

# MANAJEMEN STRATEGI & RESIKO

Dr. Sigit Hermawan, SE., M.Si  
Dr. Sriyono, MM

ISBN 978-623-6833-72-8 (PDF)



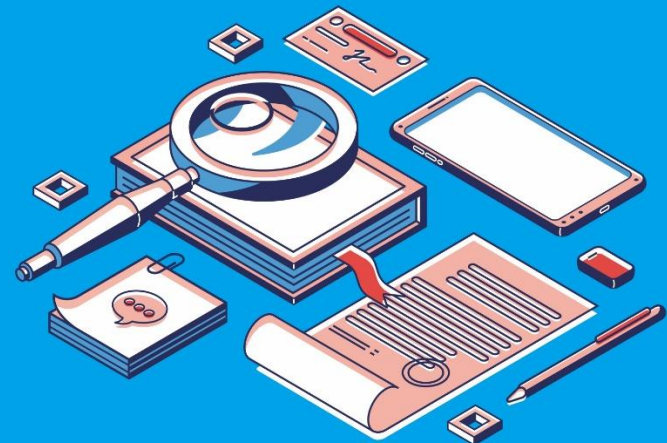
9 786236 833728



BUKU AJAR  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO



# MANAJEMEN STRATEGI & RESIKO



Dr. Sigit Hermawan, SE., M.Si  
Dr. Sriyono, MM



**BUKU AJAR  
MANAJEMEN STRATEGI & RESIKO**

**OLEH  
Dr. SIGIT HERMAWAN, SE., M.Si., CIQaR  
Dr. SRIYONO, MM**



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO  
2020**

# **BUKU AJAR**

## **MANAJEMEN STRATEGI DAN RESIKO**

### **Penulis:**

Dr. Sigit Hermawan, S.E., M.Si., CIQaR

Dr. Sriyono, MM

### **ISBN :**

**978-623-6833-72-8**

### **Editor:**

Dr. Sriyono, MM

### **Design Sampul dan Tata Letak:**

Mochammad Nashrullah, S.Pd

Amy Yoga Prajati, S.Kom

### **Penerbit:**

UMSIDA Press

Anggota IKAPI No. 218/Anggota Luar Biasa/JTI/2019

Anggota APPTI No. 002 018 1 09 2017

### **Redaksi**

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Jl. Mojopahit No 666B

Sidoarjo, Jawa Timur

Cetakan Pertama, September 2020

©Hak Cipta dilindungi undang undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dengan sengaja, tanpa ijin tertulis dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

Segala puji penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, taufiq dan hidayah-Nya atas karunia masa lalu, saat ini, dan akan datang serta atas tersusunnya buku **“MANAJEMEN STRATEGI DAN RESIKO”** ini.

Buku ini disusun dengan maksud untuk memberikan referensi pada matakuliah **“MANAJEMEN STRATEGI DAN RESIKO”**. Buku ini selain memberikan konsep-konsep tentang strategi perusahaan juga akan memberikan contoh strategi yang dilakukan oleh perusahaan sehingga akan lebih mudah dipahami karena ada contoh aplikatifnya.

Penulis berharap semoga buku ini dapat bermanfaat bagi para mahasiswa dan pembaca pada umumnya. Penulis menerima kritik dan saran yang akan lebih menyempurnakan buku ini. Ucapan terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada rekan-rekan kami yang telah memberikan inspirasi, rekan sesama tenaga pengajar, para mahasiswa, guru dan dosen kami, serta UMSIDA Press yang bersedia menerbitkan buku ini.

Sidoarjo, Juli 2020

**Dr. Sigit Hermawan, SE., M.Si**

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv

**BAB I. TINJAUAN UMUM MANAJEMEN STRATEGI 1**

A. Pendahuluan	1
B. Tinjauan Manajemen Strategi	3
C. Manajemen Strategi dan Keunggulan Bersaing	3
D. Hirarki Strategi	5
E. Pengambilan Keputusan Strategi	6
F. Tahapan Manajemen Strategi	7
G. Simpulan	8
H. Soal	8

**BAB II. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL 10**

A. Pendahuluan	10
B. Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Umum	10
C. Faktor-Faktor Lingkungan Eksternal	12
D. Analisis Lingkungan Eksternal	15
E. Simpulan	17
F. Soal	17

**BAB III. ANALISIS LINGKUNGAN INDUSTRI 19**

A. Pendahuluan	19
B. Lingkungan Industri	19
C. Komponen Lingkungan Industri	20
D. Penerapan Analisis Lingkungan Industri	26
E. Simpulan	27
F. Soal	27

**BAB IV. ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL 29**

A. Pendahuluan	29
B. Lingkungan Internal	29
C. Pendekatan Fungsional	32

D. Simpulan	36
E. Soal	37
<b>BAB V. PENETAPAN VISI MISI</b>	<b>40</b>
A. Pentingnya Menetapkan Visi Misi	40
B. Visi Perusahaan	41
C. Misi Perusahaan	42
D. Perumusan Misi Oleh Perusahaan	43
E. Alasan Perubahan Misi	44
F. Simpulan	44
G. Soal	46
<b>BAB VI. STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING</b>	<b>47</b>
A. Pendahuluan	47
B. Strategi Keunggulan Bersaing	47
C. Komponen Keunggulan Bersaing	49
D. Tiga Strategi Keunggulan Bersaing	51
E. Simpulan	54
F. Soal	54
<b>BAB VII. STRATEGI TINGKAT PERUSAHAAN</b>	<b>55</b>
A. Pendahuluan	55
B. Strategi Tingkat Perusahaan	55
C. Strategi Pertumbuhan	56
D. Strategi Integrasi	58
E. Strategi Diversifikasi	59
F. Strategi Berbenah Diri	60
G. Strategi Merger, Akuisisi, Likudasi, dan Divestasi	61
H. Simpulan	62
I. Soal	62
<b>BAB VIII. ANALISIS DAN PEMILIHAN STRATEGI</b>	<b>64</b>
A. Analisis dan Pemilihan Strategi	64
B. Proses Pemilihan Strategi	64
C. Analisis Kesenjangan	66
D. Pemilihan Strategi Umum	68
E. Model Kelompok Strategi Umum	72
F. Matriks Pertumbuhan Pasar	76

G.	Matriks BCG	78	
H.	Analisis Daur Hidup Produk	80	
I.	Simpulan	82	
J.	Soal	82	
<b>BAB IX. KONSEP DASAR MANAJEMEN RISIKO</b>			<b>83</b>
A.	Definisi Risiko	83	
B.	Jenis Risiko	84	
C.	Jenis Resiko dan Sumber	85	
D.	Manfaat dari Adanya Manajemen Risiko	86	
E.	Langkah-Langkah dalam Manajemen Risiko	86	
F.	Simpulan	87	
G.	Soal	87	
<b>BAB X. TAHAPAN MANAJEMEN RISIKO</b>			<b>89</b>
A.	Manajemen Risiko : Proses dan Sistem	89	
B.	Proses Manajemen Risiko	91	
C.	Simpulan	102	
D.	Soal	102	
<b>BAB XI. PENGENDALIAN RISIKO</b>			<b>104</b>
A.	Pengertian Manajemen Risiko	104	
B.	Pengendalian Risiko	105	
C.	Alternatif Pengendalian Risiko	106	
D.	Langkah dalam Melakukan Pengendalian Risiko	110	
E.	Simpulan	111	
F.	Soal	112	

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **BIODATA PENULIS**

**BATANG TUBUH DAN  
SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH**

<b>BAB</b>	<b>Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah</b>
BAB I TINJAUAN MANAJEMEN STRATEGI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang tinjauan manajemen strategi</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan keterkaitan manajemen strategi dengan keunggulan bersaing</li> <li>3. Mahasiswa mampu memberikan gambaran tentang hierarki strategi</li> <li>4. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang pengambilan keputusan strategi</li> <li>5. Mahasiswa mampu menjelaskan tahapan manajemen strategi</li> </ol>
BAB II ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu menjelaskan Tentang Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Umum</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan Faktor-Faktor Lingkungan Eksternal dan Memberikan Contoh Yang Terjadi Saat Ini</li> <li>3. Mahasiswa mampu melakukan Analisis Lingkungan Eksternal</li> </ol>
BAB III ANALISIS LINGKUNGAN INDUSTRI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu menjelaskan Tentang Lingkungan Industri Beserta Contohnya</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan Tentang Komponen Lingkungan Industri</li> <li>3. Mahasiswa mampu menjelaskan Tentang Penerapan Analisis Lingkungan Industri</li> </ol>



<p>BAB IV ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang lingkungan internal perusahaan</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang pendekatan fungsional beserta contohnya di perusahaan</li> </ol>
<p>BAB V PENETAPAN VISI, MISI</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mampu mampu menjelaskan Tentang Pentingnya Penetapan Visi Dan Misi</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang Visi</li> <li>3. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang Misi</li> <li>4. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang Proses Perumusan Misi</li> <li>5. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang Alasan Perubahan Misi</li> </ol>
<p>BAB VI STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang Strategi Keunggulan Bersaing</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan Komponen Strategi Bersaing</li> <li>3. Mahasiswa mampu menjelaskan Tiga Strategi Keunggulan Bersaing</li> </ol>
<p>BAB VII STRATEGI TINGKAT PERUSAHAAN</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang strategi tingkat perusahaan,</li> <li>2. Mahasisw mampu menjelaskan tentang Strategi Pertumbuhan</li> <li>3. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang Strategi Integrasi</li> <li>4. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang Strategi Diversifikasi</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang Strategi Berbenah Diri</li> <li>6. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang Strategi Merger, Akuisisi, Likuidasi, dan Divestasi</li> </ol>
BAB VIII ANALISIS DAN PEMILIHAN STRATEGI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu menjelaskan analisis Dan Pemilihan Strategi</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan Proses Pemilihan Strategi</li> <li>3. Mahasiswa mampu melakukan Analisis Kesenjangan</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang Pemilihan Strategi Umum</li> <li>3. Mahasiswa mampu menjelaskan Model Kelompok Strategi Umum</li> <li>4. Mahasiswa mampu menjelaskan Matriks Pertumbuhan Pasar</li> <li>5. Mahasiswa mampu menjelaskan Matriks BCG (Matrix BCG)</li> <li>6. Mahasiswa mampu melakukan Analisis Daur Hidup Produk</li> </ol>
BAB IX KONSEP DASAR MANAJEMEN RESIKO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang Resiko dan Manajemen Resiko</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang Macam-macam Resiko</li> <li>3. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang Upaya Penanggulangan Resiko</li> <li>4. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang Konsep Berisiko</li> <li>5. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang Manajemen Resiko</li> </ol>
BAB X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang</li> </ol>

TAHAPAN MANAJEMEN RISIKO	Manajemen Resiko : Proses dan Sistem 2. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang Proses Manajemen Risiko
BAB XI TAHAPAN MANAJEMEN RISIKO	1. Mahasiswa mampu menjelaskan Pengertian Manajemen Risiko 2. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang Pengendalian Risiko 3. Mahasiswa mampu menjelaskan Alternatif Pengendalian Risiko 4. Mahasiswa mampu menjelaskan Langkah-Langkah Dalam Melakukan Pengendalian Risiko

# **BAB I**

## **TINJAUAN UMUM MANAJEMEN STRATEGI**

### **TUJUAN INTRUKSIONAL**

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan mampu untuk :

1. Menjelaskan tentang tinjauan manajemen strategi
2. Menjelaskan keterkaitan manajemen strategi dengan keunggulan bersaing
3. Memberikan gambaran tentang hierarki strategi
4. Menjelaskan tentang pengambilan keputusan strategi
5. Menjelaskan tahapan manajemen strategi

### **A. Pendahuluan**

Seringkali kita mendengar kata strategi dalam banyak hal dan persoalan. Misalnya strategi bisnis agar penjualan meningkat atau strategi agar lulus ujian atau untuk mahasiswa ada strategi menaklukkan sang pujaan hati dan banyak contoh lainnya. Dengan contoh yang sederhana ini, berarti apakah strategi itu ? Dalam Bahasa yang mudah, strategi adalah cara atau bisa juga metode yang dipakai oleh seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya.

Pada bab ini akan membahas tentang manajemen strategi secara umum. Pada awal bab akan membahas tentang tinjauan manajemen strategi, perkembangan manajemen strategi, keterkaitan manajemen strategi dengan keunggulan bersaing, hirarki strategi, pengambilan keputusan strategi, dan tahapan manajemen strategi. Pada akhir bab akan diberikan simpulan dan soal untuk melatih kemampuan analisis mahasiswa.

## **B. Tinjauan Manajemen Strategi**

Manajemen strategi akan berhubungan dengan pengelolaan cara untuk mencapai tujuan. Misalnya tujuan bisnis. Dengan demikian, manajemen strategis merupakan satu cara mensistematisasi berbagai keputusan bisnis yang paling penting. Bisnis mencakup risiko besar dan manajemen strategis berusaha menyediakan data sehingga spekulasi yang beralasan dan berinformasi dapat dilakukan kalau diperlukan. Manajemen strategis perlu membantu para manajer agar menjadi pengambil keputusan yang lebih baik. Hal ini juga membantu meneliti masalah pokok perusahaan (Purbadi, 2020).

Menurut David dan David (2015) manajemen strategi adalah seni dan sains dalam memformulasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Definisi yang hampir sama disampaikan oleh Amirullah (2015) yang menyatakan bahwa manajemen strategis terbentuk dari 2 kata, yakni manajemen dan strategi, dimana manajemen strategi merupakan ilmu dalam membuat (formulating), menerapkan dan mengevaluasi keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan sebuah organisasi mempunyai tujuan yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan dimana organisasi itu berada. Sementara itu, menurut Susanto (2005) manajemen strategi adalah suatu proses untuk menentukan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang beserta pemilihan metode untuk mencapainya melalui pengembangan formulasi

strategi dan implementasi yang terencana dan secara sistematis.

Dengan demikian, strategi merupakan suatu cara dimana sebuah lembaga atau organisasi mencapai suatu tujuannya sesuai dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta kemampuan dan sumber daya. Manajemen sendiri merupakan sebuah seni untuk mengatur sesuatu baik orang ataupun pekerjaan. Dalam penerapannya, manajemen memiliki subjek dan objek. Subjek adalah orang yang mengatur, sedangkan objek adalah yang diatur.

Tujuan dari manajemen strategi sendiri yaitu untuk mengeksplorasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok, perencanaan jangka Panjang dan jangka pendek, berusaha untuk mengoptimalkan tren-tren dewasa ini untuk esok. Inti dari manajemen strategi adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen strategi memberikan fondasi dasar untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Didalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

### **C. Manajemen Strategi Dan Keunggulan Bersaing**

Manajemen strategi tidak dapat dilepaskan dari keunggulan bersaing. Walaupun saat ini banyak juga wacana tentang pentingnya keunggulan berkolaborasi. Namun tetap

saja setelah berkolaborasi, bisnis juga akan bersaing karena bisnis akan selalu ada pesaing.

Untuk mendapatkan keunggulan bersaing melalui manajemen strategi, perusahaan harus merencanakan strategi atau strategic planning. Karena dengan perencanaan strategik perusahaan akan memilih dan memilah sumber daya atau resources yang dimilikinya yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing tersebut,. Dalam hal ini berarti perusahaan harus dapat menemu kenali sumber daya yang dapat menjadi unggulan atau perusahaan harus dapat mengenali dirinya sendiri dalam bentuk lingkungan internal. Dengan pendekatan yang menyeluruh atau *comprehensive approach* perusahaan harus dapat mengenali bidang fungsional yang kuat dan memberi keunggulan bersaing. Misalnya perusahaan unggul dalam bidang marketing dan distribusi maka disitulah pusat keunggulan bagi perusahaan. Atau perusahaan unggul dibidang inovasi dan produksi. Perusahaan selalu mempunyai produk atau jasa yang inovatif tiap tahun maka itulah pusat keunggulan. Perusahaan bisa jadi unggul di dalam biaya yang paling efisien maka disitulah yang dapat menjadi keunggulan bagi perusahaan. Seperti halnya perusahaan penerbangan “Air Asia” dengan tagline “everyone can fly” adalah contoh bagus untuk perusahaan dengan keunggulan biaya yang paling efisien. Hasilnya adalah menjadi perusahaan penerbangan paling murah di dunia. Jadi dengan demikian penting untuk memahami lingkungan internal dalam manajemen strategi untuk keunggulan bersaing.

Berikutnya adalah memahami lingkungan eksternal atau lingkungan diluar perusahaan. Lingkungan eksternal ini terdiri dari dua hal, yakni lingkungan umum dan lingkungan

industri. Lingkungan umum adalah lingkungan diluar perusahaan yang sukar untuk dikendalikan dan perusahaan cenderung mengikuti pengaruh lingkungan umum ini. Misalnya kondisi ekonomi, politik hukum, sosial budaya, demografi dan teknologi. Sementara itu lingkungan industri adalah lingkungan perusahaan dimana perusahaan tersebut berada pada lingkungan industri yang sama. Misalnya Bank Mandiri maka lingkungan industrinya adalah sesama perusahaan perbankan. Terkait dengan keunggulan besaing, perusahaan harus mampu memahami lingkungan umum dimana perusahaan berada. Hal tersebut penting agar perusahaan benar-benar dapat meraih keunggulan bersaing dari perusahaan lain. Karena kita dapat melihat dan menganalisis perusahaan pesaing dalam industri yang sama, dimana kelebihan dan kekurangannya. Demikian juga dengan melihat dan menganalisis lingkungan umum, perusahaan dapat mendapatkan data dan informasi tentang perkembangan atau trend masa depan terkait dengan ekonomi, sosial budaya, politik hukum, demografi. dan teknologi informasi.

Dengan memperhatikan dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dalam mampu untuk meraih keunggulan bersaing. Karena perusahaan memahami dan memiliki sumber daya unggul yang akan dijadikan bahan untuk meraih keunggulan bersaing. Perusahaan juga paham dan mengerti lingkungan eksternal perusahaan tentang siapa pesaing perusahaan dalam industri sejenis dan juga trend perkembangan dunia bisnis. Pilihan atas keunggulan bersaingnya adalah perusahaan mempunyai produk atau jasa terbaik dibidangnya, produk atau jasa paling berbeda atau produk dan jasa paling fokus melayani konsumen.



#### **D. Hierarki Strategi**

Hierarki / tingkatan / urutan pengambilan keputusan dari suatu perusahaan umumnya terdiri atas tiga tingkatan yaitu :

##### **1. Tingkat Korporasi**

Tingkat korporasi merupakan tingkatan yang paling tinggi. Pada tingkatan korporasi ini diduduki oleh para petinggi perusahaan seperti dewan komisaris, eksekutif puncak, dan direktur administratif. anggota yang termasuk tingkatan korporasi ini memiliki tanggung jawab atas kinerja keuangan serta pencapaian tujuan nonkeuangan perusahaan, seperti mempertahankan citra perusahaan (goodwill) dan memenuhi tanggung jawab social

##### **2. Tingkat Bisnis**

Tingkat bisnis ini merupakan tingkatan kedua atau bisa dikatakan sebagai tingkatan perantara antara tingkat korporasi dengan tingkat fungsional. Pada tingkatan ini diduduki oleh manajer bisnis dan korporasi. Dikatakan sebagai tingkatan perantara karena manajer pada tingkatan ini menerima pernyataan arah dan maksud yang telah diputuskan oleh pihak direksi yang nantinya akan disampaikan kepada setiap divisi. Para manajer strategis tingkat bisnis menentukan strategi persaingan dalam pasar yang dipilih, mengidentifikasi dan memastikan segmen pasar yang paling menjanjikan

##### **3. Tingkat Fungsional**

Tingkat fungsional ini terdiri atas manajer produk, manajer geografis, atau manajer area fungsional. Pada

tingkat fungsional merupakan divisi yang mewujudkan rancangan rancangan/ strategi yang telah disusun oleh pihak korporasi. Tingkatan ini mengembangkan tujuan tahunan serta strategi jangka pendek per bidang. Namun tanggung jawab utama pada tingkatan ini adalah menerapkan atau melaksanakan rencana strategis perusahaan.

Manajer tingkat korporasi dan bisnis memusatkan perhatian pada “melakukan hal yang benar” sedangkan manajer tingkat fungsional memusatkan perhatian pada “melakukan yang benar”. Hierarki strategis tercipta untuk memberi gambaran secara umum mengenai jobdesk dari setiap tingkatan untuk kemajuan perusahaan tersebut.

#### **E. Pengambilan Keputusan Strategi**

Keputusan strategis mengandung karakteristik khusus yang membedakan keputusan strategis dengan keputusan-keputusan lain. Berikut adalah karakteristik khusus yang terkandung dalam keputusan Strategis:

- a. *Rare* adalah keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiru oleh organisasi, perusahaan, atau instansi lainnya.
- b. *Consequential* adalah keputusan-keputusan strategis yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen dari instansi terkait.
- c. *Directive* adalah keputusan-keputusan strategis yang menetapkan keputusan keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.

## **F. Tahapan Manajemen Strategi**

Tahapan manajemen strategis dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Perumusan strategi, mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternative, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.
- 2) Penerapan strategi, mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengerahan ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan system informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.
- 3) Penilaian strategi, adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Manajer mesti tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik; penilaian atau evaluasi strategis merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini.

Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah (1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja, dan (3) pengambilan langkah korektif.

## **G. Simpulan**

Perusahaan memerlukan manajemen strategi untuk meraih keunggulan bersaing. Hal ini dapat dilakukan dengan

melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal. Sementara itu hirarti strategi mengikuti tiga tahapan, yakni tingkat korporat, tingkat bisnis, dan tingkat fungsional. Manajemen strategi dapat dilakukan pada semua tingkatan tersebut dengan konsekuensi dan strategi yang berbeda. Adapun tahapan dalam manajemen strategi adalah perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi.

#### H. Soal

1. Berikan dua contoh kasus bisnis yang menghubungkan antara manajemen strategi dengan keunggulan bersaing.
2. Apabila Anda adalah pemilik usaha atau owner UMKM Tas dan Koper, buatlah tahapan manajemen strategi (perumusan, penerapan, dan penilaian strategi).

#### Referensi

- Amirullah. 2015. Manajemen Strategi. Teori Konsep Kinerja. Penerbit Mitra Wacana Media. Jakarta.
- David, Fred R., and Forest R David. 2015. Manajemen Strategi. Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing – Konsep. Edisi 15. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Purbadi, Fafan Adianto Wahyu. 2020. Peranan Manajemen Strategi Guna Meningkatkan Laba Usaha Pada PT. Mitra Megah Profitmas Cabang Pelaihari. *Karya Ilmiah*. <http://eprints.uniska-bjm.ac.id/>
- [Susanto, AB. 2014. Manajemen Strategi Komprehensif. Untuk Mahasiswa dan Praktisi. Penerbit Erlangga. Surabaya.](#)

**BAB II**  
**ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL**

## **TUJUAN INTRUKSIONAL**

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan mampu untuk :

1. Menjelaskan Tentang Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Umum
2. Menjelaskan Faktor-Faktor Lingkungan Eksternal dan Memberikan Contoh Yang Terjadi Saat Ini
3. Melakukan Analisis Lingkungan Eksternal

### **A. Pendahuluan**

Langkah awal dalam menyusun strategi adalah dengan mengetahui lingkungan eksternal atau lingkungan di luar perusahaan. Lingkungan eksternal yang dimaksud adalah lingkungan di luar perusahaan yang banyak mempengaruhi perusahaan tanpa perusahaan dapat merubahnya, misalnya politik, hukum, ekonomi, social budaya, teknologi, demografi dan lainnya. Perusahaan harus mampu membaca trend atau kecenderungan lingkungan eksternal ini, termasuk mempersiapkan implikasinya bagi perusahaan serta peluang dan ancamannya. Pada bab ini akan membahas tentang analisis lingkungan eksternal. Di awal bab akan dibahas secara umum lingkungan ekstenal, faktor lingkungan eksternal, implikasi bagi perusahaan, peluang dan ancaman bagi perusahaan. Pada akhir bab akan berikan simpulan dan soal.

### **B. Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Umum**

Lingkungan sebagaimana secara umum diartikan sebagai kondisi, situasi keadaan, peristiwa, dan pengaruh-pengaruh yang mengelilingi dan memengaruhi perkembangan organisasi. Organisasi bahkan kadang-kadang

dapat memengaruhi lingkungan, tetapi yang paling umum adalah organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh lingkungan. Lingkungan eksternal perusahaan seringkali bersifat menantang dan kompleks. Karena efeknya terhadap kinerja, perusahaan harus mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan eksternal.

Lingkungan eksternal memiliki dua bagian utama yang pertama lingkungan umum (elemen dalam masyarakat luas yang mempengaruhi industri dan perusahaan-perusahaan di dalamnya) dan lingkungan industri (faktor-faktor ancaman masuknya peserta, pemasok, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan yang mempengaruhi perusahaan dan tindakan serta tanggapan bersaing). Melengkapi pengertian perusahaan akan lingkungan eksternal adalah analisis pesaing. Analisis lingkungan seringkali harus mengasumsikan lingkungan bisnis yang tidak terbagi atas negara atau batas. Analisis lingkungan eksternal mencakup empat langkah yang pertama *scanning*, *monitoring*, *forecasting* dan *assessing*. Analisis lingkungan ini akan menghasilkan identifikasi peluang dan ancaman.

Lingkungan umum mencakup lima segmen yaitu demografi, ekonomi, politik atau hukum, social, budaya dan teknologi. Masing-masing bertujuan untuk mengidentifikasi dan mempelajari relevansi strategis dari perubahan dan kecenderungan yang ada. Kecenderungan ke arah globalisasi membuat hal ini menjadi kompleks dan batasannya lebih luas.

Menganalisis dan menentukan secara efektif terhadap lingkungan merupakan tugas yang sangat penting bagi pemangku jabatan khususnya manajer. Dalam mengumpulkan berbagai informasi manager harus mampu

menentukan berbagai faktor-faktor yang mempunyai pengaruh besar. Berdasarkan informasi yang telah dikumpulkan maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi yang harus diterapkan dalam menghadapi perubahan lingkungan. Menurut David (2010) bahwa yang dimaksud dengan lingkungan eksternal perusahaan (external business environment) adalah berbagai faktor yang berada di luar organisasi yang harus diperhitungkan oleh organisasi perusahaan pada saat membuat keputusan. Hal yang hampir sama dinyatakan oleh Chuck William (2001) bahwa lingkungan eksternal perusahaan adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan. Sementara itu, Pearce II dan Robinson (2013) mendefinisikan lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor diluar kendali yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya

Keadaan lingkungan yang dihadapi setiap perusahaan sekarang ini berbeda-beda jika dibandingkan dengan situasi masa lalu. Banyak perusahaan yang bersaing dengan pasar global tidak hanya dalam pasar domestik saja termasuk di lingkungan industry 4.0. Dalam sebuah organisasi yang saling bersaing secara strategi, orang akan mencari pola yang dapat membantu mereka mengerti lingkungan eksternal mereka, dan ini mungkin berbeda dari apa yang orang lain pikirkan. Pembuat keputusan mengetahui bahwa kesadaran mengenai lingkungan perusahaan mereka akan menolong dalam meningkatkan keadaan persaingan perusahaan, meningkatkan efisiensi operasi, dan mampu mencapai kondisi yang baik dalam ekonomi global.



### C. Faktor-Faktor Lingkungan Eksternal

Lingkungan umum adalah lingkungan eksternal organisasi yang memiliki ruang lingkup luas dan faktor-faktor tersebut pada dasarnya berada di luar dan terlepas dari operasi perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah :

- a. Ekonomi
- b. Sosial Budaya
- c. Politik dan Hukum
- d. Teknologi
- e. Demografi

Berikut diberikan contoh faktor atau lingkungan umum yang dapat mempengaruhi perusahaan.

**Tabel 2.1.**

**Lingkungan Umum dan Elemennya**

No	Lingkungan Umum	Elemen
1	Ekonomi	a. Tingkat Suku Bunga b. Neraca Perdagangan c. Inflasi d. Pendapatan Domestik Bruto e. Surplus atau Defisit Anggaran f. Tingkat Simpanan Pribadi
2	Sosial Budaya	a. Budaya Lokal b. Adat Istiadat c. Budaya Asing d. Trend / Selera Konsumen e. Perilaku Masyarakat f. Pergeseran Preferensi Kerja
3	Politik / Hukum	a. Hukum Perpajakan b. Perijinan c. Ketenagakerjaan

		d. Politik Perdagangan Internasional e. Proteksi
4	Teknologi	a. Teknologi Komunikasi dan Informasi b. Inovasi Produk dan Jasa c. Internet of Things (IoT) d. Artificial Intelligence e. Revolusi Industri 4.0
5	Demografi	a. Jumlah Populasi b. Jumlah Anak Muda / Milenial c. Struktur Usia d. Distribusi Pendapatan e. Distribusi Geografis f. Komposisi Etnis

Sumber : Amirullah, 2015 (yang dimodifikasi)

Berdasarkan Tabel 2.1, dapat diketahui tentang lingkungan eksternal dan elemennya. Lingkungan eksternal dan elemennya tersebut sangat berpengaruh terhadap perusahaan dan perusahaan tidak dapat merubahnya dan bahkan dipaksa untuk mengikutinya. Apabila tidak maka bisa jadi perusahaan tersebut akan gulung tikar.

Contoh paling nyata adalah adanya revolusi industri 4.0 bagi perusahaan Taxi. Pada awal adanya transportasi online termasuk ojek online, perusahaan taxi blue bird menolak dengan keras kehadiran moda transportasi online tersebut. Perusahaan taxi tersebut melakukan demo besar-besaran di seluruh Indonesia terutama di Jakarta. Namun karena transportasi online tersebut merupakan hal baru dan menjadi kebutuhan masyarakat serta trend yang ada maka

mau tidak mau Perusahaan Taxi Blue Bird harus mau menerimanya dan sekarang bekerjasama menggunakan model online tersebut.

#### **D. Analisis Lingkungan Eksternal**

Perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang secara cepat, kompleks, dan global yang membuatnya semakin sulit diinterpretasikan. Untuk menghadapi lingkungan yang sering kali tidak jelas dan tidak lengkap, perusahaan dapat menempuh cara yang disebut analisis lingkungan eksternal (*external environmental analysis*). Proses ini meliputi empat kegiatan yaitu *scanning*, *monitoring*, *forecasting* dan *assessing*. Tujuan dalam mempelajari lingkungan umum untuk mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman. Peluang (*opportunities*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis. Sedangkan ancaman (*threat*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat mengganggu usaha perusahaan dalam mencapai daya saing strategis.

Komponen dalam melakukan analisis lingkungan eksternal adalah sebagai berikut : (Simbolon dkk, 2019).

##### **1. Scanning**

*Scanning* adalah usaha untuk mempelajari seluruh segmen dalam lingkungan umum. Melalui *scanning*, perusahaan mengidentifikasi sinyal-sinyal awal perubahan yang mungkin terjadi dalam lingkungan umum dan mendeteksi setiap perubahan yang sedang terjadi. Dengan *scanning*, analisis secara khusus berhubungan dengan

informasi dan data yang tidak jelas, tidak lengkap, dan tidak berkaitan satu sama lain.

## 2. Monitoring

Pada saat melakukan monitoring, para analis mengamati perubahan lingkungan untuk melihat apakah sebenarnya suatu kecenderungan sedang berkembang. Hal penting untuk suksesnya suatu monitoring adalah kemampuan untuk mendeteksi arti dari setiap kejadian lingkungan. Sebagai contoh, kecenderungan baru dalam hal dengan pendidikan dapat diperkirakan dari perubahan dalam dana pusat dan daerah untuk lembaga pendidikan, perubahan dalam persyaratan kelulusan sekolah menengah, atau perubahan isi kurikulum sekolah tinggi. Dalam hal ini analis akan menentukan apakah peristiwa yang berbeda ini menggambarkan suatu kecenderungan dalam pendidikan, dan jika memang demikian, apakah data informasi lainnya harus dipelajari untuk memantau kecenderungan tersebut.

## 3. Forecasting (Proyeksi)

*Scanning* dan *monitoring* berhubungan dengan apa yang terjadi dalam lingkungan umum pada suatu waktu tertentu. Saat melakukan forecasting, analis mengembangkan proyeksi tentang apa yang akan terjadi, dan seberapa cepat, sebagai hasil perubahan dan kecenderungan yang dideteksi melalui scanning dan monitoring. Sebagai contoh, analis dapat memperkirakan waktu yang dibutuhkan suatu teknologi baru untuk mencapai pasar. Atau mereka juga dapat memperkirakan kapan prosedur pelatihan perusahaan yang berbeda dibutuhkan untuk menghadapi perubahan komposisi angkatan kerja, atau berapa lama waktu yang diperlukan bagi perubahan dalam kebijakan perpajakan pemerintah untuk mempengaruhi pola konsumsi pelanggan.

#### 4. Assessing

Tujuan dari *assessing* adalah untuk menentukan saat dan pengaruh perubahan lingkungan serta kecenderungan dalam manajemen strategis suatu perusahaan. Melalui scanning, monitoring dan forecasting, analis dapat mengerti lingkungan umum. Selangkah lebih maju, tujuan dari assessment adalah untuk menentukan implikasi dari pengertian itu terhadap organisasi, tanpa assessment, analis akan mendapatkan data yang menarik, tanpa mengetahui relevansinya.

#### E. Simpulan

Perusahaan harus mampu melihat dan menganalisis lingkungan eksternal yang ada. Lingkungan eksternal dibagi dua, yakni lingkungan umum dan lingkungan industry. Beberapa faktor lingkungan umum adalah ekonomi, sosial budaya, politik dan hukum, teknologi, demografi. Faktor-faktor tersebut sangat mempengaruhi perusahaan dan perusahaan cenderung harus mengikutinya. Perusahaan dapat menganalisisnya melalui scanning, mentoring, forecasting, dan assessing.

#### F. Soal

1. Bagaimana UMKM dengan modal yang terbatas dapat mengikuti lingkungan umum (teknologi informasi) dalam revolusi industry 4.0 ?
2. Wabah Pandemi Covid 19 merupakan ancaman dan peluang bagi sebagian industri dan bisnis yang ada di Indonesia. Jelaskan tentang pernyataan tersebut.

## Referensi

Amirullah. 2015. *Manajemen Strategi. Teori Konsep Kinerja*. Penerbit Mitra Wacana Media. Jakarta.

A Pearce, John II, Richard B. Robinson, Jr. 2014. *Manajemen Strategi*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

David, Fred R. 2010. *Manajemen Strategis Konsep*. PT. Prenhallindo. Jakarta.

Simbolon, Noviani., Maulana Syarif Nurulloh., Nuranisa Auditya., Rini Magfira., Naufal Alwan. 2018. Analisis Lingkungan Eksternal Mikro. *Makalah*. Manajemen Strategik. Universitas Mercu Buana. Jakarta.

William, Chuck. 2001. *Manajemen*, Buku 1. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

## **BAB III**

### **ANALISIS LINGKUNGAN INDUSTRI**

#### **TUJUAN INTRUKSIONAL**

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan mampu untuk :

1. Menjelaskan Tentang Lingkungan Industri Beserta Contohnya
2. Menjelaskan Tentang Komponen Lingkungan Industri
3. Menjelaskan Tentang Penerapan Analisis Lingkungan Industri

#### **A. Pendahuluan**

Sebagaiman bab sebelumnya bahwa lingkungan eksternal dibagi menjadi dua, yakni lingkungan umum dan lingkungan industri. Untuk lingkungan industri ini adalah lingkungan diluar perusahaan yang lebih dekat daripada lingkungan umum, dimana perusahaan berada dalam industri

atau jasa yang sama. Ada lima komponen yang harus diperhatikan dalam lingkungan industri, yakni hambatan pendatang baru, daya tawar supplier, daya tawar pembeli, produk pengganti, dan tingkat persaingan.

Pada bab ini akan membahas tentang lingkungan industri. Pada awal bab akan dibahas tentang lingkungan industri, selanjutnya tentang komponen lingkungan industri dan penerapan analisis industri. Pada akhir bab akan diberikan simpulan dan soal.

## **B. Lingkungan Industri**

Lingkungan adalah keadaan sekeliling tempat industri/organisasi beroperasi, termasuk udara, air, tanah, sumberdaya alam, flora, fauna, manusia dan keterkaitannya. “Keadaan sekeliling” dalam hal ini meluas dari dalam organisasi sampai sistem global. Sementara industri adalah suatu usaha membuat atau memproduksi barang-barang atau jasa. Lingkungan industri dapat kita definisikan sebagai keadaan sekeliling tempat suatu industri beroperasi termasuk udara, air, tanah, sumber daya alam, flora, fauna, manusia dan keterkaitannya. Sementara itu, Hitt el al (2001) mendefinisikan lingkungan industri sebagai serangkaian faktor-faktor yang merupakan ancaman dari pelaku Bisnis baru, supplier, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan di antara para pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan. Penulis sendiri mendefinisikan lingkungan industri sebagai lingkungan dimana perusahaan berada dalam industri yang sama. Jadi misalnya perusahaan penerbangan maka lingkungan industrinya adalah sesama perusahaan penerbangan. Biasanya ada asosiasi atau perkumpulan perusahaan dalam industri yang sama.

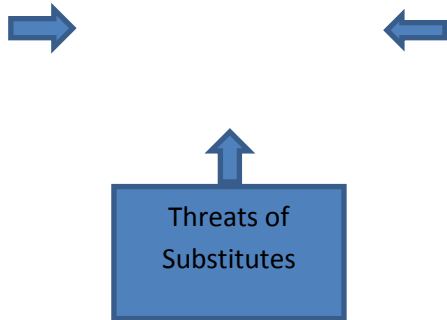


Apabila dibandingkan dengan lingkungan umum, pengaruh lingkungan industri ini lebih langsung terasa bagi perusahaan. Hal tersebut karena memang komponen yang ada di lingkungan industri dekat dengan perusahaan. Misalnya adalah supplier, buyer, pendatang baru dan lainnya. Beberapa hasil penelitian juga menyatakan hal yang sama, yakni variabel pesaing, pemasok, dan pelanggan secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap keberhasilan usaha kecil dan menengah pada kelompok industri material dan logam yang ada di Kota Malang (Mardani dkk, 2017). Demikian juga dengan penelitian Ismanu dan Kusmintarti (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi sebagai variabel mediasi. Adapun obyek penelitian adalah UKM batik tulis yang ada di Jawa Timur.

### C. Komponen Lingkungan Industri

Pada lingkungan industri ini ada lima komponen yang harus menjadi perhatian perusahaan, yakni potential entrants, supplier, buyers, substitutes, and rivalry among existing firms. Lima hal ini dalam manajemen strategi lebih dikenal dengan model lima kekuatan Porter atau Michael Porter (1980). Gambar 3.1 menjelaskan tentang hal tersebut.





**Gambar 3.1. Model Lima Kekuatan Porter**

Berikut akan dijelaskan tentang kelima hal tersebut.

### **1. Threat of new entrants (Hambatan bagi Pendetang Baru)**

Kekuatan pertama dalam persaingan bisnis adalah hambatan bagi pendatang baru atau threat of new entrants. Sebuah bidang usaha yang tingkat pengembalian modalnya cepat, mudah dan menjanjikan maka akan sangat banyak peminat atau pendatang baru yang akan masuk ke usaha tersebut. Minat pendatang baru akan sangat banyak. Persaingan bisnis akan sangat terasa berat apabila sebuah usaha memiliki hambatan yang mudah bagi pendatang baru.

Contohnya adalah bisnis kuliner ayam goreng. Bisnis ini memiliki hambatan yang tidak sulit bagi pendatang baru dan juga tentunya besarnya pangsa pasar serta selera masyarakat Indonesia yang sangat menyukai ayam goreng. Bisnis ini sangat banyak "pemainnya" baik pemain lama dan pemain baru. Hal tersebut karena mudahnya memasuki bisnis ini. Misalnya Kentucky Fried Chicken (KFC), Mc Donald, California Fried Chicken (CFC), C'Bezt Fried Chiciken, BFC Duo, Aa; Raffi Fried Chicken, Quick Chicken, Lazziza, Hisana Fried Chicken,

M2M, Tobiez, dan masih banyak “pemain” di bisnis ayam goreng ini.

Hambatan bagi pendatang baru ini harus diwaspadai oleh perusahaan sebagai bagian dari pemahaman dan analisis atas lingkungan industri. Hal ini penting agar perusahaan mengetahui siapa pesaing dan calon pesaing yang akan selalu ada. Apabila bisnis tersebut mudah dimasuki oleh pendatang baru maka perusahaan harus selalu siap untuk berinovasi dalam segala hal baik inovasi produk dan jasa, inovasi layanan, inovasi harga, inovasi teknologi, dan inovasi lainnya.

## **2. Bargaining Power of Supplier (Daya Tawar Supplier)**

Daya tawar supplier ini juga penting untuk dipahami dan dilakukan analisis untuk lingkungan industri. Supplier sangat penting artinya bagi perusahaan. Supplier adalah pemasok bahan baku dan bahan lainnya atas kebutuhan produk perusahaan. Perusahaan jangan terpaku pada satu supplier saja sehingga pemasok punya daya tawar tinggi. Hal ini harus dihindari. Perusahaan harus punya banyak pemasok sehingga lebih leluasa dalam banyak hal dan tidak menjadikan supplier punya daya tawar tinggi.

Apabila daya tawar supplier tinggi yang terjadi adalah monopoli yang akan membuat perusahaan menjadi tidak punya arti. Perusahaan akan dipermainkan dalam harga, kualitas dan kuantitas atau stock barang. Misalnya Warung Bebek Goreng H. Slamet (Asli) dengan menu utama bebek goreng haruslah memiliki supplier lebih dari satu. Hal ini bertujuan agar kelangsungan usaha bebek goreng H Slamet tetap berjalan karena jangan sampai pada saat warung tersebut laris dan ramai pengunjung tapi stock bebek tidak atau menipis. Hal ini pasti akan mengganggu layanan pada

konsumen. Inilah yang dimaksud dengan daya tawar supplier dalam analisis lingkungan industri.

### **3. Bargaining Power of Buyer (Daya Tawar Pembeli)**

Pembeli juga bisa punya daya tawar tinggi. Bayangkan Anda berada di pasar tradisional di deretan penjual ikan mentah / fresh. Anda akan punya banyak pilihan untuk bisa membeli ikan tersebut. Anda akan bebas memilih ikan dari sisi harga, kualitas ikan, tempatnya dan lain sebagainya. Itulah gambaran tentang daya tawar pembeli yang tinggi. Atau pada saat Anda belanja di Indomart yang disebelahnya ada alfamart atau sebaliknya. Pada saat itu Anda punya daya tawar tinggi untuk bisa memilih belanja di Indomart atau Alfamart.

Daya tawar pembeli ini harus dipahami oleh perusahaan dalam analisis lingkungan industri. Tugas perusahaan adalah membuat daya tawar pembeli ini tidak tinggi atau bahkan menjadi rendah. Caranya adalah dengan membuat produk atau jasa yang terbaik atau terdiferensiasi. Produk yang terdiferensiasi itu adalah produk yang berbeda dengan pesaing. Misalnya produk roti sisir merk Sharon Paroti yang dijual di Alfamart tetapi tidak dijual di Indomart. Ini membuat konsumen pencinta roti sisir paroti tidak punya pilihan dan tidak bisa membandingkan karena roti tersebut hanya dijual di Alfamart. Artinya daya tawar pembeli menjadi rendah karena tidak punya pilihan lain.

### **4. Threat of substitutes (Hambatan bagi Produk Pengganti)**

Produk pengganti ini juga menjadi ancaman bagi perusahaan. Untuk itu perusahaan harus mampu untuk mengenali dan menganalisisnya dalam lingkungan industri. Contoh produk pengganti adalah piring yang biasanya terbuat dari kaca, saat ini banyak piring yang terbuat dari

anyaman lidi dan saat makan diberi alas daun pisang atau kertas minyak. Piring anyaman lidi ini banyak kita jumpai di warung atau rumah makan karena praktis dan hemat tidak perlu mencuci.

Produk lain yang menjadi produk pengganti adalah produk yang awalnya satu fungsi selanjutnya menjadi banyak fungsi. Misalnya smartphone berbasis android, yang awalnya hanya berfungsi untuk melakukan panggilan atau menerima telepon, saat ini banyak dan multifungsi. Contoh lain adalah printer dengan tiga fungsi, yakni melakukan print, scan, dan fotocopy. Printer ini awalnya hanya berfungsi untuk print kertas saja tetapi sekarang memiliki tiga fungsi tersebut. Hal ini pasti menjadi ancaman bagi perusahaan foto copy dan juga produsen scanner. Tentunya banyak contoh produk yang awalnya hanya satu fungsi selanjutnya menjadi banyak fungsi.

Dengan mengetahui adanya produk pengganti yang seperti ini tentunya perusahaan harus melakukan langkah-langkah strategis, yakni selalu melakukan inovasi produk dan jasa. Perusahaan yang sudah besar dapat membentuk departemen riset pengembangan dan inovasi. Tujuannya untuk selalu melakukan pengembangan dan inovasi terhadap produknya. Apabila perlu perusahaan juga harus mampu menghasilkan produk pengganti untuk produk lainnya. Perusahaan dapat menjadi *first mover* untuk produk pengganti. Jadi kata kuncinya adalah inovasi. Sumber inovasi dapat berasal dari empat cara, yakni Customer Driven, Inward Employee Driven, Outward Employee Driven, Technology Driven Innovation Strategy (Hermawan, 2020).

##### **5. Rivalry among existing competitors (Tingkat Persaingan dengan Kompetitor)**

Tingkat persaingan dengan kompetitor ini menjadi bagian penting dalam analisis lingkungan industri. Apabila hambatan masuk ke usaha atau industri tersebut mudah maka persaingan di usaha tersebut akan sangat ketat. Alhasil adalah pemain di usaha tersebut sangat banyak seperti contoh usaha kuliner ayam goreng. Dengan banyaknya kompetitor di usaha tersebut profitabilitas perusahaan menjadi rendah atau kecil namun profitabilitas di industri tersebut menjadi tinggi. Jadi bedakan antara profitabilitas perusahaan dengan profitabilitas industri.

Untuk menghadapi persaingan dengan kompetitor, perusahaan dapat melakukan berbagai upaya untuk menghambatnya, misalnya dengan pemotongan harga, memberi diskon, memberi souvenir menarik, inovasi produk dan jasa, dan aktivitas promosi lainnya. Contoh paling menarik adalah aktivitas “bakar-bakar uang” yang dilakukan oleh marketplace seperti Tokopedia, bukalapak, blibli.com, shoppe, Lazada, dan marketplace lainnya. Persaingan sangat ketat pada usaha ini sampai promosi dilakukan dengan besar-besaran sampai diistilahkan dengan “bakar-bakar uang”.

Perusahaan dapat juga dengan aktivitas lebih pasif yang terpenting pangsa pasar tidak banyak berubah, misalnya dengan menjaga agar pelanggan setia tidak beralih ke produk atau jasa perusahaan lain. Hal ini sangat mungkin terjadi terkait dengan efisiensi biaya yang harus dilakukan oleh perusahaan. Pada masa pandemic Covid 19 perusahaan dituntut untuk dapat melakukan efisiensi karena perekonomian sedang lesu dan menurun. Dengan menjaga agar pelanggan tidak lari ke perusahaan lain adalah aktivitas paling memungkinkan yang dapat dilaksanakan.

## **D. Penerapan Analisis Lingkungan Industri**

Ada dua hal yang harus diperhatikan dalam penerapan analisis industri, yakni memperkirakan tingkat kemampulabaan industri dan strategi untuk meningkatkan keseimbangan kekuatan persaingan. Berikut penjelasannya.

### **1. Memperkirakan Tingkat Kemampulabaan Industri**

Keputusan untuk menginvestasikan sumber daya alam dalam suatu industri tertentu harus didasarkan pada tingkat pengembalian yang diharapkan dalam jangka waktu lima atau sepuluh tahun mendatang. Tingkat kemampulabaan dalam periode tersebut tidak dapat hanya diramalkan dengan melihat tingkat keuntungna industri saat ini.

### **2. Strategi Untuk Meningkatkan Keseimbangan Kekuatan Persaingan**

Pemahaman mengenai pengaruh karakteristik struktural terhadap intensitas persaingan dan tingkat kemampulabaan memberikan dasar ditemukannya kesempatan untuk menyesuaikan struktur industri agar dapat tercipta lingkungan industri yang lebih nyaman. Hal pertama yang harus dilakukan adalah menemukan ciri struktural kunci yang menyebabkan turunnya tingkat kemampulabaan tersebut. Yang kedua adalah mempertimbangkan faktor-faktor struktural mana yang dapat dipengaruhi lewat perubahan inisiatif straregis.

## **E. Simpulan**

Perusahaan harus memahami lingkungan industri dimana perusahaan berada. Perusahaan harus memahami siapa pesaing yang “head to head” saat ada di pasar. Misalnya PT Indofood, Tbk yang memproduksi indomie harus memahami pesaingnya Mie Sedap yang pernah

menggerogoti pangsa pasarnya sampai hampir 10%. Dengan memahami lingkungan industri ini perusahaan akan mengetahui tingkat kemudahan atau kesulitan pendatang baru untuk masuk ke industri. Perusahaan juga akan mengetahui daya tawar supplier yang harus ditekan. Demikian juga dengan daya tawar pembeli. Maraknya produk pengganti juga harus dipahami oleh perusahaan karena dengan kemajuan teknologi informasi hal tersebut sangat mudah dilakukan. Tingkat persaingan akan menjadi penentu profitabilitas perusahaan sehingga hal ini juga harus menjadi perhatian perusahaan.

#### **F. Soal**

1. Persaingan antar marketplace di Indonesia sangat luar biasa. Bahkan diistilahkan dengan “bakar-bakar uang”. Jelaskan tentang istilah tersebut dan berikan contohnya.
2. Pendatang baru akan selalu ada di dalam industri atau jenis usaha tertentu. Pendatang baru ini datang dengan hal yang baru karena sudah melakukan pengamatan terhadap produk atau jasa lama. Bagaimana cara produk atau jasa lama dapat bertahan dari gempuran pendatang baru yang lebih efisien, lebih murah, lebih inovatif dan lebih bagus kualitasnya ?

#### **Referensi**

Amirullah. 2015. *Manajemen Strategi. Teori Konsep Kinerja*. Penerbit Mitra Wacana Media. Jakarta.



- Hitt, M.A., Ireland. R.D. and R.E., Hoskisson. 2001. *Manajemen Strategis Edisi Daya Saing Globalisasi*, Jilid 1 & 2. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Hermawan, Sigit. 2020. Inovasi Manajemen Lembaga Pendidikan : Perspektif *Comprehensive Intellectual Capital Management*. Materi Presentasi (PPT). Seminar Nasional S2 MM UMSIDA.
- Ismanu, Sidik., Dan Anik Kusmintarti. 2018. Pengaruh Lingkungan Industri Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Inovasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Di Ukm Batik Tulis). *Prosiding*, Seminar Nasional Akuntansi, Manajemen, dan Keuangan Ke III. Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Malang.
- Mardani, Ronny Malavia., Budi Wahono., Dan Abdul Halim. 2017. Pengaruh Lingkungan Industri Pesaing, Pemasok, Dan Pelanggan Terhadap Keberhasilan Usaha Industri Kecil Dan Menengah Di Kota Malang (Studi Pada Kelompok Industri Material Dasar Dan Logam). *Warta Ekonomi* Vol. 07 No 17.
- Porter, M.E. 1990. *Competitive Strategy. Technique For Analyzing Industries and Competitor*. New York : Free Press.

## **BAB IV**

### **ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL**

#### **TUJUAN INTRUKSIONAL**

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan mampu untuk :

1. Menjelaskan tentang lingkungan internal perusahaan
2. Menjelaskan tentang pendekatan fungsional beserta contohnya di perusahaan

#### **A. Pendahuluan**

Pada bab sebelumnya dibahas tentang lingkungan umum dan lingkungan industri yang merupakan lingkungan eksternal perusahaan. Pada bab ini dibahas tentang lingkungan internal perusahaan, yakni lingkungan yang ada di perusahaan. Analisis lingkungan internal ini sangat mudah dilakukan dan sederhana karena disesuaikan dengan fungsional yang ada di perusahaan. Misalnya pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, produksi dan operasi, dan riset pengembangan.

Pada bab ini akan dibahas tentang lingkungan internal perusahaan. Pada awal bab akan dibahas tiga hal terkait dengan lingkungan internal dengan keunggulan bersaing, yakni sumber daya perusahaan, kemampuan perusahaan, dan kompetensi inti. Selanjutnya akan dibahas tentang analisis lingkungan internal dengan pendekatan fungsional. Pada akhir bab akan diberikan simpulan dan soal.

## **B. Lingkungan Internal**

Manajemen perusahaan harus mampu menganalisis lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal ini akan terkait dengan *opportunity* (kesempatan) dan *threats* (hambatan). Dua hal ini ada di luar perusahaan. Sementara itu untuk lingkungan internal perusahaan akan terkait dengan *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan). Dengan mampu menganalisis lingkungan eksternal dan internal berarti perusahaan sudah mampu melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT ini sangat terkait dengan keunggulan perusahaan (Arda, 2018; Habimana et al, 2018)

Pihak perusahaan dalam hal ini manajer harus mampu memahami dan menganalisis lingkungan internal perusahaan. Lingkungan internal adalah lingkungan yang ada di perusahaan. Menurut Nilasari (2014) ada tiga kategori lingkungan internal, yakni 1) kompetensi, 2) kompetensi inti, dan 3) sumber daya. Yang dimaksud dengan kompetensi adalah hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Kompetensi ini atau *core competencies* adalah perkembangan superior dari kompetensi umum. Atau dapat juga dinyatakan sebagai kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kompetensi dan sumber daya yang lebih efektif dibanding dengan kompetitor. Untuk sumber daya

diartikan sebagai input yang dipekerjakan dalam aktivitas organisasi.

Sementara itu menurut Amirullah (2015) melakukan analisis lingkungan internal dikaitkan dengan keunggulan bersaing dapat dilakukan pada tiga hal, yakni 1) sumber daya perusahaan, 2) kemampuan, dan 3) kompetensi inti. Berikut penjelasan ketiga hal tersebut.

### **1. Sumber Daya Perusahaan.**

Sumber daya perusahaan adalah kekayaan dimiliki perusahaan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing. Sumber daya perusahaan dibagi dua, yakni sumber daya berwujud (tangible assets), dan sumber daya tak berwujud (intangible assets). Sumber daya berwujud perusahaan misalnya adalah tanah, pabrik, kantor, mesin, peralatan, perlengkapan, dan asset fisik lainnya. Untuk sumber daya tak berwujud contohnya adalah human capital (modal manusia), hak cipta, paten, merk dagang, budaya organisasi, brand name, brand produk, sistem informasi, riset and development, reputasi perusahaan dan asset intangible lainnya.

Perkembangan saat ini perusahaan saat ini banyak mengembangkan intangible assets dibandingkan dengan tangible assets. Perusahaan teknologi informasi dan marketplace sangat mengandalkan intangible assets ini seperti perusahaan google, facebook, gojek, tokopedia, Lazada, bukalapak dan market place lainnya. Penelitian Hermawan (2013, 2014, 2020) menyatakan bahwa peran intangibles assets lebih mendominasi pada peningkatan kinerja dan daya saing dibanding tangible assets.

### **2. Kemampuan Perusahaan**

Kemampuan perusahaan diartikan sebagai kapasitas perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya guna mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya yang dimaksud tentunya adalah sumber daya berwujud dan tak berwujud. Kemampuan pengelolaan terkait dengan perpaduan yang ada di intellectual capital sebagai intangible assets perusahaan. Perpaduan human capital, structural capital, dan relational capital akan menjadikan perusahaan mampu untuk mengelola perusahaan. Artinya bahwa apabila perusahaan memiliki human capital yang berpengalaman, kompeten dibidangnya, skill yang mumpuni, ditunjang dengan structural capital yang bagus dalam bentuk system informasi dan teknologi yang canggih, budaya perusahaan dan inovasi yang tinggi. Selanjutnya didukung oleh relational capital dalam bentuk pangsa pasar yang luas, hubungan dengan konsumen yang baik dan sistem pemasaran yang tepat. Dengan demikian kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan dapat dilakukan melalui intellectual capital (Hermawan, dkk 2019, Hermawan dan Herlina, 2013, Hermawan dan Mardiyanti, 2016).

### **3. Kompetensi Inti**

Kompetensi inti adalah kemampuan utama diatas rata-rata yang dimiliki perusahaan sebagai sumber keunggulan bersaing dengan kompetitor. Perusahaan harus mampu mencari atau membuat kompetensi inti ini dari lingkungan internal yang dimilikinya. Misalnya Mc Donald pernah memberikan layanan dengan memutar jam pasir ke bawah. Apabila layanan pembelian burger selesai setelah jam pasir habis maka konsumen mendapatkan bonus satu burger. Artinya ini memacu karyawan untuk memberikan layanan

yang cepat dan tepat. Ini cara Mc Donald menciptakan kompetensi inti yang berbeda dengan pesainnya. Ada juga sekolah alam dengan suasana outbond yang menawarkan keberanian dan optimalisasi otak kanan. Ini juga termasuk kompetensi inti yang digali oleh perusahaan atau organisasi.

### **C. Pendekatan Fungsional**

Pada saat melakukan analisis lingkungan industri dapat juga digunakan dengan pendekatan fungsional. Sesuai dengan namanya, pendekatan fungsional dilakukan sesuai dengan fungsi yang ada di perusahaan. Misalnya fungsi pemasaran, produksi, SDM, keuangan dan akuntansi, riset dan pengembangan dan fungsi lainnya. Pendekatan ini dikenal paling sederhana dan mudah dilakukan oleh perusahaan. Berikut dijelaskan tentang pendekatan fungsional tersebut.

#### **1. Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia**

Fungsi bidang SDM yang utama adalah penempatan tenaga kerja sesuai bidangnya dan sesuai kebutuhannya. Tugas lain dari bidang SDM adalah menganalisis kebutuhan perusahaan akan SDM termasuk kelebihan dan kekurangan setiap personil yang ada di perusahaan. Dengan adanya data karyawan yang lengkap akan memudahkan perusahaan dalam melakukan analisis SDM baik untuk kegiatan strategis dan operasional.

Faktor kunci di bidang SDM dalam analisis lingkungan internal adalah kompetensi karyawan, pengalaman karyawan, skill, knowledge, attitude karyawan, jenjang karir karyawan, penilaian karyawan yang adil. struktur organisasi, hubungan kerja yang harmonis, dan faktor lainnya. Manajer SDM haruslah paham dan mampu menganalisis kemampuan

SDM yang dimiliki oleh perusahaan. Karena SDM ini bisa menjadi core competency perusahaan untuk bersaing di lingkup industry yang sama. Kemampuan perusahaan untuk berkembang dan berinovasi sangat tergantung dengan fungsi bidang SDM ini.

## **2. Fungsional Bidang Pemasaran**

Fungsi bidang pemasaran adalah menyampaikan pesan tentang produk dan jasa yang dimiliki perusahaan kepada pihak lain baik itu konsumen dan calon konsumen. Fungsi bidang pemasaran ini sangatlah penting karena terkait dengan aktivitas yang akan mempengaruhi penjualan produk atau jasa. Fungsi pemasaran ini akan terkait dengan *end user* atau pengguna akhir produk. Aktivitas pemasaran ini sangat penting artinya karena akan berhubungan dengan *sustainability* dan *going concern* sebuah perusahaan. Hidup matinya perusahaan adalah ketika produk tersebut dikonsumsi oleh orang dan disinilah pentingnya pemasaran untuk menyakinkan konsumen untuk membeli produk dan membelinya kembali atau repeat order. Seringkali kita dengar perusahaan atau UMKM bisa membuat suatu produk tetapi tidak bisa memasarkan atau tidak tahu pangsa pasarnya.

Faktor kunci bidang pemasaran dalam analisis lingkungan internal adalah pangsa pasar, segmentasi pasar, bauran produk dan jasa, iklan yang tepat sasaran, jasa purna jual yang efektif, citra perusahaan, strategi harga, distribusi dan aktivitas pemasaran lainnya. Manajer harus mampu memahami faktor kunci tersebut untuk meningkatkan penjualan. Misalnya efektifitas iklan. Untuk saat itu telah terjadi pergeseran tontonan masyarakat. Banyak orang tidak lagi menonton siaran televisi dan koran tetapi sudah beralih

ke media sosial (facebook, Instagram, twitter, tik tok, dan lainnya). Bangun tidur yang dicari smartphone dan mengecek semua akun media sosial yang dimiliki. Hal ini harus dipahami oleh manajer pemasaran. Artinya bahwa manajer juga harus melakukan hal yang sama, yakni melakukan periklanan pada media sosial tersebut. Perusahaan harus punya akun di semua media sosial. Personil yang ada di bidang pemasaran juga harus merambah pada media sosial tersebut. Pemasaran melalui media sosial. Jadi analisis lingkungan internal pada pendekatan fungsional bidang pemasaran dilakukan pada faktor kunci yang ada di bidang ini sebagaimana telah disebutkan sebelumnya.

### **3. Fungsional Bidang Keuangan**

Analisis lingkungan internal pada bidang keuangan adalah salah satu yang terpenting bagi perusahaan. Karena ini adalah urat nadi yang ada di perusahaan. Analisis bidang keuangan juga dapat diartikan sebagai evaluasi kinerja perusahaan. Artinya kinerja keuangan perusahaan dari tahun ke tahun apakah mengalami kenaikan atau penurunan. Atau kinerja keuangan ini dibandingkan dengan perusahaan sejenis dalam industri yang sama. Untuk internal perusahaan, kinerja keuangan ini juga dapat digunakan untuk mengevaluasi kontribusi produk atau jasa yang dimiliki perusahaan. Misalnya perusahaan mempunyai 10 produk maka dapat dievaluasi pergerakan penjualannya dari waktu ke waktu, apakah slow moving atau fast moving. Apabila slow moving maka harus dilakukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkannya. Untuk produk yang fast moving maka harus dapat dipertahankan jangan sampai turun. Inilah fungsi bidang keuangan untuk penjualan.



Faktor kunci bidang keuangan dalam analisis lingkungan internal adalah perencanaan keuangan, modal kerja, likuiditas, leverage, profitabilitas, arus kas, total sumber daya keuangan, sistem akuntansi, kebijakan penilaian persediaan, hubungan dengan stakeholders dan shareholders. Manajer keuangan harus memahami faktor kunci dalam bidang keuangan ini. Misalnya perencanaan keuangan untuk ekspansi perusahaan ke luar negeri. Tugas manajer keuangan tentunya menyiapkan sejak awal tentang kebutuhan ekspansi tersebut. Data dan fakta harus disampaikan oleh manajer keuangan tentang kemampuan perusahaan untuk ekspansi, data arus kas juga harus tersedia, termasuk prediksi laba atau rugi perusahaan bila ekspansi benar-benar dilakukan. Manajer keuangan juga harus merencanakan atau membuat cadangan apabila terjadi musibah atau wabah seperti pandemic Covid 19 yang mana perusahaan tidak ada pemasukan keuangan sama sekali. Untuk itu diperlukan cadangan arus kas dalam berapa bulan perusahaan dapat bertahan tanpa ada pemasukan keuangan sama sekali.

#### **4. Fungsional Bidang Produksi dan Operasi**

Bidang produksi dan operasi ini sama pentingnya dengan bidang yang lain karena terkait dengan ketersediaan produk atau jasa. Hal ini penting karena apabila produk tidak tersedia pada saat pesanan banyak maka akan mengecewakan konsumen. Jadi perencanaan produksi adalah hal yang sangat penting. Demikian juga dengan kualitas produk yang dihasilkan harus memenuhi beberapa kriteria dasar seperti SNI, ISO, Halal, dan lain sebagainya.

Faktor kunci bidang produksi dan operasi dalam analisis lingkungan internal adalah kapasitas produksi,

ketersediaan bahan baku dan bahan penolong, mesin dan peralatan yang tersedia, layout pabrik, proses manufaktur, tata letak mesin dan peralatan lainnya. Manajer harus mampu memahami faktor kunci yang ada di bidang produksi dan operasi. Keterlambatan proses produksi dapat menyebabkan ketidakpercayaan konsumen pada produk perusahaan. Demikian juga dengan produk rusak, tidak sesuai standar, tidak sesuai pesanan.

## **5. Fungsional Bidang Riset dan Pengembangan**

Bidang riset dan pengembangan ini memiliki arti yang sangat penting untuk kelangsungan hidup perusahaan. Karena dengan riset dan pengembangan, perusahaan dapat selalu berinovasi dan menghasilkan produk dan jasa yang baru dan lebih baik dari pesaing. Pada perusahaan yang sudah besar dan mapan, bagian riset dan pengembangan ini dilembagakan menjadi unit kerja tersendiri, yang dinamakan Research and Development Department. Pada perspetif riset intellectual capital ada perusahaan dalam kategori High IC intensive atau perusahaan sarat dengan IC (Woodcook and Whiting, 2009). Perusahaan-perusahaan tersebut sangat membutuhkan dan tergantung dari aktivitas bidang riset dan pengembangan. Contoh perusahaan tersebut adalah perusahaan farmasi, biotechnology, telekomunikasi, technology hardware equipment, software, health care dan lainnya.

Faktor kunci bidang riset dan pengembangan misalnya adalah pengembangan rekayasa produk, laboratorium dari fasilitias pengujian yang lengkap, kemampuan penelitian dasar, desain pengolahan dan perbaikan, teknisi dan tenaga ahli yang terlatih. Manajer harus mengetahui dan mampu

menganalisis faktor kunci ini karena akan bermanfaat untuk perusahaan kaitannya dengan inovasi produk.

#### **D. Simpulan**

Lingkungan internal perusahaan adalah lingkungan di dalam perusahaan. Hal ini berbeda dengan lingkungan eksternal yang terdiri dari dua, yakni lingkungan umum dan lingkungan industri. Lingkungan internal ini apabila dikaitkan dengan keunggulan bersaing akan terdapat tiga hal, yakni sumber daya perusahaan, kemampuan perusahaan, dan kompetensi inti. Sementara itu, analisis lingkungan internal dapat dilakukan dengan pendekatan fungsional, yakni pendekatan sesuai dengan fungsi yang ada di perusahaan. Ada lima pendekatan fungsional, yakni fungsi bidang sumber daya manusia, fungsi bidang pemasaran, fungsi bidang keuangan, fungsi bidang produksi dan operasi, dan fungsi bidang riset dan pengembangan.

#### **E. Soal**

1. Jelaskan dan beri contoh kompetensi inti yang dimiliki perusahaan sehingga perusahaan tersebut menjadi perusahaan terbaik di industrinya.
2. Berikan contoh dan kaitkan antara faktor kunci bidang pemasaran dengan keunggulan bersaing perusahaan.

#### **Referensi**

Amirullah. 2015. *Manajemen Strategi. Teori Konsep Kinerja*. Penerbit Mitra Wacana Media. Jakarta.

- Arda, Mutia. 2018. Meningkatkan Keunggulan Bersaing Melalui Analisis SWOT. *Prosiding Konferensi Nasional Ke- 8. Asosiasi Program Pascasarjana Perguruan Tinggi Muhammadiyah' Aisyiah (APPPTMA)*.
- Habimana, T., D. Mutambuka, and P. Habinshuti. 2018. The Contribution of SWOT Analysis in the Competitiveness of Business Enterprises in Rwanda. *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 6, No. 2.
- Hermawan, Sigit. 2013. "Makna Intellectual Capital Perspektif The Role Theory dan The Resource Based Theory". *Ekuitas : Jurnal Akuntansi dan Keuangan* ISSN: 1411-0393. Vol. 17 No. 2, Juni 2013 Pp. 275.
- Hermawan, Sigit., dan Silvia Herlina. 2013. Studi Intepretif Identifikasi dan Interaksi Intellectual Capital terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*. Vol 3 No 1, pp 335-347.
- Hermawan, Sigit dan Maharis Budi Wahyuaji. 2013. "Analisis Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kemampulabaan Perusahaan Manufaktur Consumer Goods di Bursa Efek Indonesia". *Prosiding. Seminar Nasional dan Call For Paper 2013*. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
- Hermawan, Sigit. 2014. "Eksistensi Intellectual Capital, Tinjauan The Human Capital Theory dan The Intangible Perspective". *Prosiding. Seminar Nasional dan Call For Paper FEB UNS "Business In Society : Towards Asian Era" 2014*. Surakarta
- Hermawwan, Sigit., dan Ummy Imaniar Mardiyati. 2016. Intellectual Capital dan Kinerja Keuangan Perusahaan

Manufaktur High IC Intensive. *Benefit. Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 1 No 1, pp 70-78.

Hermawan, S. 2019. Intellectual Capital, Financial Performance and Market Performance : Evidence From High IC Intensive Company in Indonesia. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 11(2). doi:<https://doi.org/10.15294/jda.v11i2.19385>

Hermawan, Sigit., Wiwit Hariyanto., Sarwenda Biduri., 2020. Intellectual Capital, Business Performance, dan Competitive Advantage. *Quality Access to Success*. Vol 21 No 175. April.

Nilasari, Senja. 2014. *Manajemen Strategi*. Penerbit Dunia Cerdas. Jakarta Timur.

Woodcock, James dan Rosalind H. Whiting. 2009. "Intellectual Capital Disclosure by Australian Companies". Paper accepted for presentation at the AFAANZ Conference, Adelaide, Australia. Juli 2009.

## **BAB V**

### **PENETAPAN VISI MISI**

#### **TUJUAN INTRUKSIONAL**

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan mampu untuk :

1. Menjelaskan Tentang Pentingnya Penetapan Visi Dan Misi
2. Menjelaskan tentang Visi
3. Menjelaskan tentang Misi
4. Menjelaskan tentang Proses Perumusan Misi
5. Menjelaskan tentang Alasan Perubahan Misi

#### **A. Pentingnya Menetapkan Visi Dan Misi**

Identitas sebuah perusahaan atau organisasi dapat dengan jelas dilihat dari visi dan misi perusahaan atau organisasi tersebut. Visi dan misi yang jelas dari sebuah perusahaan akan menuntun perusahaan tersebut kearah tujuan yang lebih jelas dan juga objektif . Beberapa hal inilah

yang membuat pembahasan tentang visi dan misi perusahaan penting untuk dilakukan, terutama ketika melihat bahwa setiap perusahaan harus mempunyai tujuan dalam menjalankan usahanya. Visi dan misi perusahaan merupakan penjabar dan pembeda nyata antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Ada banyak sekali definisi tentang visi dan misi yang dikemukakan oleh para ahli. Namun, definisi-definisi tersebut merujuk pada satu pengertian yang dapat diterima bersama. Contoh sederhana, visi suatu perusahaan harus dapat menjawab satu pertanyaan mendasar. Apa yang ingin dicapai oleh perusahaan atau organisasi ? Itulah pertanyaan yang menjadi dasar dalam mendefinisikan apa itu visi dan misi.

## **B. Visi Perusahaan**

Beberapa definisi visi menurut para ahli :

1. Wibisono  
"Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai dimasa depan."
2. Nawawi  
"Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan."

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa visi adalah pandangan jauh kedepan tentang ke arah mana sebuah perusahaan akan dibawa atau cita-cita apa yang ingin dicapai oleh perusahaan atau

organisasi. Visi perusahaan akan menunjukkan suatu kondisi ideal tentang masa depan yang realistis.

Karakteristik visi yang efisien antara lain :

1. *Imagible* (dapat dibayangkan) Mencerminkan sesuatu yang akan dicapai perusahaan atau organisasi
2. *Desirable* (menarik) Menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi perusahaan
3. *Feasible* (realistis dan dapat dicapai) Memiliki orientasi pada masa depan perusahaan atau organisasi
4. *Focused* (jelas) Maksudnya bahwa perusahaan dalam menetapkan visi harus jelas arah dan fokusnya,
5. *Flexible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan) Maksudnya bahwa dengan adanya visi ini harus mampu membaca perubahan lingkungan dan manajemen perusahaan harus aspiratif dan responsive,
6. *Communicable* (mudah dipahami) gambaran cita-cita yang mudah dipahami oleh seluruh lingkungan perusahaan atau organisasi.

### **C. Misi Perusahaan**

Jika kita sudah mengerti tentang visi atau gambaran tentang cita-cita suatu perusahaan dimasa yang akan datang, maka kita harus memikirkan pula bagaimana visi tersebut dapat dicapai. Misi suatu perusahaan merujuk pada pertanyaan mendasar yang pernah dijelaskan oleh Drucker Apa bisnis kita ? Jawaban dari pertanyaan ini merupakan gambaran besar tentang apa saja yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam upaya mencapai tujuannya. Misi perusahaan sangat penting untuk perumusan tujuan



perusahaan dan strategi yang efektif. Ada beberapa definisi misi, diantaranya :

1. Drucker

“Pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama ditingkat unit bisnis menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan.”

2. Pearce dan Robinson

“Misi didefinisikan sebagai tujuan mendasar (*fundamental purpose*) yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan lain yang sejenis dan menjelaskan cakupan operasinya dalam bentuk produk dan pasar”

3. Certo dan Peter

“Misi organisasi adalah maksud untuk apa atau alasan mengapa organisasi didirikan”

Dengan demikian, berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa misi adalah breakdown dari visi. Artinya bahwa misi ini harus lebih operasional berkaitan dengan hal-hal yang harus dilaksanakan oleh perusahaan dalam mencapai visinya. Misi ini juga harus dapat dipahami oleh semua stakeholders internal dan eksternal berkaitan dengan arah dan tujuan perusahaan.

#### **D. Perumusan Misi Oleh Perusahaan**

Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa misi adalah sesuatu yang sangat penting bagi suatu organisasi, maka dari itu perumusan misi tidak dapat dilakukan secara cepat dan tergesa – gesa. Dalam proses penyusunannya rumusan misi oleh perusahaan membutuhkan banyak pertimbangan karena terkait dengan hal yang bersifat

strategis dan operasional. Perumusan misi yang sudah dirumuskan dalam waktu yang lama dapat juga dirubah secara mendadak . Hal tersebut dapat terjadi apabila ada perubahan lingkungan yang begitu cepat .

Ada 5 tahapan untuk proses perumusan misi, yakni :

1. Tahap perencanaan usaha oleh pemilik :  
Pada tahap , sebuah gambaran sederhana tentang misi suatu perusahaan sudah dirumuskan misalnya tentang gambaran produk yang akan dihasilkan, market place , sistem informasi yang berupa teknologi untuk digunakan dan goal yang akan dicapai.
2. Tahap mengkomunikasikan dengan pihak berkepentingan :  
Pada tahap ini , sosialisasi lebih dalam terhadap misi yang dikomunikasikan kepada berbagai pemangku kepentingan . Dalam tahap ini posisi pihak pemangku kepentingan dapat di ketau posisi masing masing baik pihak internal maupun external perusahaan.
3. Rekonsiliasi berbagai kepentingan yang ada :  
Dalam tahap ini , dilakukan pembentukan skala prioritas terhadap para pemangku kepentingan . Hal ini bertujuan agar para pemangku kepentingan berhasil dalam mengukur tujuan pencapaiannya , Pembicaraan yang dilakukan memerlukan waktu yang lama dan sangat intensif.
4. Mengkoordinasikan berbagai kepentingan yang dikomodir :  
Tahap ini , komponen misi perusahaan dikaji secara komprehensif dan mengkoordinasikan berbagai kepentingan dan tujuan dari masing masing pihak

pemangku kepentingan yang memiliki tujuan berbeda antara satu dengan yang lain .

5. Mengkomunikasikan misi dengan pihak external dan internal :

Dalam tahap ke lima ini , misi berhasil dirumuskan dengan mengkomunikasikan atau melakukan sosialisasi kepada para pihak internal maupun external, Prioritas utama ialah para pihak internal, baru diikuti dengan para pihak external . Komunikasi sangat diperlukan agar terjadi sebuah proses internalisasi misi.

#### **E. Alasan Perubahan Misi**

Sebuah misi dapat dirubah dengan berbagai alasan. Alasan yang utama adalah perubahan suatu lingkungan yang mengharuskan manager perusahaan untuk melakukan penyesuaian terhadap kondisi lingkungan yang dialami perusahaan baik lingkungan internal ataupun external.

Alasan deskriptif suatu perubahan misi :

1. Adanya dorongan dari pihak manajer  
Dorongan dari pihak manajer untuk melakukan perubahan misi merupakan faktor utama dalam perubahan misi. Manajer memiliki peranan penting dalam kemajuan suatu perusahaan. Perubahan lingkungan yang berkali kali mengharuskan para manajer sigap dalam melakukan penyesuaian di dalam lingkungan baru demi memberi keuntungan sebuah perusahaan , peranan manajer dalam

mengetahui perkembangan suatu perusahaan merupakan faktor kunci dalam perubahan misi.

2. Kondisi krisis yang dihadapi perusahaan

Kondisi ekonomi yang semakin terpuruk atau penurunan nilai mata uang menyebabkan berubahnya daya beli atau sifat konsumtif masyarakat. Hal ini membuat perubahan misi suatu perusahaan, misalnya sebelumnya penjualan melayani pasar kelas menengah keatas namun seiringnya daya beli konsumen , perusahaan beralih pada pelayanan kelas menengah ataupun menengah ke bawah agar tetap menstabilkan kondisi suatu perusahaan.

3. Permintaan dari pihak yang membentuk perusahaan

Perubahan misi dalam hal ini dapat terjadi apabila suatu perusahaan mengalami perubahan kepemimpinan atau saat kekuatan kelompok internal berubah dan juga saat pengawas keuangan menekankan sasaran keuangan untuk jarak pendek.

4. Perubahan daur hidup perusahaan

Perusahaan merumuskan kembali misi tergantung dengan kekuatan yang dimiliki . Dalam hal ini contohnya ialah saat perusahaan yang sudah maju dan tumbuh pesat cenderung menetapkan misi dengan latar belakang idealismenya , sedangkan perusahaan yang sudah jatuh ataupun tidak diminati lagi cenderung membuat misi hanya untuk bertahan tanpa membuat harapan baru yang berlebihan.

## **F. Simpulan**

Visi dan Misi perusahaan sangatlah penting artinya bagi perusahaan. Visi dan misi menjadi *guidance* bagi perusahaan untuk menyusun strategi operasional. Visi dan misi perusahaan dapat berubah sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada.

### **G. Soal**

1. Carilah contoh 2 perusahaan yang mempunyai visi dan misi mendunia. Analisislah dua contoh perusahaan tersebut.
2. Dengan adanya revolusi industry 4.0 dan pandemic covid 19, perlukah perusahaan mengganti visi misi yang sudah ditetapkan sebelumnya ?Beri alasan

### **Referensi**

Amirullah. 2015. *Manajemen Strategi. Teori Konsep Kinerja*. Penerbiy Mitra Wacana Media. Jakarta.

## **BAB VI**

### **STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING**

#### **TUJUAN INTRUKSIONAL**

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan mampu untuk :

4. Menjelaskan tentang Strategi Keunggulan Bersaing
5. Menjelaskan Komponen Strategi Bersaing
6. Menjelaskan Tiga Strategi Keunggulan Bersaing

#### **A. Pendahuluan**

Lingkungan eksternal dan internal sesungguhnya memberikan analisis tentang SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Kesempatan, dan ancaman) perusahaan. Dengan SWOT tersebut perusahaan sudah siap atau dapat memulai untuk melakukan strategi keunggulan bersaing. Pada dasarnya ada tiga strategi keunggulan bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan, yakni strategi kepemimpinan harga (cost leadership), pembeda (differentiation), dan fokus (focus).

Pada bab ini akan disampaikan tentang strategi keunggulan bersaing, komponen strategi keunggulan bersaing, dan tiga strategi keunggulan bersaing. Pada akhir bab akan diberikan simpulan dan soal.

#### **B. Strategi Keunggulan Bersaing**

Pada saat kondisi revolusi industri 4.0 dan dengan adanya pandemic covid 19 seperti ini diperlukan strategi yang tepat dan jitu untuk pengambilan keputusan dan juga

langkah strategis untuk mempertahankan usaha. Strategi bersaing diperlukan dengan adanya teknik-teknik atau cara-cara yang akan dilakukan dengan tujuan untuk pengembangan usaha. Dalam memilih strategi yang cocok untuk diterapkan pada perusahaan, maka perusahaan perlu melakukan analisis terhadap lingkungan eksternal, perusahaan harus bisa mengidentifikasi peluang, serta perusahaan harus mampu menentukan kemampuan atau kompetensi inti yang bisa dijadikan keunggulan bersaing dari perusahaan lainnya. Suatu keunggulan dalam bersaing dari perusahaan akan sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk dapat mengembangkan serta mendayagunakan kemampuan atau kompetensi inti perusahaan.

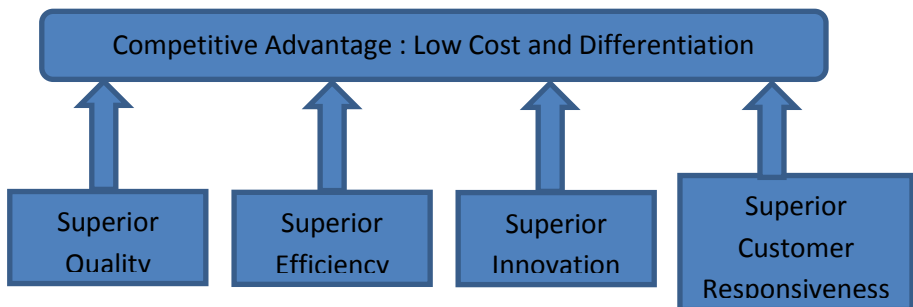
Pada dasarnya setiap perusahaan telah mempunyai suatu strategi, hanya terkadang tidak menyadari bahwa rencana dan aktivitas yang sedang dijalankan oleh perusahaan adalah merupakan salah satu strategi yang disusun. Bentuk dan strategi dapat bervariasi meliputi dari satu industri ke industri lain, dari satu perusahaan ke perusahaan dan dari satu situasi ke situasi lain yang berbeda dan juga ada dapat dikondisikan diberbagai tempat. Setiap perusahaan harus mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaingnya. Salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan adalah lingkungan sekitar. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengenali situasi lingkungan sekitar karena banyak kegiatan bisnis yang gagal disebabkan karena kegagalan untuk memahami dan mengidentifikasi secara benar lingkungan dimana mereka bersaing. Dalam menghadapi persaingan yang ketat ini perusahaan dituntut untuk mengembangkan

strategi bersaing yang tepat dalam menghadapi perubahan situasi pasar. Dengan adanya evaluasi strategi sebagai koreksi apakah strategi yang diterapkan sudah mencapai dalam taraf keunggulan bersaing atau masih belum ada perkembangan.

Identifikasi kelemahan dan kekuatan sebuah organisasi dalam analisis SWOT digunakan untuk meraih keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Identifikasi faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk memanfaatkan melemahkan pesaing. Untuk itu perlu adanya suatu pendekatan internal yang meliputi sumber daya (*resource*). Berdasarkan sumber daya ini juga akan terlihat bagaimana proses strategi telah disusun oleh perusahaan dapat berjalan lancar atau tidak. Karena strategi merupakan hal terpenting dalam berbisnis.

### C. Komponen Keunggulan Bersaing

Perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing agar memperoleh laba yang lebih tinggi dari pesaing. Menurut Hill and Jones (1998) ada empat komponen untuk memperoleh keunggulan bersaing (*competitive advantage*), yakni superior quality, superior efficiency, superior innovation, dan superior customer responsiveness. Gambar 6.1 menjelaskan tentang hal tersebut.





## **Gambar 6.1. Komponen Keunggulan Bersaing**

### **1. Superior Quality**

Keunggulan bersaing perusahaan dapat diraih dengan kualitas produk atau jasa yang superior. Produk yang berkualitas super akan memberikan kepuasan berlipat pada konsumen sehingga akan melakukan repeat order atau pesan / beli Kembali. Konsumen yang terpuaskan memberikan efisiensi pada perusahaan karena tidak perlu biaya pemasaran atau biaya iklan yang besar. Artinya perusahaan tidak perlu mencari konsumen baru lagi. Menurut penelitian bahwa konsumen yang terpuaskan akan melakukan word of mouth atau pemasaran dari mulut ke mulut dan ini sangat efisien bagi perusahaan.

### **2. Superior Efficiency**

Keunggulan bersaing dapat diraih dengan superior efficiency atau sangat efisien dibanding pesaing. Contohnya adalah perusahaan Air Asia. Perusahaan ini dapat mengidentifikasi variabel yang membuat boros dan dihilangkan sehingga menjadi sangat efisien dan menjadi perusahaan penerbangan bertarif murah. Untuk konsumen di Indonesia, superior efficiency ini penting karena masyarakat Indonesia sangat suka dengan harga murah. Perusahaan yang dapat memberikan produk kualitas bagus dengan harga murah akan menarik perhatian konsumen untuk membelinya. Jadi superior efficiency ini dapat menjadi sumber keunggulan bersaing.

### **3. Superior Innovation**

Keunggulan bersaing dapat juga diperoleh melalui superior innovation atau inovasi yang superior. Untuk saat ini

ditengah revolusi industry 4.0 dan pandemic Covid 19 perusahaan dituntut untuk selalu berinovasi utamanya menggunakan teknologi informasi berbasis Internet of Things (IoT), artificial intelligent, big data, dan lainnya. Perusahaan yang paling inovatif dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat inilah yang akan menjadi pemenang dalam persaingan di dunia industry dan jasa. Adanya perusahaan Gojek adalah tonggak utama adanya inovasi yang dilakukan oleh perusahaan lainnya. Model bisnis yang dilakukan oleh Gojek telah menjadikan banyak perusahaan untuk berinovasi menjadi mitra Gojek atau mengadopsi model bisnisnya Gojek atau juga menginspirasi munculnya perusahaan start up. Inovasi ini memang harus terus menjadi nafas bisnis, istilahnya adalah inovasi atau mati.

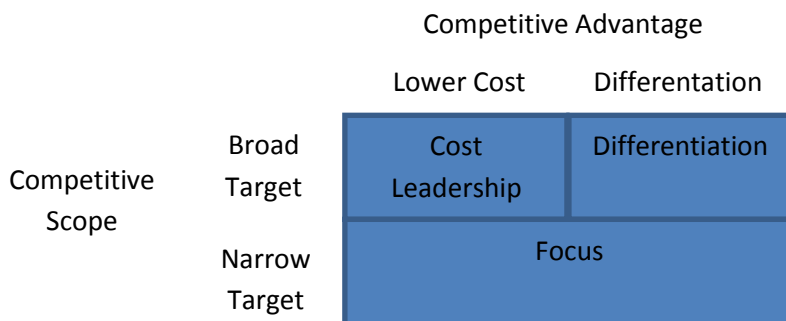
#### **4. Superior Customer Responsiveness**

Keunggulan bersaing berikutnya adalah superior Customer Responsiveness. Customer atau pelanggan adalah bagian yang sangat penting bagi perusahaan. Bahkan ada istilah pelanggan adalah raja. Superior customer responsiveness menjadi penting karena bagaimana perusahaan merespon keluhan atau saran dari pelanggan. Kecepatan respon ini sangat berpengaruh terhadap citra perusahaan dimata pelanggan. Nilai pelanggan (Customer Value) dapat dibentuk melalui *service, quality, image, and price (S-Q-I-P)* (Weinstein, 2020). Nilai pelanggan ini penting untuk kepuasan konsumen.

#### **D. Tiga Strategi Keunggulan Bersaing**

Michael Porter (1992) sudah menyusun strategi keunggulan bersaing yang dinamakan dengan strategi generic (strategi umum). Adapun strategi tersebut adalah

*cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Gambar 6.2. menjelaskan tentang hal tersebut.



**Gambar 6.2. Strategi Keunggulan Bersaing**

### 1. Cost Leadership

Cost leadership yang dimaksud disini adalah pemimpin biaya. Artinya bahwa produk perusahaan mampu menjadi sangat efisien sehingga harga jualnya sangat kompetitif dibanding yang lainnya. Berdasarkan Gambar 6.2 diatas bahwa *cost leadership* berada pada kondisi *lower cost* dan *broad target*. Perusahaan mempunyai produk dengan biaya produksi yang lebih rendah dibanding pesaing. Sementara itu, pangsa pasar produk sangat luas, melayani pangsa pasar lintas bidang industry. Dengan perpaduan biaya murah dan pangsa pasar luas maka strateginya adalah *cost leadership* (pemimpin biaya) yang dampaknya pada harga produk atau jasa menjadi paling murah.

Ada dua syarat apabila perusahaan akan menerapkan strategi ini, yakni organisasi dan sumber daya. Perusahaan haruslah sebagai organisasi yang kuat dalam hal informasi

pengendalian biaya, mengendalikan biaya secara ketat, dan insentif berdasarkan target. Perusahaan juga harus memiliki sumber daya seperti modal atau keuangan yang kuat, produk mudah diproduksi, memiliki rekayasa proses produksi yang terampil, dan biaya promosi, iklan, dan distribusi yang rendah. Contoh perusahaan yang menganut *cost leadership* adalah Air Asia, Toyota, Mc Donald, Wall Mart.

## **2. Differentiation**

“Kalau tidak bisa jadi yang terbaik, jadilah yang paling beda”. Ungkapan ini cocok untuk menggambarkan strategi *differentiation*. Strategi ini mengharuskan perusahaan memiliki produk yang unik dibanding dengan pesaing. Atau perusahaan memberikan jasa yang berbeda dengan yang diberikan oleh perusahaan lain. Berbeda disini bukan berarti harga produk atau jasa yang paling murah dibanding perusahaan pesaing. Perusahaan tetap saja menawarkan produk dengan harga wajar atau mahal tetapi customer tetap mendapatkan value dari produk atau jasa yang dikonsumsinya.

Berdasarkan Gambar 6.2, strategi ini berada target pasar yang luas (*broad target*) dan pilihan strateginya *differentiation*. Perusahaan pada strategi ini akan memperoleh keuntungan dari diferensiasi apabila total tambahan nilai penjualan sebagai hasil dari diferensiasi lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan diferensiasi (Porter, 1990). Contoh perusahaan yang melakukan strategi diferensiasi adalah Starbuck coffe. Karena Starbuck coffe berhasil membuat value (*life style*) bagi penikmat kopinya.

## **3. Focus**

Strategi fokus diartikan sebagai serangkaian strategi untuk yang menyediakan produk dan jasa perusahaan untuk segmentasi tertentu. Strategi ini tentunya berbeda dengan dua strategi sebelumnya. Kalau dua strategi sebelumnya lebih mengandalkan kompetensi inti namun strategi ini lebih mengandalkan target konsumen yang dibidik. Berdasarkan Gambar 5.2 diketahui bahwa strategi fokus hanya ada pada scope yang sempit atau terbatas (*narrow target*) sedangkan untuk keunggulan bersaingnya bisa dengan *lower cost* ataupun *differentiation*. Syarat utama dalam pengaplikasian strategi fokus adalah perusahaan harus dapat melayani segmen industri yang lebih sempit akan lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaing. Pada strategi ini memang dikhususkan untuk pangsa pasar yang jumlahnya relatif kecil, sempit, dan tidak memperdulikan harga pada pengambilan keputusannya. Contoh perusahaan yang menerapkan strategi fokus misalnya rumah sakit khusus tulang, motor gede Harley Davidson.

## **E. Simpulan**

Strategi keunggulan bersaing atau strategi generik dapat dimiliki oleh setiap perusahaan. Namun perusahaan harus memiliki empat komponen sebagai pilar keunggulan bersaing, yakni superior quality, superior efficiency, superior innovation, dan superior customer responsiveness. Sementara itu ada tiga strategi keunggulan bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan, yakni cost leadership, differentiation, dan focus.

## **F. Soal**

1. Bagaimana cara UMKM dapat melakukan superior innovation agar memperoleh keunggulan bersaing ?
2. Berikan contoh perusahaan yang menerapkan strategi cost leadership, differentiation, dan focus.

### **Referensi**

Porter, M.E. 1992. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York.

Weinstein, Art. 2020. *Creating Superior Customer Value in the Now Economy*. *Journal of Creating Value* 1–14. DOI: 10.1177/2394964319898962

## **BAB VII**

### **STRATEGI TINGKAT PERUSAHAAN**

#### **TUJUAN INTRUKSIONAL**

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan mampu untuk :

1. Menjelaskan tentang strategi tingkat perusahaan,
2. Menjelaskan tentang Strategi Pertumbuhan
3. Menjelaskan tentang Strategi Integrasi
4. Menjelaskan tentang Strategi Diversifikasi
5. Menjelaskan tentang Strategi Berbenah Diri

## 6. Menjelaskan tentang Strategi Merger, Akuisisi, Likuidasi, dan Divestasi

### A. Pendahuluan

Sebagaimana pada bab sebelumnya bahwa perusahaan dapat menerapkan strategi umum (generic) berupa *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Selain dapat menggunakan strategi tersebut, perusahaan juga dapat menggunakan strategi tingkat perusahaan. Strategi ini dimulai saat perusahaan mulai tumbuh, berkembang, memiliki banyak kekayaan, mengalami masa puncak, dan akhirnya decline atau mulai bangkrut. Semua tahapan tersebut ada strateginya.

Pada bab ini akan membahas tentang strategi tingkat perusahaan, dimulai dengan strategi tingkat perusahaan, strategi pertumbuhan, strategi integrasi, strategi diversifikasi, strategi berbenah diri, dan strategi merger, akuisisi, likuidasi, dan divestasi. Pada akhir bab akan diberikan simpulan dan soal.

### B. Strategi Tingkat Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki strategi – strategi yang diterapkan dengan tujuan tertentu. Namun, tidak semua perusahaan dapat mengaplikasikan strategi secara optimal. Secara umum strategi tingkat perusahaan dibedakan menjadi lima, yaitu : Strategi Pertumbuhan, Strategi Integrasi, Strategi Diversifikasi, Strategi Pembenahan Diri, serta Strategi Akuisisi, Likuidasi, dan Divestasi.

### C. Strategi Pertumbuhan

Strategi pertumbuhan adalah strategi yang disusun dengan tujuan mencapai pertumbuhan dalam penjualan,

aktiva dan laba atau kombinasi atas keseluruhan. Strategi pertumbuhan seringkali digunakan sebagai strategi jangka panjang dalam mengembangkan tingkat produktivitas perusahaan dalam skala yang telah ditentukan. Secara umum, strategi pertumbuhan terdiri atas tiga strategi, yaitu : Strategi Pertumbuhan Terkonsentrasi, Strategi Perluasan Pasar dan Strategi Pengembangan Produk.

### **1. Strategi Pertumbuhan Terkonsentrasi**

Strategi pertumbuhan terkonsentrasi merupakan strategi dalam mengoptimalkan sumber daya dan keuangan perusahaan dalam menciptakan produk terbaru yang ditunjang oleh teknologi tertentu sebagai produk unggulan dalam bersaing di pasar. Faktor – faktor yang mempengaruhi kesuksesan penerapan strategi ini yaitu kemampuan penilaian kebutuhan pasar, riset perilaku pembeli, konsentraasi harga yang diminati pembeli serta efektivitas pemasaran produk. Penerapan strategi pertumbuhan konsentrasi dapat sukses diterapkan dengan memperhatikan empat hal kondisi perusahaan, yakni :

- a. Strategi Terkonsentrasi diterapkan pada perusahaan yang tidak terlalu berpengaruh atas teknologi
- b. Strategi Terkonsentrasi diterapkan pada perusahaan yang memiliki target pasar khusus
- c. Strategi Terkonsentrasi diterapkan pada perusahaan yang memiliki produk unggulan tanpa produk pesaing
- d. Strategi Terkonsentrasi diterapkan pada perusahaan yang memiliki proses produksi yang optimal sehingga menghasilkan produk yang stabil.

### **2. Strategi Perluasan Pasar**

Strategi perluasan pasar merupakan strategi pemasaran produk lama atau produk modifikasi kepada



konsumen pada wilayah pasar tertentu dengan penambahan distribusi atau pergantian konsep promosi produk. Perusahaan yang memiliki kantor cabang di berbagai kota, provinsi maupun negara merupakan perusahaan dengan penerapan strategi ini. Strategi pasar memiliki tiga jenis strategi, diantaranya yaitu : (Amirullah, 2015)

a. Strategi Penetrasi Pasar

Strategi ini dilakukan dengan cara membanjiri pasar dengan produk yang belum ada di pasaran sehingga orang atau pelanggan akan membelinya

b. Strategi Pengembangan Pasar

Strategi ini dilakukan dengan cara perusahaan mencari saluran distribusi baru atau wilayah baru untuk pasar produknya

c. Strategi Pengembangan Produk

Strategi ini dilakukan dengan cara perusahaan melakukan diversifikasi atau penemuan turunan atas produk tersebut.

### **3. Strategi Pengembangan Produk**

Strategi pengembangan produk merupakan strategi yang digunakan perusahaan dalam memodifikasi produk maupun memperpanjang reputasi atas merek favorit perusahaan tersebut. Strategi ini memiliki tingkat risiko yang paling tinggi diantara strategi yang lainnya.

### **D. Strategi Integrasi**

Strategi integrasi adalah strategi yang menyatukan beberapa rentang bisnis mulai dari hulu, jaringan pemasok hingga hilir, jaringan distributor serta secara horizontal ke arah pesaing. Strategi ini dilakukan untuk operasi perusahaan

yang mengkombinasi perusahaan yang sama dan melakukan hal yang sama. Strategi ini dibagi menjadi 3 yaitu:

### **7. Integrasi ke Depan (Forward Integration)**

Strategi integrasi ke depan adalah strategi yang dijalankan dengan meraih kendali atas jalur distribusi, mulai dari distributor hingga retailer. Wujud dari kendali atas jalur distribusi adalah mendirikan sendiri jalur distribusi, memperoleh kepemilikan atas jalur distribusi, atau memperoleh kendali. E-commerce, franchise, factory outlet adalah bentuk pengembangan strategi integrasi ke depan yang sedang tren saat ini.

### **8. Integrasi ke Belakang (Backward Integration)**

Strategi integrasi ke belakang digunakan dengan memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok. Contoh integrasi ke belakang (backward integration) adalah kelompok Kompas Gramedia memiliki banyak anak perusahaan media termasuk penerbitan dan PT. Gudang Garam International memiliki pabrik kertas rokok di Afrika selain juga memiliki Pabrik Kertas Rokok di Kediri dengan nama PT Surya Zig Zag.

### **9. Integrasi ke Belakang (Backward Integration)**

Strategi integrasi horisontal mengarah pada strategi yang memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing. Contoh integrasi horizontal (horizontal integration) adalah PT Indofood Sukses Makmur yang pertama kali populer dengan merk dagang Indomie membeli merk Supermi. Contoh lainnya adalah PT. Coca Cola Bottling Indonesia mengakuisisi air minum merk lokal Ades.

Strategi integrasi horizontal berusaha menambah unit usaha strategi yang dimiliki yang menghasilkan barang atau

jasa yang sama dengan sebelumnya telah dimiliki. Alasan utama perusahaan melakukan integrasi horizontal adalah kondisi pasar yang tidak lagi tumbuh dengan cepat, dan disaat yang sama intensitas persaingan secara terus menerus meningkat.

## **E. Strategi Diversifikasi**

Strategi diversifikasi merupakan strategi pertumbuhan dengan peluasan jaringan operasional perusahaan dengan berpindah ke bidang industri yang berbeda atau menghasilkan produk yang bervariasi. Diversifikasi pada umumnya dikaitkan dengan peralihan atas produk – produk utama ke arah penguasaan produk – produk baru atau produk tambahan. Faktor – faktor penerapan strategi diversifikasi yakni menetralsisir kekuatan pasar pesaing, memperluas portofolio perusahaan, dan menciptakan produk baru dengan profit margin yang tinggi

Strategi Diversifikasi dibedakan menjadi 3 jenis, yaitu :

### **1. Diversifikasi Konsentris**

Diversifikasi konsentris merupakan usaha perusahaan dalam mengakuisisi bisnis perusahaan terkait segi teknologi, pasar, maupun produk dan jasa.

### **2. Diversifikasi Konglomerat**

Diversifikasi konglomerat merupakan diversifikasi yang memadai dalam menyebarkan dan mengurangi resiko bisnis. Manajemen perusahaan tidak memiliki resiko yang besar dalam menempatkan sumber daya perusahaan.

### **3. Sumber Daya dan Diversifikasi**

Untuk dapat melakukan diversifikasi secara sukses dan optimal, perusahaan memerlukan sumber daya penunjang yang diantaranya yaitu sumber daya berwujud,

sumber daya tidak berwujud, dan sumber daya finansial. Sumber daya berwujud meliputi aset tetap, peralatan dan mesin yang dapat menghasilkan suatu produk. Sumber daya tidak berwujud meliputi hak intelektual atas merek dagang. Sedangkan sumber daya finansial merupakan pendanaan atas segala aktifitas perusahaan.

## **F. Strategi Berbenah Diri**

Strategi berbenah diri merupakan strategi atas peningkatan laba dari kondisi penurunan prestasi perusahaan. Penurunan prestasi perusahaan yaitu perusahaan yang mengalami penurunan laba sebelum pajak dalam jangka waktu 3 tahun secara berurut-turut. Perusahaan harus berbenah diri, mengingat kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan berbenah diri dengan melakukan pengurangan dan pelepasan bisnis.

### **1. Strategi Pengurangan**

Strategi pengurangan merupakan upaya pengurangan atas luasnya unit usaha menjadi lebih kuat dan optimal. Pengurangan terjadi apabila perusahaan melakukan penghematan biaya dengan mengurangi sebagian aset perusahaan untuk mengatasi turunnya penjualan produk serta laba yang dihasilkan.

### **2. Strategi Pelepasan**

Strategi Pelepasan merupakan langkah terakhir dalam penerapan strategi berbenah diri apabila strategi pengurangan tidak dapat mengatasi permasalahan perusahaan. Strategi ini dapat dilakukan dengan penggalan modal untuk pendanaan akuisisi perusahaan atau investasi. Strategi pelepasan dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penghematan untuk memangkas bisnis yang tidak

*profitable*, pembebanan dan permodalan yang cenderung tinggi dan ketidaksesuaian visi misi perusahaan dengan aktivitas perusahaan.

#### **G. Strategi Merger, Akuisi, Likuidasi, dan Divestasi.**

Menurut Tarigan dkk (2016) merger adalah gabungan antara dua organisasi atau lebih, yang mana hanya ada satu perusahaan yang bertahan. Atau juga dikenal dengan *statutory merger* atau merger hukum. Menurut UU Perseroan Terbatas Pasal 1 butir 9, Merger dapat didefinisikan sebagai perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu Perseroan atau lebih untuk menggabungkan diri dengan Perseroan lain yang telah ada yang mengakibatkan aktiva dan pasiva dari Perseroan yang menggabungkan diri beralih kepada Perseroan yang menerima penggabungan. Selanjutnya status badan hukum perseroan yang menggabungkan diri berakhir karena hukum. Contoh perusahaan yang melakukan merger adalah merger antara XL dengan AXIS pada tahun 2014.

Sementara itu, akuisi adalah salah satu jenis merger dimana salah satu perusahaan mengambil alih kepemilikan perusahaan lain sehingga meskipun nama target perusahaan tetap ada tetapi kepemilikannya telah beralih kepada perusahaan yang mengakuisi (Tarigan dkk, 2016). Atau sering disebut dengan *subsidiary merger*. Contoh perusahaan yang melakukan akuisi adalah Philip Morris Internasional yang mengakuisisi PT HM Sampoerna.

Selanjutnya yang dimaksud dengan likuidasi adalah suatu keadaan dimana perusahaan atau bisnis dibubarkan. Pada likuidasi ini perusahaan hanya ada beberapa saat untuk proses likuidasi. Adapun proses pembubarannya melalui dua

tahap, yakni proses realisasi atau proses mengubah harta kekayaan menjadi uang tunai. Proses berikutnya adalah likuidasi atau proses pembayaran kembali utang-utang kepada kreditur dan pembayaran kembali sisa modal kepada para anggota. Contoh kasus likuidasi adalah perbankan di Indonesia yang dilikuidasi.

Untuk divestasi diartikan dengan pelapasan. Divestasi saham berarti pelepasan saham. Divestasi juga dapat diartikan dengan pengurangan asset perusahaan baik yang bersifat finansial atau barang. Konsep divestasi ini kebalikan dari investasi pada pembelian asset baru. Menurut Gitman (2000) bahwa divestasi adalah penjualan dari beberapa aset perusahaan untuk beberapa alasan strategi. Ada tiga motif divestasi yakni 1) perusahaan atau investor ingin fokus pada bisnis terbaik yang memberikan keuntungan tertinggi. Oleh karena itu Sebagian besar divestasi dilakukan bukan pada asset utama, 2) menghasilkan keuntungan besar di saat yang tepat, seperti menjual bisnis, instrument investasi saat harga tinggi, 3) mengurangi potensi kerugian atau kegagalan yang lebih besar karena asset yang dijual tidak lagi menguntungkan (Nurul, 2019).

## **H. Simpulan**

Semua owner atau semua pemegang saham perusahaan pasti berharap usahanya akan terus berkembang dan mendatangkan laba. Namun bisnis selalu berada di lingkungan ketidakpastian (uncertainty). Untuk itu di strategi tingkat perusahaan dibahas juga saat perusahaan dimasa sulit bahkan saat perusahaan dibubarkan. Tetapi optimisme harus terus dibangun sejak perusahaan tumbuh berkembang

memiliki banyak assets dan sampai puncak. Semua itu dipelajari di strategi tingkat perusahaan.

### **I. Soal**

1. Jelaskan, bedakan dan berikan contoh strategi diversifikasi konsentris dan konglomerat
2. Mengapa perusahaan melakukan strategi integrasi ?Jelaskan.

### **Referensi**

Amirullah. 2015. *Manajemen Strategi. Teori Konsep Kinerja*. Penerbit Mitra Wacana Media. Jakarta.

Gitman, Lawrence J. 2000. *Principle of Management Finance*. Ninth Edition. Addison Wesley.

Nurul, Hanifah. 2019. Pengertian Divestasi dan Beragam Hal di Seputarnya. <https://lifepal.co.id/media/divestasi/>

Tarigan, Josua., Swenjadi Yenewan., dan Grace Natalia. 2016. *MERGER DAN AKUISISI: dari Perspektif Strategis dan Kondisi Indonesia (Pendekatan Konsep dan Studi Kasus)*. Penerbit EQUILIBRIA. Yogyakarta.

## **BAB VIII**

### **ANALISIS DAN PEMILIHAN STRATEGI**

#### **TUJUAN INTRUKSIONAL**

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan mampu untuk :

1. Menjelaskan Analisis Dan Pemilihan Strategi
2. Menjelaskan Proses Pemilihan Strategi
3. Melakukan Analisis Kesenjangan
4. Menjelaskan tentang Pemilihan Strategi Umum
5. Menjelaskan Model Kelompok Strategi Umum
6. Menjelaskan Matriks Pertumbuhan Pasar
7. Menjelaskan Matriks BCG (Matrix BCG)
8. Melakukan Analisis Daur Hidup Produk

#### **B. Analisis Dan Pemilihan Strategi**

Pemilihan strategi merupakan hal yang sangat penting untuk kemajuan perusahaan, jika dalam memilih strategi tidak tepat maka tujuan perusahaan tidak akan berkembang baik. Pemilihan strategi digunakan perusahaan sebagai cara pengambilan keputusan dalam menjalankan strategi bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan.



Strategi sendiri merupakan tindakan yang bersifat meningkat, terus menerus, dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Selain memilih strategi yang ingin dijalankan, analisis dan pemilihan strategi berfokus pada usaha menciptakan dan mengevaluasi strategi-strategi alternatif. Sebagian besar analisis dan pemilihan strategi dapat diambil melalui keputusan subjektif berdasarkan informasi objektif. Strategi, tujuan, dan misi perusahaan dengan informasi audit, memberikan dasar atau landasan untuk menghasilkan dan mengevaluasi alternatif strategi yang layak. Strategi alternatif mampu memberi langkah-langkah berjenjang yang membawa perusahaan ke posisi masa depan yang diinginkan.

Tidak semua alternatif yang menguntungkan perusahaan dapat dipertimbangkan para penyusun strategi karena keterbatasan berbagai hal. Dalam identifikasi dan evaluasi strategi alternatif, hendaknya melibatkan manajer, karyawan, perwakilan departemen dan divisi perusahaan, serta auditor agar dapat memberikan peluang pemahaman terhadap strategi perusahaan dengan lebih baik dan berkomitmen penuh terhadapnya.

### **C. Proses Pemilihan Strategi**

Pemilihan strategi merupakan salah satu proses dalam manajemen strategi. Orang-orang yang terlibat pemilihan strategi perlu mempunyai orang-orang yang lengkap mengenai perusahaan dari sisi internal maupun eksternal. Ruang lingkup perusahaan besar akan semakin kompleks sehingga banyak orang yang perlu dilibatkan. Departemen-departemen dalam perusahaan perlu mewakilkan orangnya dalam proses pemilihan strategi. Orang yang bekerja di

departemen masing-masing yang pastinya paham mengenai apa yang terjadi di dalam departemennya.

Strategi harus dirumuskan tertulis, tidak hanya sekedar dibicarakan atau malah dibayangkan saja. Setiap perusahaan memiliki caranya masing – masing dalam menerapkan maupun menentukan strategi apa yang harus dilaksanakan oleh perusahaannya. Untuk mengambil atau menetapkan strategi perusahaan tersebut juga harus melalui tahapan-tahapan, diantaranya:

1. Analisis kesenjangan (*gap analysis*)
2. Matriks pemilihan strategi generik (*generic strategic matrix*)
3. Matriks pertumbuhan (*boston consulting group/BCG matrix*)
4. Matriks daya tarik industri
5. Analisa daur kehidupan produk (*product life cycle analysis*)

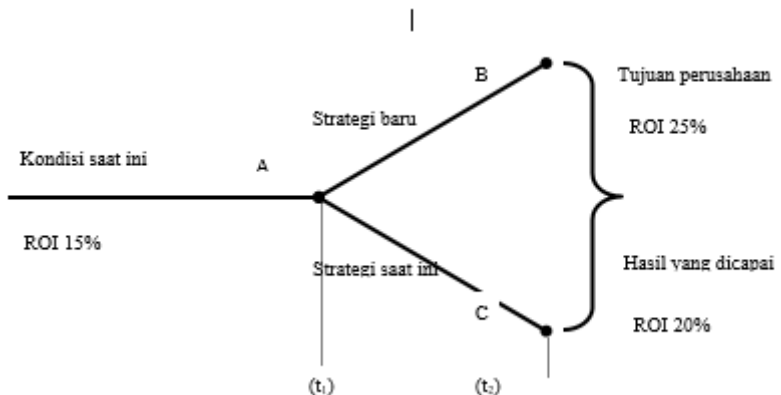
#### **D. Analisis Kesenjangan**

Metode analisis kesenjangan memberikan suatu pengertian untuk menetapkan strategi perusahaan dan menentukan langkah-langkah terhadap yang diinginkan pada masa saat ini atau masa mendatang. Analisis kesenjangan juga diartikan sebagai perbandingan kinerja actual dengan kinerja potensial atau yang diharapkan. Analisis ini juga sebagai alat evaluasi bisnis, mengidentifikasi tindakan-tindakan untuk mengurangi kesenjangan atau mencapai kinerja yang diharapkan. Analisa gap terdiri dari tiga komponen faktor utama yaitu:

1. Daftar karakteristik (seperti atribut, kompetensi, tingkat kinerja) dari situasi sekarang (apa yang saat ini)

2. Daftar apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan masa depan (apa yang harus)
3. Daftar kesenjangan apa yang ada dan perlu diisi.

Analisis kesenjangan akan memicu organisasi atau perusahaan untuk merenung status dan kemampuan apa yang saat ini dimiliki oleh organisasi dan bertanya ingin berada dimana di masa depan. Dengan adanya kesenjangan di suatu perusahaan, maka strategi perusahaan tersebut kurang efektif dan perlu adanya strategi<sup>2</sup> yang lebih efektif untuk pencapaian perusahaan. Gambar 8.1 mengilustrasikan untuk strategi-strategi yang lebih efektif.



**Gambar 8.1**

## **Analisis Kesenjangan Strategik**

Sumber : Amirullah (2015)

Berdasarkan gambar analisis kesenjangan tersebut dapat dijelaskan, sebagai berikut: (Amirullah, 2015)

Titik A merupakan hasil dari kondisi di perusahaan (15%) saat ini ( $t_1$ ). Titik B merupakan pencapaian yang diinginkan oleh perusahaan (25%) suatu masa mendatang ( $t_2$ ). Maka dapat diketahui apabila melalui manajemen strategi, jika perusahaan masih menggunakan strategi saat ini (asumsi) dengan perkiraan, manajemen akan mencapai titik C (20%) pada waktu ( $t_2$ ). Maka kesenjangan dapat menggerakkan perlu adanya perubahan strategi atau tujuan, dari hasil B dan C (5%). Dan, diperlukan langkah-langkah dari beberapa ahli untuk mengamati dari keadaan yang diinginkan.

### **E. Pemilihan Strategi Umum**

Pada pemilihan strategi umum ini terdapat dua strategi generi, yakni 1) matriks pemilihan strategi umum, dan 2) model kelompok strategi (Amirullah, 2015). Berikut penjelasan keduanya.

#### **1. Matriks Pemilihan Strategi Umum**

Konsep dasar dari matriks ini adalah terdapat dua variabel utama yang mutlak mendapat perhatian dalam melakukan analisis yang bersifat strategis, yaitu : (Amirullah, 2015)

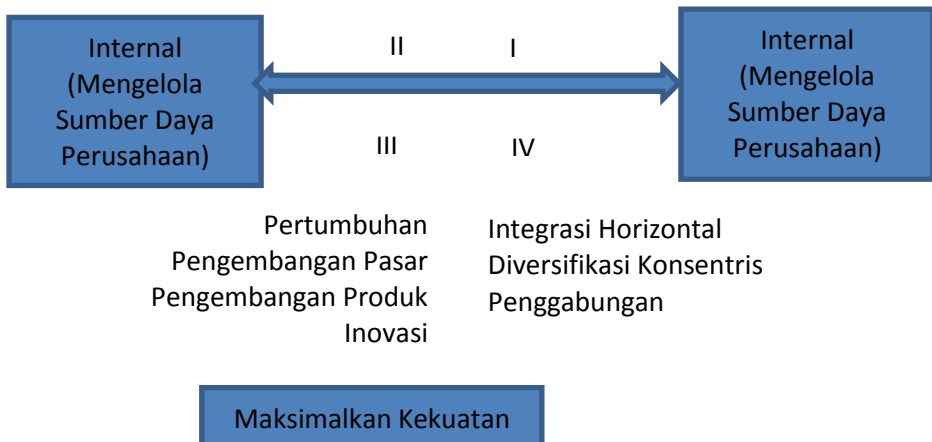
- a. Tujuan utama strategi umum, dan
- b. Pemilihan penekanan perhatian pada faktor eksternal dan internal yang mengarah pada orientasi pertumbuhan atau

kemampuan memperoleh keuntungan, atau kedua-duanya.

Alasan utama mengapa matriks pemilihan menjadi sangat tepat dipergunakan sebagai alat analisis adalah karena karena memperhitungkan berbagai faktor eksternal yang berpengaruh dan faktor-faktor tersebut berkaitan tidak hanya dengan kekuatan - kekuatan yang dimiliki oleh satuan bisnis melainkan juga mempertimbangkan berbagai kelemahan yang mungkin melekat pada tubuh satuan bisnis yang bersangkutan. Disamping itu, matriks ini memungkinkan satuan bisnis memanfaatkan semaksimal mungkin faktor-faktor kekuatan yang dimilikinya dan sekaligus berupaya untuk menghilangkan atau paling tidak mengurangi dampak negatif dari kelemahannya.

Perusahaan atau unit bisnis yang berada pada kuadran 1 memilin strategi integrasi vertikal yang terwujud dalam bentuk diversifikasi konglomerat , yang memberikan alternatif investasi yang menguntungkan dengan mengalihkan perhatian manajemen dari bisnis semula. Dengan mengambil langkah tersebut, perusahaan meningkatkan kemampuannya menyediakan dana dan daya yang diperlukan, sekaligus mengatasi kelemahan yang dihadapi.





**Gambar 8.2**  
**Matriks pemilihan strategi umum**  
 (Sumber : Amirullah, 2015)

Cara mengatasi kelemahan yang ada dengan menggunakan ancangan eksternal (akuisisi), maka perusahaan dalam hal ini harus mengorbankan investasi waktu yang besar dan sumber daya keuangan yang besar pula. Dikhawatirkan, manajer stratejik yang mempertimbangkan ancangan ini harus berhati-hati jangan sampai menghilangkan satu kelemahan dengan memunculkan kelemahan yang lain.

Cara mengatasi kelemahan juga dapat ditemukan dalam kuadrat II. Dengan pengaturan kembali sumber daya secara internal, kelemahan perusahaan dapat di atasi melalui tidak membenahan diri (*turnaround*) atau membebaskan diri dari keterlibatan dalam bisnis tertentu, atau bahkan mengarah pada likuiditas satuan usaha yang diperkirakan

akan terus menjadi beban bagi perusahaan karena tidak mampu berperan sebagai penghasil dana dan daya melainkan hanya menjadi pemakai sumber daya yang dihasilkan oleh satuan-satuan bisnis yang lain. Strategi-strategi yang ada pada kuadran 2 seringkali dianggap strategi yang konservatif.

Strategi yang paling tidak mengganggu dalam kuadrat 2 adalah strategi penghematan (*retrenchment*), memotong kegiatan-kegiatan sesuatu bisnis yang sedang berjalan. Keuntungan strategi ini adalah bahwa jika ternyata kelemahan terletak pada inefisiensi, pengurangan keterlibatan dapat menjurus pada strategi pembenahan diri (*turnaround*) yang berarti bahwa suatu bisnis berusaha memperkuat diri dengan menyederhanakan kegiatan operasional satuan usaha dan berupaya menghilangkan sumber-sumber penyebab terjadinya pemborosan.

Kuadran III, menunjukkan usaha perusahaan untuk menggabungkan upaya memaksimalkan kekuatan suatu bisnis dan pengaturan kembali pemanfaatan dana dan daya yang dimiliki (*internal*). Strategi yang dimungkinkan dalam kuadran ini terdiri dari :

1. Pertumbuhan terkonsentrasi
2. Pengembangan pasar
3. Pengembangan produk
4. Inovasi

Pandangan utama yang dianut oleh para manajer strategik mengatakan bahwa perusahaan haruslah dibangun berdasarkan kekuatannya. Pandangan ini diperkuat oleh suatu kenyataan, bahwa kelangsungan hidup dan pertumbuhan suatu perusahaan tergantung antara lain pada kemampuan perusahaan untuk menguasai pangsa pasar yang demikian

besarnya sehingga diperoleh keuntungan tertentu yang memungkinkan manajemen mengambil tindakan yang dapat memperkuat posisi bersainginya.

Strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk berupaya meluaskan cakupan operasi dari perusahaan. Pengembangan pasar dipilih jika para manajer strategik perusahaan merasa bahwa produk-produk yang sudah ada akan diterima baik oleh kelompok-kelompok pelanggan baru.

Pengembangan produk dipilih jika para manajer berpendapatan bahwa pengguna produk itu bermanfaat pada produk baru yang berkaitan dengan produk yang sudah dipasarkan sekarang. Perkembangan produk dapat berdasarkan pada keunggulan teknologi atau keunggulan bersaing lainnya.

Kuadran IV menunjukkan pilihan strategi untuk memaksimalkan kekuatan perusahaan secara agresif memperluas basis operasinya dengan menekankan pada faktor eksternal. Pilihan strategi perusahaan yang dimungkinkan antara lain :

1. Integrasi horizontal
2. Diversifikasi konsentrik
3. Usaha patungan .

Integrasi horizontal sering menjadi pilihan yang menarik bagi manajer karena pilihan tersebut memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kemampuannya berproduksi. Dengan alasan yang sama , strategi diversifikasi konsentrik dipilih sebagai strategi kedua dalam kuadran 4

Dalam strategi diversifikasi konsentrik, perumusan strategi menambah satuan-satuan bisnis baru kepada yang lama dengan kegiatan bisnis yang masih saling berkaitan.



Karena bisnis semula dan bisnis yang diakuisisi berkaitan, kompetensi khas dari perusahaan yang berdiversifikasi sangat mungkin memudahkan ekspansi, sinergistik dan menguntungkan. Pilihan terakhir untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam penguasaan dana dan daya melalui penekanan eksternal adalah usaha patungan.

Usaha patungan sering menarik karena dengan usaha patungan suatu satuan bisnis dimungkinkan untuk memasuki bidang bisnis yang sangat komperatif dengan keyakinan keberhasilan yang tidak mungkin dimasukinya dengan mengandalkan kekuatan sendiri, kemampuan produksi , teknologi , keuangan , dan pemasaran dari mitra usaha dapat mengurangi investasi keuangan perusahaan dan meningkatkan kemungkinan sukses.

#### **F. Model Kelompok Strategi Umum**

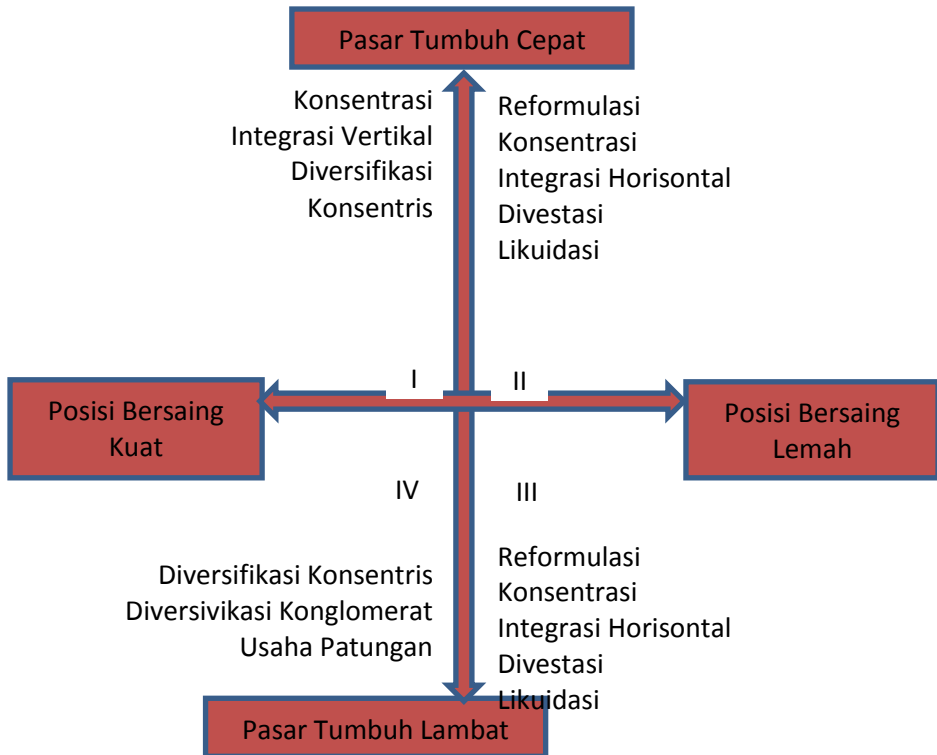
Model kelompok strategi umum (MKSU) merupakan pedoman kedua untuk memilih strategi umum yang tepat. MKSU ini merupakan suatu pendekatan yang secara simultan melakukan analisis mengenai tingkat pertumbuhan pasar dan posisi komperatif suatu perusahaan , atau satuan bisnis dalam pasar tersebut. Dasar pemikiran dari model ini adalah bahwa kondisi suatu bisnis sangat ditentukan oleh tingkat pertumbuhan pasar dan posisi bersaing perusahaan di pasar tersebut. Dengan melakukan analisis yang simultan tersebut, manajemen akan menentukan empat jenis posisi yang pada gilirannya memberikan arahan kepada perumus strategi perusahaan untuk memilih strategi yang paling tepat. Empat posisi tersebut, sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 7.3 adalah sebagai berikut :

- a. Posisi bersaing yang kuat dalam kondisi pasar yang bertumbuh dengan cepat
- b. Posisi bersaing yang lemah dalam kondisi pasar yang bertumbuh dengan pesat
- c. Posisi bersaing yang lemah dalam kondisi pasar yang bertumbuh dengan lambat
- d. Posisi bersaing yang kuat dalam kondisi pasar yang bertumbuh dengan lambat.

Posisi bersaing perusahaan yang disebutkan di atas dikelompokkan dalam empat kuadran. Masing-masing kuadran menyerahkan pemilihan strategi umum yang berbeda. Perusahaan-perusahaan yang berada pada kuadran 1 adalah suatu perusahaan yang berada pada posisi bersaing kuat dan bergerak di pasar yang tumbuh cepat.

Salah satu strategi umum yang jelas bagi perusahaan demikian adalah konsentrasi terus di bidang usaha yang sekarang. Alasannya, konsumen tampaknya puas dengan strategi perusahaan yang sekarang, mengubahnya akan membahayakan keunggulan bersaing perusahaan yang sudah mantap.

Untuk mengurangi resiko yang ditimbulkan oleh terpusatnya perhatian pada produk andalan, atau lain produk atau jasa yang sempit, perusahaan yang betafa pada kuadran 1 mungkin bijaksana untuk mempertimbangkan diversifikasi konsentrik.



**Gambar 7.3**  
**Model Kelompok Strategi Umum**  
 (Sumber : Amirullah, 2015)

Perusahaan yang berada pada kuadran 2 adalah perusahaan yang berada pada posisi pasar yang bertumbuh

dengan pesat, akan tetapi memiliki daya saing yang lemah. Dalam kondisi yang demikian manajemen perusahaan perlu untuk melakukan penilaian tentang apakah pendekatan yang digunakan sekarang untuk menguasai pasar akan terus dipertahankan atau tidak. Hasil dari penilaian itu akan menjawab dua pertanyaan utama

1. Mengapa strategi tersebut tidak efektif
2. Apakah perusahaan maupun bersaing secara efektif pada pasar yang tumbuh cepat . jawaban dari kedua pertanyaan tersebut mengharuskan perusahaan untuk memilih salah satu dari empat strategi umum :
  - a. Informasi atau reformulasi strategi pertumbuhan terkonsentrasi
  - b. Integrasi horizontal
  - c. Divestasi
  - d. Likuidasi

Formulasi atau reformulasi strategi pertumbuhan terkonsentrasi biasanya merupakan pilihan pertama yang perlu dipertimbangkan , karena dengan daya saing yang rendah pun , biasanya dapat ditemukam satu bentuk kegiatan bisnis tertentu yang masih menguntungkan. Pilihan terakhir dalam kuadran adalah memutuskan untuk berhenti bersaing di pasar atau produk tertentu. Perusahaan mungkin dapat menyimpulkan bahwa ia paling mungkin mencapai misinya jika bisnis yang ada dihapus melalui divestasi. Ada dua manfaat yang biasanya diambil dengan melakukan divestasi :

1. Sumber dana dan daya yang ada tidam lagi digunakan untuk kegiatan yang tidak menguntungkan

2. Tersedia dana dan daya untuk dimanfaatkan bagi pengembangan kegiatan bisnis lainnya yang memperkuat posisi perusahaan.

Pilihan terakhir adalah untuk likuidasi bisnis yang berarti, bisnis tersebut tidak dapat dijual sebagai suatu perusahaan dan nilai paling tinggi hanyalah sebesar nilai sebagai aset fisik. Apabila perusahaan menemukan dirinya pada posisi perkembangan pasar lambat dan kemampuan perusahaan sendiri untuk bersaing lemah, maka perusahaan itu dikatakan berada dalam kuadran 2. Penarikan diri sendirisecara minimal dilakukan melalui penghematan (*retrenchment*), yaitu memberikan manfaat samping berupa tersedianya sumber daya untuk investasi lain dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan efisiensi operasional mereka.

Kuadran V adalah bisnis yang berada pada posisi bersaing kuat dalam pasar yang tumbuh lambat. Salah satu ciri dari bisnis ini adalah memiliki dana dan kas yang tinggi dan kebutuhan akan pertumbuhan internal yang terbatas. Keputusan tepat yang diambil dalam kondisi seperti itu adalah melakukan verifikasi konsentrik pada bisnis yang menuntut keahlian yang telah terbukti.

### **G. Matriks Pertumbuhan Pasar**

Pengertian Analisis Matriks BCG dan Contohnya – Matriks BCG atau BCG Matrix adalah alat analisis bisnis yang digunakan untuk membantu perusahaan dalam mempertimbangkan peluang pertumbuhan dengan perencanaan strategis jangka panjang dan meninjau portofolio produk perusahaan tersebut agar dapat mengambil keputusan untuk berinvestasi, mengembangkan atau menghentikan produknya. Matrik BCG ini juga

membantu perusahaan dalam menentukan pengalokasian sumber daya dan sebagai alat analisis dalam pemasaran merek, manajemen produk, manajemen strategis dan analisis Portofolio.

Matriks BCG dikembangkan oleh Bruce Henderson pada tahun 1970-an. Bruce Henderson juga merupakan pendiri Boston Consulting Group (BCG) yaitu sebuah perusahaan konsultan manajemen global yang terkemuka yang pernah menduduki peringkat ketiga perusahaan terbaik untuk bekerja versi Forbes pada tahun 2014.

Karena Matriks ini dikembangkan oleh pendiri Boston Consulting Group (BCG) maka matriks ini dinamakan dengan Matriks BCG yang singkatan dari Boston Consulting Group. Matriks BCG ini juga berkaitan erat dengan siklus hidup produk (*products life cycle*) sehingga sering disebut juga dengan Product Portfolio Matrix (*Matriks Portofolio Produk*). Nama-nama lain Matriks BCG diantaranya adalah BCG Growth-Share Matrix (Matriks Pertumbuhan dan Pangsa Pasar BCG), Boston Box dan Portfolio Diagram (Diagram Portofolio).

Matriks BCG terdiri dari matriks yang berukuran 2 baris x 2 kolom atau terdiri dari 4 sel (4 kuadran). 4 sel tersebut pada dasarnya mewakili 4 kategori portofolio produk perusahaan dari 2 dimensi klasifikasi bisnis unit yaitu Relative Market Share (pangsa pasar relatif) dan Market Growth Rate (tingkat pertumbuhan pasar). Kategori-kategori tersebut masing-masing diwakili oleh Bintang (Star), Sapi Perah (Cash Cows), Anjing (Dogs) dan Tanda Tanya (Question Marks).



**Gambar 7.4**  
**Matriks Boston Consulting Groups (BCG)**

**H. Matriks BCG (Matrix BCG)**

Berdasarkan gambar 7.4 dapat diketahui ada empat kuadran dengan gambar yang berbeda, yakni Bintang (Star), Sapi perah (Cash Cow), anjing (Dogs), dan Tanda Tangan (Question Marks). Berikut penjelasannya.

Pada posisi gambar Bintang atau STAR adalah posisi perusahaan dengan produk atau jasa atau unit bisnis dengan pertumbuhan cepat dan pangsa pasar yang dominan. Sesuai dengan namanya yakni bintang (Star) maka produk perusahaan lagi dalam masa puncak atau digemari oleh konsumen. Pada posisi ini perusahaan memperoleh pendapatan yang besar tetap juga harus investasi yang besar juga agar posisi perusahaan atau produk tetap bertengger di puncak dan tidak tergeser oleh perusahaan lain. Jadi kata kuncinya adalah pertumbuhan cepat, pendapatan besar, investasi juga besar. Posisi perusahaan bisa berubah dari "STAR" ke "CASH COW" apabila perusahaan dapat

mempertahankan posisi tersebut sampai pertumbuhannya menurun.

Posisi berikutnya adalah Sapi Perah atau CASH COW. Perusahaan pada posisi ini adalah perusahaan dengan produk atau jasa atau unit bisnis sebagai pemimpin pasar. Perusahaan menikmati banyak keberhasilan pada posisi ini. Perusahaan memperoleh pendapatan yang besar, memiliki banyak uang dan sesuai namanya produk yang berhasil tersebut menjadi sapi perah bagi perusahaan. Pada banyak perusahaan di posisi ini, produk yang berhasil menjadi pimpinan pasar akan menjadi “Sapi perah” dan membiayai produk atau unit bisnis lain yang stagnan atau istilahnya subsidi silang. Perusahaan tidak boleh terlena pada posisi cash cow ini. Perusahaan harus tetap melakukan penelitian dan pengembangan untuk produk baru yang inovatif. Perusahaan juga harus tetap melakukan investasi agar tetap dapat mempertahankan posisinya sebagai market leader atau pemimpin pasar.

Posisi berikutnya adalah Anjing atau DOGS. Perusahaan pada posisi ini adalah perusahaan dengan produk atau jasa atau unit bisnis yang memiliki pangsa pasar rendah. Demikian juga dengan pertumbuhan pasarnya juga rendah. Produk atau jasa perusahaan tidak begitu laku dipasaran sehingga tidak memberi kontribusi pendapatan pada perusahaan. Bahkan produk atau unit bisnis pada posisi DOGS ini dapat menjadi beban bagi perusahaan. Beban dalam artian beban keuangan dan beban manajemen dalam hal pengelolaan produk atau jasa. Pada posisi DOGS ini, produk atau unit bisnis perusahaan dilikuidasi atau di divestasi oleh perusahaan.



Posisi terakhir adalah tanda tanya atau question marks. Pada posisi ini perusahaan dalam mengalami “kebingungan” atas produk atau jasa atau unit bisnis yang dimiliki. Karena posisi produk atau jasa atau unit bisnis ini memiliki prospek pertumbuhan yang tinggi namun pangsa pasarnya sangat rendah. Karena masih mempunyai pangsa pasar yang rendah ini membuat perusahaan bingung atau dalam tanda tanya. Pendapatan pada posisi DOGS ini masih sangat rendah dan tidak sebanding dengan biaya yang dikeluarkan. Namun perusahaan masih punya peluang untuk tumbuh sehingga posisi perusahaan bisa bergeser dari QUESTIONS MARKS ke STAR. Syaratnya perusahaan harus tetap berinvestasi pada produk atau unit bisnis ini dengan tetap melakukan inovasi dalam banyak hal. Dengan cara demikian produk atau unit bisnis bisa beralih dari posisi Question Mark ke Star.

## **I. Analisis Daur Hidup Produk**

Setiap dari produk atau jasa atau unit bisnis termasuk perusahaan memiliki siklus hidup produk atau *product life cycle*. Siklus hidup produk adalah suatu konsep penting yang memberikan pemahaman tentang dinamika kompetitif suatu produk. Seperti halnya dengan manusia, suatu produk juga memiliki siklus atau daur hidup. Siklus Hidup Produk ini yaitu suatu grafik yang menggambarkan riwayat produk sejak diperkenalkan ke pasar sampai dengan ditarik dari pasar. Siklus Hidup Produk ini merupakan konsep yang penting dalam pemasaran karena memberikan pemahaman yang mendalam mengenai dinamika bersaing suatu produk. Gambar 7.5 menjelaskan tentang *product life cycle* tersebut.



Gambar 7.5. Analisis Daur Hidup Produk

Ada berbagai pendapat mengenai tahap-tahap yang ada dalam Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) suatu produk. Ada yang menggolongkannya menjadi introduction, growth, maturity, decline dan termination. Sementara itu ada pula yang menyatakan bahwa keseluruhan tahap – tahap Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) terdiri dari *introduction (pioneering)*, *rapid growth (market acceptance)*, *slow growth (turbulence)*, *maturity (saturation)*, dan *decline (obsolescence)*. Meskipun demikian pada umumnya yang digunakan adalah penggolongan ke dalam empat tahap, yaitu *introduction*, *growth*, *maturity* dan *decline*. Daur hidup produk itu di bagi menjadi empat tahap, yaitu :

**1. Tahap Perkenalan (Introduction).**

Pada tahap ini, barang mulai dipasarkan dalam jumlah yang besar walaupun volume penjualannya belum tinggi. Barang yang di jual umumnya barang baru (betul-betul baru) Karena masih berada pada tahap permulaan, biasanya ongkos yang dikeluarkan tinggi terutama biaya periklanan. Promosi yang dilakukan memang harus agfesif dan menitikberatkan pada merek penjual. Di samping itu distribusi barang tersebut masih terbatas dan laba yang diperoleh masih rendah.

## **2. Tahap Pertumbuhan (Growth).**

Dalam tahap pertumbuhan ini, penjualan dan laba akan meningkat dengan cepat. Karena permintaan sudah sangat meningkat dan masyarakat sudah mengenal barang bersangkutan, maka usaha promosi yang dilakukan oleh perusahaan tidak seagresif tahap sebelumnya. Di sini pesaing sudah mulai memasuki pasar sehingga persaingan menjadi lebih ketat.

## **3. Tahap Kedewasaan (Maturity)**

Pada tahap kedewasaan ini kita dapat melihat bahwa penjualan masih meningkat dan pada tahap berikutnya tetap. Dalam tahap ini, laba produsen maupun laba pengecer mulai turun. Persaingan harga menjadi sangat tajam sehingga perusahaan perlu memperkenalkan produknya dengan model yang baru. Pada tahap kedewasaan ini, usaha periklanan biasanya mulai ditingkatkan lagi untuk menghadapi persaingan.

## **4. Tahap Kemunduran (Decline)**

Hampir semua jenis barang yang dihasilkan oleh perusahaan selalu mengalami kekunoan atau keusangan dan harus di ganti dengan barang yang baru. Dalam tahap ini, barang baru harus sudah dipasarkan untuk menggantikan barang lama yang sudah kuno. Meskipun jumlah pesaing sudah berkurang tetapi pengawasan biaya menjadi sangat penting karena permintaan sudah jauh menurun. Apabila barang yang lama tidak segera ditinggalkan tanpa mengganti dengan barang baru, maka perusahaan hanya dapat beroperasi pada pasar tertentu yang sangat terbatas. Alternatif-alternatif yang dapat dilakukan oleh manajemen pada saat penjualan menurun antara lain:

- a. Memperbarui barang (dalam arti fungsinya).

- b. Meninjau kembali dan memperbaiki program pemasaran serta program produksinya agar lebih efisien.
- c. Menghilangkan ukuran, warna, dan model yang kurang baik.
- d. Menghilangkan sebagian jenis barang untuk mencapai laba optimum pada barang yang sudah ada.
- e. Meninggalkan sama sekali barang tersebut.

## **J. Simpulan**

Pada bab ini dibahas tentang analisis dan pemilihan strategi. Berbagai macam strategi diberikan oleh para ahli, mulai dari analisis kesenjangan, pemilihan strategi umum, model kelompok strategi umum, matriks pertumbuhan pasar, matriks BCG, dan analisis daur hidup. Dengan beberapa pilihan strategi itu perusahaan bisa memilih sesuai dengan kebutuhan.

## **K. Soal**

1. Jelaskan dan berikan contoh perusahaan dalam kuadran Cash Cow dan Dogs di Matriks BCG.
2. Berikan contoh perusahaan yang ada dalam setiap tahapan Product Life Cycle (PLC).

## **Referensi**

Amirullah. 2015. *Manajemen Strategi. Teori Konsep Kinerja*. Penerbit Mitra Wacana Media. Jakarta.

# **BAB IX**

## **KONSEP DASAR MANAJEMEN RESIKO**

### **TUJUAN INSTRUKSIONAL**

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan mampu untuk :

6. Menjelaskan tentang Resiko dan Manajemen Resiko
7. Menjelaskan tentang Macam-macam Resiko
8. Menjelaskan tentang Upaya Penanggulangan Resiko
9. Menjelaskan tentang Konsep Berisiko
10. Menjelaskan tentang Manajemen Resiko

### **A. Definisi Resiko**

Resiko lebih banyak didefinisikan sebagai hal-hal yang dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan atau organisasi. Ada empat definisi kerugian menurut Vaugan (1978), yakni 1) resiko adalah kerugian atau risk is the chance of loss; 2) resiko adalah kemungkinan kerugian atau risk is the possible of loss; 3) resiko adalah ketidakpastian atau risk is uncertainty; 4) risk is the dispersion of actual from expected result.

Sementara itu banyak ahli sudah mendefinisikan manajemen resiko. Apabila disimpulkan manajemen resiko diartikan sebagai suatu cara atau pendekatan atau metodologi yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi untuk mengelola ketidakpastian termasuk didalamnya terkait dengan ancaman, resiko, dan juga mitigasi resiko.

Beberapa cara dapat dilakukan terhadap resiko ini, yakni berusaha agar resiko itu pihak ke orang lain, penghindaran atas resiko, efek negatif atas resiko dikurangi, menerima konsekuensi atas adanya resiko. Proses manajemen resiko merupakan sistem yang komprehensif yang meliputi penciptaan lingkungan manajemen resiko yang kondusif, memelihara pengukuran resiko yang efisien, proses mitigasi dan

monitoring, serta menciptakan sistem kontrol internal yang memadai.

Risiko dapat diklasifikasikan melalui berbagai cara. Diantaranya, risiko dapat dibedakan menjadi risiko bisnis dan risiko finansial. Risiko bisnis muncul secara alami dari aktivitas bisnis yang dijalankan. Risiko bisnis berhubungan dengan faktor - faktor yang memengaruhi pasaran produk. Sedangkan risiko finansial muncul dari kemungkinan kerugian dalam pasar keuangan, yaitu akibat adanya perubahan pada variabel - variabel keuangan. Risiko ini biasanya berhubungan dengan leverage dan risiko di mana kewajiban dan lialibilitas tidak bisa dipertemukan dengan aset lancar

## **B. Jenis Resiko**

Terdapat tiga jenis resiko ditinjau dari sifatnya, yakni :

### **1. Risiko Murni**

Disebut sebagai resiko murni karena resiko tersebut apabila terjadi pasti menimbulkan kerugian material dan immaterial dan terjadinya tidak disengaja. Contohnya adalah karena bencana alam, kebakaran, pencurian, dan lain sebagainya.

### **2. Risiko Spekulatif**

Disebut sebagai resiko spekulatif karena resiko ini sengaja ditimbulkan oleh yang bersangkutan dengan tujuan untuk memberi keuntungan bagi pihak lain. Contohnya adalah perdagangan berjangka, utang piutang dan lain sebagainya.

### **3. Risiko Fundamental**

Disebut sebagai risiko fundamental karena resiko tersebut menysasar kepada penderita, tidak dapat dilimpahkan dan jumlahnya cukup banyak. Contohnya adalah adanya bencana alam seperti tsunami, angin topan dan lain sebagainya.

Sementara itu risiko khusus adalah risiko yang bersumber pada peristiwa yang mandiri dan umumnya mudah diketahui penyebabnya, seperti kapal kandas, pesawat jatuh, dan sebagainya. Risiko dinamis adalah risiko yang timbul karena perkembangan dan kemajuan masyarakat di bidang ekonomi, ilmu, dan teknologi, seperti risiko penerbangan luar angkasa.

### **C. Jenis Resiko dari Sumbernya**

Sementara itu apabila ditinjau dari sumber timbulnya risiko dapat dibagi menjadi dua, yakni 1) risiko internal dan 2) risiko eksternal. Sesuai dengan namanya kalau risiko internal dari dalam perusahaan atau organisasi sedangkan kalau dari eksternal itu berasal dari luar perusahaan atau organisasi. Contoh risiko internal adalah aktiva yang rusak karena pada saat pemasangan ada kesalahan dari karyawan. Untuk contoh risiko eksternal adalah karena berubahnya selera konsumen, karena persaingan bisnis, dan lainnya.

Selanjutnya ada lagi pembagian risiko menjadi empat, yakni 1) risiko teknis, 2) risiko pasar, 3) risiko kredit, dan 4) risiko alam. Risiko teknis merupakan risiko karena ketidakmampuan secara teknis para manajer atau karyawan terhadap pekerjaan tertentu. Akibatnya adalah banyak biaya-biaya yang sangat tidak efisien, pemakaian sumber daya yang berlebihan, terjadi pencurian karena SPI yang lemah dan lain

sebagainya. Sementara itu risiko pasar terjadi karena pasar tidak mau lagi terhadap produk atau jasa perusahaan. Hal tersebut terjadi karena tidak ada inovasi produk dari perusahaan atau produk sudah usang atau kuno. Selanjutnya yang dimaksud dengan risiko kredit adalah risiko yang harus diterima oleh kreditor karena adanya debitor nakal yang tidak membayar sebagian atau seluruh hutangnya. Akibat kegiatan ini adalah adanya kredit macet. Untuk yang terakhir adalah risiko alam. Risiko ini lebih karena adanya gangguan dari alam yang tidak dapat diduga oleh manusia. Misalnya adanya bencana alam banjir, gempa bumi, tanah longsor dan lain sebagainya.

#### **D. Manfaat dari Adanya Manajemen Resiko**

Ada beberapa manfaat dari adanya manajemen risiko yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi, yakni :

1. Perusahaan atau organisasi dapat menghindari biaya yang dikeluarkan karena sudah ada manajemen risiko,
2. Perusahaan atau organisasi sangat terbantu karena dapat mendeteksi risiko tersebut dapat dihindari atau tidak.
3. Perusahaan atau organisasi akan mendapat keuntungan apabila mampu menaksir risiko secara cermat.

#### **E. Langkah-Langkah dalam Manajemen Resiko**

Ada beberapa langkah dalam manajemen risiko, yakni :

1. Perusahaan atau organisasi terlebih dahulu memetakan atau mengidentifikasi risiko yang sangat mungkin terjadi,
2. Mengevaluasi atas masing-masing risiko ditinjau dari *severity* (nilai risiko) dan frekuensinya,



3. Mengendalikan resiko, secara fisik (resiko dihilangkan, dan diminimalisir) ataupun secara finansial (risiko ditahan, resiko ditransfer),
4. Menghilangkan resiko berarti menghapus semua kemungkinan terjadinya kerugian, misalnya dalam mengendarai mobil di musim hujan, kecepatan kendaraan dibatasi maksimum 60 km/jam,
5. Meminimalisasi resiko dilakukan dengan upaya untuk meminimumkan kerugian, misalnya dalam produksi, peluang terjadinya produk gagal dapat dikurangi dengan pengawasan mutu atau quality control,
6. Menahan sendiri resiko berarti menanggung keseluruhan atau sebagian dari resiko, misalnya dengan cara membentuk cadangan dalam perusahaan untuk menghadapi kerugian yang bakal terjadi (retensi sendiri).
7. Pengalihan atau transfer dapat dilakukan dengan memindahkan kerugian atau resiko yang mungkin terjadi kepada pihak lain, misalnya perusahaan asuransi.

## **F. Simpulan**

Pada bab ini dijelaskan tentang makna resiko serta berbagai macam resiko yang dapat terjadi pada suatu kegiatan dan bagaimana cara pengelolaan dengan menggunakan manajemen resiko serta dijelaskan juga apa manfaat dari manajemen resiko bagi perusahaan.

## **G. Soal**

1. Apa perbedaannya antara Resiko dan Manajemen Resiko

2. Menurut penyebabnya ada berapa macam resiko, berikan 3 contoh masing-masing
3. Upaya penanggulangan resiko adalah bertujuan untuk menanggulangi atau meminimkan resiko, sebutkan apa saja .
4. Apa setiap perusahaan memerlukan Manajemen resiko, jelaskan ?

### **Referensi**

Banks (2003): h. 18), dalam Ferry N. Iddroes dan Sugiarto (2006:9), Manajemen Resiko Perbankan dalam konteks Kesepakatan Basel dan Peraturan Bank Indonesia. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta

Fahmi Irham. 2010. Manajemen Risiko Teori, Kasus, dan Solusi. Bandung: Alfabeta

## **BAB X**

### **TAHAPAN MANAJEMEN RESIKO**

#### **TUJUAN INTRUKSIONAL**

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan mampu untuk :

1. Menjelaskan tentang Manajemen Resiko : Proses dan Sistem
2. Menjelaskan tentang Proses Manajemen Risiko

#### **A. Manajemen Resiko : Proses dan Sistem**

Meskipun unsur pokok dari manajemen risiko meliputi identifikasi, mengukur, memonitor, dan mengelola berbagai eksposur risiko, namun semua ini tidak akan dapat diimplementasikan tanpa disertai dengan proses dan system yang jelas. Keseluruhan proses manajemen risiko ini harus meliputi seluruh departemen atau divisi kerja dalam lembaga sehingga tercipta budaya manajemen risiko perlu dicatat bahwa proses manajemen risiko dalam sebuah lembaga keuangan akan sangat bergantung pada karakteristik

aktivitas, ukuran, dan kompleksitas lembaga. Sistem manajemen risiko yang diuraikan di sini dapat dijadikan sebagai standar yang bisa dianut oleh bank. System manajemen risiko yang komprehensif harus mencakup tiga komponen berikut. Berikut diuraikan konsep dasar proses dan sistem manajemen risiko dalam bab ini.

### **1. Mengembangkan Kebijakan dan Prosedur Yang Tepat Untuk Menciptakan Lingkungan Manajemen Risiko Yang Sehat**

Pada buku ini memamg contoh lebih banyak pada manajemen resiko di bank sehingga pada tahapan ini terkait dengan tujuan, strategi dan sasaran atas risiko dan kebijakan manajemen perbankan. Dengan demikian tugas manajemen adalah mengkomunikasikan resiko tersebut keadap seluruh bagian perusahaan. Demikian juga bahwa dewan direksi juga harus meyakinkan bahwa pihak manajemen bank telah mengambil tindakan yang tepat untuk menemu kenali risiko, melakukan pengukuran, melakukan monitoring, dan mengendalikan risiko.

Tanggung jawab oleh dewan direksi dalam hal pengimplementasian kebijakan dan prosedir dalam mengelola resiko. Hal tersebut meliputi yakni proses review seluruh manajemen resiko, ketepatan batas toleransi, memadainya sistem pengukuran risiko, kelengkapan sistem pelaporan, dan efektivitas sistem control internal.

### **2. Ketepatan dalam Proses Pengukuran, Mengontrol, dan Monitoring Risiko**

Perbankan seharusnya mempunyai sistem informan manajemen untuk mengidentifikasi, melakukan pengukuran, monitoring, pengontrolan, dan pelaporan berbagai eksposur

risiko. Beberapa langkah dalam pengukuran dan monitoring adalah pembuatan standar bagi pengkategorian dan melakukan review risiko, penilaian secara konsisten dan rating eksposur risiko. Standarisasi risiko dan laporan audit juga penting bagi perusahaan. Tindakan yang perlu diambil dalam hal ini adalah menciptakan standar mengintegrasikan risiko berdasarkan asset, serta membuat laporan manajemen risiko dan laporan audit secara berkala. Bank juga dapat menggunakan pihak eksternal untuk menilai risiko, dengan memakai rating kredit atau kriteria penilaian risiko oleh pengawas seperti CAMELS.

### **3. Struktur Pengendalian Internal (SPI) yang Cukup**

Bank harus memiliki pengendalian internal untuk memastikan bahwa segala kebijakan telah terlaksana dengan baik. Struktur pengendalian internal (SPI) yang efektif mencakup proses identifikasi, evaluasi dan monitoring berbagai jenis risiko yang cukup dan terdapat sistem informasi manajemen (SIM) yang memadai untuk mendukungnya. Sistem yang baik harus menciptakan kebijakan dan prosedur kerja, dan kepatuhannya harus direview secara terus menerus. Di antaranya dengan melakukan audit internal secara periodic dan membuat laporan dan penilaian yang independen untuk mengidentifikasi area-area yang menjadi titik kelemahan. Bagian terpenting dari control internal adalah meyakinkan bahwa tugas untuk mengukur, memonitor, dan mengontrol risiko telah dibuat secara terpisah.

Akhirnya, struktur pemberian insentif dan tanggung jawab yang sesuai dengan penurunan risiko yang diambil pada sebagian pegawai juga merupakan elemen penting

untuk mereduksi keseluruhan risiko. Prasyarat dari kontrak berbasis-intensif ini adalah laporan eksposur bank dan sistem control internal yang akurat. Struktur pemberian intensif yang efisien akan membatasi posisi seseorang pada tingkat tertentu dan mendorong para pengambil kebijakan agar mengelola risiko yang konsisten dengan tujuan bank.

## **B. Proses Manajemen Risiko**

Sebagaimana telah disebutkan di atas, bahwa total risiko dari suatu asset dapat muncul dari berbagai sumber. Dengan tetap memerhatikan panduan proses manajemen risiko di atas, pada bab ini, kami akan mengupas secara detail proses manajemen risiko-risiko yang secara spesifik dihadapi oleh bank.

### **1. Manajemen Risiko Kredit**

Dewan direksi harus menguraikan keseluruhan strategi manajemen risiko kredit dengan menunjukkan kemauan bank untuk menyalurkan pembiayaan di berbagai sektor usaha, lokasi geografis, jangka waktu, dan tingkat profitabilitas tertentu. Sejalan dengan hal tersebut, juga harus memahami tujuan dari kualitas kredit, pendapatan, pertumbuhan, dan hubungan timbal balik antara risiko dengan tingkat *return* dari aktivitas yang dijalankan. Dan yang terpenting, strategi manajemen risiko kredit tersebut harus dikomunikasikan pada seluruh bagian perusahaan.

Senior manajemen bank bertanggung jawab untuk melaksanakan strategi manajemen risiko kredit yang telah ditetapkan oleh dewan direksi, yaitu dengan mengembangkan prosedur-prosedur tertulis yang merefleksikan keseluruhan strategi serta meyakinkan pelaksanaannya. Prosedur yang dibuat harus memuat

kebijakan-kebijakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memonitor, dan mengontrol risiko kredit. Perhatian juga perlu diberikan kepada aspek diversifikasi portofolio dengan menetapkan batas minimum pemberian kredit pada satu nasabah, grup usaha dari nasabah terkait, industry, sektor ekonomi, suatu kawasan, dan produk-produk individu. Bank dapat menggunakan pengujian (*stress testing*) dalam menetapkan limit dan monitoring dengan mempertimbangkan siklus usaha, suku bunga yang berlaku dan perubahan-perubahan yang terjadi di pasar. Bagi bank yang menyalurkan kredit berskala internasional, juga perlu menilai risiko Negara (*country risk*) di mana ia berhubungan.

Bank harus memiliki sistem untuk pengadministrasian berbagai jenis risiko kredit dalam portofolio. Administrasi kredit yang tepat oleh bank setidaknya harus mencakup operasional yang efektif dan efisien dalam rangka dokumentasi proses monitoring, ketentuan-ketentuan dalam kontrak, ketentuan legalitas, jaminan, dan lain-lain, membuat laporan kepada manajemen secara akurat dan berkala, mematuhi kebijakan dan prosedur manajemen, serta aturan dan regulasi yang berlaku.

Bank harus beroperasi pada kriteria penyaluran kredit yang sehat dan terdefinisi dengan jelas, hal ini diperlukan untuk menilai risiko riil dari nasabah atau peminjam dalam rangka memperkecil masalah *adverse selection* (penyalahgunaan fasilitas kredit, *penrrj*). Bank memerlukan informasi tentang berbagai factor yang berhubungan dengan nasabah yang akan diberikan fasilitas kredit. Di antaranya adalah, tujuan fasilitas kredit dan sumber pengembalian, profil risiko nasabah dan sensitivitasnya terhadap kondisi ekonomi dan perubahan pasar, reputasi dan kapasitas

nasabah untuk mengembalikan pinjaman, kemampuan nasabah untuk memberikan jaminan, dan lain-lain. Bank harus memiliki proses evaluasi dan pengesahan yang jelas dan resmi bagi kredit-kredit baru dan kredit yang telah berjalan. Setiap proposal kredit yang diterima harus dianalisis dengan cermat dan hati-hati oleh para analis kredit sehingga didapatkan informasi untuk keperluan evaluasi internal. Hal ini dapat dipakai untuk memberikan penilaian yang tepat tentang dapat diterima atau tidaknya proposal kredit tersebut.

Penyaluran kredit selalu terkait dengan dua hal, yaitu menerima risiko dan menghasilkan profit. Kredit harus dinilai sehingga dapat merefleksikan risiko nasabah dan dapat ditentukan biaya atasnya. Terkait dengan kredit yang potensial, bank perlu membentuk provisi atas kerugian dan menyediakan modal yang cukup untuk mengantisipasi kerugian yang tidak diharapkan. Bank dapat menggunakan jaminan atau garansi untuk membantu memitigasi risiko yang melekat pada suatu transaksi. Perlu dicatat bahwa bagaimanapun, jaminan tidaklah dapat menggantikan peran penilaian terhadap nasabah sehingga kapasitas nasabah untuk mengembalikan kredit yang diberikan bank harus menjadi perhatian utama.

Bank harus mengidentifikasi dan mengola risiko kredit yang melekat pada seluruh asset dan aktivitasnya dengan mereview asset dan aktivitas tersebut secara cermat dan hati-hati. Perhatian khusus juga diperlukan, terutama ketika bank mau memperluas aktivitas dan asetnya. Untuk itu, prosedur dan control perlu dibuat untuk mengidentifikasi risiko dalam asset atau aktivitas yang baru ini. Bank harus memiliki teknik analisis dan sistem informasi untuk mengukur



risiko kredit dalam semua aktivitas bank, baik dalam *on balance sheet* maupun *off-balance sheet*. Sistem tersebut harus dapat memberikan informasi tentang sensitivitas dan konsentrasi portofolio kredit. Bank dapat mengelola portofolio portofolio kreditnya melalui penjualan utang, kredit derivative, sekuritisasi, dan masuk ke dalam pasar utang sekunder.

Bank harus memiliki sistem yang dapat dipergunakan untuk memonitor kredit individu, termasuk menentukan provisi dan pencadangan yang cukup. Sistem monitoring yang efektif akan memberikan informasi tentang kondisi keuangan nasabah saat ini. Sistem ini akan dapat memonitor proyeksi *cash flow* dan nilai jaminan untuk mengklasifikasikan masalah kredit yang potensial. Di samping harus memonitor keseluruhan komposisi dan kualitas portofolio, bank seharusnya tidak hanya mewaspadai konsentrasi aktivitas nasabah, tetapi juga waktu jatuh temponya.

Bank harus mengembangkan sistem rating internal untuk mengelola risiko kredit. Sistem rating internal yang terstruktur rapi dapat membantu bank untuk membedakan derajat risiko kredit di dalam eksposur kredit yang berbeda, yaitu dengan mengategorikan risiko berdasarkan tingkatannya. Sistem rating internal merupakan alat yang sangat penting dalam memonitor dan mengontrol risiko kredit, sebagaimana halnya rating yang dilakukan secara periodic dapat membantu bank untuk menentukan keseluruhan karakteristik portofolio kredit dan mengindikasikan kemerosotan dalam risiko kredit. Kemerosotan kredit ini, dapat dipergunakan sebagai subjek monitoring dan pengawasan selanjutnya.

Bank harus memiliki laporan kredit yang independen bagi dewan direksi dan senior manajemen, hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa eksposur risiko bank telah terpelihara dalam parameter yang telah ditetapkan standar kehati-hatian dan limit internal. Bank harus memiliki sistem control internal untuk memastikan bahwa kebijakan kredit telah dipatuhi. Di samping itu, bank juga harus memiliki program-program pelatihan (*workout programs*) yang efektif untuk mengelola risiko di dalam portofolionya.

### **9. Manajemen Risiko Suku Bunga**

Dewan direksi harus menetapkan keseluruhan tujuan, strategi, dan kebijakan yang mengatur risiko suku bunga bank. Di samping menetapkan keseluruhan kebijakan bank yang berhubungan dengan risiko suku bunga, dewan direksi juga harus memastikan bahwa pihak manajemen telah mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mengidentifikasi, mengukur, memonitor, dan mengontrol risiko-risiko ini. Dewan direksi harus diberikan informasi secara periodic dan mereview status risiko suku bunga bank ini melalui laporan.

Pihak manajemen bank harus memastikan bahwa kebijakan dan aturan tentang risiko suku bunga telah dikelola dengan baik. Hal ini meliputi limit resiko yang tepat, sistem pemeliharaan proses review manajemen risiko suku bunga, limit risiko yang tepat, sistem pengukuran risiko yang memadai, sistem pelaporan risiko suku bunga yang komprehensif, dan control internal yang efektif. Bank harus menetapkan siapa saja individu atau komite yang harus bertanggung jawab terhadap manajemen risiko suku bunga dan mendefinisikan garis wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Bank harus memiliki kebijakan dan prosedur yang terdefinisi dengan jelas untuk membatasi dan mengontrol risiko suku bunga, yaitu dengan menjelaskan tanggung jawab dan akuntabilitas terhadap keputusan manajemen risiko suku bunga dan mendefinisikan instrument yang telah diotorisasi, strategi *hedging* dan *profit taking*. Risiko suku bunga pada produk-produk baru harus dijelaskan melalui analisis waktu jatuh tempo, masa *repricing* dan pengambilan suatu instrument. Dewan direksi harus menetapkan *hedging* atau strategi manajemen risiko yang baru sebelum semua ini diimplementasikan.

Bank harus memiliki sistem manajemen risiko suku bunga untuk mengukur, memonitoring, mengontrol, dan melaporkan eksposur suku bunga. Bank perlu memiliki sistem manajemen risiko suku bunga yang mampu menilai pengaruh perubahan suku bunga terhadap pendapatan dan nilai ekonomi. Sistem pengukuran ini harus mampu memanfaatkan konsep keuangan dan teknik manajemen risiko yang diterima secara umum untuk menilai seluruh risiko suku bunga yang melekat pada asset, liabilitas, dan posisi-posisi dalam *off balance sheet*. Di antara teknik-teknik yang dapat dipergunakan untuk mengukur risiko suku bunga adalah *GAP analysis*, *duration GAP*, dan *GAP simulation*. Pengujian (*stress test*) dapat dilakukan untuk mengetahui pengaruh perubahan suku bunga, perubahan kemiringan (*slope*) dari kurva hasil (*yield curve*), perubahan fluktuasi nilai pasar, dan lain-lain. Bank harus menetapkan scenario terburuk dan meyakinkan bahwa rencana kontingensi telah tersedia untuk menanggulangi situasi ini.

Bank harus menetapkan dan melaksanakan slimit suku bunga dan pedoman pengambilan risiko untuk tujuan

menjaga eksposur risiko dalam parameter-parameter yang telah dibuat dalam rentang perubahan suku bunga. Sistem limit yang tepat memungkinkan dilakukannya control dan monitoring risiko suku bunga terhadap factor toleransi yang telah ditetapkan. Penyimpangan apa pun atas limit harus diketahui oleh senior manajemen agar dilakukan langkah-langkah penyesuaian.

Laporan suku bunga bagi dewan direksi harus mencakup ringkasan eksposur risiko bank secara agregatif, kepatuhan pada kebijakan dan limit yang ditetapkan, hasil dari pengujian, ringkasan review atas kebijakan dan prosedur risiko suku bunga, serta temuan dari auditor internal dan eksternal. Laporan suku bunga harus disajikan secara detail sehingga memungkinkan senior manajemen untuk menilai sensitivitas lembaga terhadap perubahan kondisi pasar dan factor-faktor risiko lainnya.

Bank harus memiliki sistem internal control yang memadai, yang berfungsi untuk meyakinkan integritas proses manajemen risiko suku bunga dan untuk memperkenalkan operasional yang efektif dan efisien, laporan keuangan dan pengawasan yang dapat dipercaya, kepatuhan pada hukum, regulasi, dan kebijakan kelembagaan yang berlaku. Sistem control internal yang efektif bagi risiko suku bunga meliputi keseluruhan proses untuk keperluan identifikasi dan evaluasi risiko, serta memiliki sistem informasi yang cukup untuk mendukung pelaksanaannya. Sistem ini juga perlu menentukan kebijakan dan prosedur, di mana kepatuhannya harus selalu direview secara terus-menerus. Review yang dilakukan secara berkala ini tidak saja mencakup kuantitas risiko suku bunga, tetapi juga kualitas manajemennya. Perlu dipastikan juga, bahwa telah terdapat pemisahan tugas

dalam pengukuran, monitoring, dan fungsi control terhadap risiko.

## **2. Manajemen Risiko Likuiditas**

Bisnis perbankan berhubungan dengan dana seseorang yang sewaktu-waktu dapat ditarik sehingga manajemen likuiditas merupakan hal yang sangat penting bagi bank. Oleh karena itu, senior manajemen dewan direksi harus meyakinkan bahwa prioritas dan tujuan bank untuk keperluan manajemen likuiditas telah jelas. Senior manajemen harus memastikan bahwa risiko likuiditas telah terkelola secara efektif dengan menentukan serangkaian prosedur dan kebijakan. Bank harus memiliki sistem informasi yang berfungsi untuk mengukur, memonitor, mengontrol, dan melaporkan risiko likuiditas. Laporan berkala mengenai likuiditas harus disediakan bagi dewan direksi dan senior manajemen. Laporan ini, di antaranya harus mencakup posisi likuiditas dalam rentang waktu tertentu.

Esensi dari masalah manajemen likuiditas muncul dari adanya kenyataan bahwa terdapat hubungan timbal balik antara likuiditas dan profitabilitas, dan adanya *mismatch* antara permintaan dan penawaran asset-aset yang likuid. Sementara bank tidak mampu mengontrol sumber-sumber dana (dana pihak ketiga), ia dapat mengontrol penggunaan dari dana-dana tersebut. Misalnya, posisi likuiditas bank memberikan prioritas pada pengalokasian dana. Dengan asumsi bahwa *opportunity cost* dari dana-dana yang likuid adalah tetap, maka setelah memiliki likuiditas yang cukup, bank harus melakukan investasi yang dapat mendatangkan keuntungan. Sebagian besar bank yang ada sekarang ini telah membuat cadangan pelindung (*protective reserve*) di atas

cadangan yang telah direncanakan. Sementara cadangan yang direncanakan merupakan verifikasi dari ketentuan regulator dan hasil perkiraan, jumlah dari cadangan pelindung tergantung pada sikap pihak manajemen terhadap risiko likuiditas.

Keputusan dalam manajemen likuiditas perlu diambil dengan mempertimbangkan seluruh area layanan dan departemen-departemen yang ada dalam bank. Manajer likuiditas harus melaporkan dan mengoordinasikan seluruh aktivitas dalam departemen tentang peningkatan dan penggunaan dana dalam bank. Keputusan mengenai kebutuhan likuiditas bank harus dianalisis secara terus-menerus untuk menghindari adanya kelebihan dan kekurangan likuiditas. Dan yang terpenting, manajer likuiditas harus mengetahui terlebih dahulu ketika sebuah transaksi (kredit, simpanan, dan penarikan) akan dilakukan, hal ini diperlukan dalam rangka perencanaan likuiditas secara efektif.

Bank harus menentukan proses pengukuran dan monitoring kebutuhan pendanaan bersih (*net funding requirement*) dengan membuat penilaian terhadap *cash inflow* dan *cash outflow* bank. Komitmen-komitmen yang terdapat dalam *off-balance sheet* juga perlu dipertimbangkan. Di samping itu, kebutuhan pendanaan bank di masa mendatang juga perlu diperhitungkan. Unsur terpenting dalam manajemen risiko likuiditas adalah untuk menghitung kebutuhan likuiditas bank. Berbagai pendekatan telah dikembangkan untuk menghitung kebutuhan likuiditas bank ini, di antaranya adalah pendekatan sumber-sumber dan penggunaan dana, pendekatan struktur dana, dan pendekatan indicator likuiditas. Pemeringkatan waktu jatuh

tempo (*maturity ladder*) merupakan mekanisme yang sangat berguna untuk membandingkan *cash inflow* dan *cash outflow* dalam periode tertentu. Arus kas bersih (*net cash flow*), baik deficit maupun surplus, merupakan indikator penting dari krisis dan kelebihan likuiditas dalam rentang waktu tertentu.

Arus kas tidak diharapkan (*unexpected cash flow*) bisa muncul dari sumber-sumber yang lain. Semakin sibuk bank dengan aktivitas-aktivitas di luar neraca, maka bank perlu memeriksa *cash flow* dalam rekening ini. Misalnya, liabilitas kontingen yang dipergunakan dalam rekening ini (seperti *financial guaranties* dan *options*) dapat merepresentasikan sumber-sumber dana keluar. Setelah mengidentifikasi kebutuhan likuiditas, serangkaian scenario terburuk dapat dianalisis untuk menghitung kemungkinan kerugian bank dan buruknya kondisi perekonomian secara luas. Bank harus memiliki rencana pendanaan darurat (*contingency funding plans*) untuk memenuhi kebutuhan likuiditas pada saat terjadi krisis. Respons yang memungkinkan atas krisis ini meliputi kecepatan proses likuiditas asset dan sumber-sumber dana yang dapat dipakai bank pada saat krisis. Jika bank berhubungan dengan mata uang asing, bank harus memiliki sistem pengukuran, monitoring, dan control bagi likuiditas mata uang yang berlaku.

Bank harus memiliki control internal yang memadai atas proses manajemen risiko likuiditas, di mana ia harus menjadi bagian dari keseluruhan sistem control internal yang ada dalam bank. Sistem yang efektif akan melahirkan lingkungan control yang kuat dan memiliki proses identifikasi dan evaluasi risiko likuiditas yang memadai. Sistem tersebut harus memiliki sistem informasi yang dapat melahirkan laporan dan evaluasi berkala yang independen untuk

mereview kepatuhannya pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Fungsi audit internal juga harus mereview proses manajemen likuiditas secara berkala, untuk mengidentifikasi masalah dan kelemahan dalam mengambil langkah-langkah yang tepat.

### **3. Manajemen Risiko Operasional**

Dewan direksi dan senior manajemen harus mengembangkan keseluruhan kebijakan dan strategi untuk mengelola risiko operasional. Sementara risiko operasional bisa muncul akibat kegagalan factor manusia, proses, dan teknologi, manajemen atas risiko ini lebih kompleks lagi. Senior manajemen perlu menetapkan standar manajemen risiko dan pedoman pelaksanaan yang jelas, yang dapat mereduksi risiko operasional ini. Di samping itu, perhatian juga perlu ditekankan pada risiko aspek manusia, proses, dan teknologi yang bisa muncul dalam lembaga.

Dengan tetap memerhatikan sumber-sumber munculnya risiko operasional, standar identifikasi dan manajemen yang dibutuhkan juga perlu dikembangkan. Ketelitian juga perlu ditekankan untuk mengatasi risiko operasional yang muncul dari departemen atau unit organisasi akibat factor manusia, proses, dan teknologi. Pedoman dan aturan juga harus dirinci dengan jelas. Di samping itu, pihak manajemen juga perlu mengembangkan “katalog risiko operasional” di mana peta dari proses bisnis dari tiap departemen dalam lembaga terinci dengan jelas. Misalnya, proses bisnis yang berhubungan dengan nasabah dan investor perlu disusun. Katalog ini tidak saja dapat mengidentifikasi dan menilai risiko operasional, tetapi juga



dapat dipakai sebagai bukti transparansi oleh pihak manajemen dan auditor.

Risiko operasional memang cukup kompleks sehingga sulit untuk mengukurnya. Sebagian besar teknik pengukuran risiko operasional yang ada masih sangat sederhana dan bersifat eksperimental. Namun demikian, bank dapat mengumpulkan informasi tentang berbagai jenis dari laporan dan rencana yang dipublikasikan dalam lembaga (seperti laporan audit, laporan pengawasan, laporan manajemen, rencana bisnis, rencana operasional, tingkat error, dan lain-lain). Review secara cermat dan hati-hati atas dokumen-dokumen ini dapat menutup GAP yang merepresentasikan potensi risiko. Data dari laporan-laporan tersebut lebih lanjut dapat dikategorikan menjadi factor internal dan factor eksternal dan dikonversi ke dalam kemungkinan kerugian lembaga. Sebagian dari risiko operasional juga dapat terlindungi. Alat untuk menilai, memonitor, dan mengelola risiko di antaranya meliputi review secara berkala, pengujian (*stress testing*), dan alokasi model ekonomi dalam jumlah yang tepat.

Sementara terdapat berbagai sumber risiko operasional, yang perlu dikelola melalui berbagai cara. Terutama, risiko muncul akibat factor manusia perlu dikelola, dimonitor, dan dikontrol secara efektif, yaitu melalui pembuatan prosedur operasi yang memadai. Salah satu unsur terpenting untuk mengontrol risiko operasional adalah adanya pemisahan tanggung jawab yang jelas dan dimilikinya rencana-rencana kontingensi. Unsur penting lainnya adalah meyakinkan bahwa sistem pelaporan telah konsisten, aman, dan bisnis yang independen. Dan auditor internal memainkan peran penting dalam memitigasi risiko operasional.

### **C. Simpulan**

Pada bab ini dijelaskan proses dan system manajemen resiko yang terjadi pada perbankan. Resiko apa yang terjadi pada proses kredit, resiko apa yang terjadi di perbankan saat terjadinya perubahan suku bunga, dan resiko apa yang terjadi pada saat perbaikan tidak dapat melaksanakan liquiditasnya dan yang terakhir adalah munculnya resiko operasional

### **D. Soal**

1. Sebutkan beberapa contoh tentang proses manajemen resiko
2. Berapa tahapan yang terdapat dalam manajemen resiko
3. Sebutkan dan Jelaskan Proses Manajemen yang paling spesifik di perbankan.

### **Referensi**

Djohanputro, Bramantyo. 2008. *Manajemen Risiko Korporat*. Jakarta: PPM

Fahmi Irham, S.E. 2013. *Manajemen Risiko Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta

Hanafi, Mamduh. 2009. *Manajemen Risiko*, UPP STIM YKPN edisi kedua. Yogyakarta

Imam Wahyudi dkk, 2013. *Manajemen resiko bank islam*. Jakarta: Salemba empat.

Kasmir. 2014. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Koroy, T . R. (2009). Pendeteksian kecurangan (fraud) Laporan Keuangan oleh Auditor Eksternal. *Jurnal akuntansi dan keuangan*, 10 (1), PP - 22.

Tariqullah Khan dan Habib Ahmed. 2008. *Manajemen Risiko Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Bumi Aksara

## **BAB XI**

### **PENGENDALIAN RESIKO**

## TUJUAN INTRUKSIONAL

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan mampu untuk:

5. Menjelaskan Pengertian Manajemen Risiko
6. Menjelaskan tentang Pengendalian Risiko
7. Menjelaskan Alternatif Pengendalian Risiko
8. Menjelaskan Langkah-Langkah Dalam Melakukan Pengendalian Risiko

### **A. Pengertian Manajemen Risiko**

Manajemen risiko merupakan merupakan proses terstruktur dan sistematis dalam mengidentifikasi, mengukur, memetakan, mengembangkan alternatif penanganan resiko, dan memonitor dan mengendalikan penanganan resiko (Djohanputro, 2008). Manajemen risiko juga merupakan suatu sistem pengelolaan risiko dan perlindungan terhadap harta benda, hak milik dan keuntungan perusahaan atas kemungkinan timbulnya kerugian karena adanya risiko.

Manajemen risiko adalah bagian penting dari strategi manajemen semua perusahaan. Proses dimana suatu organisasi yang sesuai metodenya dapat menunjukkan risiko yang terjadi pada suatu aktivitas menuju keberhasilan di dalam masing-masing aktivitas dari semua aktivitas. Fokus dari manajemen risiko yang baik adalah identifikasi dan cara mengatasi risiko. Sasarannya untuk menambah nilai maksimum berkesinambungan (*sustainable*) organisasi. Tujuan utama untuk memahami potensi *upside* dan *downside* dari semua faktor yang dapat memberikan dampak bagi organisasi. Manajemen resiko meningkatkan kemungkinan sukses, mengurangi kemungkinan kegagalan dan

ketidakpastian dalam memimpin keseluruhan sasaran organisasi.

Sedangkan definisi manajemen risiko menurut (Darmawi, 2014) adalah suatu usaha untuk mengetahui, menganalisis serta mengendalikan risiko dalam setiap kegiatan perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh efektifitas dan efisiensi yang lebih tinggi. Manajemen risiko merupakan sebuah proses preventif yang dirancang untuk memastikan bahwa kemungkinan kerugian dikurangi dan bahwa konsekuensi negatif karena peristiwa yang tidak diinginkan diperkecil.

Untuk memahami risiko, perlu diketahui kedudukan risiko di antara *Hazzard*, *Peril*, dan *Losses*, sebagaimana gambar berikut ini:

Hazzard diartikan sebagai situasi bahaya yang dapat memperbesar terjadinya Peril (kejadian bencana). Peril sendiri dimaknai pada suatu kejadian atau peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian, dan Loses adalah kerugian yang diderita akibat dari kejadian yang tidak diharapkan dan ternyata terjadi

## **B. Pengendalian Risiko**

Risiko pengendalian adalah risiko bahwa salah saji material yang bisa terjadi pada suatu asersi tidak dapat dicegah atau dideteksi secara tepat waktu oleh struktur, kebijakan atau prosedur pengendalian internal suatu entitas. Beberapa risiko pengendalian akan tetap ada karena adanya

keterbatasan yang melekat pada struktur pengendalian internal.

## **C. Alternatif Pengendalian Risiko**

### **1. Pengendalian Risiko**

Pengendalian risiko mempunyai peranan penting dalam manajemen risiko. Eksposur (objek yang rentan terhadap resiko dan berdampak pada kinerja perusahaan apabila resiko yang diprediksikan benar-benar terjadi). Risiko akan menjadi sangat minimal atau juga berkurang apabila diimbangi dengan pengendalian risiko yang dilakukan oleh perusahaan.

Perusahaan dalam kaitannya dengan pengendalian risiko, haruslah memahami karakteristik risiko. Ada dua teori terkait dengan karakteristik risiko, yakni yaitu teori domino dan teori rantai risiko. Berikut penjelasan lengkapnya.

#### **a. Teori Domino (Heinrich, 1959)**

Menurut teori ini, kecelakaan bisa dilihat sebagai urutan tahap seperti digambarkan dalam kartu domino berikut ini. Jika satu kartu jatuh, maka akan mendorong kartu kedua jatuh, dan seterusnya sampai kartu domino terakhir jatuh (ingat permainan merubuhkan deretan kartu domino). Ada lima tahap yang merupakan rangkaian kecelakaan, yaitu :

- 1) Lingkungan sosial dan faktor bawaan yang menyebabkan seseorang berperilaku tertentu (misal mempunyai temperamen tinggi sehingga gampang marah

- 2) Personal fault (kesalahan individu), dimana individu tersebut tidak mempunyai respon yang tepat (benar) dalam situasi tertentu
- 3) Unsafe act or physical hazard (tindakan yang berbahaya atau kondisi fisik yang berbahaya)
- 4) Kecelakaan
- 5) Cidera.

Sebagai contoh adalah kecelakaan kerja yang di alami seseorang. Misalkan orang itu mempunyai temperamen tinggi karena tumbuh dewasa di lingkungan keras (faktor pertama). Kemudian orang tersebut tidak mendengarkan saran orang lain atau tidak suka memperhatikan kondisi sekitarnya (faktor kedua). Kemudian orang tersebut bekerja di lingkungan mesin atau bangunan yang rentan terhadap munculnya resiko kecelakaan kerja (faktor ketiga). Tiga factor tersebut cukup potensial untuk memunculkan terjadinya kecelakaan. Misalkan kecelakaan terjadi, dan orang tersebut (dan barangkali orang lain di sekitar) mengalami cidera.

#### **b. Teori Rantai Risiko (Risk Chain)**

Menurut Mekhofer, 1987, risiko yang muncul bias dipecah kedalam beberapa komponen :

- 1) Hazard (kondisi yang mendorong terjadinya risiko)
- 2) Lingkungan di mana hazard tersebut berada
- 3) Interaksi antara hazard dengan lingkungan
- 4) Hasil dari interaksi
- 5) Konsekuensi dari hasil tersebut

Sebagai contoh, di gudang yang banyak bahan mudah terbakar (missal kertas) terdapat kompor dengan menggunakan minyak tanah. Gudang adalah lingkungannya, sedangkan kompor tersebut adalah hazard. Kompor dengan

menggunakan minyak tanah meningkatkan resiko kebakaran (hazard). Interaksi antar gudang dengan kompor didalamnya akan semakin meningkatkan resiko kebakaran, sehingga suatu saat terjadi kebakaran (factor keempat). Konsekuensi dari kebakaran tersebut adalah kerugian yang sangat signifikan

Dengan melihat komponen resiko tersebut, manajer resiko bias mengatasi resiko melalui cara menghilangkan hazard. Dalam contoh diatas, kompor minyak tanah bias di ganti dengan kompor listrik. Lingkungan bias di buat lebih tahan terhadap munculnya resiko, misalnya dengan menyingkirkan bahan-bahan yang mudah terbakar. Dengan kompor listrik dan lingkungan yang bersih dari bahan yang mudah terbakar, interaksi antara keduanya menjadi lebih kecil kemungkinan untuk terjadi. Konsekuensi dari hasil ( kebakaran dalam hal ini ) yang berupa kerugian bias dikurangi missal dengan membuat tembok lebih tahan api., sehingga kebakaran pada ruang tersebut tidak akan mudah menjalar keruang lainnya.

Pengendalian risiko meliputi identifikasi alternatif-alternatif pengendalian risiko, analisis pilihan-pilihan yang ada, rencana pengendalian dan pelaksanaan pengendalian.

a. Identifikasi Alternatif-Alternatif Pengendalian Risiko. menjelaskan proses pengendalian risiko. Alternatif-alternatif pengendalian yang dapat dilakukan dapat dilihat di bawah ini:

1) **Penghindaran risiko.**

Beberapa pertimbangan penghindaran risiko :

a. Keputusan untuk menghindari atau menolak risiko sebaiknya memperhatikan informasi yang tersedia dan biaya pengendalian risiko.



- b. Kemungkinan kegagalan pengendalian risiko.
- c. Kemampuan sumber daya yang ada tidak memadai untuk pengendalian.
- d. Penghindaran risiko lebih menguntungkan dibandingkan dengan pengendalian risiko yang dilakukan sendiri.
- e. Alokasi sumber daya tidak terganggu.
  - 1. Transfer risiko. Alternatif transfer risiko ini, dilakukan setelah dihitung keuntungan dan kerugiannya. Transfer risiko ini bisa berupa pengalihan risiko kepada pihak kontraktor. Oleh karena itu didalam perjanjian kontrak dengan pihak kontraktor harus jelas tercantum ruang lingkup pekerjaan dan juga risiko yang akan ditransfer. Selain itu konsekuensi yang mungkin terjadi dapat juga di transfer risikonya dengan pihak asuransi.
  - 2. Penilaian Alternatif-Alternatif Pengendalian Risiko

Pilihan sebaiknya dinilai atas dasar/ besarnya pengurangan risiko dan besarnya tambahan keuntungan atau kesempatan yang ada. Seleksi dari alternatif yang paling tepat meliputi keseimbangan biaya pelaksanaan terhadap keuntungan. Walaupun pertimbangan biaya menjadi faktor penting dalam penentuan alternatif pengendalian risiko, tetapi faktor waktu dan keberlangsungan operasi tetap menjadi pertimbangan utama.

Seringkali perusahaan bisa mendapatkan manfaat besar dari pilihan kombinasi alternatif-

alternatif pengendalian yang tersedia. Oleh karena itu sebenarnya tidak pernah terjadi penggunaan alternatif tunggal dalam proses pengendalian risiko.

## **2) Rencana Persiapan Pengendalian**

Setelah ditentukan alternatif pengendalian risiko yang paling tepat, langkah berikutnya adalah menyusun rencana persiapan. Rencana persiapan ini berkaitan dengan pertanggungjawaban, jadwal waktu, anggaran, ukuran kinerja, dan tempat.

## **3) Implementasi Perbaikan Program**

Idealnya, tanggungjawab dari pengendalian risiko seharusnya dilakukan oleh mereka yang benar-benar mengerti. Tanggung jawab tersebut harus disetujui lebih awal. Pelaksanaan pengendalian risiko yang baik membutuhkan sistem manajemen yang efektif, pembagian tanggungjawab yang jelas dan kemampuan individu yang handal.

Pengendalian risiko merupakan langkah penting dan menentukan dalam keseluruhan manajemen risiko. Risiko yang telah diketahui besar dan potensi akibatnya harus dikelola dengan tepat, efektif dan sesuai dengan kemampuan perusahaan.

Perusahaan harus memiliki sistem pengendalian risiko yang memadai dengan mengacu pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Proses pengendalian risiko yang diterapkan perusahaan harus disesuaikan dengan eksposur risiko maupun tingkat risiko yang akan diambil dan ditoleransi risiko. Langkah-langkah pengendalian dapat dilakukan dengan metode mitigasi

risiko, antara lain lindung nilai dan penambahan modal untuk menyerap potensi kerugian.

#### **D. Langkah-Langkah Dalam Melakukan Pengendalian Risiko**

Salah satu cara yang paling jelas dalam mengurangi risiko keuangan adalah dengan memiliki portofolio saham dan sekuritas uang yang terdiversifikasi secara luas, termasuk di dalamnya sekuritas internasional dan utang dengan berbagai waktu jatuh tempo. Akan tetapi derivatif juga dapat digunakan untuk mengurangi risiko yang terkait dengan bursa keuangan dan komoditas.

##### **1. Melakukan Lindung Nilai dengan Future**

Salah satu alat yang paling bermanfaat dalam mengurangi risiko tingkat bunga, nilai tukar, dan komoditas adalah dengan melakukan lindung nilai. Lindung nilai adalah suatu transaksi yang menurunkan risiko. Lindung nilai alami adalah transaksi antara dua mitra dimana risiko dari kedua belah pihak menjadi berkurang.

Penggunaan kebijakan *hedging* merupakan salah satu cara yang digunakan perusahaan untuk mengurangi risiko yang dapat disebabkan oleh fluktuasi kurs valuta asing yang merugikan. Secara umum dapat dikatakan bahwa kebijakan *hedging* perusahaan lebih dimotivasi oleh keinginan perusahaan untuk memaksimalkan kekayaan pemegang sahamnya (*shareholders value maximization*), dengan mengurangi biaya transaksi yang berkaitan dengan *financial distress*. Biaya transaksi adalah biaya yang di timbulkan oleh aktivitas transaksi multinasional perusahaan yang sangat rentan terhadap fluktuasi valuta asing. *Hedging* sebagai

strategi keuangan akan menjamin bahwa nilai valuta asing yang digunakan untuk membayar (*outflow*) atau sejumlah mata uang asing yang akan diterima (*inflow*) di masa mendatang tidak terpengaruh oleh perubahan dalam fluktuasi kurs valuta asing yang merugikan perusahaan. Dengan demikian keputusan *hedging* perusahaan dapat mengurangi risiko *financial distress*. *Financial distress* juga dapat dikatakan sebagai sebuah kondisi dimana perusahaan tidak mampu dalam membayar segala kewajibannya atau tidak terdapatnya dana untuk melunasi hutang jangka panjang maupun jangka pendek perusahaan saat jatuh tempo.

## **2. Eksposur Harga**

Perusahaan sudah pasti akan terkena kerugian akibat adanya perubahan harga. Perusahaan juga akan terkena risiko jika menggunakan utang dengan tingkat bunga mengambang untuk mendanai suatu investasi yang menghasilkan aliran laba tetap. Risiko-risiko di atas sering kali dapat dikurangi dengan mempergunakan derivatif.

Derivatif adalah sekuritas yang nilainya ditentukan oleh harga pasar atau tingkat suku bunga dari beberapa sekuritas lain. Ataupun derivatif juga diartikan sebagai sekuritas yang nilainya muncul, atau didorong, dari nilai aktiva-aktiva lain

## **E. Simpulan**

Pada bab ini disimpulkan bagaimana perusahaan dalam mengendalikan resiko yang terjadi dalam melakukan pengendalian resiko. Disamping itu juga memberikan alternatif jalan keluar dalam mengendalikan resiko serta pada tahap akhir yaitu pengalihan resiko tersebut.

## **F. Soal**

1. Apa manfaat pengendalian Resiko bagi perusahaan
2. Alternatif apa saja yang dapat dilakukan dalam pengendalian resiko
3. Eksposur harga adalah salah satu langkah dalam pengendalian resiko, coba jelaskan

## **Referensi**

Djohanputro, Bramantyo. 2008. *Manajemen Risiko Korporat*. Jakarta: PPM

Fahmi Irham, 2013. *Manajemen Risiko Teori, Kasus dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.

Hanafi, Mamduh 2009. *Manajemen Risiko*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen.Ykpn

Kolluru, Rao V. 1996. *Risk Assessment and Management Handbook for Enviromental, Health, and Safety Professionals*. Mc-Graw-Hill. United State of America

Koroy, T . R. (2009). Pendeteksian kecurangan (fraud) Laporan Keuangan oleh Auditor Eksternal. *Jurnal akuntansi dan keuangan*, 10 (1), PP - 22.



## DAFTAR PUSTAKA

- A Pearce, John II, Richard B. Robinson, Jr. 2014. *Manajemen Strategi*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Arda, Mutia. 2018. Meningkatkan Keunggulan Bersaing Melalui Analisis SWOT. *Prosiding Konferensi Nasional Ke- 8*. Asosiasi Program Pascasarjana Perguruan Tinggi Muhammadiyah' Aisyiah (APPPTMA).
- Arthesa, Ade dan Edia Handiman. 2006. *Bank & Lembaga Keuangan Bukan Bank*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia
- Amirullah. 2015. *Manajemen Strategi. Teori Konsep Kinerja*. Penerbit Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Amirullah dan Hanafi. 2002. Pengantar Manajemen. Edisi Pertama. Yogyakarta.
- Banks (2003): h. 18), dalam Ferry N. Iddroes dan Sugiarto (2006:9), Manajemen Resiko Perbankan dalam konteks Kesepakatan Basel dan Peraturan Bank Indonesia, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Basrowi. 2014. Kewirausahaan, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Budisantoso, Totok dan Nuritmo. 2015. *BANK DAN Lembaga Keuangan Lain*. Jakarta: Salemba Empat.
- Darmawi, Herman. 2012. *Manajemen Perbankan. Cetakan Kedua*. Jakarta: Bumi Aksara.

David, Fred R., and Forest R David. 2015. *Manajemen Strategi. Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing – Konsep*. Edisi 15. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

Djohanputro, Bramantyo. 2008. *Manajemen Risiko Korporat*. Jakarta: PPM

<http://fakhrurrojihan.wordpress.com/2013/12/03/mengenal-8-jenis-risiko-perbankan-part-4.html> (diakses 03 Maret 2015)  
[http://id.m.wikipedia.org/wiki/risiko\\_kredit.html](http://id.m.wikipedia.org/wiki/risiko_kredit.html) (diakses 03 Maret 2015)

Eko Nugroho. 1994. Peran Sistem Informasi Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing. *KELOLA*. No.6/III/Mei 1994.

Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Risiko : Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.

Fred R. David, 2009, *Manajemen Strategis*. Salemba Empat Jakarta .

Gitman, Lawrence J. 2000. *Principle of Management Finance*. Ninth Edition. Addison Wesley.

Habimana, T., D. Mutambuka, and P. Habinshuti. 2018. The Contribution of SWOT Analysis in the Competitiveness of Business Enterprises in Rwanda. *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 6, No. 2.



- Hanafi, Mamduh. 2009. Manajemen Risiko, UPP STIM YKPN edisi kedua. Yogyakarta.
- Hermawan, Sigit. 2013. "Makna Intellectual Capital Perspektif The Role Theory dan The Resource Based Theory". *Ekuitas : Jurnal Akuntansi dan Keuangan* ISSN: 1411-0393. Vol. 17 No. 2, Juni 2013 Pp. 275.
- Hermawan, Sigit., dan Silvia Herlina. 2013. Studi Intepretif Identifikasi dan Interaksi Intellectual Capital terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*. Vol 3 No 1, pp 335-347.
- Hermawan, Sigit dan Maharis Budi Wahyuaji. 2013. "Analisis Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kemampulabaan Perusahaan Manufaktur Consumer Goods di Bursa Efek Indonesia". *Prosiding*. Seminar Nasional dan Call For Paper 2013. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
- Hermawan, Sigit. 2014. "Eksistensi Intellectual Capital, Tinjauan The Human Capital Theory dan The Intangible Perspective". *Prosiding*. Seminar Nasional dan Call For Paper FEB UNS "Business In Society : Towards Asian Era" 2014. Surakarta
- Hermawwan, Sigit., dan Umyy Imaniar Mardiyati. 2016. Intellectual Capital dan Kinerja Keuangan Perusahaan Manufaktur High IC Intensive. *Benefit. Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 1 No 1, pp 70-78.
- Hermawan, S. 2019. Intellectual Capital, Financial Performance and Market Performance : Evidence From High IC Intensive Company in Indonesia. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 11(2). doi:<https://doi.org/10.15294/jda.v11i2.19385>

- Hermawan, Sigit., Wiwit Hariyanto., Sarwenda Biduri., 2020. Intellectual Capital, Business Performance, dan Competitive Advantage. *Quality Access to Success*. Vol 21 No 175. April.
- Hermawan, Sigit. 2020. Inovasi Manajemen Lembaga Pendidikan : Perspektif *Comprehensive Intellectual Capital Management*. Materi Presentasi (PPT). Seminar Nasional S2 MM UMSIDA.
- Hitt, M.A., Ireland. R.D. and R.E., Hoskisson. 2001. *Manajemen Strategis Edisi Daya Saing Globalisasi*, Jilid 1 & 2. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Imam Wahyudi dkk, 2013. Manajemen resiko bank islam. Jakarta: Salemba empat.
- Ismanu, Sidik., Dan Anik Kusmintarti. 2018. Pengaruh Lingkungan Industri Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Inovasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Di Ukm Batik Tulis). *Prosiding*, Seminar Nasional Akuntansi, Manajemen, dan Keuangan Ke III. Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Malang.
- Kolluru, Rao V. 1996. Risk Assessment and Management Handbook for Enviromental, Health, and Safety Professionals. Mc-Graw-Hill. United State of America.
- Kasmir. 2014. Manajemen Perbankan. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Koroy, T . R. (2009). Pendeteksian kecurangan (fraud) Laporan Keuangan oleh Auditor Eksternal. Jurnal akuntansi dan keuangan, 10 (1), PP - 22.

Mardani, Ronny Malavia., Budi Wahono., Dan Abdul Halim. 2017. Pengaruh Lingkungan Industri Pesaing, Pemasok, Dan Pelanggan Terhadap Keberhasilan Usaha Industri Kecil Dan Menengah Di Kota Malang (Studi Pada Kelompok Industri Material Dasar Dan Logam). *Warta Ekonomi* Vol. 07 No 17.

Muksin Wijaya. 2017. *Manajemen Strategik dan Budaya Perusahaan : Dampak Serta Implementasi.*

Mamduh, M.Hanafi, 2009. *Manajemen Risiko.* Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen. YKPN.

Nonsi, Agustina, Wiliberta Noverin Ana Gom, Exnasiui Prasetya, Maria Harianti Neneng Da Cunha.2016. *Makalah Manajemen Strategi; Analisis Pemilihan Strategi.* Malang: Universitas Kanjuruhan Malang.

Nurul, Hanifah. 2019. *Pengertian Divestasi dan Beragam Hal di Seputarnya.* <https://lifepal.co.id/media/divestasi/>

Porter, M.E. 1990. *Competitive Strategy. Technique For Analyzing Industries and Competitor.* New York : Free Press.

Purbadi, Fafan Adianto Wahyu. 2020. *Peranan Manajemen Strategi Guna Meningkatkan Laba Usaha Pada PT. Mitra Megah Profitmas Cabang Pelaihari. Karya Ilmiah.* <http://eprints.uniska-bjm.ac.id/>

[Susanto, AB. 2014. Manajemen Strategi Komprehensif. Untuk Mahasiswa dan Praktisi. Penerbit Erlangga. Surabaya.](#)

Tarigan, Josua., Swenjadi Yenewan., dan Grace Natalia. 2016. MERGER DAN AKUISISI: dari Perspektif Strategis dan Kondisi Indonesia (Pendekatan Konsep dan Studi Kasus). Penerbit EQUILIBRIA. Yogyakarta.

## BIODATA PENULIS



**Dr. Sigit Hermawan, SE, M.Si.** Penulis adalah Dosen PNS LLDIKTI Wilayah VII Jawa Timur Diperbantukan (DPK) pada Fakultas Bisnis Hukum dan Ilmu Sosial (FBHIS) Universitas Muhammadiyah Sidoarjo (UMSIDA). Penulis menyelesaikan Studi Strata 3 (S3) Ilmu Ekonomi Minat Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya tahun 2012. Pendidikan S2 Magister Akuntansi diselesaikan di Universitas Airlangga Surabaya tahun 2004. Berpengalaman di bidang penelitian, penulisan karya ilmiah, dan buku ajar. Berbagai skim penelitian hibah Kemenristek DIKTI pernah diraih mulai tahun 2007 - 2019. Saat ini juga dipercaya sebagai reviewer penelitian DIKTI. Pernah meraih tujuh penghargaan sebagai *the best paper* di berbagai even seminar internasional dan nasional. Saat ini juga dipercaya sebagai reviewer di berbagai jurnal nasional terakreditasi, seminar nasional dan seminar internasional. Fokus pada bidang akuntansi perilaku, etika bisnis profesi, dan *intellectual capital*. Buku yang telah diterbitkan, adalah Akuntansi Perilaku (2019), Etika Bisnis dan Profesi (2018), Akuntansi Pengantar 2 (2017), Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif (2016), Akuntansi Pengantar 1 (2016) Pusparagam Manajemen Indonesia (2011), Modul Manual dan Komputerisasi, Penyusunan laporan Anggaran Berbasis Kinerja dan Laporan Keuangan Sekolah (2009), Aplikasi Mudah dan Praktis MYOB Accounting Untuk Perusahaan Dagang (2008), Akuntansi Perusahaan Manufaktur (2008), dan Akuntansi Perusahaan Jasa (2006).



**Dr. Drs. Sriyono, MM** adalah Dosen Tetap pada Program Studi Magister Manajemen

Fakultas Bisnis, Hukum, dan Ilmu Sosial Universitas Muhammadiyah. Pendidikan S1 diselesaikan di Fakultas Sains dan Teknologi Unair tahun 1986, S2 diselesaikan di Magister Manajemen. Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Solo (2005), dan S3 diselesaikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya (2012). Pengalaman mengajar dimulai sejak selesai S2 di Solo dan menjadi Dosen Luar biasa di beberapa Perguruan Tinggi PTN dan PTS di Surabaya mulai tahun 2007 hingga tahun 2011, selain itu juga aktif melakukan penelitian dan Seminar baik di dalam negeri maupun luar negeri serta Nara Sumber di beberapa acara tentang Manajemen Keuangan dan sampai saat ini mengajar di Pascasarjana pada Fakultas Bisnis, Hukum, dan Ilmu sosial Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Penulis juga pernah menjadi Konsultan Lingkungan (Sertifikasi Amdal UNS 2003), Konsultan Bisnis (Sertifikasi Auditor UNS, 2004), Konsultan Appraisal Properti (Sertifikasi MAPPI 2008). Disamping itu juga aktif di Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), Asosiasi Manajemen Perguruan Tinggi Muhammadiyah (APSMA) dan Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) serta di KADIN Kabupaten Sidoarjo. Tulisan pertama yang telah dilakukan adalah Buku **Pengantar Manajemen Kontribusi Luther Gullick terhadap Manajemen Publik** adalah merupakan Karya **Pertama Penulis**. kemudian disusul **Buku ke Dua** Pengantar Manajemen Resiko dan Buku Ajar ke Tiga adalah **Analisis Informasi Keuangan**.

