

Kebutuhan mendasar untuk menerapkan pengelolaan risiko di Pertamina, sebagai perusahaan minyak dan gas dengan karakteristik risiko tinggi, adalah lingkungan eksternal dan internal perusahaan berkembang secara cepat diikuti dengan lebih kompleksnya risiko dalam kegiatan usaha perusahaan serta dengan kebutuhan untuk mengimplementasikan Good Corporate Governance (GCG) untuk memenuhi tuntutan para pemangku kepentingan. Bagian terpenting dalam menerapkan GCG adalah penerapan pengelolaan risiko. Pertamina telah memulai penerapan pengelolaan risiko sejak 2004, namun perkembangan dari penerapan pengelolaan risiko tidak memuaskan, karena masih dalam kategori pengelolaan risiko secara tradisional, dimana pengelolaan risiko masih dilakukan oleh tiap fungsi secara sendiri-sendiri. Agar dapat menjadi perusahaan berkelas dunia, yang sebenarnya dibutuhkan oleh Pertamina adalah pengelolaan risiko terpadu (*Enterprise Risk Management/ERM*) untuk dapat mengelola risiko secara terpadu sehingga dapat menjangkau keseluruhan potensi risiko yang ada di seluruh fungsi dan anak perusahaan. Secara best practices yang diacu Pertamina, tahap penerapan ERM yang harus dilalui adalah *Awareness/Kesadaran*, *Framework/Kerangka Kerja*, *Discipline/Disiplin*, *Habit/Kebiasaan* dan *Culture/Budaya*. Untuk mempercepat pelaksanaan penerapan ERM, Pertamina membentuk *Breakthrough Project/Project Terobosan* atau disebut sebagai BTP-ERM. Untuk tahap awal yaitu tahap *Awareness*, agenda penting dari BTP-ERM adalah untuk mendapatkan kemenangan cepat/quick win berupa top ten risk/sepuluh risiko terburuk dari beberapa unit bisnis yang terpilih sebagai piloting projectnya sebagai perwakilan dari fungsi maupun anak perusahaan. Penulis membatasi telaah dalam memetakan risiko dalam usaha hulu khususnya dalam usaha panas bumi/unit operasi Kamojang atau PT PGE sebagai salah satu anak perusahaan Pertamina dalam usaha panas bumi melalui proses pendaftaran risiko menggunakan metoda *Failure Mode and Effect Analysis/FMEA* dan metoda *Delphi*. Kedua metoda ini membutuhkan partisipasi aktif dari seluruh level di organisasi dan dimaksudkan untuk digunakan sebagai metoda standar pertama yang digunakan di seluruh perusahaan untuk memetakan risiko. Kedua metoda ini dianggap sukses dalam mendukung penerapan ERM di Pertamina. tingkat manajemen maupun operasional di PT PGE bekerja sama berbagi bahasa yang sama dalam pendefinisian risiko dan saling memahami risiko masing-masing, sehingga mendapatkan assurance/jaminan untuk pencapaian tujuannya dan pada akhirnya assurance untuk pencapaian tujuan yang lebih tinggi atau pencapaian tujuan Pertamina sebagai pemegang saham. Bagaimanapun, untuk mendapatkan keberhasilan dalam penerapan ERM di seluruh kegiatan usaha dari fungsi-fungsi dan anak-anak perusahaan, Pertamina memerlukan usaha lagi untuk mendapatkan komitmen direksi secara berkesinambungan, mengembangkan definisi dan kategori risiko yang konsisten di seluruh organisasi berupa *Risk Intelligence Map*, dan menggunakan metoda FMEA dan Delphi sebagai dasar mengembangkan sistim pengelolaan risiko yang terintegrasi dengan sistim informasi yang sudah ada, serta sistim penilaian kerja dan kompensasi berdasarkan pengelolaan risiko.

*Key words:* *Good Corporate Governance, Breakthrough Project, Enterprise-Wide Risk Management, Awareness-Framework-Discipline-Habit-Culture, metoda FMEA Method dan metoda Delphi*

The underlying needs to implement risk management in Pertamina; an oil and gas company with a high risk characteristic; are the external and internal environment that has developed and changed so rapidly followed by the more complex risks in company business activities, also by the need to implement *Good Corporate Governance (GCG)* to fulfil stakeholders demands. The most important part in implementing GCG is the implementation of risk management. Pertamina started to implement risk management since 2004, however, the progress of risk management implementation have not been satisfying, because it is still in a form of traditional risk management or were handled by each function separately/silo. To become a world class company Pertamina's truly needs is an *Enterprise-Wide Risk Management (ERM)* to capture all the company's risk in a integrated way in all of its function and its subordinates companies. Best practices stages Pertamina's need to takes in implementing ERM's are *Awareness, Frameworks, Discipline, Habit, Culture*. To accelerate the implementation of ERM, Pertamina's formed *Breakthrough Project* called *BTP – ERM*. For the first stages, the Risk Awareness, the main agenda of BTP is to gain quick win of getting the top/worst ten risks of some business unit chosen as piloting projects representing each function and subsidiary. The author limits its analysis in profiling risk the upstream business specially in geothermal business, the Kamojang Operational Unit or PT PGE as one of Pertamina's subsidiary. The risk profiling were done through risk registering process using the *FMEA Method and Delphi Method*. These methods required active participation of every level in the organization and aimed to be used as first standard methods used accross the company. These Methods went successfully as planned as to support the implementation of ERM in Pertamina. Both management level and operational level in PT PGE working together shared the same language in defining and understand both risks in each level in its business unit, thus have the assurance in achieving their goals, and at the end have the assurance of achieving higher goals or Pertamina's goal as its shareholders. However, to make a successfull story in implementing Enterprise-Wide Risk Management across the various activities of the company functions and subordinates, Pertamina need more efforts as to have a board level continous committment, develop risk universe/risk intelligence map and using a FMEA Method and Delphi Method as a based in developing risk management system that integrate to the existing information system, and a risk management based for merit and compensation system.

*Key words:* *Good Corporate Governance, Breakthrough Project, Enterprise-Wide Risk Management, Awareness-Framework-Discipline-Habit-Culture, FMEA Method and Delphi Method*