

Manajemen Resiko dan Strategi Resiliensi Bank Lehman Brothers (1850-2000)

Fresha Kharisma¹, Marcello Hamasias Dwi Greatejoy Purnomo^{2*},
Bagaskara Rahadi Putra³, Carissa Octiara Salsabila⁴, dan Salma
Nabilah⁵

¹²³⁴⁵Universitas Negeri Surabaya

Abstract

Lehman Bank is one of the largest banks in America that went bankrupt. This study aims to analyze the causes of the bankruptcy of Lehman Brother Bank, to perform external and internal analysis and analyze the SWOT and PESTEL strategies for the Lehman Brother company. This research method is to analyze SWOT and PESTEL using qualitative research. information or data from search results on the internet or from literature studies. The results of this study indicate that an analysis using SWOT and PESTEL has been carried out and has an impact on Lehman Brother, but Lehman Brother is still not advanced enough to advance technology, so Lehman Brother went bankrupt.

Keyword: Lehman Brother bankruptcy; swot; pestel

Abstrak

Bank Lehman merupakan salah satu bank terbesar di Amerika yang mengalami kebangkrutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyebab kebangkrutannya Bank Lehman Brother, melakukan analisis eksternal dan internal serta juga melakukan analisis strategi SWOT dan PESTEL bagi perusahaan Lehman Brother. Metode penelitian ini adalah dengan menganalisis SWOT dan PESTEL dengan menggunakan penelitian kualitatif. informasi atau data dari hasil pencarian di internet atau dari studi literatur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa analisis dengan menggunakan SWOT dan PESTEL telah dilakukan dan menghasilkan dampak terhadap Lehman Brother, namun Lehman Brother masih kurang berinovasi terhadap kemajuan teknologi, sehingga Lehman Brother mengalami kebangkrutan.

Kata kunci: kebangkrutan lehman brother; SWOT; pestel

To cite this document:

Kharisma, Fresha, Purnomo, Marcello HDG., Putra, B. Rahadi., Salsabila, Clarissa O., & Nabila, Salma. *JDBIM (Journal of Digital Business and Innovation Management*, 12(Okttober), 22-41.

Received: 13 April 2022; Accepted: 27 Mei 2022; Published: 29 Juli 2022

*Corresponding author

Email: marcello.21024@mhs.unesa.ac.id

PENDAHULUAN

Sebelum menjadi Bank terbesar No. 4 di Amerika, Lehman Brother dulunya merupakan toko umum sederhana yang bernama H. Lehman (Swedberg 2010). Craig, S. (2011) Dimulai pada tahun 1844, Henry Lehman, anak seorang pedagang ternak yang berusia 23 tahun, memutuskan untuk pindah dari kota Rimpur, Bavaria ke Amerika Serikat. Dia menetap di Montgomery, Alabama dan membuka sebuah toko sederhana yang diberi nama H. Lehman. Pada tahun 1847, Emanuel Lehman datang dan melakukan kerjasama untuk membentuk H. Lehman dan Bro. Pada tahun 1850, saudara bungsu mereka Mayer Lehman datang, sehingga nama perusahaan diganti menjadi "*Lehman Brother*" (Kawedar *et al.*, 2011)

Menurut undang-undang Nomor 10 tahun 1998 dikatakan bahwa, bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan ke masyarakat dalam bentuk kredit dan bentuk-bentuk lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat (<https://ojk.go.id/2022>). Bank merupakan bagian dari sistem keuangan nasional dan sistem perekonomian nasional. Harapannya, bank mampu memaksimalkan pemanfaatan keuangan untuk menggerakkan ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Keberadaan bank saling terkait, jika ada suatu bank yang kolaps maka akan mempengaruhi bank yang lainnya.

Menurut laman [cnbcindonesia.com](https://www.cnbcindonesia.com) (2022) Perekonomian Amerika Serikat terbilang yang paling berpengaruh di dunia. Amerika Serikat menganut sistem ekonomi kapitalis. Kapitalis merupakan sistem politik dan ekonomi yang memungkinkan pihak-pihak swasta bukan negara untuk mengontrol perdagangan dan industri suatu negara untuk mendapatkan keuntungan (Valukas 2010). Harga barang dan jasa serta tingkat produksi ditentukan oleh pasar. Prinsip dari kapitalisme sendiri adalah kepemilikan pribadi. Karena perekonomian dalam sistem ekonomi kapitalis dikuasai oleh pihak swasta, maka peran negara atau pemerintah dibutuhkan dalam sistem ini agar pengelola kekayaan produktif tidak menyalahgunakan hal-hal yang dapat mereka lakukan. Di Amerika yang mengatur keuangannya adalah lembaga bank sentral mereka yang

bernama *The Federal Reserve System*. Bank tersebutlah yang melaksanakan fungsi bank sentral dan juga mengatasi segala kepanikan atau krisis-krisis ekonomi yang terjadi dengan mengeluarkan kebijakan moneter. Seperti halnya bank-bank sentral di negara lain, The Fed juga bertugas untuk menjaga kestabilan mata uang AS. The Fed merupakan penyokong utama kekuatan ekonomi Amerika sampai saat ini. Beberapa pihak menyebutkan jika pemimpin tertinggi (chairman) The Fed memiliki pengaruh terkuat di negara adidaya tersebut setelah Presiden. Kekuasaannya jauh melebihi Menteri, bahkan Wakil Presiden sekalipun. Aturan mengenai pendirian The Fed (Federal Reserve Act) ditetapkan pada 23 Desember 1913, di masa kepemimpinan presiden Woodrow Wilson.

Menurut Montgomery (2012) Brother Holdings (selanjutnya disebut Lehman) adalah sebuah perusahaan multinasional yang berbasis di AS yang bergerak dibidang penyediaan jasa keuangan. Bank dimulai sebagai toko barang pada tahun 1850. Namun, bank tersebut tumbuh dan berkembang menjadi bank terbesar No. 4 di AS pada tahun 2007. Bank ini memberi atau menawarkan berbagai solusi, termasuk di vestment banking, perbankan swasta, manajemen investasi, sekuritas, dan penjualan pendapatan tetap (Chadha, 2016). Bank telah melaporkan untuk laba bersih sebesar \$4,192 juta pada tahun 2007, mewakili peningkatan 5% dari laba tahun sebelumnya sebesar \$4,007 juta. Kasnya juga meningkat secara signifikan dari \$5.987 juta pada tahun 2006 menjadi \$7.286 juta pada tahun 2007. Oleh karena itu, bank Lehman Brother secara finansial kuat dan sehat pada tahun 2007 (Swedberg, R. 2010).

Identifikasi Masalah

Lehman mengalami kesulitan di awal tahun 2008 meskipun telah membukukan hasil keuangan yang kuat di tahun 2007. Lehman gagal mengumpulkan mengumpulkan uang untuk pembayaran atau melunasi utang. Masalah memburuk pada awal 2008 karena eksodus massal pelanggan dan kerugian nilai saham yang drastis (Wiggins et al., 2019). Selain itu, bank Lehman gagal dalam mendapatkan mitra strategis yang solid untuk mengakuisisi beberapa anak perusahaan yang ia miliki (Wiggins et al., 2019). Bank kemudian mencoba mengajukan perlindungan bab 11 pada 15 September 2008. Pada pengisian menunjukkan bahwa Lehman menutup pintunya dengan aset \$639 miliar dan utang sebesar \$613 miliar. Terjadinya kebangkrutan tersebut mengakibatkan serangkaian peristiwa di pasar saham (Kawedar, et al.,

2011). Misalnya, DJIA yang mengalami penurunan lebih dari 500 poin segera setelah kebangkrutan Lehman Brother. Kebangkrutan bank juga menyebabkan pergerakan besar-besaran di pasar uang. Pasar uang elektronik harus ditutup karena hilangnya kepercayaan investor dan pergerakan massa uang tunai (Chadra, 2016). Laporan ini telah mengkaji penyebab kegagalan sumber data yang dapat digunakan untuk meraih temuan dan rekomendasi yang dapat diandalkan bagi bang ke depan.

Penyebab kebangkrutan Lehman Brother tidak disebabkan satu faktor saja, namun banyak faktor yang membuat Lehman gagal. Terdapat sejumlah dugaan hubungan tentang kematian Lehman Brother. Lehman gagal karena kehilangan kepercayaan dari rekannya, dan tidak memiliki likuiditas yang cukup untuk memenuhi kewajibannya. Lehman memiliki terlalu banyak aset tidak likuid, terutama hal-hal seperti real estat komersial dan residensi. Pasar bereaksi negatif ketika Lehman melaporkan kerugian besar pada kuartal kedua dan ketiga tahun 2008 (Nicholls, 2011). Kegagalan dalam menghadapi krisis subprime yang didasarkan pada dua kesalahan perhitungan penting oleh manajemen Lehman. Lehman Brothers seperti pelaku pasar lainnya percaya bahwa krisis subprime tidak akan menyebar ke pasar lain dan ekonomi secara umum. Kedua, manajemen percaya bahwa Lehman memiliki kesempatan untuk meningkatkan posisi kompetitifnya sementara lembaga keuangan lain mengurangi profil risikonya. Selama dislokasi pasar sebelumnya, Lehman telah beralih dari "strategi pertumbuhan countercyclical" yang serupa dan manajemen percaya bahwa itu dapat mengambil keuntungan dari krisis pinjaman subprime. Richard S. Fuld, Jr. mengakui Lehman meremehkan parahnya krisis subprime. Dia juga berpikir bahwa masalah di pasar ini memberi Lehman kesempatan untuk maju secara agresif ketika para pesaingnya mundur (Valukas, 2010). Seperti yang dikatakan Fuld dalam kesaksiannya di Kongres bahwa kegagalan Lehman bersaudara disebabkan oleh kurangnya kepercayaan (Swedberg, 2010). Pada tanggal 13 September, ketika Departemen Keuangan AS mengatakan bahwa Lehman Brothers tidak akan menjadi penerima uang talangan. Bank Of America mengharuskan pemerintah untuk mengambil tanggung jawab keuangan atas kehilangan sebagian dari Aset real estat Lehman Brothers yang mereka tolak untuk diberikan. Adapun Barclay's, mereka tidak mengejar lebih lanjut untuk mengakuisisi Lehman Brothers sebagian karena mereka mengatakan bahwa mereka tidak dapat menerima persetujuan pemegang saham untuk kesepakatan seperti itu. Dimana pada hari kesaksian Richard Fuld di Washington DC,

ia mengatakan kepada Kongres bahwa dia percaya pengambilalihan oleh Barclays akan menyelamatkan Lehman Brothers dari kebangkrutan. Dalam peristiwa tersebut, Barclays menunggu sampai Lehman runtuh sebelum membeli sisa-sisa operasinya di AS. Richard Fuld mengatakan bahwa dalam kesaksiannya bahkan di hari-hari terakhir Lehman, dia percaya bahwa perusahaan Wall Street yang berusia 158 tahun, yang dimulai sebagai perusahaan pialang kapas Alabama, akan bertahan (Craig, 2011). Whalen mengkritik Fed, Kongres, dan peran politisi serta regulator di Securities and Exchange Commission (SEC) dalam menciptakan kekacauan ini. Sayangnya, baik The Fed maupun regulator lainnya tidak memahami skala kekusutan dan tidak adanya kontrol internal di dalam Lehman. Banyak yang percaya bahwa kegagalan Lehman Brothers adalah ketika Glass-Steagall Act dicabut. Dengan dibatalkannya Glass-Steagall Act, Lehman Brothers mengalami kenaikan pendapatan sebesar 56% dari negara bagian riil dan laba yang diakui dari tahun 2005 hingga 2006, dan melaporkan laba bersih sebesar \$4,2 miliar dari pendapatan \$19,3 miliar pada tahun 2007. Sahamnya mencapai \$86,18 per saham, dan modal pasar menyentuh hampir \$60 miliar. Namun, saat itulah pasar mulai berputar, tanda-tanda gelembung pecah (Montgomery, 2012). Yang lain percaya bahwa Glass-Steagall Act mungkin bukan penyebab krisis, tetapi pencabutannya adalah faktor yang membuatnya lebih buruk.

Tinjauan Pustaka

Analisis PESTEL

Analisis PESTEL adalah konsep yang digunakan untuk analisis eksternal dalam ilmu marketing berdasarkan pandangan secara makro. PESTEL sendiri dibagi menjadi enam bagian, P untuk *politik*, E untuk *economy*, S untuk *social*, T untuk *technology*, L untuk *legal*, dan E untuk *environment* (Ivada & Kusumawardhani, 2021). Semua organisasi atau perusahaan perlu mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang ada dalam lingkungannya dan kemungkinan dapat mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan (Paul Newton, 2014). Identifikasi faktor-faktor dapat dilakukan melalui berbagai disiplin ilmu, sehingga diharapkan bahwa perusahaan akan mendapatkan gambaran besar dari seluruh faktor eksternal tersebut untuk melakukan riset dan analisa lebih lanjut mengenai dampaknya (Paramadita, et al., 2020). Analisis PESTEL dilakukan dengan menganalisis kondisi regional di mana perusahaan berada karena setiap regional bahkan setiap negara memiliki kondisi PESTEL yang berbeda-beda (Siregar, 2020)

Politik:

Pada tahun 2001, eksekutif Lehman dari berbagai unit bisnis untuk mempertimbangkan bagaimana PSAK (Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan) No. 140 dapat digunakan untuk mengelola neraca. Pengacara Lehman dan di luar auditor (Ernst & Young) juga terlibat dalam proses review PSAK No. 140. Lehman telah memberikan konsep transaksi repo PSAK dengan auditor luarnya, sebelum perusahaan akan meresmikan kebijakan akuntansi Repo 105 dan menyetujui transaksi Repo 105 untuk digunakan oleh personel perusahaan.

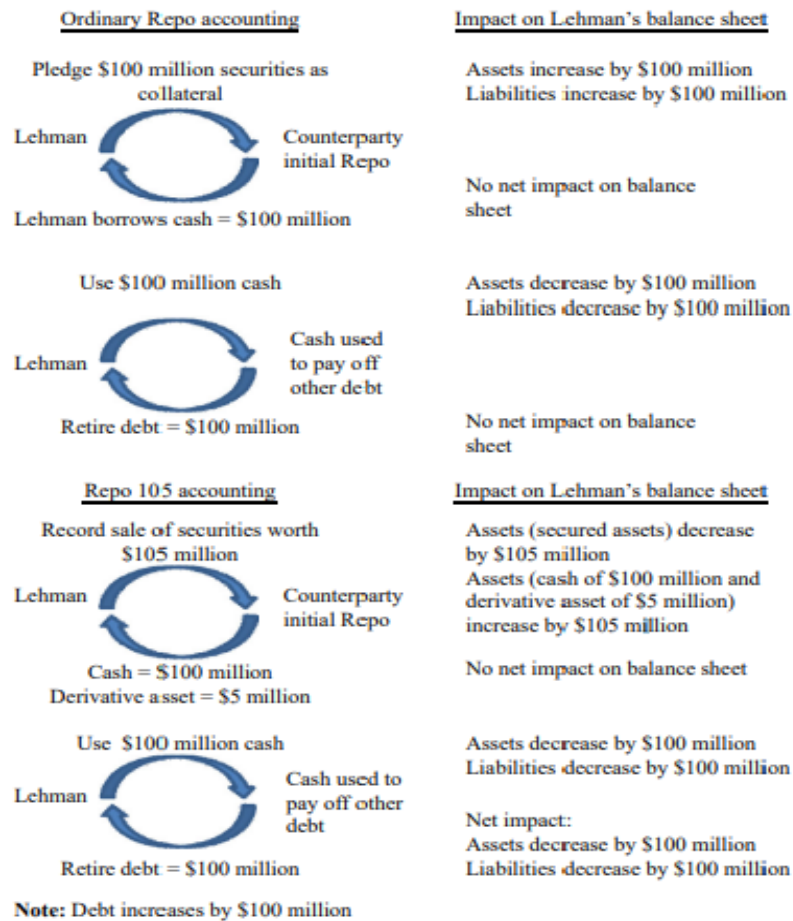
Namun, William Schlich, mitra utama Ernst & Young dalam audit Lehman, menyatakan bahwa “Pasti Ernst & Young tidak memiliki peran penasehat sehubungan dengan penggunaan Lehman atas Transaksi Repo 105 dan Ernst & Young tidak 'menyetujui' Kebijakan Akuntansi”. Kebijakan Repo 105 Lehman mengharuskan nilai pasar dari agunan tetap efek pendapatan dan efek ekuitas harus setidaknya 105 persen dan 107 persen, masing-masing dari uang tunai yang diterima dari pemberi pinjaman. Untuk bertemu persyaratan PSAK No. 140 untuk mengakui transaksi sebagai penjualan, Repo 105 kebijakan mensyaratkan bahwa kriteria berikut dipenuhi:

- a. Transaksi tersebut adalah jual beli yang sebenarnya;
- b. Penerima pengalihan memiliki kemampuan untuk menjaminkan atau menukarkan aset yang dialihkan;
- c. Pihak yang mengalihkan dianggap melepaskan kendali atas surat berharga yang di alihkan.

Ekonomi:

Pemeriksa berusaha untuk menentukan apakah ada alasan ekonomi untuk menggunakan Repo 105 transaksi bukan transaksi repo biasa. Beberapa saksi, ketika ditanya apakah ada “tujuan bisnis yang sudah” untuk penggunaan transaksi Repo 105, dilaporkan bahwa itu merupakan cara untuk mendapatkan pembiayaan jangka pendek yang terjamin. Namun, pemeriksa juga mencatat bahwa Repo 105 merupakan cara yang lebih mahal untuk mendapatkan pembiayaan jangka pendek dari pada repo yang biasa. Sepanjang tahun 2007 dan berlanjut pada tahun 2008, eksekutif perusahaan menekan manajemen puncak untuk mengurangi ukuran neraca. Terdapat pengawasan oleh lembaga pemeringkat dan analisis luar pada aset perusahaan dan posisi leverage

bersih. Sayangnya banyak aset yang tidak dapat dijual tanpa menimbulkan kerugian yang signifikan.



Gambar 1. Repo transactions: ordinary versus Repo 105

Social:

Pada bulan Mei 2008, 2008, Matthew Lee, Wakil Presiden Senior divisi keuangan Lehman, mengirim surat kepada anggota manajemen puncak Lehman tentang kemungkinan pelanggaran etika berkaitan dengan masalah akuntansi. Manajemen Lehman meminta Ernst & Young untuk menyelidiki setiap tuduhan yang dilontarkan oleh Lee dalam suratnya yang diangkat selama penyelidikan.

Technological:

Lehman bukan satu-satunya perusahaan keuangan yang menghapus utang dari neraca. The Wall Street Journal (Repoport dan McGinty, 2010) melaporkan bahwa 18 bank besar telah secara rutin

mengurangi utang jangka pendek mereka pada akhir sepuluh kuartal terakhir. Menanggapi laporan kebangkrutan Lehman, SEC meminta bank-bank besar untuk mengungkapkan informasi tambahan tentang akuntansi repo mereka. Selain itu, SEC telah mengindikasikan bahwa itu mempertimbangkan pengungkapan yang lebih ketat dan alasan yang lebih jelas dari semua perusahaan tentang kegiatan peminjaman akhir kuartal. Aturan pengungkapan ini dapat diperluas ke semua perusahaan, bukan hanya bank (Wall Street Journal, 26 Mei 2010).

Pada tanggal 3 November 2010, FASB mengeluarkan draft eksposur (ED) yang meminta masukan dari pemangku kepentingan tentang Transfer dan Pelayanan. Pertimbangan Ulang Efektif Kontrol untuk Perjanjian Pembelian Kembali. Tujuan ULN adalah untuk menyempurnakan pembukuan perjanjian pembelian kembali (repo) dan perjanjian lain yang memberikan hak dan kewajiban pihak yang mengalihkan untuk membeli kembali atau menebus aset keuangan sebelum jatuh tempo. Selanjutnya, pada 21 Desember 2010, Kejaksaan Negara Bagian New York mengajukan tindakan hukum pemerintah terhadap auditor Lehman Brothers (Ernst & Young). Ini merupakan tindakan hukum yang memakan biaya lebih dari \$150 juta dan menuduh Ernst & Young membantu menyembunyikan masalah keuangan Lehman Brothers Holdings, Inc.

Environmental:

Mantan pengontrol keuangan Lehman yaitu Martin Kelly, menyuarakan keprihatinan tentang kepatutan program Repo 105 dengan dua kepala keuangan Lehman, yang dilayani secara berurutan. Kelly pertama kali mengungkapkan prihatin kepada CFO Erin Callan, yang menjabat dari Desember 2007-2008. Ketidaknyamanan dengan kemungkinan "risiko reputasi" yang akan dialami Lehman jika investor publik dan analis mengetahui bahwa Lehman menggunakan transaksi Repo 105 untuk mengurangi neracanya.

1. Besar kecilnya program Repo 105 Lehman, dibuktikan dengan volume Repo 105 transaksi akhir kuartal.
2. "Dasar Teknis," dari perspektif akuntansi, di mana Lehman melakukan Transaksi Repo 105.
3. Keyakinannya bahwa tidak ada bank investasi rekanan Lehman yang menggunakan Repo 105 transaksi.

4. Fakta bahwa Repo 105 Lehman condong pada akhir kuartal dengan kata lain, lonjakan penggunaan Repo 105 perusahaan pada akhir kuartal, selama pelaporan Lehman periode.

Legal:

Sifat transaksi Repo 105 Lehman tidak diungkapkan kepada publik dan Direksi Lehman tidak mengetahui adanya program Repo 105. Diterbitkan laporan keuangan dan pengajuan SEC tidak mengungkapkan transaksi Repo 105. Lebih-lebih lagi, Transaksi Repo 105 tidak diungkapkan dalam siaran pers atau dalam diskusi dengan analis dan media. Ahli akuntansi berpendapat bahwa substansi transaksi harus didahulukan dari bentuknya, dan kepatuhan teknis dengan GAAP tidak cukup. Itu pemeriksa mengutip pengadilan GAAP sendiri mengakui bahwa kepatuhan teknis dengan aturan GAAP tertentu dapat menyebabkan menyesatkan laporan keuangan, dan membebankan persyaratan keseluruhan bahwa laporan sebagai keseluruhan secara akurat mencerminkan status keuangan perusahaan.

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah teknik perencanaan bisnis yang akan membantu seorang manajer dalam mengembangkan strategi bisnis. Terdapat 4 tipe strategi berdasarkan SWOT yang dapat dihasilkan dari analisis eksternal dan internal. Faktor ini diklasifikasikan sebagai faktor internal dan eksternal perusahaan yaitu hubungan antara organisasi dan masyarakat yang menciptakan dan mendukungnya. Dalam upaya untuk menentukan strategi, maka diperlukan analisis dasar yang berkaitan dengan faktor internal dan eksternal, yaitu: Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats (Kusbandono, 2019). SWOT memudahkan dalam memahami lingkungan bisnis untuk memperbaiki situasi bisnis. Melalui SWOT, setiap pemilik bisnis dapat menganalisis item mana yang harus dikurangi dan tindakan mana yang harus diselesaikan untuk meningkatkan kinerja (Sofia & Wicaksono, 2020).

Strength:

- a. Kualitas produk dan layanan yang unggul dapat membantu Lehman untuk lebih meningkatkan pangsa pasarnya karena pelanggan saat ini sangat loyal kepadanya.
- b. Neraca dan laporan keuangan Lehman yang kuat dapat membantunya berinvestasi dalam proyek baru dan beragam yang

selanjutnya dapat mendiversifikan aliran pendapatan dan meningkatkan Return On Sales (RoS) & metrik lainnya.

- c. Hubungan yang kuat dengan pemasok yang ada. Sebagai pemegang jabatan di industri, Lehman memiliki hubungan yang kuat dengan pemasok dan anggota rantai pemasok lainnya.
- d. Pasar domestik yang kuat tempat Lehman beroperasi. Pasar domestik tempat Lehman beroperasi merupakan sumber kekuatan dan penghalang bagi pertumbuhan dan inovasi perusahaan.

Weakness:

- a. Manajemen proyek terlalu fokus pada penyampaian internal daripada mempertimbangkan semua kepentingan pemangku kepentingan eksternal. Pendekatan ini dapat menyebabkan hubungan masyarakat yang buruk dan reaksi mereka.
- b. Implementasi Teknologi dalam Proses. Meskipun Lehman Repo telah mengintegrasikan teknologi pada proses backend, namun masih belum mampu memanfaatkan kekuatan teknologi pada proses front end.
- c. Kurangnya Inovasi Teknologi, Lehman Repo kekurangan inovasi terutama di bidang teknologi & transformasi digital. Lehman Repo sedang berjuang untuk merestrukturisasi proses mengingat perkembangan di bidang Artificial Intelligence (AI) dan pembelajaran mesin..
- d. Budaya Organisasi – Budaya organisasi Lehman Repo tampaknya masih didominasi oleh perang perebutan kekuasaan di berbagai divisi, sehingga para manajer menyimpan informasi di dada mereka.

Opportunities:

- a. Peluang Menguntungkan di Pasar Internasional. Globalisasi telah membuka peluang di pasar internasional. Lehman Repo berada di posisi utama untuk memanfaatkan peluang tersebut dan menumbuhkan bangsa pasar.
- b. Perkembangan Kecerdasan Buatan. Lehman Repo dapat menggunakan perkembangan kecerdasan buatan untuk memprediksi permintaan konsumen dengan lebih baik, memenuhi segmen khusus, dan membuat mesin rekomendasi yang lebih baik.

- c. Model Bisnis Berorientasi E-Commerce dan Media Sosial. Model bisnis e-commerce dapat membantu Lehman Repo untuk mengikat pemasok lokal dan penyedia logistik di pasar internasional. Pertumbuhan media sosial dapat membantu Lehman Repo mengurangi biaya memasuki pasar baru dan menjangkau pelanggan dengan anggaran pemasaran yang jauh lebih rendah. Hal ini juga dapat menyebabkan crowdsourcing berbagai layanan dan pemasaran berorientasi konsumen berdasarkan data dan perilaku pembelian.
- d. Ukuran Pasar yang Tumbuh dan Preferensi Konsumen yang Berkembang. Selama satu dekade terakhir, setengah dari ukuran pasar telah tumbuh dengan pesat. Masuknya pelanggan baru juga telah menyebabkan evolusi preferensi dan selera konsumen. Hal ini menghadirkan dua tantangan besar bagi Lehman Repo, bagaimana mempertahankan pelanggan setia dan bagaimana melayani pelanggan baru. Lehman Repo telah mencoba melakukan diversifikasi pertama menggunakan merek yang berbeda dan kemudian dengan menambahkan berbagai fitur berdasarkan preferensi pelanggan.

Threats:

- a. Meningkatkan daya tawar pembeli. Selama bertahun-tahun daya tawar pelanggan Lehman Repo meningkat secara signifikan sehingga memberikan tekanan pada harga.
- b. Ancaman Pendatang Baru karena Mengurangi Biaya dan Meningkatkan Efisiensi. Karena Lehman Repo dapat memanfaatkan biaya rendah untuk menjangkau pelanggan menggunakan media sosial dan e-commerce, demikian juga para pesaing, baik pesaing lokal maupun internasional.
- c. Hubungan Perdagangan AS China. Lehman Repo telah berfokus pada China untuk fase pertumbuhan berikutnya. Tetapi ada ketegangan yang meningkat antara hubungan perdagangan AS-China dan itu dapat mengarah pada proteksionisme, lebih banyak gesekan ke dalam perdagangan internasional, kenaikan biaya baik dari segi biaya tenaga kerja dan biaya melakukan bisnis.
- d. Menekan Kelas Menengah di Dunia Maju dan Berkembang. Ketimpangan yang semakin meningkat merupakan salah satu ancaman terbesar tidak hanya bagi globalisasi tetapi juga bagi kapitalisme. Lehman Repo secara langsung menyaksikan dampaknya di mana ia telah melihat permintaan produk-produknya

yang lebih rendah dari pelanggan kelas menengah di pasar AS dan UE.

METODE

Penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya (Anselm Strauss, 2013). Penelitian kualitatif atau disebut juga penelitian natural atau penelitian alamiah adalah jenis penelitian dengan mengutamakan penekanan pada proses dan makna yang tidak diuji, atau diukur dengan setepat-tepatnya dengan data yang berupa data deskriptif.

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan menggunakan Analisis PESTEL, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Hal ini telah didukung dengan adanya berbagai faktor yang ada di dalam Analisa PESTEL yang mendukung evaluasi secara kualitatif dari lingkungan makro di luar perusahaan (Yüksel, 2012).

Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan dalam penelitian, yaitu: 1) memilih informasi atau data dari hasil pencarian di internet atau dari studi literatur mengenai lingkungan eksternal; 2) melakukan proses analisis eksternal dengan menggunakan PESTEL yang menghasilkan ancaman dan peluang dilakukan dengan pembuatan EFE matrix sebagai bahan evaluasi dari hasil analisis; 3) melakukan proses analisis internal menggunakan data-data yang berasal dari hasil pencarian di internet. Hasil tersebut menghasilkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Bank Lehman Brother.

Matriks EFE dan IFE dapat dikembangkan dalam 5 tahap, yaitu: 1) membuat daftar faktor kunci eksternal dan internal yang sebagaimana diidentifikasi dalam proses audit-eksternal meliputi peluang dan ancaman serta audit-internal meliputi kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi perusahaan dan industri; 2) beri bobot pada tiap faktor berkisar antara 0.00 (tidak penting) sampai 1.00 (sangat penting). Bobot yang diberikan pada faktor mengindikasikan seberapa penting faktor tersebut dalam keberhasilan perusahaan. Semua bobot berjumlah total 1.00; (3) beri penilaian (rating) pada tiap faktor yang mengindikasikan seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespon faktor tersebut, dimana 4 = respon sangat kuat, 3 = respon di atas rata-rata, 2 = respon yang cukup, 1 = respon lemah; (4) kalikan bobot dengan penilaian dari tiap faktor untuk menentukan skor tiap variabel; dan (5) jumlahkan semua

skor tersebut untuk menentukan total skor eksternal dari perusahaan tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis EFE

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) atau biasa disebut dengan analisis lingkungan eksternal merangkum berbagai informasi tentang ekonomi, budaya, sosial, lingkungan, demografi, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetisi bisnis. Analisis lingkungan eksternal adalah analisis mengenai faktor-faktor eksternal atau merupakan situasi dan kondisi yang berada di luar organisasi secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Astuti & Ratnawati, 2020).

Dengan 4 faktor kunci kesempatan (opportunities) dan 4 faktor kunci ancaman (threats), skor total rata-rata tertimbang untuk Lehman Brother adalah **1.12**. Total skor rata-rata tertimbang mengindikasikan bahwa organisasi kurang mampu dalam merespon kesempatan dan ancaman yang ada di dalam industrinya. Total skor rata-rata Lehman Brother mengindikasikan bahwa strategi perusahaan saat ini belum mampu untuk memanfaatkan kesempatan yang ada maupun menghindari atau meminimalisir potensi dampak yang merusak dari ancaman eksternal.

Terdapat banyak hal diluar kendali suatu perusahaan yang dimana akan terjadi sebuah fenomena yang berpengaruh pada perubahan tren yang ada di pasar, munculnya pesaing baru sehingga semakin ketat, dan perubahan-perubahan lainnya yang akan memberi dampak baik sebagai peluang maupun sebagai ancaman suatu perusahaan. Oleh karena itu sangat penting dilakukannya analisis lingkungan eksternal. Dengan dilakukannya penggalian informasi tersebut, sebuah perusahaan juga dapat menyusun dan mengetahui strategi berdasarkan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

Tabel 1. Analisis EFE (External Factor Evaluation)

NO	Factor External	WEIGHT	RATING	SCORE
	OPPORTUNITIES	(a)	(b)	(a x b)
1	Lehman repo dapat menggunakan perkembangan kecerdasan buatan untuk	0.07	2	0.14

	memprediksi permintaan konsumen dengan lebih baik			
2	Model bisnis berorientasi e-commerce dan media sosial	0.08	2	0.16
3	Ukuran pasar yang tumbuh dan preferensi konsumen yang berkembang. Selama satu dekade terakhir	0.11	1	0.22
4	Globalisasi telah membuka peluang di pasar internasional. Lehman repo berada di posisi utama untuk memanfaatkan peluang tersebut dan menumbuhkan pasar	0.13	2	0.26
	Nilai Opportunities	0.39		0.78
	THREATS			
5	Meningkatkan daya tawar pembeli secara signifikan sehingga memberikan tekanan pada harga	0.04	2	0.08
6	Ancaman pendatang baru karena mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi	0.06	1	0.06
7	Ada ketegangan yang meningkat antara hubungan perdagangan AS-China, lebih banyak gesekan ke dalam perdagangan internasional, kenaikan biaya baik dari segi biaya tenaga kerja dan biaya melakukan bisnis	0.09	1	0.09
8	Ketimpangan yang semakin meningkat	0.11	1	0.11
	Nilai Threats	0.30		0.34
	TOTAL	0.69		1.12

Analisis IFE

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) atau biasa disebut dengan analisis lingkungan internal merupakan perangkat formulasi strategi yang merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai fungsi perusahaan dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut (Ningsih & Hamamah, 2014). Semua organisasi atau perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan di area fungsional bisnis. Suatu perusahaan harus melakukan evaluasi faktor internal karena akan bertujuan untuk mengenali lingkungan bisnis yang akan menghasilkan informasi dari kekuatan dan kelemahan. Bahkan faktor internal dianggap lebih penting dibandingkan dengan eksternal karena untuk menghadapi kesempatan dan ancaman perusahaan harus kuat dari sisi internal.

Jumlah faktor kekuatan maupun kelemahan Lehman Brother dalam matrix IFE yaitu 8 faktor, dengan 4 faktor kekuatan dan 4 faktor kelemahan. Total skor rata-rata tertimbang Lehman Brother dalam matrik IFE yaitu sebesar **0.77**. Total skor rata-rata tertimbang mengindikasikan bahwa organisasi kurang mampu dalam merespon kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam industrinya. Total skor rata-rata Lehman Brother mengindikasikan bahwa strategi perusahaan saat ini belum mampu untuk memanfaatkan kekuatan yang ada maupun menghindari atau meminimalisir potensi dampak yang merusak dari kelemahan internal.

Tabel 2. Tabel IFE (Internal Factor Evaluation)

NO	FAKTOR INTERNAL	WEIGHT	RATING	SCORE
	STRENGTH	(a)	(b)	(a x b)
1	Hubungan yang kuat dengan pemasok yang ada	0.08	2	0.16
2	Pasar domestik yang kuat	0.09	1	0.09
3	Kualitas produk dan layanan yang unggul	0.13	1	0.13
4	Neraca dan laporan keuangan yang kuat dapat membantu berinvestasi dalam proyek baru	0.14	1	0.14
	Nilai Strength	0.40		0.52

	WEAKNESS			
5	Budaya Organisasi didominasi oleh perang perebutan kekuasaan di berbagai divisi	0.02	1	0.02
6	Belum mampu memanfaatkan kekuatan teknologi pada proses front end	0.07	1	0.07
7	Manajemen proyek terlalu fokus pada penyampaian internal dari pada mempertimbangkan semua kepentingan pemangku kepentingan eksternal	0.08	2	0.16
8	Kurangnya inovasi teknologi terutama di bidang teknologi & transformasi digital	0.10	1	0.10
	Nilai Weakness	0.27		0.25
	TOTAL	0.67		0.77

KESIMPULAN

Kegagalan Lehman Brothers adalah yang terbesar dalam sejarah perbankan AS. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang erat antara peraturan dan tindakan manajemen. Secara khusus, kegagalan Lehman menunjukkan bahwa regulasi sangat penting bagi keberhasilan dan kelangsungan sektor perbankan. Akibatnya, ada kebutuhan untuk regulasi yang ketat dari indikator kinerja bank tertentu, termasuk solvabilitas, likuiditas, dan profitabilitas. Analisis juga menunjukkan bahwa kematian Lehman adalah akibat dari beberapa faktor kompleks. Ini termasuk praktik manajemen yang tidak etis, deregulasi, pengambilan risiko yang berlebihan, struktur tata kelola perusahaan yang buruk, penipuan, dan kurangnya kode etik yang kuat. Misalnya, deregulasi sektor perbankan memungkinkan Lehman terlibat dalam pengambilan risiko yang berlebihan. Itu terlibat dalam pasar hipotek subprime, yang terlalu berisiko. Itu juga membeli sebagian besar aset terkait real estat dan menahannya meskipun ada peringatan yang menunjukkan bahwa pasar telah mencapai puncaknya. Lehman gagal karena kehilangan

kepercayaan dari rekannya, dan tidak memiliki likuiditas yang cukup untuk memenuhi kewajibannya. Lehman memiliki terlalu banyak aset tidak likuid, terutama hal-hal seperti real estat komersial dan residensi. Pasar bereaksi negatif ketika Lehman melaporkan kerugian besar pada kuartal kedua dan ketiga tahun 2008. Kegagalan dalam menghadapi krisis subprime yang didasarkan pada dua kesalahan perhitungan penting oleh manajemen Lehman. Lehman Brothers seperti pelaku pasar lainnya percaya bahwa krisis subprime tidak akan menyebar ke pasar lain dan ekonomi secara umum. Kedua, manajemen percaya bahwa Lehman memiliki kesempatan untuk meningkatkan posisi kompetitifnya sementara lembaga keuangan lain mengurangi profil risikonya.

Dalam kondisi dan situasi apapun, KAP khususnya auditor harus tetap bersikap independen, serta tidak boleh terdesak oleh kepentingan apapun, tidak peduli dari pihak mana kepentingan itu berasal, auditor tetap harus memegang teguh integritas dan independensi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Proses pelaporan audit yang independen akan berpengaruh signifikan terhadap kualitas audit yang dihasilkan, karena hasil audit yang tidak dapat dipercaya kebenarannya akan berdampak kepada kredibilitas dimata masyarakat maupun klien-klien. Perusahaan Lehman juga seharusnya dapat mengatasi para investor atau menarik para investor agar mau untuk kembali berinvestasi di perusahaan Lehman Brother. Terdapat 4 cara agar masalah etika dapat terselesaikan, yaitu:

1. Memperoleh fakta-fakta yang relevan
2. Mengidentifikasi masalah etika
3. Memutuskan tindakan yang tepat
4. Mengidentifikasi alternatif-alternatif yang tersedia bagi individu yang harus menyelesaikan dilema tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anselm Strauss dan Juliet Corbin. (2013). Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif Tata Langkah dan Teknik-teknik Teoritisasi Data. hal. 88
- Chadha, P. (2016). What caused the failure of the Lehman brothers? Could it be prevented? How. Recommendations for the future. *International Journal of Accounting Research*, 1(2), 1-5.
- Nicolls, C. (2011). Market for Lehman's: Bankruptcy Examiner Report for Lehman Brothers Holdings, Inc. *Canadian Journal of Business Law*, 51(1), 27-5.
- Craig, S. (2011, February 14). In the Words of the Former CEO, Lehman's Last Days Brothers. The New York Times, Diperoleh dari:

<http://dealbook.nytimes.com/2011/02/14/a-different-side-to-dick-fuld/>

- Montgomery, A. (2012). The Loss of Ethics and the Death of the Lehman Brothers. Institute of Seven Pillar.org. Diperoleh dari: <http://sevenpillarsinstitute.org/case-studies/the-dearth-of-ethics-and-the-death-of-lehman-brother>
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52–66. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p5>
- Ivada, A., & Kusumawardhani, A. (2021). Analysis Business Strategy Housing Development of the Millennial Generation. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(4), 509-518.
- Wiggins, R., Piontek, T., & Metrick, A. (2019). Bankruptcy of Lehman Brothers A: Overview. *Journal of Financial Crisis*, 1(1), 39-62.
- Rapoport, M. and McGinty, T. (2010), "Banks cut debt, obscure risk", *Wall Street Journal*, 122, A1-A2..
- Swedberg, R. (2010), Confidence Structure and the Collapse of Lehman Brothers. Lousbury, M. & Hirsch M. P (ed.). *Emerald Group Publishing Limited*, 30(1), 71-114
- Valukas, Anton R. (2010). Lehman Brothers Holdings Inc.: Anton R. Vallukas Report, Examiner . United States Bankruptcy Court Southern District of New York, New York. 08-13555 (JMP) (Vol. 1-9). 3- 2013, Diakses pada 11 Maret 2010 dari <http://lehmanreportjenner.co>
- Kusbandono, D. (2019). Analisis SWOT Sebagai Upaya Pengembangan dan Penguatan Strategi Bisnis (Studi Kasus Pada UD. Gudang Budi, Kec. Lamongan). *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen (JPIM)*, 4(2), 921-932.
- Sofia, E., Wicaksono, A. (2020). Mengembangkan Strategi pemasaran Yang Sukses Untuk Click Cafe. *Jurnal Muhammadiyah Manajemen Bisnis*, 1(1). doi:10.24853/jmmb.1.1.57-66.
- Paramadita, S., Umar, A., & Kurniawan, Y., J. (2020). Analisa Pestel Terhadap Penetrasi Gojek di Indonesia. *Jurnal Pengabdian dan Kewirausahaan*, 4(1), 37-49.
- Newton, Paul. (2014). *What is the PESTLE Analysis?*. Bookboon.com. Retrieved from: <https://bookboon.com>.

- Ningsih, K., Hamamah. (2014). Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE) Buah Naga Organik (*Hylocereus Undatus*). *Agromix*, 5(1), 12-21. doi:10.35891/agx.v5i1.694
- Chrismastianto, I. A. W. (2017). Analisis SWOT Implementasi Teknologi Finansial Terhadap Kualitas Layanan Perbankan di Indonesia. *Jurnal Elektronik Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW)*, 20(1), 133-144.
- Astuti, A. M. I., & Ratnawati, M. (2020). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2), 58-70. doi:10.21831/jim.v17i2.34175
- Siregar, A. P. H. (2020). Analisis Strategi Bersaing Toko Roti X Berdasarkan IE-Matriks. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 16(1), 1-21.
- Kawedar, W., Handayani, R. S., Christianingrum, G. (2011). Reaksi Pasar Terhadap Market Shock: Kebangkrutan Lehman Brothers. *EKOBIS*, 12(1), 77-91.
- <https://ojk.go.id/id/kanal/perbankan/Pages/Bank-Umum.aspx> (Diakses, 15 Mei 2022)
- <https://www.cnbcindonesia.com/research/20230301122610-128417927/bukan-china-apalagi-ri-ini-negara-paling-berpengaruh-di-asia> (Diakses, 7 Mei 2022)