

# PROSES MANAJEMEN RISIKO DIVISI KEUANGAN PT FAJAR SURYA WISESA TBK

Nama : Lo Ricky William

NIM : 2017070722

Pembimbing : Ronny Kountur .D.M.S..Ph.D

## ABSTRAK

PT Fajar Surya Wisesa Tbk merupakan perusahaan kertas yang berada di Indonesia dan memiliki pabrik kertas yang berada di daerah Cikarang, Jawa Barat. Perusahaan menggunakan bahan baku yang berasal dari kertas bekas yang berasal dari dalam negeri maupun luar negeri. Oleh karena itu perusahaan memiliki kewajiban yang cukup banyak dalam mata uang asing, sementara itu penerimaan perusahaan yang di dominasi oleh penjualan lokal yang berarti penerimaan dalam bentuk mata uang Rupiah. Divisi keuangan PT Fajar Surya Wisesa Tbk berusaha untuk mengurangi ketidakcocokan antara penerimaan yang dominasi Rupiah dengan kewajiban yang dominan dalam bentuk valuta asing. Pada penelitian ini proses manajemen risiko perusahaan menggunakan sudut pandang ISO 31000 : 2018 dari keseluruhan proses yang dimulai dari penetapan konteks, identifikasi risiko, analisa risiko, evaluasi risiko, perlakuan risiko, pemantauan dan tinjauan. Metode pengumpulan data yang dilakukan untuk penelitian ini dengan cara melakukan wawancara secara langsung kepada pemilik risiko atau yang menjadi pemilik risiko di perusahaan dalam divisi keuangan perusahaan. Proses wawancara dilakukan dengan perjanjian waktu dengan pemilik risiko terkait tujuan-tujuan perusahaan di divisi keuangan, setelah itu dilakukan studi dokumen untuk membandingkan hasil wawancara dengan yang tercatat di dokumen-dokumen. Hasil identifikasi risiko pada divisi keuangan perusahaan maka ditemukan ada 34 kejadian potensi risiko antara lain 9 potensi risiko pada divisi *treasury*, 4 potensi risiko pada divisi *account receivable*, 6 potensi risiko pada divisi *account payable*, 3 potensi risiko pada divisi *payroll*, 3 potensi risiko pada divisi *marketing*, 3 potensi risiko dari divisi ekspor impor, dan 6 potensi risiko dari divisi operasional. Dengan daftar risiko yang telah didapatkan berasal dari identifikasi risiko pada penelitian ini diharapkan perusahaan memberikan perhatian khusus terhadap penerapan manajemen risiko untuk perusahaan dan melakukan suatu tindakan konkrit untuk mengendalikan potensi risiko yang berada diluar garis toleransi yang dimana akan menyebabkan terganggunya pencapaian sasaran/tujuan perusahaan.

Keywords : Manajemen Risiko, ISO 31000 : 2018, Asesmen Risiko, Proses Manajemen Risiko

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus saya panjatkan karena Kasih Karunia yang begitu besar, penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik sampai akhir siding tesis yang berjudul “ Proses Manajemen Risiko Divisi Keuangan PT Fajar Surya Wisesa Tbk “. Selama proses pengerjaan berjalan, banyak bantuan, saran, kritik dan motivasi yang diterima oleh penulis. Dan dengan ini Penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapa dan AnakNya Yang Tunggal Yesus Kristus atas Izin dan Firmannya yang selalu menguatkan dan memberikan penerangan saat penelitian berlangsung.
2. Kedua Orang Tua Bapak Johan dan Ibu Holiana serta Kakak Perempuan Rike Marcela yang senantiasa memberikan nasihat dan dukungan kepada penulis.
3. Bapak Ronny Kountur .D.M.S..Ph.D selaku dosen pembimbing penulis atas bimbingan, dukungan, didikan, dan waktu yang sudah beliau berikan kepada penulis selama proses penelitian berlangsung.
4. Maria Regina Salim yang sudah mendampingi dengan penuh kesabaran dan selalu memberikan dukungan moril saat proses penelitian berlangsung.
5. Seluruh Atasan dan Team Divisi Keuangan PT Fajar Surya Wisesa Tbk yang selalu memberikan kemudahan untuk izin mendapatkan data-data dan informasi saat proses penelitian.
6. Dosen Sekolah Tinggi PPM dan *Guest Lecturer* yang sudah memberikan ilmu dan pemahaman yang baik kepada penulis.
7. Teman Angkatan 18 B yang selalu memberikan dukungan dan saran atas seluruh proses penelitian dan progress tahapan penelitian.
8. Seluruh Staf Sekolah Tinggi PPM yang sudah memberikan pelayanan dan Informasi dengan baik kepada seluruh Mahasiswa/i selama proses perkuliahan berlangsung.

## DAFTAR ISI

<b>Abstrak</b> .....	2
<b>Kata Pengantar</b> .....	3
<b>Daftar isi</b> .....	4
<b>Daftar Gambar</b> .....	8
<b>Daftar Tabel</b> .....	9
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	10
1.1 Latar Belakang Masalah.....	10
1.2 Rumusan Masalah.....	13
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
1.5 Ruang Lingkup.....	14
1.6 Sistematika Penulisan.....	14
<b>BAB II TINJAUAN TEORI</b> .....	16
2.1 Pengertian Risiko.....	16
2.2 Jenis Risiko.....	17
2.3 Bentuk Risiko.....	17
2.4 Risiko Menurut Penyebabnya.....	17
2.5 Manajemen Risiko.....	17
2.6 COSO ERM Framework Model.....	18
2.7 Standar Manajemen Risiko ISO 31000:2018.....	19
2.8 Prinsip-prinsip Manajemen Risiko.....	20
2.9 Kerangka Kerja Manajemen Risiko.....	21
2.10 Proses Manajemen Risiko.....	22
2.10.1 Komunikasi dan Konsultasi.....	23
2.10.2 Menetapkan Lingkup, Konteks, dan Kriteria.....	24
2.10.3 Identifikasi Risiko.....	29

2.10.4 Analisis Risiko.....	31
2.10.5 Evaluasi Risiko.....	33
2.10.6 Perlakuan Risiko.....	33
2.10.7 Pemantauan dan Peninjauan.....	34
2.11 Kerangka Analisis.....	36
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>37</b>
3.1 Pendahuluan.....	37
3.2 Kerangka Analisis.....	37
3.2.1 Profil Perusahaan.....	37
3.2.2 Menentukan Konteks.....	38
3.3 Asesmen Risiko.....	38
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	39
3.5 Pengolahan Data.....	39
3.6 Penjelasan Ringkas.....	40
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....</b>	<b>42</b>
4.1 Sejarah PT Fajar Surya Wisesa Tbk.....	42
4.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	42
4.3 Strategi Usaha.....	42
4.3.1 Fokus Pada Kompetensi Pokok.....	43
4.3.2 Cepat Tanggap.....	43
4.3.3 Fleksibilitas.....	43
4.3.4 Pengendalian Biaya dan Efisiensi produk.....	43
4.3.5 Kekuatan Utama.....	43
4.3.6 Dominan di Pasar Dalam Negeri.....	44
4.3.7 Konsep Perusahaan ramah lingkungan tekan biaya produksi.....	44
4.3.8 Manajemen yang berpengalaman dan kompeten.....	44
4.3.9 Hubungan berlandaskan sikap saling percaya.....	44

4.3.10 Rencana menjamin pertumbuhan.....	44
4.4 Fasilitas Produksi.....	44
4.5 Kegiatan Usaha.....	45
4.5.1 Fajar Medium.....	45
4.5.2 Fajar Liner.....	45
4.5.3 Fajar Board.....	45
4.6 Divisi Keuangan PT Fajar Surya Wisesa Tbk.....	46
4.7 Struktur Organisasi.....	47
4.8 Struktur Grup Perusahaan.....	48
<b>BAB V ASESMEN DAN PERLAKUAN MANAJEME RISIKO.....</b>	<b>49</b>
5.1 Perancangan Manajemen Risiko PT Fajar Surya Wisesa Tbk.....	49
5.2 Penentuan Konteks.....	49
5.3 Identifikasi Risiko Divisi Keuangan.....	49
5.3.1 Identifikasi Dampak Suatu Kejadian Risiko.....	56
5.3.2 Identifikasi Pemicu Risiko.....	59
5.4 Analisis Risiko.....	61
5.4.1 Risiko E1 Dampak dari <i>Foreign Exchange Exposure</i> yang tinggi.....	68
5.4.2 Risiko E8 Transaksi <i>forward</i> yang mengalami kerugian.....	68
5.4.3 Risiko E9 Melambungnya bunga dan cicilan pinjaman luar negeri saat nilai kurs Rupiah melemah.....	68
5.4.4 Risiko E11 Jumlah piutang <i>overdue</i> meningkat.....	69
5.4.5 Risiko E13 Perdagangan luar negeri dengan negara <i>country risk</i> tinggi.....	69
5.4.6 Risiko E14 Negosiasi kontrak dengan vendor yang bermasalah sehingga membuat harga menjadi tinggi.....	69
5.4.7 Risiko E17 Pergerakan harga bahan baku, sparepart, dan mesin yang mengikuti nilai tukar.....	69
5.4.8 Risiko E24 Pengembalian dana karena kesalahan produk yang dikirim ke pelanggan.....	70
5.4.9 Risiko E27 Tarif pajak impor barang yang semakin naik.....	70
5.4.10 Risiko E29 Pembelian suku cadang yang salah dan tidak sesuai spesifikasi.....	70

5.4.11 Risiko E30 Meningkatnya retur Pembelian dari pelanggan.....	70
5.4.12 Risiko E33 Kerusakan mesin saat proses produksi berlangsung.....	71
5.4.13 Risiko E34 Rusaknya barang hasil produksi.....	71
5.5 Perlakuan Risiko.....	72
5.5.1 Risiko E8 Transaksi <i>forward</i> yang mengalami kerugian.....	72
5.5.2 Risiko E9 Melambungnya bunga dan cicilan pinjaman luar negeri saat nilai kurs Rupiah melemah.....	73
5.5.3 Risiko E11 Jumlah piutang <i>overdue</i> meningkat.....	73
5.5.4 Risiko E33 Kerusakan mesin saat proses produksi berlangsung.....	74
5.5.5 Risiko E17 Pergerakan harga bahan baku, sparepart, dan mesin yang mengikuti nilai tukar.....	74
5.5.6 Risiko E34 Rusaknya barang hasil produksi.....	75
5.5.7 Risiko E13 Perdagangan luar negeri dengan negara <i>country risk</i> tinggi.....	75
5.5.8 Risiko E24 Pengembalian dana karena kesalahan produk yang dikirim ke pelanggan.....	76
5.10 Analisa Kontrol dan Monitoring Risiko.....	80
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>82</b>
6.1 Kesimpulan.....	82
6.2 Saran.....	83
<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>84</b>
<b>Lampiran 1 Risk Register.....</b>	<b>85</b>

## Daftar Gambar

<b>Gambar 1.1</b> Pergerakan Kurs USD/IDR 5 tahun (2014-2019).....	10
<b>Gambar 1.2</b> Ikhtisar Penjualan.....	11
<b>Gambar 2.1</b> Prinsip, <i>Framework</i> , dan Proses Manajemen Risiko.....	20
<b>Gambar 2.2</b> Proses Manajemen Risiko.....	22
<b>Gambar 2.3</b> Hierarki kegiatan Pemantauan dan Peninjauan Risiko.....	35
<b>Gambar 4.1</b> Struktur Organisasi PT Fajar Surya Wisesa Tbk.....	47
<b>Gambar 4.2</b> Struktur Kepemilikan Saham PT Fajar Surya Wisesa Tbk.....	48

## Daftar Tabel

<b>Tabel 1.1</b> Total Kerugian <i>Forward</i> .....	12
<b>Tabel 2.1</b> Matriks <i>RACI</i> Proses Manajemen Risiko.....	23
<b>Tabel 2.2</b> Tabel Tingkat Dampak Risiko.....	27
<b>Tabel 2.3</b> Tabel Tingkat Risiko dan Matriks Risiko.....	27
<b>Tabel 2.4</b> Tingkat Risiko, Selera Risiko, dan Tindakannya.....	28
<b>Tabel 2.5</b> Kriteria Kemungkinan.....	29
<b>Tabel 2.6</b> Tampilan Peringkat Risiko secara Kualitatif.....	32
<b>Tabel 2.7</b> Tampilan Peringkat Risiko Semi-Kuantitatif.....	32
<b>Tabel 3.1</b> Data dan Informasi.....	41
<b>Tabel 5.1</b> Hasil Identifikasi Risiko Div. <i>Treasury</i> .....	50
<b>Tabel 5.2</b> Hasil Identifikasi Risiko Div. <i>Account Receivable</i> dan <i>Account Payable</i> .....	51
<b>Tabel 5.3</b> Hasil Identifikasi Risiko Div. <i>Payroll</i> .....	52
<b>Tabel 5.4</b> Hasil Identifikasi Risiko Div. Marketing dan Operasional.....	52
<b>Tabel 5.5</b> Hasil Identifikasi Risiko Div. Ekspor dan Impor.....	53
<b>Tabel 5.6</b> Hasil Identifikasi Risiko.....	53
<b>Tabel 5.7</b> Dampak Potensial dari Kejadian Risiko.....	56
<b>Tabel 5.8</b> Pemicu Kejadian Risiko.....	59
<b>Tabel 5.9</b> Kriteria Skala Dampak Risiko.....	62
<b>Tabel 5.10</b> Kriteria Probabilitas Risiko.....	63
<b>Tabel 5.11</b> Analisis Dampak dan Probabilitas Risiko.....	63
<b>Tabel 5.12</b> Risiko Menengah dan Risiko Tinggi.....	66
<b>Tabel 5.13</b> Matriks Risiko.....	72
<b>Tabel 5.14</b> Perlakuan Risiko.....	77
<b>Tabel 5.15</b> Matriks risiko setelah pengendalian risiko.....	79
<b>Tabel 5.16</b> Tindakan Kontrol dan Monitoring.....	80