu meningkatkan ketahanan, efisiensi, dan tata kelola risiko pada proyek-proyek berikutnya.

(ii) Peran dan tanggung jawab dalam proses Manajemen Risiko Proyek diantaranya:

(1) Fungsi Manajemen Risiko

- (a) Melakukan identifikasi risiko proyek yang dapat mempengaruhi keberhasilan proyek. Hasil dari tahap ini adalah daftar risiko proyek yang terstruktur dan dikategorikan dalam taksonomi

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	53 dari 56

risiko proyek serta disertai dengan deskripsi penyebab dan potensi dampaknya.

- (b) Melakukan pengukuran risiko proyek dengan menilai tingkat kemungkinan (*likelihood*) dan dampak (*consequence*) dari setiap risiko proyek yang telah diidentifikasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif dengan menggunakan matriks risiko atau metode lain yang sesuai. Dari hasil pengukuran ini diperoleh tingkat prioritas risiko proyek, sehingga manajemen dapat memfokuskan perhatian pada risiko dengan dampak signifikan terhadap keberhasilan proyek.
 - (c) Melakukan pemantauan risiko proyek melalui pelaporan rutin, rapat evaluasi proyek, serta pemantauan *Key Risk Indicator* (KRI). Dalam tahap ini juga mencakup pencatatan risiko baru yang muncul selama pelaksanaan proyek sehingga daftar risiko selalu diperbarui dan relevan.
 - (d) Melakukan pengendalian risiko proyek dengan menetapkan strategi mitigasi yang tepat sesuai dengan tingkat risikonya, seperti menghindari (*avoid*), mengurangi (*mitigate*), memindahkan (*transfer*), atau menerima risiko (*accept*) dengan kontrol tertentu. Implementasi rencana mitigasi harus disertai dengan penanggung jawab, jadwal pelaksanaan, biaya pelaksanaan, serta mekanisme evaluasi efektivitas. Tujuannya adalah untuk memastikan risiko dapat diminimalisir sehingga proyek dapat berjalan sesuai jadwal, anggaran, dan waktu yang telah ditargetkan.
- (2) Fungsi Unit Kerja terkait
- (a) Fungsi Perencanaan & Pengembangan Proyek: Menyusun studi kelayakan dan melakukan identifikasi risiko sejak tahapan awal perencanaan dan pengembangan proyek.
 - (b) Fungsi Keuangan dan Pendanaan Investasi: Melakukan identifikasi dan pengelolaan risiko terkait pendanaan dan keuangan proyek sesuai *risk appetite*.
 - (c) Fungsi Proyek: Melakukan identifikasi dan pengelolaan risiko operasional proyek serta menjalankan mitigasi risiko yang efektif.
 - (d) Fungsi Operasi: Melakukan identifikasi dan pengelolaan risiko operasional meliputi namun tidak terbatas atas risiko rantai pasok, kontrak *offtake*, asuransi peralatan/pabrik, dan kepatuhan ESG.
 - (e) Fungsi Hukum: Memastikan kontrak dapat melindungi risiko hukum dan kepentingan perusahaan.
 - (f) Fungsi Audit Internal: Mengevaluasi efektivitas pengendalian risiko operasional proyek.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	54 dari 56

6.6.2. KETENTUAN-KETENTUAN LAIN

6.6.2.1. Ketentuan pelaksanaan Pedoman Manajemen Risiko Proyek ini berlaku sejak tanggal disetujuinya pedoman ini.

6.6.3. LAMPIRAN

6.6.3.1. Kerangka Manajemen Risiko Proyek.

Lampiran 6.6.3.1 Kerangka Manajemen Risiko Proyek



6.7

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN RISIKO

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok	PI-SMT-PD-012
		Rev.ke	0
		Tanggal	22 Desember 2025
		Hal. ke	56 dari 56

6.7.1. KETENTUAN UMUM

- 6.7.1.1 Sistem Informasi Manajemen Risiko di PI Grup memiliki tujuan dan sasaran:
- a. Tujuan:
 - (i) Membangun sistem informasi berbasis data risiko yang andal dan aplikatif yang digunakan Induk Perusahaan dan Perusahaan; dan
 - (ii) Memastikan integrasi proses manajemen risiko ke dalam sistem operasional dan pelaporan Perusahaan.
 - b. Sasaran:
 - (i) Menyediakan *historical* atas *risk register* Perusahaan dan efektifitas kontrol dari risiko Perusahaan;
 - (ii) Mendukung pelaksanaan proses pengambilan keputusan berbasis risiko (*risk-based decision making*); dan
 - (iii) Mengakomodir proses pelaporan manajemen risiko di Perusahaan.
- 6.7.1.2 Sistem Informasi Manajemen Risiko dikembangkan dan dikelola secara terpusat oleh Perusahaan dalam penerapan manajemen risiko, di mana penerapan dilakukan secara bertahap dan pengembangannya senantiasa disempurnakan guna memastikan integrasi, akurasi, dan relevansi data dalam mendukung pengambilan keputusan berbasis risiko.
- 6.7.1.3 Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Risiko menjadi tanggung jawab Fungsi Manajemen Risiko dan didukung penuh unit kerja fungsi Teknologi Informasi.
- 6.7.1.4 Sistem Informasi Manajemen Risiko yang diterapkan di Perusahaan mengakomodir:
- a. Dokumentasi Strategi Risiko Perusahaan meliputi *Risk Appetite Statement* (RAS), Nilai Ambang Batas Risiko & Metrik Strategi Risiko;
 - b. Mengakomodir Proses Manajemen Risiko baik untuk Risiko Utama/*Risk That Matters* (RTM) maupun Non-RTM; dan
 - c. Memiliki kapabilitas mencakup modul-modul antara lain namun tidak terbatas yaitu *user management*, *interface data*, *risk assessment*, *loss event database*, dan aksi korporasi perusahaan.
- 6.7.1.5 Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Risiko dapat dilakukan secara berkala mempertimbangkan untuk mengakomodir penambahan modul pengelolaan risiko di Perusahaan.

6.7.2. KETENTUAN-KETENTUAN LAIN

- 6.7.1.1 Ketentuan pelaksanaan Pedoman Sistem Informasi Manajemen Risiko ini berlaku sejak tanggal disetujuinya pedoman ini.
- 6.7.1.2 Ketentuan pelaksanaan Pedoman Sistem Informasi Manajemen Risiko ini mencabut dan menggantikan Pedoman Manajemen Risiko sebelumnya.

6.7.3. LAMPIRAN

Tidak ada.