

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
INTISARI	xi
ABSTRACT.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	7
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian	8
1.6 Lingkup Penelitian.....	8
1.7 Sistematika Penulisan	9
BAB II LANDASAN TEORI	11
2.1 Landasan Teori	14
2.1.1 Analisis Lingkungan Makro	14
2.1.2 Analisis Industri	18
2.1.2.1 <i>Porter's Five Forces Framework</i>	18
2.1.2.2 <i>Key Success Factors</i>	22
2.1.3 Analisis Perusahaan	24
2.1.3.1 <i>Competitor Analysis</i>	24
2.1.3.2 <i>Strategic Group Analysis</i>	25
2.1.3.3 <i>Gap Analysis</i>	27
2.2 Kajian Penelitian Terdahulu	28
2.3 Kerangka Penelitian.....	30

BAB III METODE PENELITIAN	31
3.1 Desain Penelitian	31
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	32
3.3 Instrumen Penelitian	34
3.4 Metode Analisis Data	35
3.5 Tren Global Transformasi Digital Industri Perbankan	38
3.5.1 Pengalaman Pelanggan (<i>Customer Experience</i>).....	38
3.5.2 Inovasi Teknologi (<i>Technology Innovation</i>).....	41
3.5.3 Efektivitas Biaya (<i>Cost Effectiveness</i>).....	42
3.6 Gambaran Umum Transformasi Digital Bank Mandiri.....	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	51
4.1 Analisis Lingkungan (<i>Macro Environment</i>).....	51
4.1.1 Faktor Politik	52
4.1.2 Faktor Ekonomi	55
4.1.3 Faktor Sosial Budaya	57
4.1.4 Faktor Teknologi.....	60
4.1.5 Faktor Hukum	64
4.2 Analisis Industri (<i>Micro Environment</i>).....	68
4.2.1 Persaingan di antara Penjual yang Bersaing	69
4.2.2 Persaingan dari Calon Pendaftar Baru di Industri	69
4.2.3 Persaingan dari Produsen Produk Substitusi	70
4.2.4 Daya Tawar Pemasok	72
4.2.5 Daya Tawar Pelanggan	72
4.2.6 Analisis Kompetitor.....	73
4.3 Analisis Perusahaan (<i>Company Assessment</i>).....	82
4.3.1 Kebijakan Strategis Bank Mandiri.....	83
4.3.2 Implementasi Strategi Transformasi Digital Bank Mandiri	84
4.3.3 Implementasi Mandiri Pintar	89
4.3.4 Perbandingan Mandiri Pintar dengan Aplikasi Serupa.....	91
4.4 Analisis Hasil Wawancara dan Kuesioner.....	93
4.4.1 Faktor Pendorong Transformasi Digital Industri Perbankan	94

4.4.2	KSF Persaingan di Industri Perbankan melalui Transformasi Digital	98
4.4.3	Posisi Relatif Bank Mandiri dalam Persaingan di Industri Perbankan melalui Transformasi Digital	104
4.4.4	Implementasi Mandiri Pintar berdasarkan KSF	106
BAB V SIMPULAN		115
5.1	Simpulan	115
5.2	Saran	117
DAFTAR PUSTAKA		121
LAMPIRAN		125

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Komponen Lingkungan Makro Perusahaan	15
Gambar 2.2 <i>Porter's Five Forces Framework</i>	19
Gambar 2.3 <i>Key Success Factor Analysis</i> dan <i>Strategy Formulation Process</i>	24
Gambar 2.4 Kerangka Penelitian	30
Gambar 3.1 Metode Analisis Data	36
Gambar 3.2 Segmen Operasi Bank Mandiri	45
Gambar 3.3 Tahapan Transformasi Digital Bank Mandiri <i>Retail Banking</i>	48
Gambar 3.4 <i>Business Process Reengineering</i> pada <i>Retail Banking</i>	49
Gambar 3.5 Kemampuan Internal dan Tujuan dalam <i>Business Process Reengineering</i>	49
Gambar 4.1 Peta Jalan 25 Tahun Transformasi Digital	53
Gambar 4.2 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan I Tahun 2020	55
Gambar 4.3 Kondisi Industri Perbankan (Bank Umum).....	56
Gambar 4.4 Proyeksi Pertumbuhan Penduduk Indonesia	57
Gambar 4.5 Pinjaman Rumah Tangga per PDB menurut Negara	58
Gambar 4.6 Akses Kredit untuk Individu Menengah Kebawah dan UMKM	59
Gambar 4.7 Revolusi Digital Tiba di Indonesia	61
Gambar 4.8 Visi <i>Roadmap</i> Keuangan Digital Indonesia OJK.....	66
Gambar 4.9 “4-Pronged Framework” Transformasi Digital Bank Mandiri.....	85
Gambar 4.10 Alur Mandiri Pintar untuk <i>Existing to Bank</i>	89
Gambar 4.11 Alur Mandiri Pintar untuk <i>New to Bank</i>	90
Gambar 4.12 <i>Roadmap</i> Implementasi Mandiri Pintar	90
Gambar 4.13 Perbandingan <i>Key Success Factors</i> dengan Kompetitor.....	105
Gambar 4.14 Posisi Relatif Bank Mandiri dengan Kompetitor	105
Gambar 4.15 Ekspektasi <i>User</i> dan Manajemen atas Mandiri Pintar	108

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Instrumen Wawancara dan Kuesioner	35
Tabel 4.1 Faktor Pendorong Transformasi Digital berdasarkan Studi Pustaka	52
Tabel 4.2 Hasil Sementara Faktor Pendorong Transformasi Digital	68
Tabel 4.3 KSF Persaingan melalui Transformasi Digital berdasarkan Studi Pustaka.....	68
Tabel 4.4 Perbandingan Faktor Model Bisnis dengan Kompetitor.....	74
Tabel 4.5 Perbandingan Faktor Peningkatan Kapabilitas dengan Kompetitor	75
Tabel 4.6 Perbandingan Faktor Kepemimpinan dan Organisasi dengan Kompetitor.....	76
Tabel 4.7 Perbandingan Faktor Produk dan Jasa dengan Kompetitor	78
Tabel 4.8 Perbandingan Faktor Strategi Pemasaran dengan Kompetitor	79
Tabel 4.9 Perbandingan Faktor Kepuasan Pelanggan dengan Kompetitor.....	79
Tabel 4.10 Perbandingan Faktor Penciptaan Nilai dengan Kompetitor.....	80
Tabel 4.11 Hasil Sementara KSF Persaingan melalui Transformasi Digital	82
Tabel 4.12 Inisiatif Strategi <i>Digitize Internal Platform</i>	86
Tabel 4.13 Inisiatif Strategi <i>Modernize Digital Channel</i>	88
Tabel 4.14 Inisiatif Strategi <i>Leverage Digital Ecosystem</i>	88
Tabel 4.15 Kinerja Mandiri Pintar	91
Tabel 4.16 Perbandingan Mandiri Pintar dan Aplikasi Serupa.....	92
Tabel 4.17 Hasil Akhir Faktor Pendorong Transformasi Digital.....	93
Tabel 4.18 Hasil Akhir KSF Persaingan melalui Transformasi Digital.....	98
Tabel 4.19 <i>Competitive Strength Rating</i> KSF.....	104
Tabel 4.20 Penilaian <i>User</i> atas Implementasi Mandiri Pintar.....	106
Tabel 4.21 Kesenjangan antara Ekspektasi User dan Manajemen.....	107
Tabel 4.22 Keunggulan Implementasi Mandiri Pintar	108
Tabel 4.23 Kendala Implementasi Mandiri Pintar	109
Tabel 4.24 Saran Implementasi Mandiri Pintar	114

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I	TRANSKRIP WAWANCARA MANAJEMEN	125
LAMPIRAN II	KODE DAN KATEGORI DATA TRANSKRIP WAWANCARA MANAJEMEN	149
LAMPIRAN II	KUESIONER MANAJEMEN	155
LAMPIRAN III	KUESIONER <i>USER</i>	161
LAMPIRAN IV	PERHITUNGAN HASIL KUESIONER.....	166