

## DAFTAR ISI

	Halaman
I    Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Batasan Penelitian	7
1.6. Sistematika Penulisan	7
II    KAJIAN PUSTAKA	10
2.1. Konsep Manajemen Strategis	10
2.2. Konsep Risiko	10
2.3. Definisi Manajemen Risiko	12
2.4. Manajemen Risiko Korporate Terintegrasi / Integrated Corporate Risk Management (ICRM) / Enterprise Risk Management (ERM)	13
2.5. Langkah-langkah Penyusunan Rencana Strategis	13
2.5.1. Analisis Strategi	14
2.5.1.1. Analisis Eksternal	14
2.5.1.2. Analisis Internal	20
2.5.2. Pemetaan Risiko Korporat	23
2.5.2.1. Jenis Risiko	23
2.5.2.2. ERM Melalui Pendekatan ISO 31000 dan COSO	36
2.5.2.3. <i>Risk Criteria</i> / Kriteria Risiko	41
2.5.2.4. Phase - phase Penting Dalam Proses Manajemen Risiko	43
2.5.2.5. Sumber Daya Dalam Manajemen Risiko	49
2.5.2.6. Pengukuran Dampak Risiko	50
2.5.2.7. Pengukuran Probabilitas Risiko	51
2.5.2.8. Penyebab Risiko	53
2.5.2.9. Evaluasi Risiko	53
2.5.2.10. Respon Terhadap Risiko	56
2.5.2.11. Aktivitas Pengendalian	58
2.5.3. Formulasi Strategi	58
2.5.4. Pemetaan <i>Key Risk Factor Strategic</i>	60

2.5.5. Pemetaan Strategi	61
III METODOLOGI PENELITIAN	64
3.1. Jenis Penelitian	64
3.2. Kerangka Analisis	65
3.3. Jenis Data	67
3.4. Teknik Pengumpulan Data	67
3.5. Teknik Pengolahan Data	67
3.6. Teknik Analisis Data	68
IV PROFIL PERUSAHAAN	70
4.1. Sejarah Bukalapak	70
4.2. Visi Dan Misi	71
4.3. Jenis Produk	71
4.4. Sistem Pembayaran	71
4.5. Pengguna Bukalapak	72
4.6. Struktur Organisasi Bukalapak	72
V ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL	74
5.1. PESTEL	74
5.1.1. Politik	74
5.1.2. Ekonomi	76
5.1.3. Sosial Dan Budaya	79
5.1.4. Teknologi	81
5.1.5. Lingkungan Hidup	83
5.2. <i>External Factor Evaluation (EFE) Matrix</i>	83
5.3. Analisis 5 Forces Porter	86
5.3.1. Rivalitas Antar Perusahaan	86
5.3.2. Ancaman Pendetang Baru	87
5.3.3. Ancaman Produk Substitusi	88
5.3.4. Posisi Tawar Supplier	89
5.3.5. Posisi Tawar Konsumen	90
5.4. <i>Key Success Factor (KSF)</i>	91
5.5. <i>Competitive Profile Matrix (CPM)</i>	93
5.5.1. Perbandingan <i>KSF</i> Kompetitor	95
5.5.2. <i>Competitive Profile Matrix (CPM)</i>	98
VI ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL	99

6.1. Analisis Fungsional	99
6.1.1. Pemasaran	100
6.1.2. Operasional	100
6.1.3. SDM (Sumber Daya Manusia)	101
6.1.4. <i>R &amp; D (Research And Development)</i>	101
6.1.5. <i>IT (Information Technology)</i>	101
6.1.6. Keuangan	102
6.2. Analisis Value Chain	102
6.2.1. Kekuatan ( <i>Strength</i> )	109
6.2.2. Kelemahan ( <i>Weakness</i> )	111
VII IDENTIFIKASI RISIKO KORPORAT	112
7.1. Kriteria Dampak Risiko	112
7.2. Kriteria Kemungkinan Risiko	113
7.3. <i>Risk Appetite Dan Risk Tolerance</i>	114
7.4. Matriks Risiko	115
7.5. Deskripsi Tingkat Risiko	116
7.6. Identifikasi Risiko	117
VIII PENETAPAN SASARAN, PENGEMBANGAN STRATEGI DAN FORMULASI STRATEGI	127
8.1. <i>The Input Stage</i>	127
8.2. <i>The Matching Stage</i>	128
8.2.1. Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE)	128
8.2.2. Matriks <i>TOWS</i>	129
8.2.2.1. <i>SO Strategies</i>	133
8.2.2.2. <i>ST Strategies</i>	135
8.2.2.3. <i>WO Strategies</i>	136
8.2.2.4. <i>WT Strategies</i>	137
8.3. <i>Decision Stage</i>	138
8.3.1. Menentukan Pilihan Strategi	139
8.3.2. Menentukan Alternatif Strategi	140
8.3.3. Memutuskan Kebijakan Strategi	141
8.4. Inisiatif Kebijakan Strategi	145
IX ANALISIS RISIKO STRATEGI	146
9.1. Tabel Sasaran Dan Profil Risiko	147

9.2. Tabel Daftar Risiko	149
9.3. Tabel Evaluasi Dan Mitigasi Risiko	155
X PETA STRATEGI DAN INISIATIF STRATEGI	157
10.1. Strategi Matriks TOWS	157
10.2. Tabel Mitigasi Risiko	158
10.3. Perumusan Strategi Inisiatif	160
10.4. Pemetaan Program Kerja Strategi Inisiatif	168
XI KESIMPULAN DAN SARAN	170

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. <i>Brand Awareness – Unaided (Overall) Random</i>	3
Tabel 2. <i>Top of Mind (Overall) Random</i>	3
Tabel 3. Taksonomi pengaruh lingkungan	39
Tabel 4. <i>Risk Acceptance Criteria</i>	41
Tabel 5. Kriteria peringkat dampak	41
Tabel 6. Kriteria peringkat kemungkinan	42
Tabel 7. <i>Risk Scoring Method</i>	42
Tabel 8. <i>Risk Response Standard</i>	43
Tabel 9. Analisis faktor politik	75
Tabel 10. Analisis faktor ekonomi	77
Tabel 11. Analisis faktor sosial dan budaya	80
Tabel 12. Analisis faktor teknologi	82
Tabel 13. Analisis faktor lingkungan hidup	83
Tabel 14. Matriks EFE	84
Tabel 15. Analisis rivalitas antar perusahaan	86
Tabel 16. Analisis ancaman pendatang baru	87
Tabel 17. Analisis ancaman produk substitusi	88
Tabel 18. Analisis posisi tawar supplier	89
Tabel 19. Analisis posisi tawar konsumen	90
Tabel 20. Perbandingan KSF kompetitor	97
Tabel 21. Competitive profile matriks	98
Tabel 22. Identifikasi Sumberdaya dan Kapabilitas Strategik dengan Analisis Fungsional	106
Tabel 23 Analisis Fungsional	108
Tabel 24. Matriks IFE	109
Tabel 25. Kriteria dampak risiko	112
Tabel 26. Kriteria kemungkinan risiko	113
Tabel 27. Risk appetite dan risk tolerance	114
Tabel 28. Matriks analisis risiko	115
Tabel 29. <i>Risk Scoring Method</i>	116
Tabel 30. <i>Risk Response Standard</i>	116

Tabel 31. Identifikasi risiko korporat	119
Tabel 32. Matriks <i>TOWS</i>	131
Tabel 33. <i>SO strategies</i> dan <i>ST strategies</i>	132
Tabel 34. <i>WO strategies</i> dan <i>WT strategies</i>	136
Tabel 35. <i>Attractiveness Score (AS)</i>	143
Tabel 36. Matriks <i>QSPM</i>	145
Tabel 37. <i>Total Attractiveness Score (TAS)</i>	145
Tabel 38. Sasaran dan profil risiko	148
Tabel 39. Daftar dan analisis risiko	150
Tabel 40. Pengukuran risiko	154
Tabel 41. Evalueasi dan mitigasi risiko	156
Tabel 42. Matriks <i>TOWS</i>	158
Tabel 43. Mitigasi risiko	160
Tabel 44. Strategi inisiatif	161
Tabel 45. Program kerja	168
Tabel 46. Format laporan <i>progress</i> kegiatan	169

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. <i>Chart brand awareness</i> situs <i>marketplace online</i>	3
Gambar 2. <i>Chart Top of Mind</i> situs <i>marketplace online</i>	4
Gambar 3. Pengertian risiko	11
Gambar 4. Klasifikasi risiko	13
Gambar 5. Contoh Matriks <i>Value Chain</i>	22
Gambar 6. <i>Degree of Operating Leverage</i>	24
Gambar 7. Struktur biaya	25
Gambar 8. <i>Degree of Financial Leverage</i>	27
Gambar 9. <i>Earning per Share</i> sebagai ukuran model optimum	30
Gambar 10. Proses Manajemen Risiko	37
Gambar 11. <i>Life Cycle</i> Manajemen Risiko	37
Gambar 12. Hubungan Strategi dengan ICRM	38
Gambar 13. COSO	38
Gambar 14. <i>COSO Framework</i>	40
Gambar 15. ISO 31000	40
Gambar 16. Fishbone method	53
Gambar 17. <i>Risk Appetite</i>	54
Gambar 18. Peta Risiko	56
Gambar 19. Peta Toleransi Risiko	56
Gambar 20. <i>Matrix IE</i>	59
Gambar 21. Kerangka Analisis	66
Gambar 22. Organisasi Bukalapak.com	73
Gambar 23. Value Chain BukaLapak.com	102
Gambar 24. Matrix IE	128
Gambar 25. Matriks IE BukaLapak.com	129
Gambar 26. Alur proses <i>Decision Stage</i>	138
Gambar 27. Alternative strategi 1	140
Gambar 28. Alternative strategi 2	141
Gambar 29. Alternative strategi 3	141

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. HASIL INTERVIEW DENGAN HR MANAGER BUKALAPAK	175
Lampiran 2. HASIL INTERVIEW DENGAN HEAD OF HUMAN CAPITAL MANAJEMEN (HCM)	177
Lampiran 3. HASIL INTERVIEW DENGAN CEO BUKALAPAK	180