

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
LEMBAR DEWAN PENGUJI	i
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK DAN <i>ABSTRACT</i>	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR DIAGRAM.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Batasan Penelitian	5
1.6. Sistematika Penelitian	6
BAB II. LANDASAN TEORI	7
2.1. Model Bisnis Kanvas (<i>Business Model Canvas</i>).....	7
2.1.1. <i>Customer Segments</i>	7
2.1.2. <i>Value Propositions</i>	8
2.1.3. <i>Channel</i>	9
2.1.4. <i>Customer Relationship</i>	9
2.1.5 <i>Revenue Stream</i>	10
2.1.6 <i>Key Resources</i>	10
2.1.7 <i>Key Activities</i>	10
2.1.8 <i>Key Partnership</i>	10
2.1.9 <i>Cost Structure</i>	11

2.2	Manajemen Risiko.....	11
2.2.1.	Standar Manajemen Risiko COSO ERM 2004.....	12
2.2.2.	Standar Manajemen Risiko <i>Standardization</i> (ISO) 31000:2009 ...	13
2.2.3.	Kebijakan Manajemen Risiko PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	14
2.2.4.	Manajemen Risiko Kredit	15
2.2.5.	Teori <i>Basel I</i> dan <i>Basel II</i>	16
2.2.6.	Komponen Proses Manajemen Risiko	17
2.2.7.	Kinerja Bank	18
2.2.8.	<i>Internal Risk Rating</i>	18
BAB III.	METODE PENELITIAN	20
3.1.	Jenis Penelitian	20
3.2.	Kerangka Analisis	20
3.3.	Jenis dan Sumber Data.....	21
3.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	21
BAB IV.	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	23
4.1.	Bank Mandiri Persero Tbk.....	23
4.1.1.	Konsolidasi dan Integrasi.....	23
4.1.2.	Program Transformasi Tahap I (2005-2009)	23
4.1.3.	Program Transformasi Lanjutan (2010-2014)	24
4.2.	Kinerja Bank Mandiri Tahun 2014.....	25
4.2.1.	<i>Wholesale Transaction</i>	25
4.2.2.	<i>Retail & Deposit Payment</i>	25
4.2.3.	<i>Retail Financing</i>	25
4.3.	Pencapaian Penting Bank Mandiri Tahun 2014	26
4.4.	Rencana Strategis Tahun 2015	27
4.4.1.	Perspektif Keuangan	27
4.4.2.	Perspektif Pengembangan.....	28
4.5.	Restart Corplan 2016-2020.....	28
4.6.	Proses Bisnis Saat Ini	28
4.6.1.	Proses Bisnis Saat Ini (KTA & KSM) Sebelum Bisnis Model Baru	28

4.6.2	<i>Target Market</i> dan RAC Produk KTA & KSM Sebelum Model Bisnis Baru	30
4.6.3	Fitur produk KTA & KSM Sebelum Bisnis Model Baru	31
4.6.4	Jumlah Aplikasi Booking KTA & KSM Sebelum Bisnis Model Baru	32
4.6.5	Isu- Isu KTA & KSM Sebelum Bisnis Model Baru	32
BAB V. ANALISIS EKSTERNAL DAN INTERNAL		34
5.1.	Analisis Eksternal	34
5.1.1	Perekonomian Indonesia Triwulan 1 Tahun 2018	35
5.1.2	Pertumbuhan Kredit Perbankan	37
5.2	Analisis Internal.....	38
BAB VI. ANALISIS SWOT		39
6.1.	Analisis SWOT berdasarkan <i>Bussines Model Canvas</i> KTA & KSM ..	39
6.1.1	<i>Customer Segment</i>	40
6.1.2.	<i>Value Propositions</i>	41
6.1.3.	<i>Channel</i>	41
6.1.4.	<i>Customer Relationship</i>	42
6.1.5	<i>Revenue Stream</i>	42
6.1.6	<i>Key Resources</i>	42
6.1.7	<i>Key Activities</i>	43
6.1.8	<i>Key Partnership</i>	43
6.1.9	<i>Cost Structure</i>	44
6.2.	Prosedur Pelaksanaan – Kredit Tanpa Agunan (KTA)	44
6.3.	Prosedur Pelaksanaan – Kredit Serbaguna Mikro (KSM)	51
BAB VII. PENYEMPURNAAN MODEL BISNIS		53
7.1.	Model Bisnis Kanvas (<i>Business model Canvas</i>).....	53
7.1.1	<i>Customer Segment</i>	53
7.1.2.	<i>Value Propositions</i>	54
7.1.3.	<i>Channel</i>	55
7.1.4.	<i>Customer Relationship</i>	55
7.1.5	<i>Revenue Stream</i>	56

7.1.6	<i>Key Resources</i>	56
7.1.7	<i>Key Activities</i>	56
7.1.8	<i>Key Partnership</i>	56
7.1.9	<i>Cost Structure</i>	57
7.2.	NEW KSM (KTA & KSM)	57
7.2.1	Flow Proses Kredit New KSM (KTA & KSM)	57
7.2.2	Value Proposition : New KSM	58
7.2.3	Prosedur Pelaksanaan – New KSM	58
BAB VIII. ASSESMEN RISIKO		60
8.1.	Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (Persero) Tbk	60
8.2.	Manajemen Risiko New KSM	60
8.2.1	Manajemen Risiko Produk Kredit Mikro KSM	60
8.2.2	Manajemen Risiko Produk Kredit Mikro KTA	63
8.2.3	NPL KTA & KSM Sebelum Model Bisnis Baru Tahun 2017	65
8.3.	Manajemen Risiko Produk Kredit Mikro New KSM	66
8.3.1	NPL New KSM Semester 1 Tahun 2018	70
8.3.2	Target Pencapaian Penjualan New KSM 31 Agustus 2018	70
8.3.3	Jangka Waktu Persetujuan Kredit (SLA Processing)	72
8.4.	Identifikasi Risiko Berdasarkan Model Bisnis Mikro	72
8.5.	Analisis Risiko	73
8.6.	Analisis Risiko <i>Bussines Model Canvas – Inherest Risk</i>	73
8.6.1	<i>Customer Segment</i>	74
8.6.2	<i>Key Activities</i>	74
8.6.3	<i>Channel</i>	75
8.6.4	<i>Customer Relationship</i>	75
8.6.5	<i>Revenue Stream</i>	75
8.6.6	<i>Cost Structure</i>	75
8.6.2	<i>Value Proposition</i>	75
8.6.8	<i>Key Partnership</i>	75
8.6.9	<i>Key Resources</i>	75
8.7.	Evaluasi Tindakan Risiko Berdasarkan Bussines Model Canvas	77

8.7.1 <i>Customer Segment</i>	78
8.7.2 <i>Value Proposition</i>	78
8.7.3 <i>Channel</i>	78
8.7.4 <i>Customer Relationship</i>	78
8.7.5 <i>Revenue Stream</i>	78
8.7.6 <i>Cost Structure</i>	79
8.7.7 <i>Key Activities</i>	79
8.7.8 <i>Key Partnership</i>	79
8.7.9 <i>Key Resources</i>	79
8.8. <i>Residual Risk – New KSM</i>	80
BAB IX. PERENCANAAN STRATEGI	82
9.1. Rencana Pengembangan Bisnis Model Baru KTA & KSM menjadi New KSM (<i>Timeline</i>)	82
9.1.1 Campaign Pricing Pemasaran KTA – KSM 2018.....	82
9.2. Strategi Program Bank Mandiri (Persero) Tbk. Pencapaian Target 2018 KTA KSM.....	83
9.2.1 Akuisisi Nasabah Payroll	83
9.2.2 Optimalisasi Top Up dan Pre Approved	84
9.2.3 Mekanisme Pre Approved.....	85
9.2.4 Pola Relationship B2B untuk KTA KSM 2018	86
9.2.5 Strategi Program Bank Mandiri (Persero) Tbk. Regional IV / Jakarta 2.....	86
BAB X. KESIMPULAN DAN SARAN	91
10.1. Kesimpulan	91
10.2. Saran	91
DAFTAR PUSTAKA	xiii

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 1.1	Fokus Utama Pertumbuhan Sehat & Sustain Dalam Jangka Panjang	3
Diagram 2.1	Sembilan Balok Bisnis Model Kanvas (Kotler, 2005)	7
Diagram 2.2	Hubungan Antara Prinsip, Kerangka Kerja, dan Proses Manajemen Risiko	13
Diagram 3.1	Kerangka Penelitian	20
Diagram 4.1	Portofolio Aplikasi Booking KTA KSM Sebelum Bisnis Model Baru	32
Diagram 7.1	<i>Presentase Costumer by Segmen</i>	54

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Komponen Proses Manajemen Risiko.....	18
Tabel 3.1	Teknik Pengumpulan Data	21
Tabel 4.1	Fitur Produk KTA.....	31
Tabel 4.2	Fitur Produk KTA.....	30
Tabel 8.1	Manajemen Risiko Produk Kredit Mikro KSM	63
Tabel 8.2	Manajemen Risiko Produk Kredit Mikro KTA	66
Tabel 8.3	NPL KTA & KSM Sebelum Bisnis Baru Tahun 2017.....	67
Tabel 8.4	Manajemen Risiko Produk Kredit Mikro <i>NEW</i> KSM.....	69
Tabel 8.5	NPL <i>NEW</i> KSM Semester I Tahun 2018.....	72
Tabel 8.6	Target VS Pencapaian Booking April 2018	70
Tabel 8.7	Target VS Pencapaian Bade April 2018.....	70
Tabel 8.8	Target VS Pencapaian Booking Mei 2018	70
Tabel 8.9	Target VS Pencapaian Bade Mei 2018.....	71
Tabel 8.10	Target VS Pencapaian Booking Juni 2018.....	71
Tabel 8.11	Target VS Pencapaian Bade Juni 2018	71
Tabel 8.12	Jangka Waktu Persetujuan Kredit	72
Tabel 8.13	Identifikasi Risiko berdasarkan Model Bisnis Mikro.....	73
Tabel 8.14	Jumlah Risiko	73
Tabel 8.15	Analisis Risiko <i>Bussines Model Canvas</i>	74
Tabel 8.16	Matrik Risiko Berdasarkan <i>Bussines Model Canvas</i>	76
Tabel 8.17	Katagori Matrik Risiko Berdasarkan <i>Bussines Model Canvas</i>	76
Tabel 8.18	Evaluasi Tindakan Risiko Berdasarkan <i>Bussines Model Canvas</i> ...77	
Tabel 8.19	Residual Risk <i>NEW</i> KSM	80
Tabel 8.20	Matrik Residual Risk <i>NEW</i> KSM	80
Tabel 8.21	Katagori Matrik Risiko Berdasarkan <i>Bussines Model Canvas</i>	81
Tabel 9.1	Realisasi Vs Komitmen bulan April.....	83
Tabel 9.2	Potensi payroll Agustus 2018.....	84
Tabel 9.3	Potensi List Top Up.....	85
Tabel 9.4	Potensi <i>Pre Approved</i>	86
Tabel 9.5	Beban CKPN`	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	<i>Restart Corplan 2016-2020</i>	2
Gambar 2.1	Komponen ERM.....	13
Gambar 2.2	Jenis Risiko Dalam Pemberian Kredit`	15
Gambar 4.1	Proses Bisnis Saat Ini (KTA & KSM).....	29
Gambar 4.2	<i>Target Market</i> dan RAC Produk	31
Gambar 4.3	Persaingan Internal KTA KSM	32
Gambar 4.4	Approval Rate & SLA Sebelum Bisnis Model Baru.....	33
Gambar 4.5	Flow Respon KTA & KSM.....	33
Gambar 5.1	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia.....	35
Gambar 5.2	Analisis Internal.....	38
Gambar 6.1	Analisis Kekuatan dan Kelemahan.....	39
Gambar 6.2	Analisis Ancaman dan Peluang	40
Gambar 6.3	FLOW PROSES KREDIT KTA & KSM Sebelum Model Bisnis Baru	44
Gambar 6.4	PROSEDUR PELAKSANAAN – Kredit Serbaguna Mikro (KSM)	52
Gambar 7.1	<i>Business Model Canvas NEW KSM</i>	53
Gambar 7.2	FLOW RESPON <i>NEW KSM</i>	57
Gambar 7.3	Pemrosesan Mandiri <i>NEW KSM</i>	58
Gambar 8.1	Target Pencapaian Penjualan <i>NEW KSM</i> 31 Agustus 2018.....	72
Gambar 9.1	Pengembangan Bisnis Model Baru <i>NEW KSM</i>	82
Gambar 9.2	<i>Campaign Pricing</i> Pemasaran KTA - KSM 2018.....	82
Gambar 9.3	Proses Strategi Akuisisi KSM	84
Gambar 9.4	Pola <i>Relationship B2B</i> untuk KTA KSM 2018	86
Gambar 9.5	<i>Reward SRBB</i>	86
Gambar 9.6	<i>Reward KMM & MM</i>	87
Gambar 9.7	<i>Reward Tabungan Mu</i>	87
Gambar 9.8	Reward Aplikasi referal.....	88
Gambar 9.9	Reward Program Booking MKS Spektakuler	88
Gambar 9.10	Reward Aplikasi DTBO	89