

PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO

PT KIMIA FARMA (PERSERO) Tbk.

2018



I C A R E

Disusun oleh :
Unit Kepatuhan &
Manajemen Risiko

Kantor
Pusat

SURAT KEPUTUSAN DIREKSI PT KIMIA FARMA (PERSERO) Tbk

Nomor : KEP. 162/DIR/X/2018

T E N T A N G
PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT KIMIA FARMA (PERSERO) Tbk

=====

PT KIMIA FARMA (PERSERO) Tbk

MENIMBANG : a. Bahwa untuk lebih meningkatkan kinerja Perusahaan, serta meminimalisir kemungkinan risiko yang terjadi dalam perusahaan, dipandang perlu untuk menjabarkan Kebijakan Pedoman Manajemen Risiko sebagai acuan dan standar dalam mengelola kegiatan operasional Perusahaan;

b. Bahwa agar pelaksanaan Pedoman Manajemen Risiko PT Kimia Farma (Persero) Tbk dapat berjalan efektif perlu ditetapkan dalam Surat Keputusan Direksi PT Kimia Farma (Persero) Tbk;

MENINGAT : 1 Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-117/M/MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 Tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN);

2 Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara;

3 Undang-undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.


4 Anggaran Dasar PT Kimia Farma (Persero) Tbk;

5 Surat NDE Manager Kepatuhan & Risiko Nomor 168/000/1030/VIII/2018, tanggal 30 Agustus 2018 tentang Penerbitan Kebijakan Manajemen Risiko PT Kimia Farma (Persero) Tbk.

MEMUTUSKAN

MENETAPKAN : **SURAT KEPUTUSAN DIREKSI PT KIMIA FARMA (PERSERO) Tbk TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT KIMIA FARMA (PERSERO) Tbk**

PARAF




Jl. Veteran No.
Jakarta 10110, Indones
POBox 1204/JB
Telp. 021-2011111

- KETIGA : Menugaskan Unit Kepatuhan & Manajemen Risiko sebagai Unit Pengendalian Gratifikasi yang ditugaskan dan bertanggungjawab dalam Pengelolaan Pelaporan Gratifikasi di Perseroan.
- KEEMPAT : Dengan berlakunya Keputusan Direksi ini, maka Surat Keputusan Direksi Nomor KEP.47/DIR/XII/2013 tanggal 5 Desember 2013 tentang Pedoman Pengelolaan Gratifikasi, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.
- KELIMA : Keputusan Direksi ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : J A K A R T A
Pada Tanggal : 30 Oktober 2018

DIREKSI PT KIMIA FARMA (PERSERO) Tbk


HONESTI BASYIR
Direktur Utama

Tembusan Yth:

1. Dewan Komisaris PT Kimia Farma (Persero) Tbk;
2. Direksi PT Kimia Farma (Persero) Tbk;
3. Direksi Anak Perusahaan;
4. Para General Manager dan Manager PT Kimia Farma (Persero) Tbk.

DAFTAR ISI

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	2
A. KEBIJAKAN UMUM	6
1) Tujuan Manajemen Risiko	6
2) Dasar Pemikiran Manajemen Risiko.....	6
3) Penerapan Manajemen Risiko	7
4) Hubungan Kebijakan Manajemen Risiko	7
5) Strategi Manajemen Risiko.....	7
B. ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO.....	8
1) Aktivitas Manajemen Risiko.....	8
2) Struktur Organisasi	11
3) Dukungan bagi Sistem Manajemen Risiko	12
4) Wewenang dan Tanggung Jawab.....	12
C. MANAJEMEN RISIKO	15
1) Prinsip Manajemen Risiko.....	15
2) Kerangka Kerja.....	17
3) Proses Manajemen Risiko	18
4) Pengarsipan.....	19
D. PENUTUP.....	20

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO
PT KIMIA FARMA (PERSERO) Tbk

PT Kimia Farma (Persero) Tbk sebagai Perseroan publik sekaligus Badan Usaha Milik Negara dihadapkan pada risiko bisnis yang bersumber dari perubahan lingkungan eksternal dan internal yang berkaitan dengan pengelolaan usaha serta berdampak pada pencapaian tujuan Perseroan. Dalam rangka meminimalkan risiko yang menghambat pencapaian tujuan Perseroan, Direksi dan seluruh insan Kimia Farma berkomitmen untuk membangun budaya risiko dan melaksanakan sistem manajemen risiko dengan prinsip sebagai berikut:

1. Menggunakan Metode dalam bidang Manajemen Risiko berbasis ISO 31000:2018 dengan menerapkan prinsip, kerangka kerja dan proses untuk mengelola risiko.
2. Menjadikan Sistem Manajemen Risiko sebagai bagian integral kerangka kerja tata kelola perusahaan untuk mengelola risiko, mengambil keputusan, menentukan tujuan dan membantu mencapai tujuan, serta meningkatkan kinerja Perseroan dengan memperhatikan konteks internal dan eksternal.
3. Menerapkan program kerja yang terstruktur dan konsisten untuk meminimalisir risiko yang mengganggu operasional Perseroan, dengan memperhatikan budaya risiko dalam menerapkan Sistem Manajemen Risiko.
4. Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia melalui program pelatihan dan sertifikasi profesi untuk membangun budaya risiko pada seluruh insan Kimia Farma serta meningkatkan penerapan Sistem Manajemen Risiko yang efektif dan efisien.
5. Secara terus menerus melakukan evaluasi kinerja dan penerapan Manajemen Risiko serta berusaha meningkatkan praktek Sistem Manajemen Risiko yang lebih baik dengan memperhatikan Tata Kelola Organisasi dan Kepemimpinan (*Leadership*).

Setiap insan Kimia Farma bertanggungjawab atas dilaksanakannya Kebijakan Sistem Manajemen Risiko di Unit Kerja masing-masing.

A. KEBIJAKAN UMUM

1) Tujuan Manajemen Risiko

Tujuan manajemen risiko adalah untuk membangun dan memelihara kerangka kerja manajemen risiko sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kerangka kerja Tata Kelola Perusahaan, guna mengelola risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan Perseroan, serta mendorong manajemen agar bertindak proaktif untuk mengurangi risiko dan mengutamakan prinsip kehati-hatian.

2) Dasar Pemikiran Manajemen Risiko

Manajemen Risiko adalah suatu budaya, dimana proses-proses dan struktur diarahkan untuk mengelola manajemen yang efektif, terhadap peluang yang potensial dan dampak yang merugikan. Risiko-risiko melekat pada semua aktifitas dan keputusan. Oleh karenanya, penting sekali untuk mengetahui risiko yang akan dihadapi oleh semua tingkatan di Perseroan. Manajemen Risiko akan membantu PT Kimia Farma (Persero) Tbk untuk:

- a. Membuat rencana yang tepat dengan menganalisa berbagai alternatif pilihan yang lebih luas terhadap risiko.
- b. Mencapai tujuan dan target utama Perseroan dengan memfokuskan pada hasil.
- c. Meningkatkan kepercayaan dalam pengambilan keputusan dengan menggunakan pendekatan manajemen risiko yang terstruktur.
- d. Menarik dan mengikat para *stakeholders/shareholders*.
- e. Melindungi kewenangan/ kewajiban masing-masing individu.
- f. Mendukung penggunaan sumber-sumber daya yang lebih efektif dan efisien.
- g. Melakukan evaluasi kinerja Perseroan untuk meningkatkan kualitas dalam proses manajemen risiko dan manajemen sistem.

3) Penerapan Manajemen Risiko

Kebijakan ini akan diterapkan pada semua tingkatan di Perseroan, dalam hal ini termasuk semua fungsi, satuan kerja, Divisi dan Unit yang akan bertanggung jawab terhadap risiko mereka sendiri dengan berbasiskan pada kebutuhan dan tujuan masing-masing.

Kebijakan Sistem Manajemen Risiko juga diterapkan dalam mengelola proyek strategis di semua Satuan Kerja, Divisi dan Unit serta pemilik proyek, untuk memberikan referensi dan dukungan terhadap keputusan yang akan diambil untuk mendukung pencapaian secara optimal.

4) Hubungan Kebijakan Manajemen Risiko

Kebijakan ini selaras dengan semua kebijakan yang ada dan membentuk suatu bagian yang terintegrasi dengan Manajemen Sistem PT Kimia Farma (Persero) Tbk, dengan maksud sebagai berikut:

- a) Manajemen Risiko bukanlah aktivitas yang berdiri sendiri terpisah dari kegiatan utama dan proses organisasi. Manajemen risiko merupakan bagian dari tanggung jawab manajemen dan bagian integral dari proses organisasi yang normal serta proyek.
- b) Manajemen risiko merupakan bagian dari pengambilan keputusan. Manajemen risiko membantu pengambil keputusan membuat pilihan dari informasi yang tersaji. Manajemen risiko dapat membantu memprioritaskan tindakan. Pada akhirnya, manajemen risiko dapat membantu dengan keputusan tentang apakah risiko dapat diterima dan apakah perlakuan risiko akan memadai dan efektif. Untuk itu semua keputusan harus didukung oleh penilaian risiko.

5) Strategi Manajemen Risiko

Untuk mencapai tujuan dan sasaran penerapan manajemen risiko, Perseroan menetapkan strategi sebagai berikut:

- a) Membangun komitmen bersama seluruh Manajemen Kimia Farma dalam penerapan Sistem Manajemen Risiko sehingga menjadi budaya yang dapat menjadikan nilai tambah bagi Perseroan.
- b) Membentuk proses dan struktur yang diarahkan untuk merealisasikan peluang potensial dan mengelola dampak yang merugikan.
- c) Mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses bisnis organisasi dengan menjadikan manajemen risiko sebagai aktivitas yang tidak terpisahkan dari pengambilan keputusan.
- d) Membentuk Satuan Kerja Manajemen Risiko (Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko) yang mengkoordinasikan seluruh aspek penerapan manajemen risiko di dalam Perseroan dan melaporkan hasil evaluasi penerapan manajemen risiko secara berkala.
- e) Melakukan sosialisasi secara terintegrasi dan berkesinambungan tentang manajemen risiko agar tercipta budaya risiko bagi seluruh manajemen dan karyawan.
- f) Mensinergikan sistem manajemen risiko dengan KPI dan sistem mutu yang ada di Perseroan.
- g) Melakukan evaluasi untuk melakukan peningkatan secara berkelanjutan terhadap implementasi manajemen risiko sehingga dapat meningkatkan budaya, menciptakan nilai tambah, meningkatkan kualitas pengelolaan risiko dan sumber daya manusia.

B. ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO

1) Aktivitas Manajemen Risiko

- a) Menyusun Komitmen dan Menyusun Kerangka Kerja
 - i. Direksi dan Dewan Komisaris menyusun komitmen bersama dalam mendukung serta melaksanakan Sistem Manajemen Risiko secara Korporat dengan tujuan utama meningkatkan budaya risiko dan nilai tambah dalam mencapai sasaran strategis.

- ii. Manajemen telah membentuk Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko (UKMR) untuk mendukung pengelolaan risiko dengan tujuan sebagai unit yang melakukan komunikasi dan konsultasi antar unit, sehingga dapat secara berkala meningkatkan budaya risiko Perseroan.
 - iii. Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko sebagai koordinator *risk officer* yang telah ditunjuk untuk meningkatkan keberhasilan kegunaan sistem manajemen risiko serta memperlancar koordinasi antar unit.
- b) Proses Manajemen Risiko
- i. Menentukan Konteks Internal dan Eksternal: Konteks eksternal dan internal disusun dan sepakati sebagai acuan kerja serta sasaran strategis Perseroan yang selanjutnya akan di analisa, memastikan definisi ruang lingkup dan parameter risiko yang akan dikelola. Kegiatan ini akan mengarahkan proses manajemen risiko selanjutnya.
 - ii. Menetapkan Kriteria Risiko: Kriteria risiko disusun dan dibentuk sebagai tolak ukur penilaian risiko seluruh unit kerja sebagai acuan awal. Kriteria risiko disusun dan ditetapkan oleh manajemen serta akan diperbarui secara periodik dengan dukungan data yang tersedia.
 - iii. Melakukan Identifikasi Risiko: Identifikasi risiko dilakukan oleh setiap unit, mengidentifikasi risiko tersebut meliputi kejadian, penyebab, dan sumber risiko yang dapat berdampak pada kegiatan dan tujuan utama Perseroan.
 - iv. Melakukan Analisa: Identifikasi risiko akan diuji probabilitas dan dampaknya. Analisa ini akan menjadi bahan pertimbangan prioritas penanganan risikonya.
 - v. Melakukan Evaluasi: Evaluasi risiko untuk menentukan risiko yang menjadi prioritas untuk penanganannya. Tujuan evaluasi risiko adalah untuk membantu membuat keputusan tentang penentuan prioritas dan mitigasi risiko/rencana penanganan risiko.
 - vi. Menyusun mitigasi/penanganan Risiko: Setelah melakukan analisis dan evaluasi risiko harus mengusulkan penanganan terhadap risiko. Dalam penyusunan penanganan risiko harus tencantum instruksi kerja yang efektif dan sumber daya serta waktu guna mengontrol perkembangan penanganan.

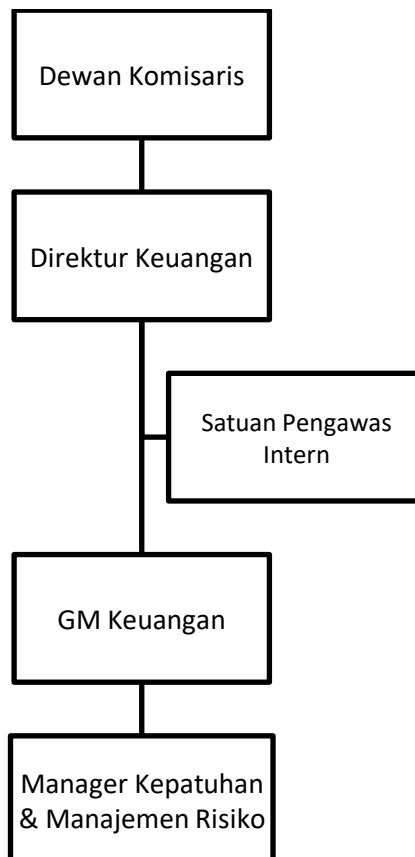
- vii. Komunikasi dan Konsultasi: Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko menjalankan konsultasi dengan memberikan layanan fasilitas (bertindak sebagai fasilitator) analisis risiko di unit-unit kerja. Di dalam rapat analisis risiko, fasilitator bertugas memandu analisis risiko. Analisis risiko dilakukan oleh peserta/unit kerja dan bukan dilakukan oleh fasilitator.
 - viii. Pelaporan Profil Risiko: Hasil proses manajemen risiko dilaporkan kepada atasan sesuai unit kerja untuk memperoleh masukan dan persetujuan unit terkait. Selanjutnya Unit Kerja Manajemen Risiko akan menyampaikan hasil risiko yang mempunyai prioritas kepada Direksi untuk diputuskan dan ditindaklanjuti.
 - ix. Melaksanakan Penanganan/Mitigasi Risiko: Setelah keseluruhan proses manajemen risiko selesai, dan memperoleh persetujuan pelaksanaan penanganan risiko, maka seluruh unit wajib mengupayakan penanganan risiko untuk dilaksanakan dan melakukan monitoring setiap perkembangan.
- c) *Monitoring dan Review:*
Unit Kerja Kepatuhan dan Manajemen Risiko melakukan pemantauan risiko dan efektivitas rencana penanganan risiko secara berkelanjutan. Unit kerja masing-masing dapat melakukan pemutakhiran daftar risiko sesuai dengan perkembangan. *Monitoring dan Review* juga dapat melakukan identifikasi ulang atas konteks risiko.
- d) *Pengarsipan/Dokumentasi data Manajemen Risiko*
Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko menerima Laporan Profil Risiko dari setiap Unit Kerja dan mengkompilasinya menjadi Laporan Profil Risiko Korporat. Data diterima dan disimpan oleh Unit Manajemen Risiko dan dikomunikasikan ke seluruh Unit Kerja.
- e) *Melakukan Risk Based Audit*
Satuan Pengawasan Internal memberikan jasa *assurance* berupa audit berbasis risiko untuk menilai risiko dan efektivitas penanganan/pengendalian risiko di setiap Unit Kerja. Berdasarkan hasil auditnya, Satuan Pengawasan Intern menyampaikan Laporan Hasil Audit kepada Direksi untuk bahan pengambilan keputusan lebih lanjut. *Risk Based Audit* secara berkala dilakukan oleh Satuan Pengawas Intern dengan menggunakan data risiko yang tersedia.

- f) Melakukan Evaluasi Sistem Manajemen Risiko
Manajemen secara periodik melakukan evaluasi terhadap keseluruhan Sistem Manajemen Risiko yang meliputi peninjauan ulang komitmen manajemen, proses manajemen risiko, budaya risiko, kompetensi sumber daya manusia dan teknologi.

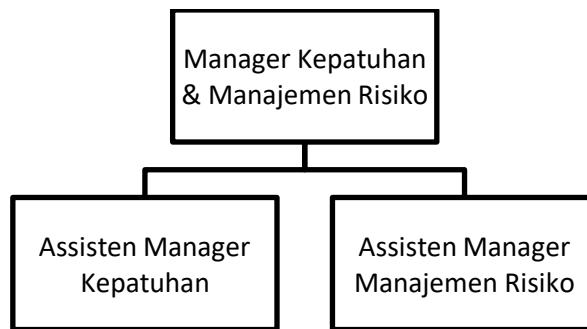
2) Struktur Organisasi

Dalam melaksanakan seluruh wewenang dan tanggung jawab diperlukan Struktur Organisasi yang melibatkan Dewan Komisaris, Direksi, Unit Kerja, Satuan Pengawas Intern dan Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko. Struktur Organisasi ini akan mengatur hubungan antar unit agar seluruh unit dapat terintegrasi sebagaimana yang dimaksud dalam membangun budaya risiko secara korporat.

Struktur Organisasi berikut menggambarkan pola organisasi mulai dari Dewan Komisaris dan Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko yang akan melaksanakan tugas dan kewajibannya. Struktur Organisasi menggambarkan hubungan pelaporan dan komunikasi dalam penerapan manajemen risiko.



Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko beraktifitas secara umum mengkoordinasi dan memfasilitasi proses pelaksanaan manajemen risiko. Serta melakukan *review* dan mengkomunikasikan risiko pada pihak terkait atau melalui *Risk Officer* masing-masing unit.



3) Dukungan bagi Sistem Manajemen Risiko

- a) Direktur Utama akan menjadi sponsor Manajemen Risiko PT Kimia Farma (Persero) Tbk. Direktur akan bertanggung jawab mengawasi saat pelaksanaan Manajemen Risiko, juga akan menjadi moderator/fasilitator para Direktur untuk semua hal terkait risiko.
- b) *Risk Officer* yang ditunjuk akan dilatih dan ditempatkan di setiap struktur organisasi PT Kimia Farma (Persero) Tbk untuk memberikan saran dan dukungan bagi siapa saja yang berwenang dan bertanggung jawab atas pengelolaan risiko.
- c) Seluruh Karyawan bertanggung jawab atas pengelolaan risiko dan akan diberikan program pengembangan pengetahuan dan keahlian dalam bidang manajemen risiko.

4) Wewenang dan Tanggung Jawab

- a. Dewan Komisaris
 - 1) Menyetujui kebijakan manajemen risiko yang diusulkan oleh Direksi.
 - 2) Memastikan penerapan kebijakan manajemen risiko oleh Direksi.
 - 3) Meminta pertanggungjawaban dari Direksi atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko secara berkala.

- 4) Melakukan evaluasi dan memberikan rekomendasi atas penerapan manajemen risiko yang dilaksanakan oleh Direksi serta menilai kriteria risiko yang dapat diambil oleh Perseroan.

b. Direksi

- 1) Direksi berwenang dan bertanggung jawab untuk mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses dan sistem di Perseroan, serta menjamin terciptanya budaya risiko.
- 2) Menetapkan Kebijakan, Pedoman, dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko secara tertulis dan komprehensif.
- 3) Menetapkan *risk appetite* atau batas toleransi risiko yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko, profil risiko korporasi, dan rencana penanganan risiko.
- 4) Meminta laporan hasil pemantauan risiko kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko (Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko).
- 5) Terlaksananya kebijakan Manajemen Risiko Perseroan secara keseluruhan.
- 6) Menyampaikan laporan pelaksanaan manajemen risiko kepada Dewan Komisaris.
- 7) Mengembangkan budaya manajemen risiko pada seluruh jenjang organisasi.
- 8) Memastikan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan penerapan manajemen risiko.
- 9) Penyempurnaan secara berkesinambungan atas penerapan manajemen risiko.

c. *General Manager, Manager dan Assistan Manager (Risk Owner)*

- 1) *General Manager, Manager, Assistan Manager* bertanggung jawab dan harus mempertanggungjawabkan pengelolaan risiko/pejuang sesuai peran dan wewenangnya
- 2) Melaksanakan proses manajemen risiko secara periodik pada unit kerja yang dipimpinnya.
- 3) Mengintegrasikan manajemen risiko dalam praktek bisnis di unit kerjanya.
- 4) Menyampaikan profil risiko dan perkembangan penanganan risiko unit kerjanya kepada Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko secara periodik.

- 5) Menindaklanjuti masukan/rekomendasi dari Satuan Pengawas Intern maupun dari Direksi mengenai penerapan manajemen risiko di unit kerjanya.

d. Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko

- 1) Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko bertanggung-jawab dan berwenang untuk pengelolaan dan administrasi proses manajemen risiko dalam kerangka kerja *Governance Risk & Compliance* secara rutin dan berkala.
- 2) Memfasilitasi aktivitas pengembangan profil risiko korporasi melalui rencana kerja yang telah disusun.
- 3) Memfasilitasi/membantu pelaksanaan *risk assessment* pada unit kerja dan proyek.
- 4) Menyusun dan menyampaikan laporan rencana dan realisasi kegiatan manajemen risiko kepada Direksi secara berkala.
- 5) Melakukan sosialisasi Sistem Manajemen Risiko terhadap seluruh unit kerja serta mendistribusikan dokumen pedoman umum dan pedoman pelaksana manajemen risiko ke seluruh entitas.
- 6) Mengusulkan perbaikan kebijakan manajemen risiko, batasan risiko yang dapat diterima (*risk appetite*) dan batas toleransi risiko yang diterima Perseroan.
- 7) Mengusulkan perbaikan/penyempurnaan bisnis proses untuk bahan pertimbangan dalam penetapan kebijakan Direksi sehingga dapat meminimalkan risiko yang terjadi.
- 8) Meminta laporan profil risiko masing-masing unit kerja baik secara periodik maupun pada periode tertentu sesuai kebutuhan.
- 9) Merencanakan pengembangan Sumber Daya Manusia di bidang Manajemen Risiko.

e. *Risk Officer*

- 1) Menjadi pendamping para *risk owner* dan unit kerja untuk membantu proses implementasi manajemen risiko.
- 2) Membantu memonitoring dan *review* data risiko bersama-sama risk owner.
- 3) Mendokumentasikan hasil analisa risiko risk owner di Unit kerjanya.

- 4) Mendokumentasikan kelengkapan administrasi *risk assessment* (absensi dan notulen rapat).
- 5) Melaporkan hasil *risk assessment* dan monitoring dan *review* data risiko serta seluruh kegiatan implementasi manajemen risiko kepada Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko.

f. Satuan Pengawas Intern

- 1) Satuan Pengawas Intern (SPI) berwenang dan bertanggung-jawab untuk memberikan pertimbangan, dukungan, dan juga pelaksanaan audit berbasis risiko.
- 2) Melaporkan kepada Direksi bila terdapat unit kerja telah menerima risiko melampaui batas toleransi risiko yang dapat diterima organisasi atau batas toleransi risiko yang wajar.
- 3) Membangkitkan dan memelihara budaya sadar risiko di unit kerjanya.
- 4) SPI melakukan hubungan kerja terkait dengan penerapan manajemen risiko dengan Komite Risiko atau komite-komite lainnya.

C. MANAJEMEN RISIKO

1) Prinsip Manajemen Risiko

a) Penciptaan dan Perlindungan Nilai

Manajemen Risiko menciptakan dan melindungi nilai. Ini berkontribusi pada pencapaian tujuan, mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja.

b) Terintegrasi

Manajemen Risiko merupakan bagian integral dari semua kegiatan organisasi, termasuk pengambilan keputusan. Manajemen risiko bukan kegiatan yang berdiri sendiri terpisah dari kegiatan dan proses organisasi. Setiap orang dalam organisasi memiliki tanggung jawab untuk mengelola risiko. Manajemen risiko meningkatkan kualitas pengambilan keputusan di semua tingkatan.

- c) Terstruktur
Manajemen risiko dilakukan dengan pendekatan yang sistematis dan terstruktur untuk berkontribusi pada efisiensi dan hasil yang konsisten, sehingga dapat diandalkan.
- d) Dapat Disesuaikan
Kerangka kerja dan proses manajemen risiko harus disesuaikan dengan konteks eksternal dan internal organisasi dan terkait dengan tujuannya.
- e) Inklusif
Keterlibatan pemangku kepentingan yang tepat dan tepat waktu dengan mempertimbangkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka. Hal ini menghasilkan peningkatan kesadaran dan pengelolaan risiko serta pengambilan keputusan yang tepat.
- f) Dinamis dan Responsif
Risiko dapat muncul, berubah, atau hilang sebagai akibat dari perubahan dan peristiwa di internal dan/atau eksternal organisasi. Manajemen risiko mengantisipasi, mendeteksi, dan menanggapi perubahan-perubahan dan kejadian-kejadian tersebut.
- g) Informasi Terbaik yang Tersedia
Masukan untuk manajemen risiko didasarkan pada informasi historis dan terkini serta tujuan yang diharapkan, dengan mempertimbangkan segala keterbatasan dan ketidakpastian yang terkait dengan informasi tersebut.
- h) Mempertimbangkan Faktor Manusia dan Budaya
Perilaku dan budaya manusia secara signifikan mempengaruhi semua aspek manajemen risiko di setiap tingkat dan tahap sebagai pertimbangan.
- i) Perbaikan Berkelanjutan
Manajemen risiko meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kesadaran dan pengembangan kemampuan berdasarkan pembelajaran dan pengalaman berkelanjutan. Kegiatan-kegiatan ini mendukung pembelajaran dan ketahanan organisasi.

2) Kerangka Kerja

Kerangka kerja ERM adalah seperangkat komponen yang membentuk landasan dan menata organisasi, dimana pengelolaan risiko melekat di setiap jenjang organisasi. Dengan kerangka kerja ini, informasi mengenai risiko akan disampaikan kepada pihak berwenang untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan.

Keberhasilan manajemen risiko akan bergantung pada integrasi manajemen risiko ke dalam tata kelola perusahaan dan semua kegiatan organisasi. Hal ini membutuhkan dukungan dari para pemangku kepentingan, terutama Top Manajemen.

Kerangka kerja mencakup pengaturan organisasi untuk merancang, menerapkan, mengevaluasi dan meningkatkan penggunaan manajemen risiko.

a) Komitmen dan Pola Kepemimpinan

Dewan Direksi dan Dewan Komisaris mendukung sepenuhnya kebijakan manajemen risiko dan pengelolaan risiko di seluruh organisasi, serta berkomitmen untuk mengalokasikan sumber daya yang tepat untuk membangun, memelihara dan melakukan perbaikan kerangka kerja secara berkesinambungan.

b) Desain

Proses manajemen risiko disusun dan diterapkan dengan memperhatikan bentuk yang paling sesuai untuk diterapkan dalam Perseroan. Hal tersebut meliputi struktur organisasi, bentuk komunikasi dan cara menganalisa risiko.

c) Implementasi

Implementasi sistem manajemen risiko merupakan proses Analisa risiko mulai dari tahap penyusunan konteks sampai dengan rencana penanganan. Akan dijelaskan pada tahap proses manajemen risiko.

Implementasi secara keseluruhan memperhatikan proses komunikasi dan konsultasi antar unit untuk mempercepat penanganan risiko serta mengarahkan pihak yang bertanggung jawab untuk penyelesaian risiko.

d) Evaluasi

Monitoring dan *review* seluruh aktifitas pengelolaan risiko harus direncanakan dan berkelanjutan. Penanggungjawab untuk setiap aktivitas harus ditetapkan. Aktivitas tersebut dapat dikaitkan dengan kegiatan audit internal untuk pembelajaran dan perbaikan terus menerus. Penilaian *Maturity Level* (tingkat kematangan) terhadap implementasi sistem manajemen risiko dilakukan pada setiap tahun.

e) Peningkatan Berkelanjutan

Sistem Manajemen Risiko harus terus menerus disempurnakan sesuai hasil evaluasi dan rekomendasi dari pemangku kepentingan. Manajemen risiko harus melekat pada budaya manajemen Perseroan dalam rangka pengambilan keputusan dan perbaikan berkesinambungan.

3) Proses Manajemen Risiko

Pada bagian ini akan dijelaskan secara rinci hal-hal yang harus dilakukan dalam melaksanakan setiap tahapan proses manajemen risiko. Tahapan ini menggambarkan proses inti buku pedoman pelaksanaan yang secara rinci akan diuraikan lebih lanjut.

a) Menetapkan Konteks Risiko

- i. Dalam menetapkan konteks risiko perlu mempertimbangkan Konteks internal dan eksternal.
- ii. Mengakomodir ide, pandangan dan persepsi para pemangku kepentingan dalam menyusun konteks risiko.
- iii. Menetapkan tujuan, ruang lingkup dan parameter dari setiap aktivitas *risk assessment*.
- iv. Konfirmasi kriteria risiko akan digunakan sebagai dasar dalam proses analisa risiko. Kriteria risiko (Kemungkinan dan Dampak) harus didokumentasikan dan diketahui oleh Pimpinan Unit terkait dan Manajemen Risiko sebelum digunakan untuk melakukan *risk assessment*.

b) Pelaksanaan *Risk Assessment* meliputi:

i. Identifikasi Risiko:

Konteks Risiko dapat digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi risiko. Sumber risiko harus ditemukan dan diidentifikasi, untuk dianalisa *kemungkinan* dan *dampak*-nya.

ii. Analisa Risiko

Proses ini membantu dalam memahami risiko. Proses analisa risiko dapat menggunakan metode kualitatif maupun kuantitatif. Kriteria Risiko bersifat umum dan dapat disesuaikan untuk aktivitas tertentu. Hasil analisa risiko harus didokumentasikan dalam format standar.

iii. Evaluasi Risiko.

Tujuan evaluasi adalah untuk membantu dalam pengambilan keputusan. Hasil evaluasi risiko untuk mendapatkan daftar risiko yang memerlukan penanganan segera dan lebih lanjut.

iv. Penanganan risiko meliputi :

- a) Menghindari Risiko (*avoiding*).
- b) Mengalihkan risiko ke otoritas yang lebih tinggi (*escalating*).
- c) Menghilangkan sumber risiko (*removing*).
- d) Mengurangi *Kemungkinan* dan atau *Dampak* risiko yang terjadi (*reducing*).
- e) Menerima risiko (*accepting*).

c) Monitoring dan *Review*

Monitoring dan *review* seluruh aktivitas pengelolaan risiko harus direncanakan dan berkelanjutan. Penanggungjawab untuk setiap aktivitas dalam proses manajemen risiko harus ditetapkan. Aktivitas tersebut dapat dikaitkan dengan kegiatan audit intern untuk pembelajaran dan perbaikan secara terus menerus.

d) Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi dengan semua pemangku kepentingan harus dilakukan pada setiap aktivitas. Hal ini untuk memastikan terakomodirnya ide, pandangan dan persepsi para pemangku kepentingan dalam menyusun rencana penanganan risiko. Setiap perkembangan dan perubahan penanganan risiko harus diinformasikan kepada yang berkepentingan.

4) Pengarsipan

Seluruh pelaksanaan kegiatan manajemen risiko harus didasarkan pada Pedoman Sistem Manajemen Risiko, serta prosedur dan dokumen lain yang terkait.

Pemenuhan terhadap pedoman tersebut meliputi :

- a. Daftar Risiko, Analisa dan Penanganan Risiko.
- b. Notulen Rapat pembahasan Risiko
- c. Daftar hadir Rapat Pembahasan Risiko.

Manajemen risiko harus didokumentasikan secara tertulis. Pelaporan dilakukan selambat lambatnya setiap triwulanan. Kertas Kerja yang berisi Daftar Risiko, Analisa dan Penanganan Risiko, serta dokumen penunjang Kertas Kerja, disimpan oleh Unit Kerja yang bersangkutan, UKMR (Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko) dan SPI (Satuan Pengawas Intern).

D. PENUTUP

Selanjutnya adalah adanya kebutuhan akan pengembangan suatu rencana bisnis yang berkesinambungan dan pemulihan bencana (*Business Continuity Management*) pada tingkatan strategis dan operasional PT Kimia Farma (Persero) Tbk. Para manajer harus berkoordinasi, mempersiapkan dan menguji coba secara rutin rencana pemulihan bencana berdasarkan risiko yang telah diketahui.