



**SOAL UJIAN TENGAH SEMESTER**  
**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya**  
**(STIE Swadaya)**  
**PROGRAM S2-SEMESTER GANJIL TA 2021/2022**

|                |                           |                |                                  |
|----------------|---------------------------|----------------|----------------------------------|
| Mata Kuliah    | : Manajemen Risiko Bisnis | Semester/Prodi | : III/S2-Manajemen               |
| Hari / Tanggal | : Sabtu/06-11-2021        | Dosen          | : Dr. Winaya Purwanti,<br>SE. MM |
| Pukul          | : 09.00-11.30 WIB         | Sifat Ujian    | : Online/Open Book               |

**Petunjuk :**

1. Pahami dan baca dengan baik, dikerjakan secara benar dan teliti dengan jawaban dengan jelas dan rapih;
2. Pada lembar Jawaban Tulis Nama Lengkap, NIM, Program Studi Anda, Nama Dosen, Mata Kuliah, Hari & Tgl UTS
3. Jawaban di serahkan kepada dosen yang bersangkutan melalui sarana media yang telah ditetapkan bersama
4. Kartu UTS ditunjukkan ke Dosen pengasuh mata kuliah, sebagai bukti ke ikutsertaan ujian.

**SOAL**

Studi Kasus :

**BERAWAL DARI MASALAH SEPELE, BERAKHIR MENJADI BENCANA: KASUS MANAJEMEN RISIKO DI PT MAJU BERJAYA**

(Oleh :Yenny Koestijani PT Mitra Kalyana Sejahtera)

Pada studi kasus berikut ini, ditekankan mengenai pentingnya mengembangkan budaya sadar risiko di seluruh perusahaan. Peran dan dukungan dari pemimpin merupakan aspek kritis dalam pengembangannya. Komitmen pimpinan dapat dinyatakan di antaranya dengan mengembangkan struktur organisasi yang didukung oleh sumber daya yang mumpuni. Sebelum menjadi masalah besar, manajemen risiko perlu menjadi bagian terintegrasi dalam proses bisnis dan perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan baik yang sifatnya strategis maupun operasional. Dengan demikian pengumpulan risk register bukan merupakan formalitas untuk memenuhi kepentingan kepatuhan saja namun benar-benar dapat dirasakan manfaatnya oleh para risk owner.

PT Maju Berjaya (MB), merupakan sebuah perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang produksi suku cadang peralatan elektronik dan alat-alat rumah tangga, yang berdiri sejak tahun 1985. Perusahaan ini merupakan salah satu pemasok utama dari sebuah perusahaan elektronik terkemuka di Asia, PT Elektronik Kualitas Unggul (EKU).

Pada tahun 2010, PT EKU merupakan perusahaan elektronik terbaik selama 10 tahun terakhir, menguasai pangsa pasar elektronik nasional sebesar 35%. Wilayah distribusinya saat ini berada di pulau Jawa dan Sumatra. PT EKU memiliki misi untuk memperluas wilayah distribusi, serta meningkatkan ekspor untuk meningkatkan pangsa pasarnya. 37 Suku cadang yang dihasilkan



**SOAL UJIAN TENGAH SEMESTER**  
**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya**  
**(STIE Swadaya)**  
**PROGRAM S2-SEMESTER GANJIL TA 2021/2022**

---

PT MB sebagian besar digunakan pada televisi LED, mesin pendingin udara, kulkas, dan mesin cuci. Perusahaan ini memiliki beberapa pabrik dan gudang di daerah Karawang, Cibitung, dan sekitarnya. Per akhir tahun 2010, sebanyak 80% suku cadang hasil produksi dipasok kepada PT EKU, sedangkan sisanya dijual untuk mendukung layanan purnajual. Setiap tahun, laporan keuangan PT MB diaudit oleh Kantor Akuntan Publik yang berbeda-beda, dengan hasil yang baik (Wajar Tanpa Pengecualian).

Mempertimbangkan beberapa faktor secara historis dan prospek di masa yang akan datang, maka pada tahun 2011 PT EKU melakukan aksi korporasi untuk membeli saham kepemilikan PT MB sebesar 60%, dan membentuk perusahaan baru bernama PT Maju Unggul Berjaya (MUB). Sesuai dengan arahan dari pemegang saham, PT MUB memiliki visi dan misi untuk menjadi pemasok suku cadang elektronik yang andal serta dapat mendukung penjualan PT EKU ke wilayah Kalimantan dan Sulawesi, serta berorientasi ekspor. Agar dapat menjadi pemasok yang andal, salah satu strategi utama yang diambil oleh Manajemen adalah Operational Excellence dan Cost Leadership. Namun demikian, hal ini tentunya tidak akan menurunkan standar kualitas produk yang dihasilkan.

Pelaksanaan kedua strategi ini diterjemahkan dalam beberapa inisiatif berikut ini:

- Meningkatkan kompetensi karyawan bagian produksi;
- Meminimalkan adanya produk cacat dengan memilih pemasok yang berkualitas;
- Membangun pabrik dan gudang di daerah yang berdekatan dengan lokasi pelanggan atau pemasok utama, guna meminimalkan biaya logistic;
- Menggunakan tenaga outsourcing untuk karyawan gudang;
- Mengalihkan jasa logistik kepada pihak ketiga.

Pemegang saham menyetujui usulan Manajemen, serta meminta agar melengkapi struktur organisasi yang ada sesuai dengan konsep Three Lines of Defense (3 LoD), yaitu menambah fungsi yang ada dengan fungsi manajemen risiko dan internal audit, sebagai the second and third of LOD. Dengan pertimbangan biaya, akhirnya manajemen PT MUB menyetujui pembentukan fungsi internal audit, yang merangkap sebagai tim manajemen risiko. Kumpulan Studi Kasus Manajemen Risiko Di Indonesia 38 Di dalam struktur organisasi, tim internal audit melapor kepada direktur keuangan serta bertugas untuk melakukan audit operasional secara rutin dan berkoordinasi dengan berbagai fungsi operasional untuk menghasilkan risk register.

Pada tahun 2012, disusunlah risk register yang dilaporkan kepada pemegang saham. Hal-hal kecil yang dapat menimbulkan risiko besar. Berdasarkan hasil dari eksternal audit pada tahun 2015, diketahui bahwa banyak jurnal penyesuaian yang perlu dilakukan atas akun persediaan barang baik itu berupa persediaan barang mentah, persediaan barang setengah jadi, dan



**SOAL UJIAN TENGAH SEMESTER**  
**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya**  
**(STIE Swadaya)**  
**PROGRAM S2-SEMESTER GANJIL TA 2021/2022**

---

persediaan barang jadi. Selain itu, terdapat pula beberapa catatan kelemahan kontrol pada proses operasional gudang, yang diamati auditor selama melakukan stock opname. Atas temuan eksternal audit tersebut, kepala divisi akuntansi dan keuangan tidak melakukan jurnal penyesuaian seluruhnya, namun hanya sebagian saja, dengan tujuan agar tidak menimbulkan pertanyaan dari presiden direktur dan pemegang saham. Hal ini sudah dilaporkan kepada direktur keuangan, dan jurnal penyesuaian sudah disetujui oleh yang bersangkutan. Pada tahun 2016, dengan keterbatasan jumlah tim Internal Audit (terdiri dari dua orang, satu Kepala Internal Audit dengan pengalaman kerja tiga tahun dan satu orang staf (fresh graduate). Rencana tahunan internal audit masih belum mencakup operasional gudang. Saat itu, Internal Audit masih fokus terhadap transaksi pembayaran dan penerimaan uang, operasional pabrik dan quality control, serta penjualan. Selain itu, risk register yang telah disusun pada tahun 2012 pun belum dilakukan pemutakhiran datanya. Risk owner pun belum terbangun rasa kepemilikan terhadap risiko, dan masih menganggap pembuatan risk register hanya untuk kepentingan pelaporan kepada pemegang saham saja. Sejak operasional gudang dikelola oleh tenaga outsourcing, sering terjadi demo dari para pekerjanya. Walaupun tidak mengakibatkan terhentinya operasional gudang, namun sering kali proses penerimaan barang maupun proses pengeluaran barang terhambat. Sopir truk sering menunggu berjam-jam hanya untuk proses bongkar muat barang. Dari beberapa informasi, terdengar berita bahwa pembayaran benefit kepada karyawan outsourcing tidak sesuai dengan perjanjian awal. Setiap hari beberapa karyawan perlu bekerja lembur selama beberapa jam, namun tidak pernah diberi kompensasi yang sepadan. Alasan yang disampaikan oleh pihak perusahaan yaitu, saat ini sedang efisiensi biaya dan mohon pengertiannya dari seluruh karyawan. Selain itu, hal ini berakibat pada turnover karyawan gudang yang tinggi, yakni mencapai lebih dari 20% per bulannya. • Proses penerimaan barang yang ditangani oleh 1 orang, sehingga penerimaan barang memakan waktu 3 jam (standar waktu seharusnya 1 jam); • Akibat gudang yang over capacity, terdapat stok barang setengah jadi yang tersimpan di-area luar gudang; • Terdapat pengeluaran barang yang menggunakan dokumen manual dan tidak tercatat dalam sistem; • Terdapat selisih kurang stok, yaitu sekitar 50% stok yang ada dalam catatan, tidak ditemukan fisiknya. Hal ini meningkat secara signifikan dibandingkan dengan temuan Eksternal Audit pada tahun 2015, yaitu hanya sebesar 10%. Beberapa temuan audit yang disampaikan di antaranya adalah: Kebenaran terungkap. Pada tahun 2017, berdasarkan permintaan salah satu Direktur PT EKU, tim Internal Audit PT EKU segera melakukan audit atas proses operasional gudang PT MUB. Pada bulan April 2017, tim Internal Audit PT EKU yang terdiri dari lima orang (tiga orang auditor operasional dan dua orang auditor IT (information technology) melakukan audit atas operasional gudang. Sebagai bagian dari salah satu prosedur pemeriksaan, mereka melakukan perhitungan stock secara keseluruhan dengan dibantu oleh dua orang auditor dan tiga orang staf keuangan dari PT MUB. Langkah-langkah perbaikan.



**SOAL UJIAN TENGAH SEMESTER**  
**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya**  
**(STIE Swadaya)**  
**PROGRAM S2-SEMESTER GANJIL TA 2021/2022**

---

Pertanyaan :

Jika Anda Presiden Direktur PT Maju Unggul Berjaya, langkah apakah yang akan Anda lakukan untuk memperbaiki kondisi Perusahaan? Di satu sisi, perlu dipertimbangkan pula bahwa jika presiden direktur melaporkan seluruh kejadian ini kepada pemegang saham, tentunya akan memengaruhi prestasi dan kariernya. Selama ini presiden direktur memiliki citra yang baik di mata pemegang saham, yaitu dapat memenuhi target produksi dengan kualitas yang dapat diandalkan.

**===== SELAMAT MENGERJAKAN =====**