



PEDOMAN

MANAJEMEN RISIKO

No. A-004/DSI3000/2010-S9
REVISI KE - 1

**PERTAMINA
DRILLING SERVICES INDONESIA**

CATATAN PERUBAHAN DOKUMEN
MANAJEMEN RISIKO



Hal 2/9

No	Alasan Perubahan	Item yang diubah	Tgl. Perubahan	Revisi Ke	Diubah Oleh		Diketahui Oleh	
					Initial (***)	Paraf	Initial (***)	Paraf
1	Menyesuaikan dengan konsep Manajemen Risiko berbasis ISO 31000	1. Latar Belakang 2. Kebijakan Umum 3. Organisasi Manajemen Risiko 4. Proses Manajemen Risiko	09 Mei 2016	1	YS		D	
2	Menyesuaikan dengan struktur organisasi PT PDSI yang terbaru	Asuransi						

CATATAN PERUBAHAN DOKUMEN
MANAJEMEN RISIKO



FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 1 dari 21

I. UMUM

A. TUJUAN

1. Sebagai acuan utama serta memberikan arah kepada fungsi Manajemen Risiko, Komite Manajemen Risiko, Unit Kerja Manajemen Risiko serta *risk owners* di seluruh jajaran Perusahaan dalam mengelola risiko Perusahaan.
2. Untuk menyamakan pola pikir dan pengertian dalam rangka menghindari manajemen risiko yang tidak konsisten dan tidak standar.
3. Agar Perusahaan memiliki acuan dalam manajemen risiko yang sistematis, terstruktur dan tepat waktu untuk meningkatkan dan melindungi nilai Perusahaan.
4. Sebagai salah satu acuan Manajemen dalam pengambilan keputusan strategis terkait dengan risiko.
5. Sebagai salah satu acuan pengelolaan risiko dengan mempertimbangkan faktor ketidakpastian dalam lingkungan eksternal dan internal Perusahaan, serta dalam memperoleh informasi terbaik yang tersedia dalam rangka pencapaian tujuan Perusahaan.

B. RUANG LINGKUP

Pedoman ini berlaku untuk aktivitas atau kegiatan usaha yang berkaitan dengan kepentingan PT PDSI dalam mencapai tujuan Perusahaan. Pedoman ini mencakup manfaat dan prinsip manajemen risiko, jenis dan materialitas risiko, serta proses manajemen risiko. Dengan berlakunya Pedoman Manajemen Risiko ini, maka seluruh pedoman dan deskripsi kerja (*job description*) yang terkait harus disesuaikan dengan Pedoman ini.

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 2 dari 21

C. PENGERTIAN

ISTILAH	DEFINISI
Perusahaan	PT. Pertamina Drilling Services Indonesia (PT.PDSI)
Risiko	Dampak yang menyimpang yang diakibatkan adanya ketidakpastian dalam rangka mencapai tujuan.
Manajemen risiko	Semua aktivitas organisasi yang terkoordinasi dan diarahkan serta dikendalikan sebagai tujuan pengelolaan risiko.
Komite Manajemen Risiko	Komite yang berwenang menetapkan kebijakan dan strategi manajemen risiko perusahaan secara komprehensif, serta melakukan pengawasan pelaksanaan manajemen risiko. Terdiri dari Direktur Utama selaku Ketua Komite, Direktur Keuangan selaku wakil Ketua Komite, Manajer Manajemen Risiko selaku Sekretaris Komite, dan anggota komite terdiri dari Direktur Operasi, Direktur Marketing and Development, VP Treasury dan Kepala Satuan Pengawasan Internal.
Unit Kerja Manajemen Risiko	Suatu organisasi yang ditunjuk oleh Direktur Utama (selaku ketua Komite Manajemen Risiko) yang berwenang melakukan koordinasi pelaksanaan Manajemen Risiko yang diterapkan oleh perusahaan agar sesuai dengan kaidah yang berlaku.
Risk Taking Unit	Seluruh unit kerja dan unit fungsional di dalam lingkungan perusahaan yang memiliki risiko dalam melaksanakan aktivitasnya yang sekurang-kurangnya memenuhi satu kriteria sebagai berikut : 1. Melaksanakan transaksi usaha 2. Memiliki asset operasional (non inventoris) 3. Melaksanakan aktivitas produksi / pengadaan barang/jasa 4. Memiliki exposure sekurang-kurangnya 1 jenis risiko
Fungsi Operasi	Fungsi yang melakukan kegiatan usaha perusahaan, yang meliputi kantor Pusat dan area yang ada di lingkungan PT PDSI.
Pimpinan Fungsi Operasi	Pejabat perusahaan yang ditunjuk sebagai pimpinan pada suatu

1

PEDOMAN

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 3 dari 21

	kegiatan usaha.
Profil risiko	Gambaran secara menyeluruh atas besarnya potensi risiko yang terkandung dalam portofolio asset dan kewajiban.
Assessmen risiko (<i>risk assessment</i>)	Aktivitas identifikasi risiko, analisis, dan evaluasi risiko yang berpotensi mengakibatkan kerugian dan/atau menghambat pencapaian sasaran Perusahaan.
Toleransi risiko (<i>risk tolerance</i>)	Kesiapan Perusahaan atau pemangku kepentingan untuk menanggung risiko setelah perlakuan risiko dalam upaya mencapai tujuan.
Selera risiko (<i>risk appetite</i>)	Jumlah jenis risiko yang siap ditangani atau diterima oleh Perusahaan.
Perlakuan risiko	Tindakan untuk memitigasi risiko.
Pengendalian internal	Sistem pengelolaan Perusahaan berdasarkan kepatuhan terhadap perundangan, peraturan, kebijakan, rencana, prosedur, serta meminimumkan risiko terjadinya kerugian untuk mencapai tujuan Perusahaan yang antara lain berupa target keuntungan, tersedianya laporan keuangan dan manajemen yang handal.
Kegiatan Usaha	Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan usaha Migas yang terdiri dari kegiatan pengeboran dan kegiatan lainnya yang terkait dengan jasa pengeboran, kegiatan pemilihan mitra berikut perjanjiannya, pengadaan barang dan jasa, manajemen keuangan dan investasi, pengelolaan SDM dan layanan umum, pengelolaan IT, pengelolaan lingkungan dan keselamatan kerja (HSE), QA/QC, serta hukum dan kehumasan.
Proyek	Kegiatan yang bersifat sementara yang telah ditetapkan awal pekerjaannya dan waktu penyelesaiannya dengan keterbatasan Sumber Daya, untuk mencapai tujuan Perusahaan.

2

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 4 dari 21

D. REFERENSI

- 1 Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek Good Corporate Governance pada badan Usaha Milik Negara (BUMN).
- 2 Surat Keputusan Direksi PT PERTAMINA (PERSERO) No. Kpts-045/C00000/2004-S0 tanggal 28 September 2004 tentng Kebijakan Manajemen Risiko.
- 3 Anggaran Dasar dan Akta Pendirian PT PDSI No. 13 Tanggal 13 Juni 2008 oleh Notaris Marrienne Vincentia Hamdani SH dan perubahannya.
- 4 Pedoman Manajemen Risiko PT PERTAMINA (PERSERO) No. A 001/HH10200/2004-S0.
- 5 ISO 73:2009 sebagai panduan Manajemen Risiko berbasis ISO 31000.

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 5 dari 21

II. MANFAAT DAN PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

A. MANFAAT MANAJEMEN RISIKO

Manajemen risiko yang efektif dapat membantu Perusahaan dalam usaha untuk memperoleh manfaat yang maksimal atas peluang-peluang usaha dan mengurangi atau menghindarkan dari kerugian atau kerugian potensial (*potential loss*), mengurangi biaya-biaya yang terpaksa harus dikeluarkan akibat kejutan yang tidak diinginkan, meningkatkan hubungan baik dengan pemangku kepentingan, mempertahankan lingkungan kerja yang kondusif serta dapat menciptakan suatu kondisi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai Perusahaan (*value of the firm*).

B. PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Penerapan manajemen risiko PT PDSI diarahkan agar Perusahaan mampu memperoleh manfaat dari pengelolaan risiko yang baik.

Penerapan manajemen risiko perusahaan mengikuti prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Manajemen Risiko menciptakan dan menjaga nilai tambah perusahaan

Manfaat yang didapat antara lain peningkatan kemungkinan dalam mencapai tujuan, meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan serta menyediakan dasar pengambilan keputusan yang reliable.

2. Manajemen Risiko merupakan bagian integral proses organisasi

Kegiatan manajemen risiko tidak dapat dipisahkan dari kegiatan dan proses utama perusahaan. Kegiatan manajemen risiko harus berada didalam proses bisnis perusahaan dan kontrol manajemen di setiap tingkatan manajemen dan harus menjadi bagian dari tanggung jawab manajemen.

3. Manajemen Risiko merupakan bagian dalam pengambilan keputusan

Manajemen risiko dapat membantu menentukan prioritas tindakan dan membedakan berbagai alternatif tindakan. Manajemen risiko dapat membantu menunjukkan semua risiko yang ada, mana risiko yang dapat diterima dan mana

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 6 dari 21

risiko yang memerlukan perlakuan lebih lanjut. Manajemen risiko juga memantau apakah perlakuan risiko yang telah diambil memadai dan cukup efektif atau tidak. Informasi ini merupakan bagian dari pengambilan keputusan. Prinsip ini menunjukkan bahwa manajemen risiko yang baik akan membantu manajemen dalam mengambil keputusan secara lebih baik untuk meminimalkan risiko dan mengoptimalkan setiap peluang.

4. Manajemen Risiko mengelola ketidakpastian

Ketidakpastian selalu melekat dalam setiap bisnis dan proses pengambilan keputusan. Dengan lebih memahami dan menganalisa setiap ketidakpastian maka risk owners akan lebih baik dalam menerapkan kontrol dan memperlakukan risiko sehingga dapat mengurangi kemungkinan dan dampak serta dapat membangun perusahaan yang lebih tahan banting.

5. Manajemen Risiko dilaksanakan secara sistimatis, terstruktur dan tepat waktu

Manajemen risiko menerapkan prinsip sistematis, terstruktur dan tepat waktu sejalan dengan sistem manajemen lainnya yaitu harus terencana dan terkontrol sehingga menjamin efisiensi dalam penerapannya serta hasilnya reliable, konsisten dan dapat dibandingkan.

6. Manajemen Risiko dilaksanakan berdasarkan informasi terbaik yang tersedia

Sangat berkaitan erat dengan prinsip ketidakpastian, prinsip ini dapat dibaca sebagai semacam disclaimer. Pada kenyataannya seringkali informasi yang ada sangat terbatas, mahal dan tidak sempurna. Akan tetapi manajemen risiko yang baik akan mempertimbangkan informasi dari berbagai sumber yang tersedia seperti pengalaman, observasi, perkiraan, penilaian ahli dan data lain yang tersedia.

7. Manajemen Risiko dilaksanakan sesuai kebutuhan (*tailored*)

Walaupun perusahaan dalam suatu industri yang sama mempunyai risiko dan peluang yang sama, prinsip ini menyadari bahwa setiap organisasi perusahaan adalah unik. Manajemen risiko tidak bersifat menentukan, dan harus diselaraskan

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 7 dari 21

dengan konteks internal dan eksternal organisasi, pemangku kepentingan, sasaran organisasi dan profil risiko yang dihadapi organisasi tersebut.

8. Manajemen Risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya

Prinsip ini terkait erat dengan prinsip *tailored* dimana kerangka kerja organisasi manajemen risiko harus mempertimbangkan faktor budaya dan manusia baik internal dan eksternal, khususnya kemampuannya, persepsinya dan intensinya. Prinsip ini secara efektif menjawab pertanyaan “apa manfaatnya untuk saya?” dari pemangku kepentingan dan *risk owners* dan memastikan kegiatan manajemen risiko telah memadai.

9. Manajemen Risiko dikelola secara transparan dan inklusif

Pemangku kepentingan internal dan eksternal mempunyai pengaruh yang besar bagi perusahaan. Dalam prinsip ini menekankan perlunya melibatkan pemangku kepentingan sepanjang proses manajemen risiko berlangsung terutama pada saat membangun konteks manajemen risiko dan merumuskan kriteria risiko.

10. Manajemen Risiko bersifat dinamis, berulang dan responsif terhadap perubahan

Mengikuti perkembangan dunia yang secara dinamis mengalami perubahan mengharuskan perusahaan untuk sigap dalam merespon setiap perubahan lingkup internal dan eksternal. Perusahaan harus selalu melakukan penyesuaian dalam strategi bisnis, perencanaan manajemen, perencanaan keuangan, dan stuktur organisasinya. Demikian pula kerangka kerja manajemen risiko dan proses manajemen risiko harus pula selalu tanggap terhadap segala perubahan.

11. Manajemen Risiko memfasilitasi perbaikan dan perkembangan perusahaan secara berkelanjutan

Prinsip ini merupakan kelanjutan dari prinsip sebelumnya yaitu dinamis dan berulang. Prinsip ini mendorong organisasi untuk dapat fleksibel dan melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap maturiti dari kerangka kerja manajemen risiko mencakup elemen lain dari organisasi untuk membangun resiliensi dan kapasitas untuk memaksimalkan peluang bisnis yang ada.

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 8 dari 21

III. JENIS DAN MATERIALITAS RISIKO

A. JENIS RISIKO

Risiko yang dapat mempengaruhi strategi dan tujuan Perusahaan antara lain:

1. Risiko operasional adalah risiko Perusahaan tidak dapat melakukan kegiatan operasional secara normal karena adanya faktor internal dan eksternal.

Risiko ini terjadi karena kesalahan dan penyalahgunaan wewenang, ketidakpastian terhadap ketentuan atau kelemahan struktur pengendalian internal dan prosedur yang tidak memadai, ataupun karena gangguan pada sistem informasi dan manajemen dan komunikasi yang tidak lancar.

Risiko operasional antara lain meliputi:

- a. Risiko Sumber Daya Manusia, antara lain inkompetensi pekerja, inproduktivitas, ketidaktepatan dan ketidakberesan perencanaan dan penerapan sistem penilaian kinerja dan remunerasi, budaya kerja yang tidak kondusif, bentuk-bentuk pencurian oleh pihak internal (meliputi antara lain *conflict of interest*, penggelembungan harga beli, penurunan tarif/fee yang merupakan sumber pendapatan perusahaan) struktur organisasi yang tidak efektif dan lain-lain.
- b. Risiko teknologi antara lain permasalahan teknologi sistem informasi, keusangan teknologi, ketidaksiapan, kemanaan, dan lain-lain.
- c. Risiko natural antara lain banjir, gempa bumi, gunung meletus, badai, sambaran petir dan lain-lain.
- d. Risiko lingkungan dan sosial antara lain pencemaran/polusi, tuntutan masyarakat sekitar lokasi kerja dan lain-lain.
- e. Risiko kesehatan dan keselamatan kerja antara lain kecelakaan kerja, radiasi, kebakaran, gangguan bunyi dan getaran dan lain-lain.
- f. Risiko kelangsungan operasional antara lain masalah penyediaan bahan baku dan bahan penunjang, kehandalan peralatan produksi, pemeliharaan, distribusi bahan material, proses pengadaan dan lain-lain.

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 9 dari 21

- g. Risiko kegagalan kerjasama antara lain pemutusan sepihak oleh mitra kerjasama, wanprestasi mitra kerjasama dan lain-lain.
 - h. Risiko reputasi antara lain disebabkan adanya publikasi negatif terkait dengan aktivitas usaha perusahaan atau persepsi negatif terhadap citra (*image*) perusahaan dan lain-lain.
 - i. Risiko stratejik antara lain disebabkan adanya penetapan dan pelaksanaan strategi perusahaan yang tidak tepat, pengambilan keputusan bisnis yang tidak tepat atau kurang responsifnya perusahaan terhadap perubahan eksternal dan lain-lain.
 - j. Risiko politis antara lain kondisi politik negara, kebijakan pemerintah yang bersifat menyeluruh dan lain-lain.
2. Risiko proyek adalah suatu peristiwa (event) atau kondisi yang tidak pasti (Uncertain), jika terjadi mempunyai pengaruh positif maupun negatif pada tujuan proyek.
 3. Risiko Legal adalah risiko yang berkaitan dengan aspek yuridis yang akan mengakibatkan terjadinya permasalahan hukum, karena antara lain ketiadaan peraturan perundang-undangan yang mendukung, kelemahan perikatan (seperti tidak tertuangnya kepentingan Perusahaan secara tertulis dalam perjanjian), tidak dipenuhinya syarat sah kontrak, pengikatan jaminan yang tidak sempurna, ketidakpatuhan dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan, prosedur dan/atau ketentuan lain yang berlaku serta ketidaklengkapan dokumen.
 4. Risiko Finansial dan Ekonomis
 - a. Risiko likuiditas adalah risiko tidak selarasnya kebutuhan dana dengan tata waktu pendanaan.
 - b. Risiko nilai tukar mata uang, risiko akibat perubahan nilai tukar mata uang yang digunakan dalam transaksi finansial kegiatan usaha.
 - c. Risiko tingkat bunga, risiko perubahan tingkat bunga pada pinjaman khususnya pembiayaan proyek-proyek jangka panjang.
 - d. Risiko kredit, risiko pelanggan tidak membayar kewajibannya atas produk dan jasa yang telah diberikan perusahaan.

1

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 10 dari 21

- e. Risiko portofolio investasi, risiko yang timbul akibat penilaian dan pemilihan proyek proyek yang dijalankan perusahaan.
- f. Risiko inefisiensi biaya, risiko yang timbul akibat kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan yang mengakibatkan denda, penalti, penundaan pekerjaan, reimbursement biaya serta reimbursement pajak dan lain-lain.
- g. Risiko pasar adalah risiko yang timbul karena adanya pergerakan variabel pasar (*adverse movement*) antara lain perubahan harga produk, perubahan kualitas produk, persaingan usaha, kesalahan penentuan harga, kegagalan pengembangan produk baru, kesalahan distribusi dan lain lain.

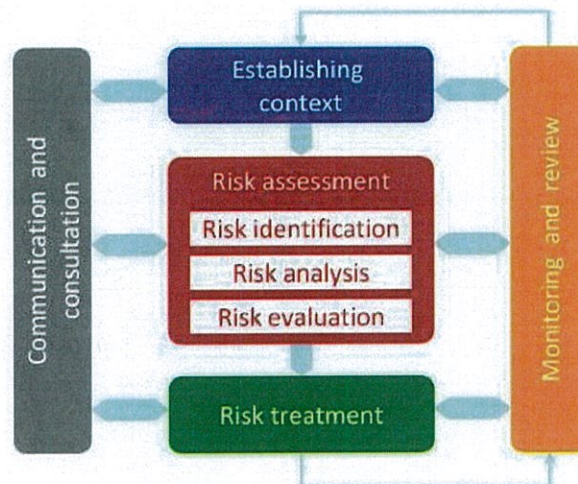
B. MATERIALITAS RISIKO

Faktor risiko yang bersifat material adalah faktor risiko kuantitatif maupun kualitatif yang berpengaruh secara signifikan terhadap kondisi keuangan perusahaan.

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 11 dari 21

IV. PROSES MANAJEMEN RISIKO

Proses manajemen risiko merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses organisasi dan menjadi bagian dari budaya organisasi. Meliputi lima aktivitas kunci yaitu komunikasi dan konsultasi, menentukan konteks, assessmen risiko, perlakuan risiko serta *monitoring* dan *review*. Dapat digambarkan seperti dibawah ini:



Gambar 2: Proses manajemen risiko

A. KOMUNIKASI DAN KONSULTASI

Komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal merupakan suatu keharusan dalam rangka memperlancar proses manajemen risiko. Diperlukan suatu perencanaan untuk proses komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan. Tujuannya adalah untuk menetapkan ekspektasi serta menajamkan konteks manajemen risiko dan memastikan kepentingan dari pemangku kepentingan terpenuhi yang mana hal ini diperlukan agar mereka mau untuk "*buy in*". Persepsi terhadap risiko ini sangat berbeda bagi masing masing pemangku kepentingan, baik dari segi nilai, konsep, kebutuhan maupun kepentingan mereka. Hal

1

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: Mei 2016
		HALAMAN	: 12 dari 21

ini menjadi penting karena mereka memberikan pertimbangan dan penilaian terhadap risiko yang didasarkan atas persepsi mereka tersebut. Selama proses manajemen risiko berlangsung, komunikasi baik secara lisan maupun tulisan antara manajer risiko, *risk owners* dan pemangku kepentingan juga harus terus berlangsung.

B. MEMBANGUN KONTEKS RISIKO

Dalam proses ini manajemen menentukan batasan atau parameter internal dan eksternal yang akan dijadikan pertimbangan dalam pengelolaan risiko, menentukan lingkup kerja, dan kriteria risiko untuk proses selanjutnya. Konteks yang ditetapkan haruslah meliputi semua parameter internal dan eksternal yang relevan dan penting bagi organisasi. Akan banyak ditemui kesamaan dengan pada saat merencanakan kerangka kerja manajemen risiko. Dalam proses ini parameter akan ditelaah jauh lebih rinci khususnya yang terkait dengan lingkup suatu proses manajemen risiko tertentu. Hal yang perlu dipertimbangkan adalah faktor eksternal antara lain faktor sosial, budaya, politik dan ekonomi dikaitkan dengan faktor internal perusahaan seperti strategi, sumberdaya serta kemampuan/kompetensi perusahaan. Manajer risiko perlu membangun konteks dalam proses manajemen risiko yang mencakup beberapa hal terkait dengan kebijakan, proses, metodologi, perencanaan, pemeringkatan, kriteria, pelatihan dan pelaporan manajemen risiko.

C. MELAKUKAN ASSESSMEN RISIKO

Terdiri dari proses mengidentifikasi, menganalisa dan mengevaluasi risiko. Idealnya, organisasi akan memanfaatkan teknik dalam mengidentifikasi risiko seperti *brainstorming*, *work breakdown analysis*, *expert facilitation*, *Delphi Method*. ISO/IEC 31010:2009 menyediakan panduan dalam menyeleksi dan menerapkan teknik yang sistematis untuk assessmen risiko. Analisa risiko mempertimbangkan kemungkinan penyebab risiko, sumber risiko, *likelihood*, dampak dalam menetapkan risiko inherent. Faktor control / faktor positif yang ada harus pula dianalisa dan dinilai sejauh mana efektifitasnya untuk menentukan risiko residual. Setelah dianalisa risiko dievaluasi untuk menentukan tingkat risiko untuk mengambil keputusan dalam menentukan perlakuan risiko.

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 13 dari 21

D. PERLAKUAN RISIKO

Perlakuan risiko diperlukan apabila tingkat risiko tetap tidak dapat ditoleransi. *Risk owners* dapat melakukan perlakuan risiko dengan cara *avoiding the risk, treating the risk sources, modifying likelihood, changing consequences or sharing elements of the risk*. Tingkat risiko yang tersisa harus berada dalam *risk appetite*.

E. MONITORING DAN REVIEW

Monitoring yang terencana dan regular terhadap proses dan kerangka kerja manajemen risiko merupakan sesuatu yang kritikal untuk dapat mempertahankan kerangka kerja manajemen risiko tetap relevan dengan kebutuhan perusahaan yang senantiasa berubah dan pengaruh dari faktor eksternal. *Monitoring* dan *review* harus dilakukan oleh *risk owners*, manajemen, dan BOD. *Review* yang independen atas kerangka manajemen risiko harus dilakukan dari waktu ke waktu.

1

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 14 dari 21

V. GOVERNANCE STRUCTURE DAN ALUR KOMUNIKASI

A. GOVERNANCE STRUCTURE

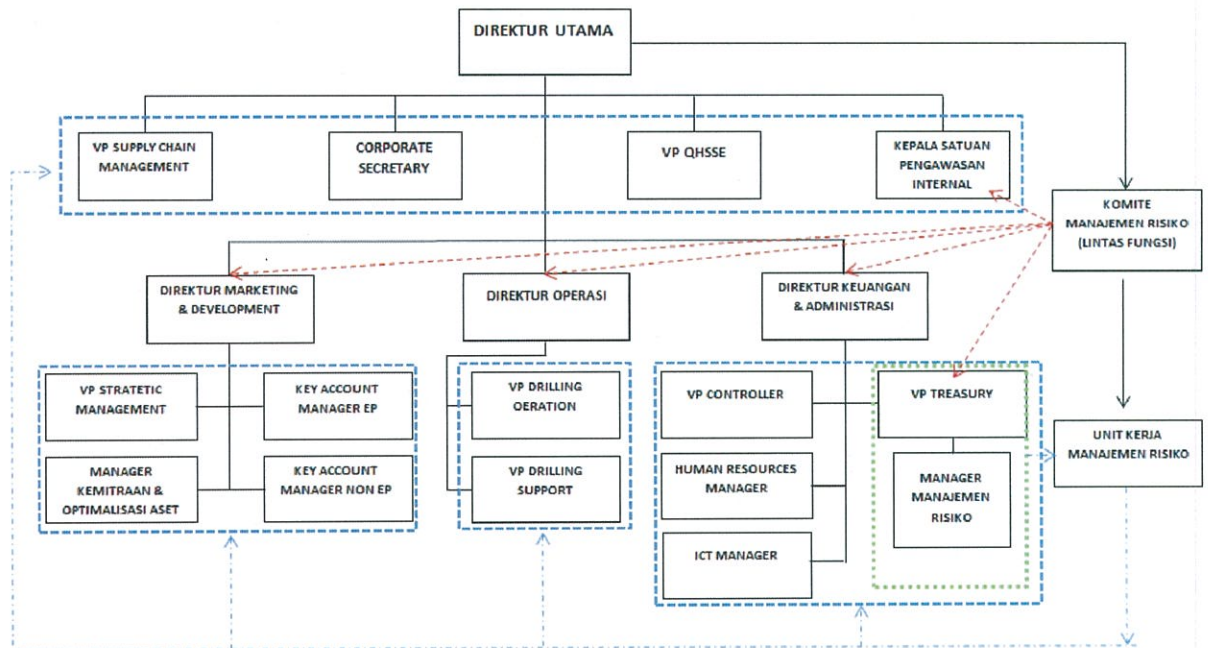
Dalam rangka pelaksanaan proses dan sistem Manajemen Risiko yang efektif, maka organisasi yang dibentuk dan yang terlibat adalah:

- Komite Manajemen Risiko
- Unit Kerja Manajemen Risiko
- Unit Kerja Manajemen Operasional (Risk Taking Unit)

Komite Manajemen Risiko dan Unit Kerja Manajemen Risiko memiliki peran masing-masing dalam pelaksanaan proses dan sistem Manajemen Risiko. Pengambilan keputusan dalam proses Manajemen Risiko memerlukan akuntabilitas serta tanggung jawab yang jelas agar proses dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Akuntabilitas tersebut dapat terlihat pada *government structure* Manajemen Risiko PT PDSI, dimana Direktur Utama selaku pemegang akuntabilitas tertinggi beserta Direksi lain yang ditunjuk oleh Direktur Utama merupakan anggota Komite Manajemen Risiko. Komite Manajemen Risiko memberi kepercayaan kepada Unit Kerja Manajemen Risiko untuk melaksanakan proses manajemen risiko di PT PDSI.

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 15 dari 21

Berikut *governance structure* Manajemen Risiko PT PDSI:



Gambar 1: Governance Structure Manajemen Risiko PT PDSI

- > Koordinasi Ketua Komite (Dirut) kepada Anggota Komite
- > Koordinasi Unit Manajemen Risiko kepada Risk Owner (semua fungsi dan proyek)

1. Komite Manajemen Risiko

- Komite Manajemen Risiko adalah komite yang terdiri dari Direktur Utama selaku Ketua Komite, Direktur Keuangan selaku wakil Ketua Komite, Manajer Manajemen Risiko selaku Sekretaris Komite.
Anggota Komite adalah Direktur Operasi, Direktur Pemasaran & Pengembangan, VP Treasury dan Kepala Satuan Pengawasan Internal.
- Wewenang dan tanggung jawab komite Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 16 dari 21

- a. Bersama dengan Dewan Direksi dan atau Dewan Komisaris, menetapkan kebijakan dan strategi manajemen risiko yang komprehensif secara tertulis, yaitu:
 - i. Penetapan, persetujuan, dan penerapan batas (*limit*) risiko di lingkungan Perusahaan berdasarkan ketentuan dari Korporat yang diturunkan ke seluruh jenjang organisasi.
 - ii. Penetapan kebijakan dan strategi manajemen risiko sekurang kurangnya satu tahun atau frekuensi yang lebih tinggi dalam hal terdapat perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi aktivitas usaha Perusahaan secara signifikan.
- b. Bertanggung jawab atas pemantauan pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko dan pelaksanaan perlakuan risiko yang diambil oleh perusahaan selaras dengan strategi perusahaan.
- c. Menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan manajemen risiko dalam bentuk sarana fisik, sumber daya manusia, peralatan, pelatihan, dan anggaran.
- d. Mengevaluasi efektivitas penerapan manajemen risiko Perusahaan secara berkala terhadap antara lain:
 - i. Metodologi pengukuran risiko
 - ii. Implementasi sistem informasi manajemen
 - iii. Ketepatan kebijakan, prosedur dan penetapan tata risiko.
- e. Memantau kegiatan yang dilakukan oleh Unit Kerja Manajemen Risiko.
- f. Mengembangkan budaya sadar risiko (*risk awareness*) kepada seluruh jenjang organisasi, antara lain meliputi komunikasi yang memadai kepada seluruh jenjang organisasi tentang pentingnya pengendalian internal yang efektif.
- g. Menetapkan Risk Champion beserta prosedur kerja.

2. Unit Kerja Manajemen Risiko

1. Unit Kerja Manajemen Risiko adalah unit kerja yang beranggotakan VP Treasury sebagai penanggung jawab, Manajer Manajemen Risiko sebagai

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 17 dari 21

koordinator, Asisten Manajer sebagai wakil koordinator, Analis Manajemen Risiko sebagai sekretaris, dan pekerja fungsi PT PDSI lainnya yang ditunjuk dengan Surat Keputusan atau Surat Perintah Direksi Perusahaan.

2. Unit Kerja Manajemen Risiko harus independen terhadap Fungsi Operasi, yang dimaksud dengan pengertian independen antara lain adanya pemisahan fungsi antara Unit Kerja Manajemen Risiko dengan Fungsi Operasi yang melakukan aktivitas atau kegiatan usaha (*risk taking unit*).
3. Unit Kerja Manajemen Risiko bertanggung jawab kepada Komite Manajemen Risiko.
4. Wewenang dan tanggung jawab Unit Kerja Manajemen Risiko:
 - a. Menyusun laporan profil risiko perusahaan secara berkala dan menyampaikannya kepada Direktur Keuangan dan Komite Manajemen Risiko.
 - b. Mengevaluasi aktivitas atau kegiatan usaha yang memerlukan persetujuan Dewan Direksi, antara lain aktivitas atau kegiatan usaha yang telah melampaui kewenangan pejabat Perusahaan satu tingkat dibawah Direksi, sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku.
 - c. Memantau posisi risiko perusahaan secara korporat, dan risiko per aktivitas fungsional yang antara lain dapat dituangkan dalam bentuk pemetaan risiko dan memberikan rekomendasi kepada Komite Manajemen Risiko.
 - d. Memberikan masukan kepada Komite Manajemen risiko mengenai besaran atau maksimum dampak atas risiko yang dapat ditanggung (selera risiko) untuk dimasukkan ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.
 - e. Melakukan pengkajian terhadap usulan aktivitas/kegiatan usaha tertentu apabila dipandang perlu oleh Komite Manajemen risiko.
 - f. Mengkoordinasikan pelaksanaan perlakuan risiko untuk seluruh aktivitas dan kepentingan perusahaan.
 - g. Melakukan dokumentasi yang memadai untuk keperluan pengendalian internal.

↑

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 18 dari 21

- h. Mengkaji secara berkala kecukupan dan kelayakan dan Kebijakan, Pedoman, dan Strategi Penerapan Manajemen Risiko, serta menyampaikan rekomendasi perubahan kepada Komite Manajemen Risiko.
 - i. Memantau pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan oleh Komite Manajemen Risiko.
5. Pejabat dan staf yang ditempatkan di Unit Kerja Manajemen Risiko sekurang-kurangnya harus memiliki:
- a. Pemahaman mengenai faktor-faktor yang relevan dan kondisi yang mempengaruhi aktivitas bisnis, serta mampu melakukan estimasi dampak dari perubahan faktor-faktor tersebut terhadap kelangsungan usaha.
 - b. Pemahaman yang baik terhadap risiko-risiko yang terkandung dalam setiap aktivitas bisnis perusahaan secara umum dan aktivitas/kegiatan transaksi usaha yang menjadi tanggung jawabnya secara khusus.
 - c. Pengalaman dan kemampuan yang memadai untuk memahami dan mengkomunikasikan implikasi dampak atas risiko Perusahaan kepada manajemen secara tepat waktu.

3. Unit Kerja Manajemen Operasional (Risk Taking Unit)

Unit Kerja Operasional adalah seluruh unit kerja dan unit fungsional di dalam lingkungan Perusahaan yang memiliki risiko dalam melaksanakan aktivitasnya serta memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Melaksanakan aktivitas fungsional.
2. Memastikan bahwa seluruh risiko atas aktivitas fungsional di masing-masing fungsi telah teridentifikasi.
3. Bersama Unit Kerja Manajemen Risiko, menganalisis dan mengevaluasi risiko yang telah teridentifikasi serta menetapkan perlakuan terhadap risiko tersebut.
4. Melaporkan hasil monitoring terhadap perlakuan risiko yang telah ditentukan sebelumnya.

1

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 19 dari 21

Kejelasan akuntabilitas dan tanggung jawab diperlukan dalam pelaksanaan manajemen risiko. Adapun akuntabilitas dan tanggung jawab yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. R untuk Responsible, pihak yang mengerjakan kegiatan dalam proses manajemen risiko
2. A untuk Accountable, pihak yang berhak membuat keputusan akhir atas kegiatan tersebut, serta menjawab pertanyaan-pertanyaan pihak lain.
3. C untuk Consulted, pihak yang dikonsultasikan/dilibatkan sebelum atau saat kegiatan tersebut dilaksanakan/dilanjutkan.
4. I untuk Informed, pihak yang harus diberi informasi mengenai apa yang sedang terjadi atau sedang dilakukan tanpa harus menghentikan kegiatan tersebut.

Berikut matrix internal akuntabilitas dan tanggung jawab dalam pelaksanaan manajemen risiko:

No	Tahap Proses Manajemen Risiko	Dewan Komisaris	Komite Manajemen Risiko	Direksi	Unit Kerja Manajemen Risiko	Unit Kerja Manajemen Operasional
1	Persiapan	I		A	R	I
2	Komunikasi dan Konsultasi	I	I	A	R	C
3	Menentukan Konteks	I	C	A	R	C
4	Assessmen Risiko:					
	a. Identifikasi Risiko	I	I	C	R	A/R
	b. Analisis Risiko	I	I	C	R	A/R
	c. Evaluasi Risiko	I	I	A	C	R
5	Perlakuan Risiko	I	I	A	C	R
6	Monitoring dan Review	I	R	A	R	C
7	Pelaporan Manajemen Risiko	C	C	A	R	R/C

1

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 20 dari 21

B. ALUR KOMUNIKASI

1. Unit Kerja Manajemen Risiko membuat laporan tertulis secara berkala kepada Komite Manajemen Risiko yang menginformasikan pelaksanaan manajemen risiko perusahaan.
2. Unit Kerja Manajemen Operasional membuat laporan tertulis secara berkala mengenai pelaksanaan manajemen risiko pada operasinya masing masing.
3. Sistem informasi manajemen disusun terintegrasi agar dapat menjamin bahwa seluruh kegiatan manajemen risiko dapat dilaporkan secara akurat, informatif dan tepat waktu.
4. Beberapa hal yang perlu diperhatikan agar penerapan sistem informasi manajemen risiko dapat dilakukan secara efektif antara lain:
 - a. Tersedianya sistem komunikasi yang memungkinkan alur komunikasi berlangsung secara efektif.
 - b. Sistem informasi manajemen yang mendukung proses manajemen risiko dan proses pengambilan keputusan oleh manajemen.
 - c. Sistem informasi manajemen harus dapat menghasilkan informasi yang tepat waktu, akurat, konsisten, komprehensif, relevan, serta mudah dipahami oleh pihak-pihak tertentu yang mungkin tidak memiliki spesialisasi dan pengetahuan manajemen risiko secara teknis.

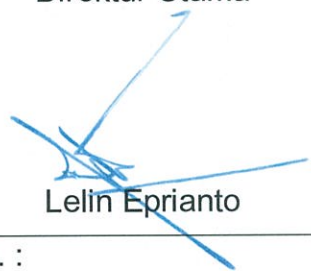
PEDOMAN

FUNGSI	: KEUANGAN DAN ADMINISTRASI	NOMOR	: 004/DSI3000/2010-S9
JUDUL	: MANAJEMEN RISIKO	REVISI KE	: 1
		BERLAKU TMT	: 03 Mei 2016
		HALAMAN	: 21 dari 21

VI. PENUTUP

Dengan diberlakukannya Pedoman ini, maka seluruh pihak yang terkait dengan Kebijakan Manajemen Risiko ini wajib menyesuaikan prosedur operasional termasuk Job Description yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko.

Hal-hal yang belum diatur / belum cukup diatur dalam Pedoman ini akan ditetapkan kemudian.

Disiapkan oleh :	Diperiksa oleh :	Disetujui oleh :
VP. Treasury  Yoke Syamsidar	Direktur Keuangan dan Administrasi  Desandri	Direktur Utama  Lelin Eprianto
Tgl. :	Tgl. :	Tgl. :