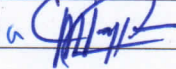


INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

A. PENGESAHAN

Keterangan	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Disusun Oleh	Assistant Manager Risk Management		19 Feb 2024
Diperiksa Oleh	Manager Risk Management		19 Feb 2024
Disetujui Oleh	General Manager Risk Management & Compliance		19 Feb 2024
	General Manager Quality Assurance		19 mar 2024

B. TINJAUAN ULANG

No.	Parameter Tinjauan Ulang	Masih Sesuai/ Tidak Sesuai	Deskripsi Ketidaksesuaian
1	 □ □ □		
2	Persyaratan lain yang relevan Sebutkan:		
3	Kondisi dan proses aktual di area kerja terkait:		
Kesimpulan: Beri tanda ✓ pada pilihan yang sesuai		☐ Dokumen masih sesuai, tidak perlu revisi ☒ Dokumen sudah tidak sesuai, harus direvisi sebelum jatuh tempo tinjauan ulang berikutnya ☐ Dokumen sudah tidak digunakan	
Ditinjau oleh:		Tanda tangan :	Tanggal :
Disetujui oleh: General Manager Risk Management, & Compliance		Tanda tangan :	Tanggal :
Keterangan:			
Tanggal dokumen tidak berlaku:			

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

1. Tujuan

Instruksi Kerja ini disusun sebagai panduan dalam mengembangkan, membangun dan menerapkan Manajemen Risiko Perusahaan (*Enterprise Risk Management*, atau disebut "ERM") yang baik dan sebagai sarana untuk melakukan peninjauan ulang terhadap proses penerapan manajemen risiko perusahaan yang telah dilakukan sebelumnya sehingga dapat:

- 1.1. Mengurangi kemungkinan terjadinya suatu peristiwa dan dampak yang dapat merugikan perusahaan.
Semua hal yang berakibat pada pencapaian sasaran perusahaan telah diidentifikasi sebelumnya berikut langkah perlakuan terhadap hal tersebut telah diantisipasi. Hal ini berlaku untuk peristiwa yang berdampak positif maupun negatif bagi perusahaan.
- 1.2. Meningkatkan hubungan dengan para pemangku kepentingan.
Dalam menerapkan manajemen risiko wajib untuk menemukan para pemangku kepentingan dan harapannya. Melalui komunikasi timbal balik yang cukup intens maka dapat digalang kesamaan persepsi dan kepentingan bersama, sehingga hubungan yang lebih baik dapat tercipta.
- 1.3. Meningkatkan reputasi perusahaan.
Pemangku kepentingan dapat mengetahui bahwa perusahaan mampu untuk menangani risiko-risiko yang dihadapi dengan baik. Akibatnya kepercayaan pelanggan, pemasok, kreditor, komunitas bisnis serta masyarakat juga meningkat.
- 1.4. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi manajemen.
Semua risiko yang dapat menghambat proses bisnis dan tujuan perusahaan telah diidentifikasi dengan baik dan telah diantisipasi sebelumnya. sehingga jika risiko tersebut memang terjadi, maka Divisi dan atau Perusahaan telah siap untuk menanganinya dengan baik.
- 1.5. Lebih memberikan jaminan yang wajar atas pencapaian sasaran perusahaan.
Sebagai akibat terselenggaranya manajemen yang lebih efektif dan efisien, hubungan dengan pemangku kepentingan yang semakin membaik, kemampuan menangani risiko perusahaan yang juga meningkat, termasuk risiko kepatuhan dan hukum.

2. Cakupan

Instruksi Kerja ini mengatur pelaksanaan/penerapan ERM dilingkungan perseroan yang berisi aspek-aspek serta elemen-elemen yang diperlukan dimulai dari membangun hingga menerapkan ERM di PT Indofarma Tbk oleh Organ Pengelola Risiko.

3. Penanggungjawab

Penanggung jawab Instruksi kerja ini adalah *General Manager Risk Management & Compliance*.

4. Definisi

Manajemen Risiko Perseroan : Budaya, Proses dan Struktur yang diarahkan untuk merealisasikan potensi yang ada dan menghindari dampak terjadinya risiko. Prosesnya meliputi penetapan Tujuan dan Konteks, Identifikasi Risiko, Analisa Risiko, Evaluasi Risiko, perlakuan terhadap risiko, Komunikasi dan Konsultasi serta Memonitor dan Mereview.
(*Enterprise Risk Management* atau ERM)

Risiko : Suatu keadaan, peristiwa atau kejadian ketidakpastian di masa depan yang berdampak pada tujuan strategis perusahaan.

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

- Manajemen Risiko** : Serangkaian prosedur dan metodologi terstruktur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha Perseroan, dan mencakup Sistem Pengendalian Intern, dan Tata Kelola Terintegrasi.
- Pengendalian** : Tindakan atau upaya berupa pengukuran dan perbaikan dalam proses pelaksanaan program kerja agar rencana yang telah dibuat mampu mencapai tujuannya, termasuk didalamnya upaya pencegahan terhadap kegagalan;
- Sistem Pengendalian Intern** : Adalah suatu mekanisme pengawasan yang ditetapkan oleh Direksi Perseroan secara berkesinambungan.
- Kerangka Kerja Manajemen Risiko** : Sekumpulan perangkat Divisi dan atau Perusahaan yang menyediakan landasan bagi perencanaan, penerapan, monitor dan review serta perbaikan sinambung manajemen risiko bagi seluruh Divisi dan atau Perusahaan.
- Kebijakan Manajemen Risiko** : Pernyataan Direksi dan Dewan Komisaris terkait dengan arah dan tujuan penerapan manajemen risiko.
- Rencana Manajemen Risiko** : Pola atau skema dalam kerangka manajemen risiko yang menunjukkan pendekatan yang akan diterapkan dalam mengelola risiko antara lain, pendekatan yang digunakan, komponen-komponen manajemen termasuk teknik manajemen risiko yang digunakan, sumber daya yang akan dipakai dalam mengelola risiko.
- Proses Manajemen Risiko** : Penerapan secara sistematis kebijakan manajemen, prosedur dan praktik manajemen dalam pelaksanaan tugas untuk melakukan komunikasi dan konsultasi; menetapkan konteks; melakukan identifikasi; menganalisa; mengevaluasi; memperlakukan, memantau dan mengkaji risiko.
- Menetapkan Konteks** : Proses untuk menentukan batasan dan parameter eksternal dan internal yang harus dipertimbangkan dalam mengelola risiko dan menentukan lingkup serta kriteria risiko dalam kebijakan manajemen risiko.
- Konteks Internal** : Lingkungan internal Divisi dan atau Perusahaan dimana Divisi dan atau Perusahaan tersebut berusaha untuk mencapai sasarannya, meliputi kapabilitas, struktur, proses, budaya, personalia, dan sumber daya Divisi dan atau Perusahaan dan lain-lain
- Konteks Eksternal** : Lingkungan eksternal Divisi dan atau Perusahaan dimana Divisi dan atau Perusahaan tersebut berupaya untuk mencapai sasaran Divisi dan atau Perusahaan, yaitu visinya meliputi kondisi makro, antara lain kondisi ekonomi, sosial, politik, budaya, geografis, dan jenis industri Divisi dan atau Perusahaan tersebut. Selain itu, juga terkait dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dari Divisi dan atau Perusahaan tersebut, pelanggan, pemasok, kreditur, karyawan, regulator, pengamat industri, media massa, dan lain-lain.

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

- Komunikasi dan Konsultasi : Proses yang berulang dan berkelanjutan antara Divisi dan atau Perusahaan dan para pemangku kepentingannya (*stakeholders*) dalam saling memberikan, berbagi informasi serta melakukan dialog terkait dengan pengelolaan risiko.
- Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*) : Setiap orang atau Divisi dan atau Perusahaan yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi, atau menganggap dirinya dapat dipengaruhi oleh suatu keputusan atau kegiatan.
- Organ Pengelola Risiko : Organ dalam penerapan manajemen risiko di Perusahaan : Dewan Komisaris; Direksi; komite audit; komite pemantau risiko; komite Tata Kelola Terintegrasi; Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko; Direktur yang membidangi pengelolaan keuangan; dan SPI.
- Pemilik Risiko (*Risk Owner*) : Seorang pejabat di Perseroan yang memiliki akuntabilitas dan kewenangan serta bertanggung jawab dalam melakukan identifikasi, pengukuran, pemetaan, dan untuk mengelola risiko sesuai lingkup kerjanya dan menuangkannya ke dalam bentuk Laporan Manajemen Risiko untuk cakupan unit kerjanya.
- Petugas Risiko (*Risk Officer*) : Karyawan pada masing-masing Bidang/Unit Kerja yang membantu dan ditunjuk oleh Pemilik Risiko untuk menjadi fasilitator dalam penerapan risiko pada bidang/unit kerja tersebut.
- Penilaian Risiko (*Risk Assessment*) : Keseluruhan proses untuk menilai dan menganalisis seberapa besar dampak (*impact*) yang ditimbulkan oleh risiko dan kemungkinan (*likelihood*) terjadinya risiko tersebut, sehingga diperoleh hasil penilaian keseluruhan tingkat risiko berdasarkan dampak dan kemungkinan, yang meliputi identifikasi risiko, analisa risiko dan evaluasi risiko serta penanganan risikonya pada tiap proses bisnis Perseroan.
- Sumber Risiko : Segala sesuatu yang baik sendiri maupun bersama-sama mempunyai potensi yang melekat (*intrinsic*) untuk menimbulkan terjadinya risiko.
- Peristiwa : Kejadian atau perubahan yang terjadi pada suatu kondisi atau lingkungan tertentu.
- Dampak (*Impact*) : Konsekuensi atau potensi kerugian baik langsung maupun tidak langsung yang dapat dinyatakan secara kuantitatif atau kualitatif.
- Kemungkinan (*likelihood*) : Peluang atau kemungkinan suatu kejadian atau peristiwa yang akan terjadi di masa mendatang dengan derajat antara tidak mungkin terjadi (0%) sampai dengan pasti terjadi (100%).
- Profil Risiko : Gambaran atau uraian dari suatu kelompok risiko. (catatan: kelompok risiko ini dapat berisikan risiko-risiko yang terkait dengan seluruh Divisi dan atau Perusahaan, hanya sebagian dari Divisi dan atau Perusahaan, atau dari suatu proyek/proses).

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

Jenis Risiko

Risiko yang timbul karena dampak terjadinya suatu risiko seperti risiko finansial, risiko regulasi, risiko reputasi, risiko kecelakaan kerja (LK3) dan lain sebagainya dan dapat berupa kombinasi dari beberapa jenis risiko diatas.

Kriteria risiko

: Kerangka acuan untuk mengukur besaran risiko yang akan dievaluasi.

Risiko Proses

: Risiko pada proses bisnis bidang yang memiliki karakteristik penyelesaian/ penanganan dapat diselesaikan oleh bidang bersangkutan sebagai pemilik risiko.

Top Risk /Risiko Utama

: Peristiwa risiko yang telah teridentifikasi pada bisnis proses masing-masing divisi atau korporasi oleh risk owner dengan karakteristik penyelesaian/ penanganan melibatkan divisi lain dan atau diluar direktoratnya (lintas direktorat) dengan skala risiko > 15 dan level risiko $\geq$ moderate to high /tinggi.

Risiko yang dihadapi Perusahaan dalam jangka Panjang maupun jangka pendek, yang berpotensi menghambat pencapaian sasaran Perusahaan atau mengancam kelangsungan usaha maupun sumber daya Perusahaan.

Risiko inheren
(Inherent Risk)

: Risiko yang masih melekat setelah memperhitungkan existing control / (kontrol yang ada) yang dijalankan dalam aktivitas proses bisnis

Risiko Residual
(Residual Risk)

: Risiko yang masih tersisa setelah dilakukan perlakuan risiko.

Selera Risiko
(Risk Appetite)

: Jumlah dan jenis risiko yang siap ditangani atau diterima oleh divisi dan atau perusahaan.

Toleransi Risiko
(Risk Tolerance)

: Suatu besaran tertentu yang ditetapkan oleh Divisi dan atau Perusahaan atau pemangku kepentingan jika suatu risiko terjadi dalam upaya mencapai sasaran. (catatan: Toleransi risiko dapat dipengaruhi oleh persyaratan hukum dan peraturan perundangan).

Pemantauan
(Monitoring)

: Suatu proses yang dilakukan secara terus menerus dengan memeriksa, mengawasi, melakukan pengamatan secara kritis atas kemungkinan terjadinya suatu risiko yang dapat berdampak pada kinerja atau sasaran yang telah ditetapkan.

Pengkajian
(Review)

: Suatu kegiatan yang dilakukan untuk menentukan kesesuaian, kecukupan, efektifitas dan lain sebagainya atas suatu obyek, proses atau cara yang digunakan untuk mencapai suatu sasaran.

Penanganan/ Perlakuan/
Mitigasi Risiko

: Suatu proses tindakan terencana dan berkelanjutan oleh pemilik risiko untuk meminimalisir terjadinya risiko. (catatan: pada dasarnya upaya perlakuan risiko dilakukan melalui cara mengurangi kemungkinan terjadinya risiko atau/ dan mengurangi dampak risiko, bila risiko tersebut terjadi). Ada empat macam respon risiko yaitu menerima, menghindari, mengurangi dan membagi

INSTRUKSI KERJA	Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)		
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	

Paraf: 

risiko. Respon risiko diambil dengan tujuan untuk meminimalisir risiko bawaan ke tingkat yang dapat diterima. Dari empat pilihan respon risiko tersebut, pemilik risiko (*risk owner*) dapat memutuskan untuk menggunakan salah satu atau kombinasi lebih dari satu respon dengan memperhitungkan antara biaya dan manfaatnya.

- | | | |
|---|---|---|
| Struktur Tata Kelola Risiko
(<i>Risk Governance Structure</i>) | : | Struktur Divisi dan atau Perusahaan dalam pengelolaan manajemen risiko perusahaan. |
| Tata Kelola Terintegrasi | : | Tata kelola aktivitas yang mencakup seluruh dan/atau bersifat lintas bagian/bidang/unit kerja yang ada dalam Divisi dan atau Perusahaan Perseroan. |
| Risiko Terintegrasi | : | Risiko yang dampak kegagalannya berpotensi mempengaruhi Perseroan maupun Anak Perusahaan yang terkonversi dalam taksonomi dan peristiwa Risiko Perseroan, yang terkait dengan investasi pendanaan dan Pengelolaan produk. |
| Taksonomi Risiko | : | Suatu struktur yang menjelaskan klasifikasi dan subklasifikasi Risiko dan alat ukur Risiko yang timbul dari Pereroan, Induk Perusahaan dan Portofolio Perseroan. |

5. Prosedur

5.1. Aspek Penerapan Manajemen Risiko

Proses penerapan manajemen risiko yang disarankan dalam Pedoman ini terdiri dari tiga aspek yaitu:

- 5.1.1. Aspek struktural yaitu aspek yang memastikan arah penerapan, struktur Divisi dan atau Perusahaan penerapan dan akuntabilitas pelaksanaan manajemen risiko dalam Divisi dan atau Perusahaan, penyediaan sumber daya, dan sebagainya.
- 5.1.2. Aspek operasional, yaitu aspek yang menunjukkan tahapan proses implementasi yang sistematis dan terarah, mulai dari pernyataan komitmen Direksi dan Dewan Komisaris, penyusunan Instruksi Kerja Manajemen Risiko Perusahaan, *briefing* untuk Komisaris dan Direktur, pelatihan para pemilik risiko, hingga penerapannya.
- 5.1.3. Aspek perawatan, yaitu aspek yang memastikan adanya upaya menjaga efektifitas penerapan dan perbaikan yang berkesinambungan melalui *monitoring* dan *review* serta internal audit berbasis risiko.

5.2. Aspek Struktural (Anatomi Manajemen Risiko ISO 31000)

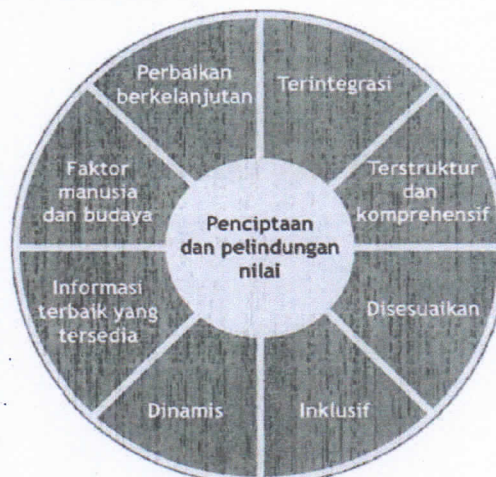
Aspek yang memastikan arah penerapan, struktur Divisi dan atau Perusahaan penerapan dan akuntabilitas pelaksanaan manajemen risiko dalam Divisi dan atau Perusahaan, penyediaan sumber daya, yaitu sebagai berikut;

5.2.1. Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko

- 5.2.1.1. Tujuan Prinsip Manajemen Risiko adalah untuk menciptakan dan melindungi nilai dengan meningkatkan kinerja, mendorong inovasi dan mendukung pencapaian sasaran.
- 5.2.1.2. Manajemen risiko yang efektif memerlukan elemen-elemen sebagai berikut:
 - 5.2.1.2.1. Terintegrasi yaitu manajemen risiko adalah bagian integral dari semua aktivitas Divisi dan atau Perusahaan.

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

- 5.2.1.2.2. Terstruktur dan komprehensif yaitu pendekatan terstruktur dan komprehensif terhadap manajemen risiko berkontribusi terhadap hasil yang konsisten.
- 5.2.1.2.3. Disesuaikan yaitu Kerangka kerja dan proses manajemen risiko disesuaikan dan proporsional dengan konteks eksternal dan internal Divisi dan atau Perusahaan yang berkaitan dengan sasarannya.
- 5.2.1.2.4. Inklusif yaitu untuk peningkatan kesadaran dan manajemen risiko terinformasi diperlukan pelibatan yang sesuai dan tepat waktu dari pemangku kepentingan memungkinkan pengetahuan, pandangan dan persepsi mereka untuk dipertimbangkan.
- 5.2.1.2.5. Dinamis yaitu manajemen risiko mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan menanggapi perubahan dan peristiwa tersebut secara sesuai dan tepat waktu.
- 5.2.1.2.6. Informasi terbaik yang tersedia yaitu manajemen risiko didasarkan atas informasi historis dan saat ini dan harapan masa depan.
- 5.2.1.2.7. Faktor manusia dan budaya yaitu secara signifikan mempengaruhi semua aspek manajemen risiko pada semua tingkat dan tahap.
- 5.2.1.2.8. Perbaikan berkelanjutan yaitu manajemen risiko diperbaiki melalui pelajaran dan pengalaman.



Gambar : Diagram Tujuan dan Elemen Prinsip Manajemen Risiko

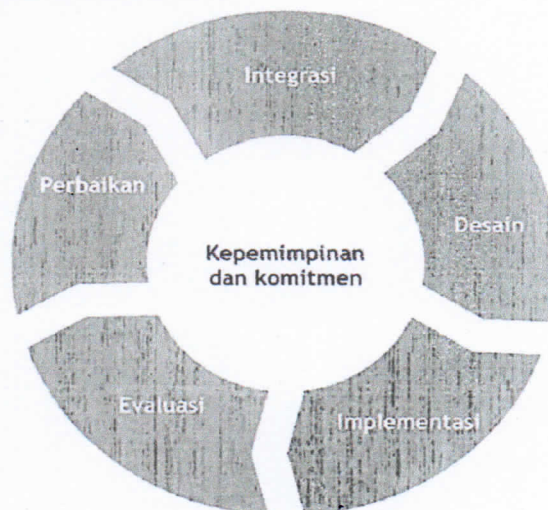
5.2.2. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

- 5.2.2.1. Tujuan Kerangka Kerja adalah membantu perusahaan dalam mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam aktivitas dan fungsi yang signifikan.
- 5.2.2.2. Efektivitas Manajemen Risiko akan tergantung kepada integrasinya ke dalam Tata Kelola perusahaan, termasuk pengambilan keputusan.
- 5.2.2.3. Pengembangan Kerangka Kerja meliputi integrasi, desain, implementasi, evaluasi, dan perbaikan Manajemen Risiko di lintas Divisi dan atau Perusahaan.
- 5.2.2.4. Perusahaan harus mengevaluasi praktik dan proses Manajemen Risiko yang eksisting, mengevaluasi berbagai gap dan menangani gap tersebut dalam

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

Kerangka Kerja. Komponen Kerangka Kerja dan caranya bekerja bersama-sama harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

- 5.2.2.5. Manajemen Puncak dan Dewan Komisaris harus memastikan bahwa Manajemen Risiko terintegrasi dalam seluruh aktivitas perusahaan serta menunjukan kepemimpinan dan komitmen dengan menyesuaikan dan mengimplementasikan seluruh komponen Kerangka Kerja.
- 5.2.2.6. Integrasi Manajemen Risiko tergantung kepada pemahaman atas struktur dan konteks Divisi dan atau Perusahaan.
- 5.2.2.7. Dalam mendesain Kerangka Kerja untuk mengelola risiko, perusahaan menguji dan memahami konteks internal dan eksternal.
- 5.2.2.8. Implementasi Kerangka Kerja yang berhasil memerlukan *engagement* dan kepedulian para Pemangku Kepentingan. Kerangka Kerja Manajemen Risiko yang didesain dan diimplementasikan akan memastikan bahwa proses Manajemen Risiko merupakan bagian dari seluruh aktivitas di perusahaan, termasuk pengambilan keputusan dan perubahan dalam konteks internal dan eksternal.
- 5.2.2.9. Untuk mengevaluasi efektivitas Kerangka Kerja Manajemen Risiko, perusahaan mengukur secara periodik Kerangka Kerja Manajemen Risiko sesuai tujuannya, rencana implementasi, indikator dan perilaku yang diinginkan serta menentukan kecocokan dalam mendukung pencapaian sasaran perusahaan.
- 5.2.2.10. Perusahaan harus memperbaiki secara berkesinambungan kecocokan, kecukupan dan efektivitas Kerangka Kerja Manajemen Risiko serta cara Manajemen Risiko diintegrasikan.



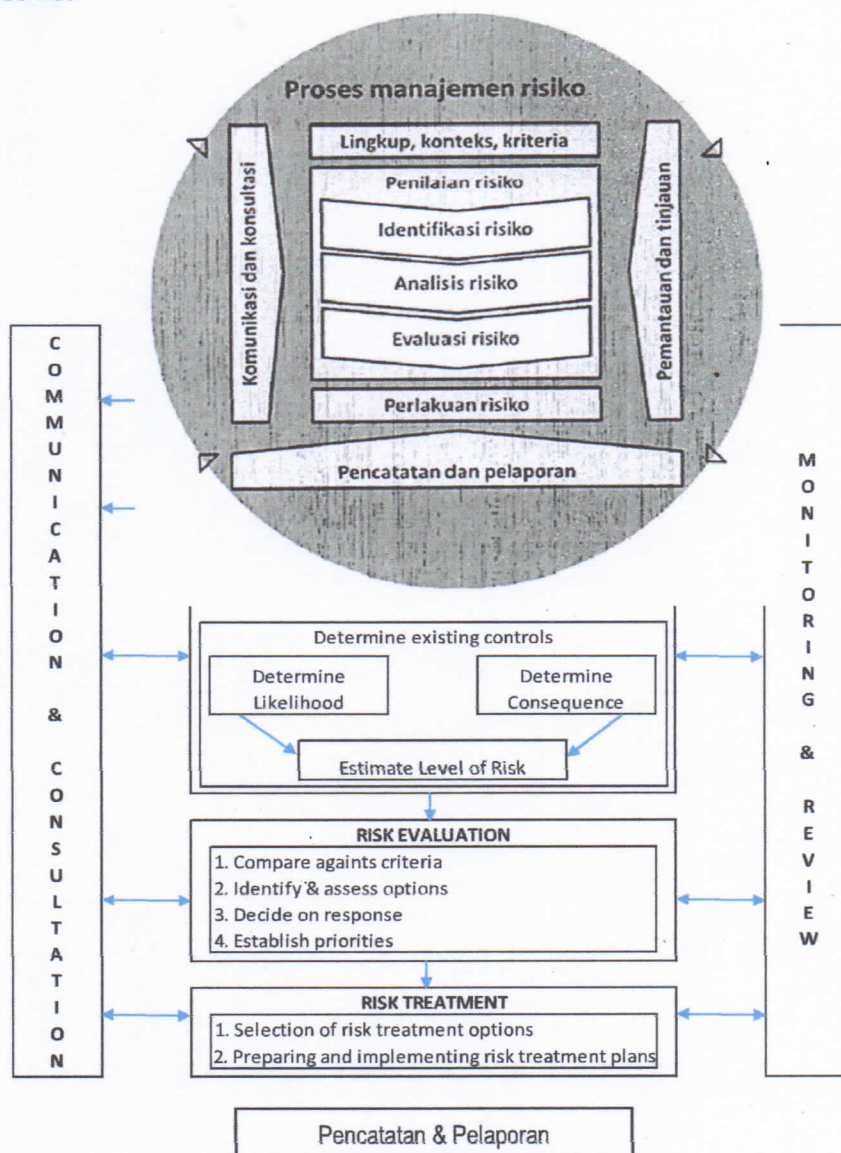
Gambar: Diagram Kerangka Kerja Manajemen Risiko

5.2.3. Proses Manajemen Risiko

Adalah penerapan secara sistematis kebijakan manajemen, prosedur dan praktik manajemen dalam pelaksanaan tugas untuk melakukan komunikasi dan konsultasi, menetapkan konteks, dan asesmen risiko yang meliputi identifikasi, analisa, dan evaluasi risiko, kemudian perlakuan risiko, dilakukan pemantauan, peninjauan yang

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001		 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)				
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf:		

diakhiri dengan pencatatan dan pelaporan risiko. Proses ini digambarkan sebagai berikut:



5.2.3.1. Komunikasi dan Konsultasi

Bertujuan untuk membantu pemangku kepentingan perusahaan yang relevan dalam memahami risiko, dasar pengambilan keputusan dan alasan mengapa tindakan tertentu diperlukan.

Komunikasi bertujuan mendorong kesadaran dan pemahaman risiko dan konsultasi mencakup pencarian umpan balik dan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan.

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

Komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan eksternal dan internal yang tepat berlangsung selama dan sepanjang seluruh tahap proses manajemen risiko.

5.2.3.2. Ruang Lingkup

Manajemen risiko perusahaan diimplementasikan pada tingkat strategis, operasi, program, proyek atau aktivitas lain di Perusahaan sesuai. Setiap pemilik risiko (*risk owner*) berkewajiban mengelola risiko diasing-masing unit kerjanya dan setiap bisnis proses perusahaan dilakukan pengelolaan risiko sesuai ketentuan perusahaan yang berlaku.

Proses penerapan manajemen risiko dilakukan terhadap:

- 5.2.3.2.1. Proses pengambilan keputusan.
- 5.2.3.2.2. Proses perencanaan & pencapaian sasaran strategis, operasional dan perusahaan.
- 5.2.3.2.3. Proses perbaikan (*improvement*) proses bisnis perusahaan.
- 5.2.3.2.4. Aspek Tata Kelola.
- 5.2.3.2.5. *Business Continuity Management*.
- 5.2.3.2.6. Proses *Cascading* dalam Manajemen Risiko.

5.2.3.3. Menetapkan Konteks

Berarti menentukan batasan atau parameter internal dan eksternal yang akan dijadikan pertimbangan dalam pengelolaan risiko, menentukan lingkup kerja, dan kriteria risiko untuk proses-proses selanjutnya.

5.2.3.3.1. Konteks Eksternal

Konteks eksternal adalah lingkungan eksternal di mana Divisi dan atau Perusahaan tersebut mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkannya.

Konteks eksternal dapat meliputi antara lain (tetapi tidak terbatas):

- a. Lingkungan politik, sosial, ekonomi, budaya, keuangan, hukum, teknologi, dan keadaan alam, baik nasional, regional maupun internasional yang berpengaruh terhadap pencapaian sasaran Divisi dan atau Perusahaan;
- b. Faktor-faktor pendorong dan kecenderungan yang mempunyai dampak terhadap pencapaian sasaran Divisi dan atau Perusahaan;
- c. Persepsi dan nilai-nilai para pemangku kepentingan eksternal.

5.2.3.3.2. Konteks Internal

Konteks internal adalah lingkungan internal di mana Divisi dan atau Perusahaan tersebut mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkannya.

Konteks internal juga merupakan segala sesuatu di dalam Divisi dan atau Perusahaan yang dapat memengaruhi cara Divisi dan atau Perusahaan dalam mengelola risiko. Hal ini harus ditetapkan karena:

- a. Proses manajemen risiko dilaksanakan dalam konteks pencapaian sasaran Divisi dan atau Perusahaan;
- b. Sasaran dan kriteria dalam suatu proses atau proyek harus dipertimbangkan dengan memperhatikan sasaran Divisi dan atau Perusahaan secara keseluruhan;
- c. Salah satu risiko terbesar adalah kegagalan Divisi dan atau Perusahaan dalam mencapai sasaran strategis, sasaran proyek, dan/atau sasaran bisnis. Risiko kegagalan ini mempengaruhi kemampuan Divisi dan atau Perusahaan dalam memenuhi

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

Paraf: 

kewajibannya dan dapat berakibat pada kredibilitas, kepercayaan, serta nilai Divisi dan atau Perusahaan.

Penting untuk memahami konteks internal ini dalam pengertian misalnya sebagai berikut:

- Kapabilitas Divisi dan atau Perusahaan dalam pengertian sumber daya dan sumber pengetahuan yang dimiliki (misalnya modal, waktu, orang, sistem, proses, dan teknologi);
- Sistem informasi, alur komunikasi, dan proses pengambilan keputusan, baik yang formal maupun informal;
- Para pemangku kepentingan internal;
- Kebijakan, sasaran, dan strategi untuk mencapainya;
- Persepsi, nilai-nilai dan budaya Divisi dan atau Perusahaan;
- Standar dan model acuan yang diadopsi Divisi dan atau Perusahaan; serta
- Struktur (*governance*, peran dan akuntabilitas).

5.2.3.4. Konteks Proses Manajemen Risiko

Konteks proses manajemen risiko adalah konteks di mana proses manajemen risiko diterapkan. Hal ini meliputi sasaran Divisi dan atau Perusahaan, strategi, lingkup, parameter kegiatan Divisi dan atau Perusahaan, atau bagian lain di mana manajemen risiko diterapkan. Penerapan manajemen risiko dilaksanakan dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat dalam pelaksanaannya. Sumber daya, tanggung jawab, akuntabilitas, kewenangan, dan pencatatan/dokumentasi proses yang diperlukan, harus ditentukan dengan baik.

Konteks proses manajemen risiko akan berubah sesuai dengan kebutuhan Divisi dan atau Perusahaan. Hal ini dapat meliputi antara lain (tetapi tidak terbatas):

- Penetapan tanggung jawab untuk proses manajemen risiko;
- Penetapan lingkup kegiatan manajemen risiko, baik dari luas maupun kedalaman, termasuk bila ada hal-hal khusus yang harus diperhatikan atau tidak dicakup;
- Penentuan tujuan, sasaran, lokasi, maupun tempat dari kegiatan, proses, fungsi, proyek, produk jasa dan harta yang terkena kegiatan manajemen risiko;
- Penentuan hubungan dari proyek atau kegiatan khusus Divisi dan atau Perusahaan dengan proyek dan kegiatan lain Divisi dan atau Perusahaan;
- Penentuan metode untuk melakukan asesmen risiko;
- Penentuan kriteria penilaian kinerja manajemen risiko;
- Melakukan identifikasi dan spesifikasi keputusan-keputusan yang harus diambil;
- Melakukan identifikasi, lingkup, ataupun kerangka kajian studi yang diperlukan, termasuk luas dan sasaran serta sumber daya yang diperlukan untuk melakukan kajian tersebut.

Faktor-faktor di atas dapat membantu mengetahui apakah pendekatan proses manajemen risiko yang digunakan sesuai dengan kebutuhan Divisi dan atau Perusahaan dan dampaknya terhadap risiko-risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran Divisi dan atau Perusahaan.

5.2.3.5. Mengembangkan Kriteria Risiko

Divisi dan atau Perusahaan harus menyusun kriteria risiko yang akan digunakan untuk mengevaluasi tingkat bahaya suatu risiko. Kriteria ini dapat merupakan cerminan nilai-nilai Divisi dan atau Perusahaan, sasaran Divisi dan atau Perusahaan, dan dampak terhadap sumber daya yang dimiliki Divisi dan

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001		 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)				
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 		

Paraf: 

atau Perusahaan. Beberapa kriteria lain yang memungkinkan untuk ditambahkan dapat berasal dari aspek hukum dan peraturan perundangan serta peraturan lain yang terkait dengan kegiatan perusahaan, misalnya standar industri terkait. Kriteria ini harus konsisten dengan kebijakan manajemen risiko yang telah ditetapkan perusahaan. Kriteria risiko harus disusun pada awal penerapan proses manajemen risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala.

5.2.3.5.1. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan pada saat menyusun kriteria risiko antara lain:

- Jenis dan sifat dari dampak yang mungkin terjadi serta bagaimana mengukurnya;
- Bagaimana menetapkan kemungkinan terjadinya;
- Kerangka waktu pengukuran kemungkinan dan dampak;
- Bagaimana menentukan peringkat risiko;
- Pada peringkat manakah risiko dapat diterima atau dapat ditolerir;
- Pada peringkat manakah risiko memerlukan perlakuan;
- Apakah kombinasi dari berbagai macam risiko perlu mendapatkan pertimbangan khusus.

5.2.3.5.2. Penyusunan kriteria ini terutama diperlukan pada tahap berikutnya, yaitu asesmen risiko. Kriteria yang perlu dipertimbangkan antara lain:

- Kriteria dampak (*impact*), yaitu dampak apa saja yang perlu dijadikan kriteria untuk penilaian akibat timbulnya risiko, misalnya dampak finansial, dampak terhadap kesehatan dan nyawa, dampak hukum, dan lain-lain.;
- Cara mengukur kemungkinan terjadinya risiko yang dapat menggunakan statistik (*probabilitas*), frekuensi kejadian per satuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan expert judgement.
- Cara menyusun kriteria tingkatan risiko/*risk level* dan risiko memerlukan perlakuan lebih lanjut atau risiko yang diterima. Hal ini diperlukan untuk menyusun prioritas perlakuan risiko.
- Bagaimana cara untuk menentukan selera risiko yang dapat ditanggung oleh Divisi dan atau Perusahaan dalam mencapai sasaran Divisi dan atau Perusahaan dan secara berjenjang diturunkan menjadi toleransi risiko untuk setiap kegiatan utama Divisi dan atau Perusahaan ataupun pada unit unit dalam Divisi dan atau Perusahaan tersebut.

Setiap Divisi dan atau Perusahaan adalah unik, mempunyai karakter, sifat, sasaran bisnis, dan *stakeholder's* yang tidak sama. Oleh karena itu, setiap Divisi dan atau Perusahaan harus menyusun sendiri kriteria risiko yang paling sesuai dengan dirinya. Selain itu, Divisi dan atau Perusahaan juga harus menyusun kriteria keberhasilan penerapan proses manajemen risiko untuk memahami keberhasilan penerapannya.

Pada tahap ini, proses penyusunan kriteria risiko cukup dengan indikasi macam-macam kriteria yang akan digunakan. Pembahasan kriteria risiko yang lebih komprehensif dan ukuran-ukurannya akan dilakukan pada tahap analisis dan evaluasi risiko.

Khusus untuk kriteria dampak risiko, perlu diperhatikan korelasi kriteria dampak risiko tersebut dengan kriteria sasaran. Ini diperlukan

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

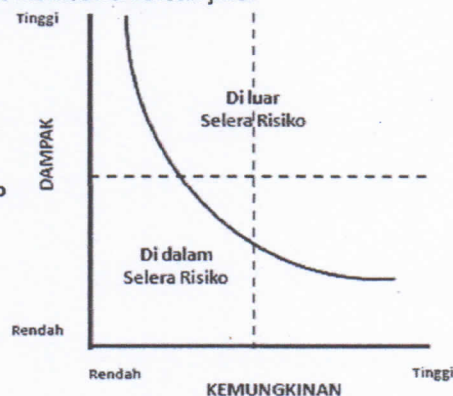
Paraf: 

agar terjadi "kesamaan bahasa" dalam menyatakan dampak risiko terhadap sasaran yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, dalam proyek manajemen kriteria umum, keberhasilan proyek dinyatakan dalam biaya, mutu, dan waktu. Penerapan proses manajemen risiko pada proyek juga harus menggunakan kriteria dampak terhadap biaya, mutu, dan waktu.

Dalam kaitan dengan kriteria risiko ini juga perlu dipahami apa yang disebut sebagai toleransi risiko dan selera risiko. Toleransi risiko menunjuk besarnya penyimpangan dari sasaran yang masih dapat diterima untuk satu jenis kegiatan. Dalam pengertian ini maka akan terdapat banyak toleransi risiko sesuai dengan jumlah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan atau suatu Divisi dan atau Perusahaan. Contoh ada perusahaan dengan zero tolerance untuk kecelakaan dengan korban jiwa. Dengan demikian toleransi biaya untuk sarana keselamatan jiwa (Keselamatan dan kesehatan kerja) menjadi tinggi.

Sedangkan selera risiko didefinisikan sebagai jumlah dan jenis risiko yang siap ditangani atau diterima oleh Divisi dan atau Perusahaan. "Jumlah risiko" sering kali dinyatakan dengan nilai uang, baik untuk risiko yang terukur (tangible) maupun yang tidak terukur (*intangible*). Sedangkan jenis-jenis risiko harus dinyatakan secara eksplisit, risiko mana yang tidak dapat diterima dan harus dihindari berapapun biayanya. Untuk contoh di atas adalah toleransi risiko nol untuk kecelakaan yang dapat membawa korban jiwa.

Gambar Peta Selera Risiko



INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

Paraf: 

5.2.3.6. Penilaian Risiko

Penilaian risiko adalah proses menyeluruh dari Identifikasi, analisis risiko dan evaluasi risiko yang dilakukan secara sistematis, berulang dan kolaboratif, berdasarkan pengetahuan dari pandangan pemangku kepentingan. Penilaian berdasarkan informasi terbaik yang tersedia, dengan ditunjang oleh penelitian lanjutan sesuai kebutuhan.

5.2.3.6.1. Identifikasi risiko

Tujuannya untuk menemukan, mengenali dan menguraikan risiko yang dapat membantu atau menghalangi perusahaan dalam mencapai sasarnya. Perusahaan memakai beragam teknik untuk mengidentifikasi ketidakpastian yang dapat memengaruhi satu atau lebih sasaran. Perusahaan dalam mengidentifikasi risiko tidak memandang sumber risiko itu dapat dikendalikan atau tidak dapat dikendalikan.

5.2.3.6.2. Analisis Risiko

Tujuannya untuk memahami sifat risiko dan karakteristiknya, termasuk tingkat risikonya. Teknik analisis dapat kualitatif, kuantitatif atau kombinasi keduanya. Analisis risiko sebaiknya mempertimbangkan faktor:

- Kemungkinan peristiwa dan konsekuensi,
- Sifat dan besaran konsekuensi,
- Kompleksitas dan konektivitas,
- Faktor & volatilitas terkait waktu, dan
- Efektivitas kendali yang ada dan tingkat sensitivitas dan kepercayaan.

5.2.3.6.3. Evaluasi Risiko

Tujuannya untuk mendukung keputusan dengan melibatkan perbandingan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan untuk menentukan apakah diperlukan tindakan tambahan, yang membawa keputusan:

- Tidak melakukan apapun lebih lanjut,
- Mempertimbangkan opsi perlakuan risiko,
- Melakukan analisis lanjutan untuk memahami risiko dengan lebih baik,
- Memelihara pengendalian yang ada, dan
- Mempertimbangkan kembali sasaran.

5.2.3.7. Perlakuan Risiko

5.2.3.7.1. Tujuannya adalah untuk memilih dan menerapkan opsi penanganan risiko yang mencakup proses berulang dari:

- Formulasi dan seleksi opsi perlakuan risiko,
- Perencanaan dan implementasi perlakuan risiko,
- Penilaian efektivitas perlakuan,
- Pengambilan keputusan apakah risiko tersisa dapat diterima, dan
- Pelaksanaan perlakuan lanjutan, jika opsi tidak terima.

5.2.3.7.2. Pemilihan opsi perlakuan risiko yang paling tepat mencakup penyeimbangan potensi manfaat yang diturunkan dalam kaitan dengan pencapaian sasaran terhadap biaya, upaya, atau kerugian implementasi dan disesuaikan dengan sasaran perusahaan, kriteria risiko, dan sumber daya yang tersedia. Pemilihan opsi perlakuan risiko mencakup satu atau lebih pilihan berikut:

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

- a. Menghindari risiko dengan memutuskan untuk tidak memulai atau melanjutkan aktivitas yang menimbulkan risiko,
- b. Mengambil atau meningkatkan risiko untuk mengejar peluang,
- c. Menghilangkan sumber risiko,
- d. Mengubah kemungkinan,
- e. Mengubah konsekuensi,
- f. Membagi risiko (misalnya melalui kontrak, membeli asuransi), dan
- g. Mempertahankan risiko dengan keputusan terinformasi.

5.2.3.7.3. Perlakuan risiko juga dapat menimbulkan risiko baru yang perlu dikelola.

5.2.3.8. Pemantauan dan Tinjauan

Tujuannya adalah untuk memastikan dan meningkatkan mutu dan efektivitas desain, implementasi, dan hasil keluaran proses. Pemantauan dan tinjauan direncanakan dalam proses manajemen risiko oleh bidang yang mengelola manajemen risiko dan pemilik risiko. Hasil pemantauan dan tinjauan disertakan diseluruh risiko15en risiko15en, pengukuran, dan pelaporan kinerja Divisi dan atau Perusahaan.

5.2.3.9. Pencatatan dan Pelaporan

5.2.3.9.1. Proses dan hasil keluaran risiko15didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme yang sesuai. Tujuannya adalah untuk:

- a. Mengkomunikasikan risiko15dan hasil keluaran dari risiko ke seluruh perusahaan,
- b. Memberikan informasi untuk pengambilan keputusan,
- c. Meningkatkan risiko, dan
- d. Membantu interaksi dengan pemangku kepentingan, termasuk pihak yang memiliki tanggungjawab dan akuntabilitas untuk aktivitas manajemen risiko.

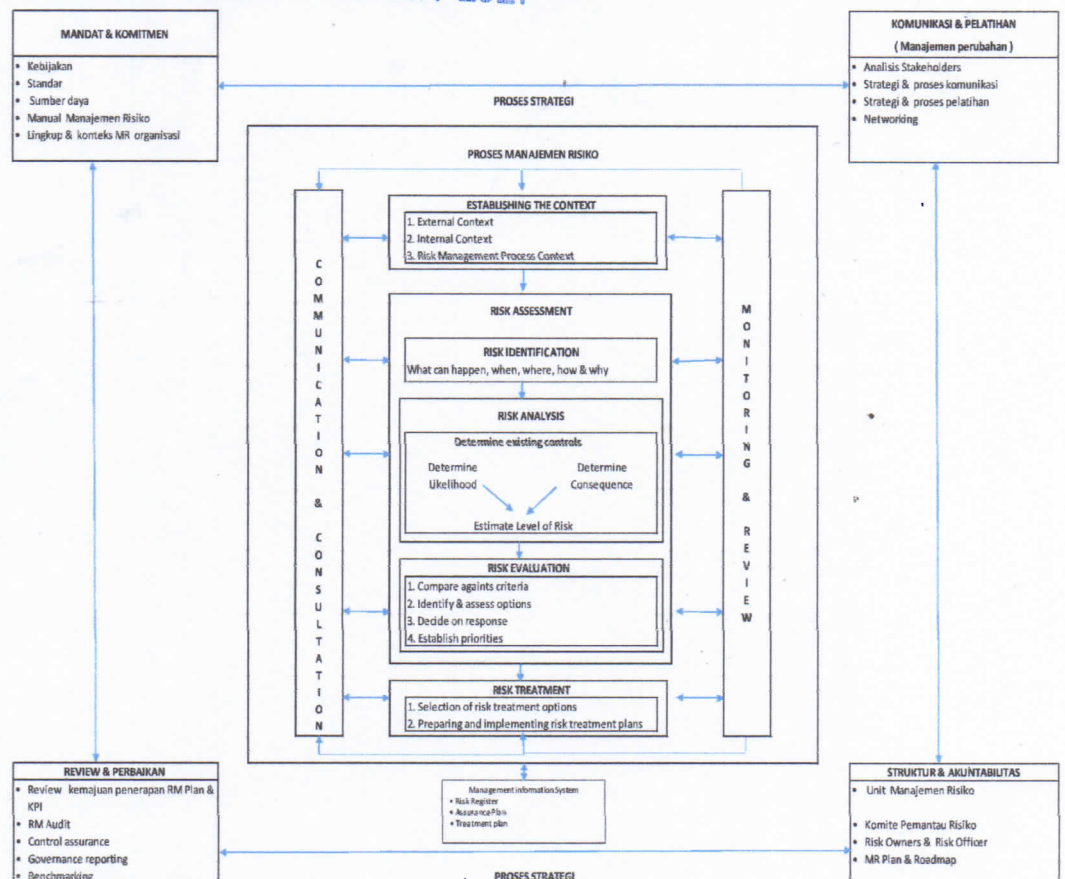
5.2.3.9.2. Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelaporan mencakup, tetapi tidak terbatas pada:

- a. Berbagai perbedaan pemangku kepentingan yang berbeda serta kebutuhan dan persyaratan informasi yang khusus,
- b. Biaya, frekuensi dan ketepatan waktu pelaporan,
- c. Metode pelaporan, dan
- d. Relevansi informasi terhadap sasaran dan pengambilan keputusan perusahaan.

5.3. Aspek Operasional

Aspek yang menunjukkan tahapan proses implementasi yang sistematis dan terarah, mulai dari pernyataan komitmen Direksi dan Dewan Komisaris, penyusunan Pedoman manajemen Risiko Perusahaan, briefing untuk Anggota Dewan Komisaris dan Direktur, pelatihan para pengelola risiko, hingga penerapannya.

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)		
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 



Berdasarkan pemahaman seperti di atas, maka proses penerapan manajemen risiko perusahaan harus direncanakan dan disusun sedemikian rupa sehingga penolakan dan perlawanan dapat diatasi secara baik. Untuk itu disarankan agar melaksanakan tahapan penerapan manajemen risiko sebagai berikut:

5.3.1. Tahap persiapan awal, adalah mendapatkan komitmen Direksi dan Dewan Komisaris untuk penerapan manajemen risiko perusahaan dan kemudian diikuti dengan penunjukan pejabat yang bertanggung jawab untuk mempersiapkan pelaksanaan serta pelatihan yang memadai.

5.3.1.1. Melaksanakan *Executive Briefing* dengan Direksi, Dewan Komisaris, Sekretaris Perusahaan, Kepala Internal Audit (SPI) mengenai penerapan manajemen risiko perusahaan dan tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris dalam penerapan tersebut.

5.3.1.2. Melaksanakan Seminar /inhouse training untuk para pejabat setingkat Kepala Divisi tentang peran dan tanggung jawab mereka dalam penerapan manajemen risiko perusahaan.

5.3.2. Tahap persiapan selanjutnya adalah menyusun strategi dan rencana penerapan manajemen risiko perusahaan secara lebih menyeluruh yang antara lain berisi hal-hal sebagai berikut:

5.3.2.1. Melakukan audit manajemen risiko (bila diperlukan).

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

- 5.3.2.2. Menyusun prosedur, instruksi kerja, dan formulir penerapan manajemen risiko.
 5.3.2.3. Penetapan kriteria risiko dan ukuran kinerja manajemen risiko.
 5.3.2.4. Penunjukan risk officer.

5.3.3. Tahap persiapan untuk peluncuran manajemen risiko perusahaan dengan aktivitas antara lain:

- 5.3.3.1. Pelatihan intensif untuk para *risk officer* mengenai teknik dan metode manajemen risiko.
 5.3.3.2. Pelatihan untuk para Kepala Divisi selaku *risk owner* mengenai manajemen risiko perusahaan dan peran mereka dalam penerapan.

5.3.4. Tahap selanjutnya adalah peluncuran penerapan manajemen risiko perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan terlebih dahulu melalui *pilot project* penerapan manajemen risiko perusahaan sebagai uji coba, sehingga rencana awal yang kurang lengkap atau masih kurang sempurna dapat segera diperbaiki guna penerapannya di seluruh perusahaan.

5.3.5. Melakukan Monitoring & Review proses penerapan manajemen risiko perusahaan secara berkala. Dari proses monitoring and review ini dapat ditentukan kapan penerapan manajemen risiko perusahaan ini mulai dikaitkan dengan penilaian kinerja masing-masing karyawan yang berdampak pada remunerasi dan promosi.

5.3.5.1. Secara umum pemantauan dapat berupa Pemantauan berkelanjutan (*on going monitoring*) dilaksanakan oleh secara umum oleh Pengelola risikom sebagai berikut :

- 5.3.5.1.1. Direksi sangat berperan dalam penerapan sistem manajemen risiko.
 5.3.5.1.2. Dewan Komisaris adalah penanggung jawab utama dalam pelaksanaan monitoring dan review terhadap keseluruhan operasi perusahaan, termasuk terhadap penerapan sistem manajemen risiko yang memiliki fungsi manajemen risiko, audit intern dan tata kelola terintegrasi.
 5.3.5.1.3. Organ Komite dibawah Dewan Komisaris seperti Komite Audit, Komite Pamantauan Risiko dan Komite Tata Kelola Terintegrasi.
 5.3.5.1.4. Direktur bertanggung jawab membidangi pengelolaan risiko untuk mengarahkan dan mengendalikan sistem manajemen risiko dan operasi perusahaan.
 5.3.5.1.5. Direktur bertanggung jawab membidangi pengelolaan keuangan.
 5.3.5.1.6. *General Manager* seluruh divisi sebagai pemilik risiko /*risk owner* dan lini pertama dalam penerapan manajemen risiko.
 5.3.5.1.7. *General Manager Risk Management & Compliance* sebagai lini kedua dalam penerapan manajemen risiko.
 5.3.5.1.8. *General Manager Internal Audit* sebagai lini ketiga dalam penerapan manajemen risiko.

5.3.5.2. Monitoring dan Review

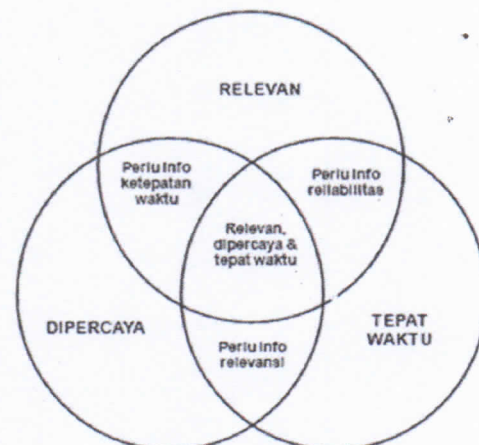
- 5.3.5.2.1. Pemantauan terhadap perubahan: proses manajemen risiko hendaknya menjadi bagian yang tak terpisahkan dengan proses Divisi dan atau Perusahaan lainnya. Dengan demikian, dinamika manajemen risiko akan mengikuti dinamika perubahan yang terjadi pada proses Divisi dan atau Perusahaan dan lingkungan Divisi dan atau Perusahaan itu sendiri.
 5.3.5.2.2. Pemantauan kinerja manajemen risiko: pemantauan khususnya ditujukan pada risiko-risiko yang tinggi dan risiko-risiko yang kritis. Pemantauan difokuskan pada efektifitas pengendalian risiko. Harus

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

5.3.5.2.3. selalu dipantau bagaimana keandalan operasi pengendalian tersebut, bagaimana kerentanannya terhadap perubahan yang mungkin terjadi, bagaimanakah kemungkinan deteksi dini terhadap risiko tersebut, baik keandalan operasi maupun kerentanannya, dan lain-lain.

5.3.5.2.4. Kemungkinan timbulnya risiko-risiko baru akibat dilaksanakannya suatu tindakan perlakuan risiko yang baru. Ini karena suatu risiko dapat mempunyai dampak menimbulkan risiko yang lainnya (*chain reaction*).

5.3.5.3. Informasi yang dapat digunakan dalam proses monitoring dan review pada dasarnya adalah informasi yang "sesuai dan berkecukupan". Pengertian "sesuai" adalah informasi yang relevan, dapat dipercaya, dan tepat waktu (lihat Gambar).



Gambar: Elemen Kualitas Informasi

(Sumber: Guidance on Monitoring Internal Control System- Vol.II, COSO, 2009, p.30)

Sedangkan informasi yang berkecukupan merupakan ukuran dari jumlah informasi yang dibutuhkan. Artinya, apakah jumlah data tersebut sudah cukup untuk mengambil kesimpulan.

5.3.5.4. Penggunaan Pedoman, Prosedur dan Instruksi Kerja yang merupakan pengembangan terkait dengan pemantauan berkelanjutan, pemantauan oleh Pengelola risiko.

Pemantauan berkelanjutan dilakukan oleh Pengelola risiko pada dasarnya akan melaksanakan pemantauan terhadap input, proses transformasi, dan output. Artinya, pemantauan dilakukan menggunakan indikator kinerja proses dan kinerja hasil. Untuk memudahkan Pengelola risiko maka harus dibuat prosedur terkait dengan apa yang harus dipantau (*control points*) dan frekuensi pemantauannya. Ini diperlukan agar produktivitas kerja tidak terganggu, tetapi efektivitas pengendalian risiko tetap terjaga. Teknik dan metode yang digunakan sangat tergantung pada input, proses, dan output yang dihasilkan.

Prosedur pemantauan ini juga harus ditetapkan jangka waktu dan pelaporannya secara berjenjang hingga ke tingkat Direksi dan Dewan Komisaris.

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

Keseluruhan prosedur pemantauan berkelanjutan dan dilakukan oleh Pengelola risiko ini harus dituangkan dalam suatu prosedur tertulis yang akan menjadi prosedur baku. Prosedur inilah yang nantinya akan ditinjau oleh lini ketiga dalam penerapan manajemen risiko yaitu internal audit yang independen untuk diperiksa efektivitasnya, termasuk kepatuhan dalam pelaksanaannya. Pemantauan ini lebih bertujuan untuk memastikan kepatuhan terhadap standar, peraturan perundangan, peraturan internal yang digunakan, sekaligus memeriksa efektivitas penerapan sistem manajemen risiko.

5.3.5.5. Pelaporan Hasil Monitoring dan Review.

Pelaporan hasil monitoring dan review secara keseluruhan menjadi tanggung jawab dari fungsi manajemen risiko sebagai lini kedua, khususnya laporan audit manajemen risiko yang dilakukan oleh pihak ke tiga. Akan tetapi, laporan untuk pelaksanaan pemantauan berlanjut dan berkala berada pada masing-masing unit kerja.

Laporan hasil monitoring dan review bertujuan untuk memastikan bahwa proses manajemen risiko memang memenuhi sasaran yang ditetapkan, atau mengidentifikasi kelemahan yang masih ada sehingga dapat dilakukan perbaikan sebagaimana mestinya. Bila ditemukan kelemahan sistem manajemen risiko maka terdapat tiga bentuk laporan sebagai berikut:

- 5.3.5.5.1. Laporan hasil temuan audit adalah laporan kelemahan pengendalian risiko yang ditemukan. Laporan ini akan disampaikan pertama kepada Pengelola risiko (*risk owner*) dan pihak yang bertanggung jawab untuk melakukan perbaikan pengendalian risiko tersebut; dan kedua kepada atasan dari Pengelola risiko tersebut dan/atau atasan dari atasan unit tersebut.
- 5.3.5.5.2. Laporan kelemahan sistem adalah laporan mengenai kelemahan sistem pengendalian risiko yang kritis untuk dikomunikasikan kepada Direksi dan Komite Pemantau Risiko dari Dewan Komisaris.
- 5.3.5.5.3. Laporan tindak lanjut masalah adalah laporan tindak lanjut bila diperoleh laporan adanya kelemahan pengendalian risiko, baik dari internal maupun eksternal dan perbaikan kelemahan pengendalian risiko ini harus segera dilaksanakan.

5.4. Aspek Perawatan

Aspek yang memastikan adanya upaya menjaga efektifitas penerapan dan perbaikan yang berkesinambungan melalui monitoring dan review serta audit manajemen risiko.

5.5. Risk Governance

5.5.1. Akuntabilitas

Dewan Komisaris merupakan penanggung jawab tertinggi dalam pelaksanaan pengawasan kegiatan strategis dan operasional perusahaan. Dengan demikian mereka juga menjadi penanggung jawab tertinggi dalam memastikan bahwa manajemen risiko perusahaan memang dilaksanakan dengan baik dan efektif serta efisien. Untuk itu Dewan Komisaris dapat membentuk Komite Pemantau Risiko untuk memastikan bahwa pelaksanaan manajemen risiko berjalan dengan baik. Apabila pembentukan Komite Pemantau Risiko dirasakan terlalu berlebihan, maka tugas pengawasan ini dapat diserahkan kepada Komite Audit, akan tetapi harus dipastikan bahwa tugas pengawasan ini memang tercantum dalam Piagam Komite Audit.

Direksi merupakan penanggung jawab dalam menjalankan operasional perusahaan dan pencapaian sasaran perusahaan sebagaimana ditetapkan oleh pemegang saham

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

dalam Rapat Umum Pemegang Saham. Oleh karena itu, semua ancaman yang mengganggu pencapaian sasaran perusahaan haruslah diatasi, dan sebaliknya, semua peluang yang mendukung pencapaian sasaran perusahaan haruslah dieksplotasi secara optimal. Hal ini merupakan penerapan manajemen risiko perusahaan. Untuk memastikannya maka ia harus mendapatkan gambaran yang tepat dari status dan posisi pelaksanaan manajemen risiko perusahaan. Konsekuensi logis dari hal ini adalah Direksi harus melakukan pemantauan secara berkala terhadap kinerja manajemen risiko. Selain itu, ia juga harus menciptakan "*Tone at the Top*" (perilaku keteladanan) sehingga seluruh jajaran perusahaan yakin bahwa penerapan manajemen risiko memang menciptakan nilai tambah dan berguna dalam memberikan jaminan yang wajar atas pencapaian sasaran perusahaan.

Akuntabilitas Direksi dalam pelaksanaan dan perawatan penerapan manajemen risiko perusahaan dilakukan dalam dua hal yaitu:

- Pembentukan Fungsi Manajemen Risiko yang mandiri; dan
- Menghadiri dan melakukan review atas kinerja penerapan manajemen risiko perusahaan secara berkala, minimal setiap tiga (3) bulan sekali.

Fungsi manajemen risiko adalah kepanjangan tangan Direksi dalam memastikan bahwa manajemen risiko diterapkan dengan efektif dan efisien serta memberikan nilai tambah melalui jaminan yang wajar dalam pencapaian sasaran perusahaan. Untuk itu fungsi manajemen risiko perusahaan mempunyai akuntabilitas setidaknya-tidaknya untuk memastikan bahwa:

- Prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko perusahaan telah dipahami dan diterapkan dengan baik di seluruh perusahaan;
- Pelaporan status Profil Risiko Perusahaan (*Company Risk Profile*) dilaksanakan secara berkala tiap kwartal, tepat waktu, dengan status terkini; dan
- Semua risiko yang "tidak mempunyai *risk owner*" telah tertangani dengan baik.

Menurut Hampton (2009), risiko yang "tidak mempunyai *risk owner*" adalah risiko-risiko yang sering kali "terlupakan" misalnya risiko kelemahan strategi yang dikembangkan, risiko kelemahan kepemimpinan Divisi dan atau Perusahaan, risiko hambatan budaya Divisi dan atau Perusahaan, risiko siklus kehidupan (*life cycle*) perusahaan dan produknya, serta risiko cakrawala wawasan usaha.

5.5.2. Jenis Monitoring dan Review:

5.5.2.1. Audit manajemen risiko harus dilaksanakan minimal satu kali dalam setahun. Audit ini mempunyai tugas untuk memeriksa efektifitas dan kinerja manajemen risiko sesuai dengan tujuan pembentukannya. Audit internal dilaksanakan oleh auditor internal dalam kegiatan inspeksi diri dan audit external dilaksanakan oleh Auditor Sertifikasi ISO 9001 dalam kegiatan *surveillance audit*;

5.5.2.2. Laporan fungsi manajemen risiko minimal 1(satu) tahun sekali terhadap Direksi dengan tembusan kepada Dewan Komisaris atas:

- Status profil risiko perusahaan terkini dan kecenderungannya (*trend*);
- Efektifitas pengendalian risiko besar dan risiko kritis;
- Hasil mitigasi risiko yang dilakukan dalam periode laporan tersebut;
- Perubahan lingkungan eksternal dan internal yang mempunyai potensi risiko bagi perusahaan;
- Observasi kemampuan para *risk owners* perusahaan dalam menangani risiko-risiko yang menjadi tanggung jawabnya.

5.5.3. Budaya Risiko

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa sasaran dari pengembangan budaya risiko dalam setiap pengambilan keputusan, baik keputusan strategis hingga keputusan yang sederhana dalam operasi sehari-hari, turut dipengaruhi potensi risiko yang ada saat ini

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

Paraf: 

maupun di masa yang akan datang. Dengan demikian setiap keputusan akan diambil dengan hati-hati dan penuh pertimbangan (*informed decision making*). Perilaku hati-hati dan tidak ceroboh serta penuh pertimbangan atas informasi yang ada inilah yang menjadi tujuan terciptanya budaya (sadar) risiko.

Dengan tercapainya budaya (sadar) risiko dapat diharapkan timbulnya perilaku yang menunjukkan pemahaman bahwa:

- Pentingnya proses identifikasi dan asesmen risiko dalam setiap kegiatan proses bisnis perusahaan saat ini maupun yang direncanakan;
- Pentingnya mengkomunikasikan dan mengkonsultasikan semua potensi risiko yang mungkin terjadi;
- Perlunya memperhitungkan keseimbangan antara risiko dan manfaat dalam setiap pengambilan keputusan bisnis, baik dalam tingkat strategis maupun dalam operasi sehari-hari.

5.5.4. "Tone from the Top"

Budaya adalah perilaku. Oleh karena itu bila budaya risiko dianggap penting bagi perusahaan maka perilaku ini juga harus nampak pada Pimpinan Puncak perusahaan, misalnya dengan menyediakan sumber daya untuk penerapan manajemen risiko perusahaan. Dalam manajemen perubahan, peran Pimpinan Puncak dalam memimpin perubahan sangat vital. Jenis kepemimpinan dan perilaku bagaimana yang akan ditunjukkan dalam mendukung perilaku budaya risiko yang diinginkan dan mencegah serta mempersulit perilaku budaya risiko yang tidak diinginkan, tergantung pada Pimpinan Puncak.

5.5.5. Strategi Pengembangan Budaya Risiko

5.5.5.1. Penciptaan "critical mass"

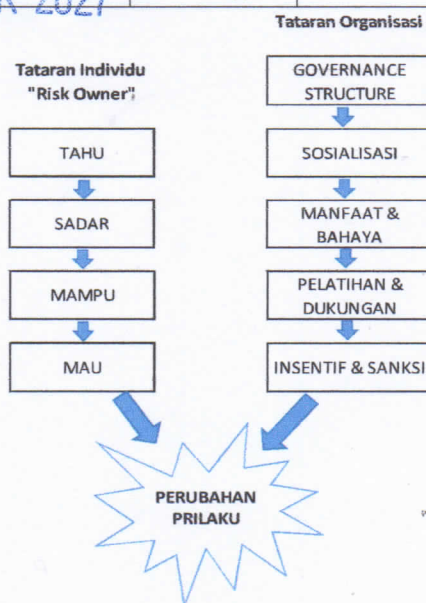
Kesadaran akan pentingnya manajemen risiko harus tersebar luas ke seluruh karyawan dan tidak terbatas pada tingkatan manajemen saja. Kesadaran ini harus dikembangkan hingga menjadi budaya risiko yang intinya adalah perilaku sadar risiko dalam kegiatan operasional perusahaan.

Oleh karena itu diperlukan sosialisasi dan pelatihan yang ekstensif ke seluruh jajaran perusahaan sehingga seluruh karyawan menjadi tahu apa itu risiko dan sadar apa artinya manajemen risiko dalam kegiatan operasional perusahaan dan akhirnya melalui pelatihan yang tepat mereka menjadi mampu dalam menerapkan manajemen risiko tersebut.

Merujuk pada prinsip-prinsip manajemen risiko perusahaan yang diuraikan pada Aspek Struktural, strategi ini menganjurkan agar prinsip-prinsip tersebut dibagi untuk menentukan mana prinsip yang merupakan "milik" para Pengelola risiko dan mana yang merupakan "milik" perusahaan untuk mengembangkannya.

Proses pelaksanaannya dilakukan menurut gambar di bawah ini.

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	



Gambar: Strategi pengembangan budaya risiko.
(Sumber: Leo J. Susilo & Victor Riwo Kaho,
Manajemen Risiko berbasis ISO 31000, Jakarta:
PPM, 2010)

Terdapat prinsip-prinsip yang merupakan Bagian “milik” para Pengelola risiko, sebagai berikut:

1. khas untuk penggunaannya,
2. melindungi dan menciptakan nilai tambah,
3. bagian terpadu dari proses Divisi dan atau Perusahaan,
4. secara khusus menangani aspek ketidakpastian,
5. bagian dari proses pengambilan keputusan, dan
6. harus transparan dan inklusif.

Terdapat prinsip-prinsip yang merupakan bagian “milik” perusahaan sebagai berikut:

1. bersifat sistematis, terstruktur dan tepat waktu,
2. berdasarkan pada informasi terbaik dan tersedia,
3. bersifat dinamis, berulang dan tanggap terhadap perubahan,
4. harus memfasilitasi terjadinya perbaikan dan peningkatan Divisi dan atau Perusahaan secara berlanjut dan
5. mempertimbangkan faktor manusia dan budaya.

Pencapaian *critical mass* penting untuk penciptaan “bahasa” yang sama dan pemahaman yang serupa tentang risiko, serta membuat proses perubahan dapat mandiri dan berkelanjutan (*sustainable*).

5.5.5.2. Penyelarasan dengan insentif dan sanksi

Unsur terpenting dalam mendukung terciptanya budaya risiko adalah insentif dan sanksi. Ini adalah upaya untuk merangsang, mendorong dan mendukung perilaku budaya risiko yang diinginkan dan mencegah serta mempersulit perilaku budaya risiko yang tidak diinginkan. Untuk itu perlu penyelarasan

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

antara pencapaian sasaran perusahaan dengan perilaku yang diinginkan, karena perilaku inilah yang layak untuk mendapatkan insentif.

Hal yang perlu diperhatikan bahwa insentif tidak hanya semata-mata diberikan karena hasil mitigasi risiko saja tetapi harus lebih pada penerapan proses manajemen risiko yang baik dan benar, serta sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen risiko yang telah dicanangkan. Insentif terhadap kompensasi karyawan merupakan salah satu saran yang efektif dalam merubah perilaku, tetapi pemberian penghargaan lainnya juga perlu diperhatikan dalam mendorong perubahan menuju budaya risiko yang diinginkan.

Untuk proses penerapan insentif dan sanksi, haruslah dilaksanakan dengan prinsip keterbukaan untuk lebih mendorong terciptanya budaya risiko yang diinginkan.

5.5.5.3. Pengembangan Manajemen Risiko

5.5.5.3.1. Pengembangan Sistem, Metoda dan Teknik

Penerapan manajemen risiko perusahaan merupakan perjalanan bagaimana perusahaan menciptakan nilai tambah dalam situasi ketidakpastian. Hal ini direalisasikan dalam bentuk prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko. Dinamika perkembangan bisnis dan perubahan situasi eksternal tidak dapat dipastikan, sehingga diperlukan secara terus menerus untuk mengembangkan teknologi, metoda dan alat yang mampu untuk mengikuti perkembangan tersebut guna meningkatkan daya tahan (*resilience*) dan ketahanan perusahaan. Penerapan teknologi informasi sebagai enabler, haruslah dibarengi dengan pemahaman yang memadai terhadap apa yang ingin dicapai serta penggunaan teknologi dan informasi yang tepat dan akurat sebagai landasan untuk penerapannya. Bila tidak penerapan ini hanya bersifat *gimmick* saja, atau bahkan seperti kata pemeo GIGO (*garbage in – garbage out*).

Penggunaan teknik kuantitatif juga merupakan persyaratan yang harus dipahami, terutama terkait dengan penggunaan probabilitas, dimana untuk penentuannya memerlukan data historis yang memadai. Selain itu penggunaan teknik kuantitatif haruslah sesuai dengan tujuan penciptaan teknik tersebut dan perlu dikaji ulang bila akan diterapkan pada bidang yang lain. Misalnya teknik-teknik manajemen risiko dari sektor keuangan seperti VAR (*value at risk*), *Stress Testing*, dan lain-lain, apakah cocok bila diterapkan di bidang lainnya.

Setiap perusahaan haruslah mengkaji dan mencari teknik yang paling cocok untuk meningkatkan penerapan manajemen risiko perusahaannya sendiri. Kegiatan ini dilakukan dengan mengacu pada proses bisnis utamanya dan bagaimana caranya meningkatkan kemungkinan pencapaian sasaran perusahaan. Hal ini merupakan acuan utama dalam mengembangkan teknik manajemen risiko, karena konteksnya adalah khas untuk perusahaan tersebut.

5.5.5.3.2. Benchmarking

Bechmarking adalah salah satu upaya untuk membandingkan kapabilitas dan efektifitas penerapan manajemen risiko

INSTRUKSI KERJA		Nomor: RMC01_P001	 indofarma Member of Biofarma Group
Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management)			
Tgl. Berlaku: 19 MAR 2024	Tgl. Peninjauan: 19 MAR 2027	Paraf: 	

perusahaan yang sudah dilaksanakan dengan kapabilitas dan efektifitas perusahaan lain.

Dengan melakukan *benchmarking* diharapkan dapat saling belajar dan bertukar pengalaman dengan perusahaan lainnya, baik dalam industri sejenis maupun dari sektor industri lainnya serta dapat memperbaiki dan bahkan mungkin menemukan suatu teknik yang lebih cocok dengan kondisi kita atau memodifikasi suatu teknik yang unggul untuk disesuaikan dengan kondisi perusahaan.

Selain *benchmarking* juga dapat diusahakan untuk dibentuk suatu "Forum Manajemen Risiko" atau bergabung dengan suatu asosiasi profesional manajemen risiko untuk tetap mengikuti perkembangan manajemen risiko yang terkini. Informasi tentang teknik manajemen risiko terkini yang diperoleh melalui forum ini dapat dipelajari lebih lanjut dan dikaji kesesuaiannya untuk diterapkan di perusahaan.

6. **Tindaklanjutan** (jika ada)

-

7. **Lampiran** (jika ada)

-

8. **Pustaka**

- 8.1 Permen BUMN No.PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan pada BUMN.
- 8.2 Keputusan Deputy Keuangan & Manajemen Risiko BUMN No. SK-6/DKU.MBU/10/2023 tentang Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi Pada Taksonomi Risiko Portofolio BUMN.
- 8.3 Keputusan Deputy Keuangan & Manajemen Risiko BUMN No. SK-7/DKU.MBU/10/2023 tentang Petunjuk Teknis Pelaporan Manajemen Risiko BUMN.
- 8.4 Pedoman Manajemen Risiko ISO 31000: 2018.

9. **Catatan Perubahan**

Revisi	Berlaku	Perubahan
00	19 MAR 2024	1. Perubahan judul dari Ketentuan Umum "Enterprise Risk Management No.XRM001 rev 01 " menjadi Instruksi teknis " Manajemen Risiko Perusahaan (Enterprise Risk Management) No. RMC01_P001" dan merevisi berupa perubahan dan atau penambahan isi untuk penyesuaian pada point 1,2,4,5,8 & 10. 2. Perubahan nomor dokumen dari XRM001 menjadi RMC01_P001. 3. Perubahan format dokumen sesuai dengan sistem dokumentasi terkini.

10. **Tinjauan Ulang**

Instruksi kerja ini akan ditinjau ulang setiap 3 (tiga) tahun atau kurang jika perlu oleh *General Manager Risk Management & Compliance*.

11. **Distribusi**

Secara umum salinan Instruksi kerja ini didistribusikan ke seluruh divisi terkait.

FORMULIR	Nomor: QUA01-P001-F0001 Rev.00	Tgl. Berlaku: 27 Okt 2023	 indofarma Member of Biofarm
MEMO			

Kepada Yth. : General Manager Seluruh Divisi
Dari : General Manager Risk Management & Compliance
Tanggal : 20 Maret 2024
Nomor : 024/RM&C/III/2024
Perihal : Sosialisasi Instruksi Kerja Divisi RM&C
Lampiran : 5 Instruksi Kerja Divisi RM&C yang dapat diakses di link <https://bit.ly/3VwX3Ky>
Tembusan Yth. : 1. Direktur Utama
 2. Direktur Operasional

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya perubahan sistem dokumentasi sistem manajemen mutu ISO 9001 PT Indofarma Tbk sesuai Instruksi Kerja Sistem Dokumentasi No. QUA01-P001 Rev.00 ber tanggal 24 Oktober 2023, bersama ini kami sampaikan Instruksi Kerja Divisi RM&C sebagai berikut:

1. Instruksi Kerja Enterprise Risk Management No. CRM01-P001 Rev 00
2. Instruksi Kerja Pelaksanaan Risk Assessment No. RMC01-P002 Rev 00
3. Instruksi Kerja Monitoring dan Evaluasi tindak lanjut mitigasi top risk No. RMC01-P003 Rev 00
4. Instruksi Kerja Proses dan Pelaksanaan Manajemen Risiko Kegiatan Ad Hoc No. RMC02-P004 Rev 00
5. Instruksi Kerja Kualifikasi Risk Officer No. RMC01-P005 Rev 00

Seluruh Instruksi Kerja tersebut dapat diakses di link <https://bit.ly/3VwX3Ky>

Jika ada hal yang perlu ditanyakan terkait implementasi instruksi kerja tersebut di divisi masing-masing dapat disampaikan ke kami.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,



Fudoli Rustam
 GM Risk Management & Compliance

Tanda Terima Sosialisasi Instruksi Kerja RMC Report

Form: Tanda Terima Sosialisasi Instruksi Kerja RMC

Nama	Divisi	Tanda Tangan	Added Time
Mohammad sapii	Engineering & Maintenance		21-Mar-2024 15:23:24
Koko Mahfudin	Finance		21-Mar-2024 14:02:38
Warjoko Sumedi	Corporate Secretary		21-Mar-2024 13:33:52
Purnama Septyna	Procurement		21-Mar-2024 13:03:18
Andi Muthmainnah	Quality Assurance		21-Mar-2024 11:57:33
Annisa R	Quality Control		21-Mar-2024 11:56:41
Fazri prakarsa	Production		21-Mar-2024 11:47:14
second	Supply Chain Management		21-Mar-2024 11:46:39
Debit Budi Pratama	Key Account Natex		21-Mar-2024 11:35:39
Jihan Humaira	Risk Management & Compliance		21-Mar-2024 10:54:02