

Dengan memanjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya, penulis akhirnya dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “ **Analisis Strategi Peningkatan Fee Based Income Bank Mandiri** “. Penulisan tesis merupakan salah satu syarat untuk memperoleh derajat S-2 Program Studi Magister Manajemen Universitas Gajah Mada. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang memberikan dorongan dan bantuan demi terwujudnya tesis ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Gudono, MBA, selaku dosen pembimbing yang telah bersedia memberikan dorongan dan meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
  2. Para dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama mengikuti masa perkuliahan di MM UGM Jakarta.
  3. Nara sumber dan praktisi di PT. Bank Mandiri (Persero), tbk yang telah membantu dan meluangkan waktunya untuk berdiskusi dengan penulis.
  4. Istriku Widya Yunita dan anakku Muhammad Irfan Akbar yang telah banyak berkorban baik material maupun moril untuk mendorong penulis menyelesaikan program Master ini.
  5. Rekan-rekan Angkatan Bank Mandiri 2 MM UGM Jakarta
- Akhir kata penulis mengharapkan tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, dan penulis menyadari bahwa tesis ini belumlah dikatakan sempurna, oleh karena itu saran dan kritik yang sifatnya membangun penulis nantikan.

Jakarta, Juni 2007

Feryzal putra

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
INTISARI	xi
ABSTRACT	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN.</b>	
1.1. Latar belakang .....	1
1.2. Rumusan masalah .....	4
1.3. Pembatasan masalah .....	4
1.4 Tujuan Penelitian .....	4
1.5. Manfaat Penelitian .....	5
1.6. Metode Penelitian .....	5
1.6.1. Metode Pengumpulan data .....	5
1.6.2. Metode Analisis .....	5
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
2.1 .Pengertian Manajemen strategi .....	7
2.2. Strategi Harga Versus Strategi Layanan Jasa .....	12
2.3. Membangun Kepuasan pelanggan melalui kualitas pelayanan untuk menggali <i>fee based income</i> .....	17
2.4. Metode analisis dan evaluasi strategi .....	20
<b>BAB III TINJAUAN PERUSAHAAN</b>	
3.1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	26
3.2. Visi dan Misi Perusahaan .....	28



3.3. Struktur Organisasi dan Tim Manajemen .....	29
3.4. Kegiatan Usaha .....	32
3.4.1. <i>Corporate Banking</i> .....	32
3.4.2. <i>Commercial Banking</i> .....	32
3.4.3. <i>Consumer Banking</i> .....	32
3.4.4. Produk dan Jasa lainnya .....	33
3.5. Anak Perusahaan dan Afiliasi .....	35
3.6. Tantangan ke Depan .....	36
<b>BAB IV EVALUASI STRATEGI</b>	
4.1. Analisis Lingkungan Industri .....	38
4.1.1. Gambaran Umum Industri .....	39
4.2.2. Permasalahan Industri Perbankan .....	40
4.3.3. Peraturan Pemerintah dalam Bidang Perbankan .....	41
4.4.4. Arsitektur Perbankan Indonesia (API) .....	43
4.2. Analisis Industri dan Persaingan .....	46
4.2.1. Analisis Lingkungan Industri .....	46
4.2.2. Analisis <i>Five Porter Model</i> .....	46
4.2.2.1. Ancaman Masuknya Pendetang Baru .....	48
4.2.2.2. Kekuatan tawar menawar pembeli ( <i>buyer power</i> ) .....	49
4.2.2.3. Ancaman Ketersediaan Produk Substitusi ( <i>availability of substitutes</i> ) .....	50
4.2.2.4. Kekuatan tawar menawar pemasok ( <i>Supplier power</i> ) .....	52
4.2.2.5. Tingkat persaingan dalam industri .....	54
4.3. <i>Key Success factors</i> Industri Perbankan .....	55
4.3.1. Image / Citra .....	55
4.3.2. Saluran Distribusi .....	56
4.3.3. Ketrampilan .....	57
4.3.4. Operasi / Produksi .....	58
4.3.5. Efektifitas .....	57
4.3.5. Skala ekonomi .....	58
4.4. Identifikasi <i>Driving Forces</i> Dalam Industri Perbankan dan Dampak Yang Ditimbulkan. ....	57



4.4.1. Tingkat Pertumbuhan Industri .....	59
4.4.2. Inovasi Produk .....	60
4.4.3. Perubahan Teknologi .....	60
4.4.4. Inovasi Marketing .....	62
4.4.5. Perubahan Biaya dan Efisiensi .....	63
4.4.6. Globalisasi .....	64
4.4.7. Peraturan Pemerintah .....	66
4.4.8. Pengawasan Resiko .....	67
4.4.9. Perubahan Perilaku dan Gaya Hidup .....	68
4.5. Analisis Perusahaan .....	68
4.5.1. Indikator Keuangan Bank Mandiri .....	70
4.5.2. Analisis dan Strategi Bank Mandiri .....	72
4.5.3. Analisis <i>Fee based Income</i> Bank Mandiri .....	79
4.5.4. Indikator – Indikator Keuangan Bank Mandiri di Bandingkan dengan Bank Pesaing .....	83
4.5.5. Hasil <i>Rating</i> Majalah Infobank.....	86
4.6. Beberapa Strategi alternatif Yang Direkomendasikan	91
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan .....	99
5.2. Saran .....	107



UNIVERSITAS  
GADJAH MADA

**Analisis strategi peningkatan Fee Based Income Bank Mandiri**  
PUTRA, Feryzal, Gudono, Dr. MBA  
Universitas Gadjah Mada, 2007 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Daftar Anak Perusahaan Bank Mandiri	36
Tabel 4.1. Perkembangan Perbankan Indonesia Tahun 1999 s.d 2005	39
Tabel 4.2. Jumlah Bank dan Kantor Bank Tahun 2005	54
Tabel 4.3. Indikator Keuangan Bank Mandiri	70
Tabel 4.4. Biaya rata-rata Gaji Pegawai Bank-Bank Posisi 31 Desember 2005	76
Tabel 4.5. <i>Fee Based Income</i> Bank Mandiri Periode tahun 2002 s.d 2005	79
Tabel 4.6. Pencapaian <i>Fee Based Income</i> Bank Mandiri Per Produk dari tahun 2002 s.d 2005	80
Tabel 4.7. Rekap Pencapaian <i>Fee Based Income</i> Per Produk Periode Tahun 2002 s.d Juni 2006	81
Tabel 4.8. Pangsa (%) Kredit Periode Tahun 2000 s.d 2005	84
Tabel 4.9. Pangsa (%) Dana Periode Tahun 2000 s.d 2005	85
Tabel 4.10. Perolehan <i>Fee Based Income</i> Bank Lokal	87
Tabel 4.11. Perolehan <i>Fee Based Income</i> Asing & Campuran	89

Gambar 3.1. Profil Pegawai Bank Mandiri	31
Gambar 4.1. 6 Pilar Arsitektur Perbankan Indonesia	45
Gambar 4.2. Kerangka <i>Analisis Five Forces</i> Model	47



UNIVERSITAS  
GADJAH MADA

**Analisis strategi peningkatan Fee Based Income Bank Mandiri**

PUTRA, Feryzal, Gudono, Dr., MBA

Universitas Gadjah Mada, 2007 | Peningkatan Fee Based Income Bank Mandiri | <http://eprints.ugm.ac.id/>

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Fee Based Income Bank Mandiri Periode Tahun 2002 s.d Juni 2006