



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

**Analisis Strategi Inovasi Bank Mandiri Dalam Perubahan
Produk *Mandiri Mobile* Menjadi *Mandiri Online***

Skripsi

Oleh

Khalid Rahadian Guntara

2014320178

Bandung

2019



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

**Analisis Strategi Inovasi Bank Mandiri Dalam Perubahan
Produk *Mandiri Mobile* Menjadi *Mandiri Online***

Skripsi

Oleh

Khalid Rahadian Guntara

2014320178

Pembimbing

Dr. Theresia Gunawan, S.Sos. MM., M.Phil.

Bandung

2019

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis



Tanda Persetujuan Skripsi

Nama : Khalid Rahadian Guntara
NPM : 2014320178
Judul : Analisis Strategi Inovasi Bank Mandiri Dalam Perubahan
Produk Mandiri *Mobile* Menjadi Mandiri *Online*

Menyetujui untuk diajukan pada
Ujian Sidang jenjang Sarjana
Bandung 24 Mei 2019

Pembimbing,

Dr. Theresia Gunawan, S.Sos. MM., M.Phil.

Mengetahui,

Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Dr. Margaretha Banowati Talim, M.Si.

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Khalid Rahadian Guntara

NPM : 2014320178

Jurusan/ Program studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Judul : Analisis Strategi Inovasi Bank Mandiri Dalam
Perubahan Produk Mandiri *Mobile* Menjadi Mandiri
Online

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 24 Mei 2019

Khalid Rahadian Guntara

ABSTRAK

Nama : Khalid Rahadian Guntara

NPM : 2014320178

Judul : Analisis Strategi Inovasi Bank Mandiri Dalam Perubahan Produk Mandiri *Mobile* Menjadi Mandiri *Online*

Inovasi dalam sebuah dunia perbankan sangat dibutuhkan, karena dunia perbankan bukan hanya membicarakan profit saja, tetapi bank juga memerlukan pencapaian yaitu produk baru dalam bisnisnya atau yang sering disebut sebagai inovasi produk. Dalam setiap rancangan strategi inovasi, sebuah bisnis tidak lepas dari beragam inovasi yang dibuat dan dikenalkan pada nasabah, meskipun inovasi tersebut disukai atau tidak oleh nasabah. Inovasi juga dibutuhkan untuk melawan kompetitor dalam bentuk usaha yang sejenis. Saat ini yang sangat diminati dan banyak di pakai adalah *mobile banking*, yang salah satu pelakunya adalah Bank Mandiri dengan produk mandiri *online*. Bank Mandiri menciptakan mandiri *mobile* yang awal mulanya melihat peluang tersebut, dengan perkembangan teknologi yang sangat cepat kebutuhan nasabah juga ikut meningkat yang membuat Bank Mandiri melakukan inovasi produk dengan merubah mandiri *mobile* menjadi mandiri *online*.

Penelitian ini pada dasarnya menggunakan penelitian deskriptif dan menggunakan studi kasus, teknik analisis data menggunakan perbandingan antara teori-teori dengan informasi yang didapatkan oleh peneliti dari lapangan. Lalu, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi langsung, studi kepustakaan, wawancara, dan kuesioner.

Secara menyeluruh, didasarkan dari analisa peneliti menggunakan *five porter analysis* dipaparkan mengenai situasi perkembangan secara menyeluruh dan diidentifikasi mengenai SWOT *analysis (strength, weakness, opportunities, and threat)* yang dimiliki oleh bank, dan *Blue ocean strategy* yang menggunakan metode kanvas strategi dan juga kerangka kerja empat langkah (dengan tujuan mengetahui respon nasabah terhadap inovasi yang dilakukan oleh Bank Mandiri).

Kata Kunci: Strategi Inovasi Produk, Analisis SWOT, Industri Perbankan, Kanvas Strategi

ABSTRACT

Name : Khalid Rahadian Guntara

SIN : 2014320178

Title : *Strategic Innovation Analysis of Bank Mandiri In Product Development from Mandiri Mobile to Mandiri Online*

Innovation in banking world is crucial since banking is not only about profit, but banks also requires development in terms of new products in their business or what can be called product innovation. In every innovation strategic plan, the implementation of various innovation and its introductions to its customers is the heart of a business, whether it is fancied by the costumers or not. Innovation is also important to oppress the competitor of similar type of business. The most popular innovation in present days is mobile banking, which one of the performer is Bank Mandiri. In the beginning, Bank Mandiri established mandiri mobile, as times goes by they spotted an opportunity as the rapid development of technology increases the needs and developed an advancement of mandiri mobile named mandiri online.

The basis of this research utilizes descriptive and case studies methods, the data analysis technique applied through comparison of theories and real-world information from the field researches. Furthermore, the collection of data was done through the utilization of actual observation, literature reviews, interviews, and questionnaire.

To summarize, based on the researcher's analisis using five porter analysis presented the development situation thoroughly and identified by SWOT analysis (strength, weakness, opportunities, and threat) owned by the bank, blue ocean strategy which using strategy canvas method as well as four actions framework (with the purpose to understand the customer's response towards the innovation made by Bank Mandiri).

Keywords: Product Innovation Strategy, SWOT Analysis, Banking Industrial, Canvas Strategy

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan kurnia-Nya yang selalu memberikan kesehatan, hikmah, dan ilmu kepada penulis sehingga dalam penulisan skripsi yang berjudul Analisis Strategi Inovasi Bank Mandiri Dalam Perubahan Produk Mandiri *Mobile* Menjadi Mandiri *Online* ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis menyelesaikan skripsi ini untuk tujuan sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Strata 1 Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan dan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan arahan, bimbingan, dukungan, dan juga saran kepada penulis selama kuliah maupun pada saat penyusunan skripsi ini berlangsung hingga skripsi ini terselesaikan dengan baik, terutama kepada:

1. Allah SWT. Yang telah memberikan kesehatan, pengetahuan, kasih sayang, rahmat dan karunia-Nya kepada penulis.
2. Orang tua tercinta kepada mama dan papa yang selalu mendukung dan mendoakan sekaligus membimbing anaknya untuk menyelesaikan skripsi ini.
3. Ibu Dr. Theresia Gunawan, S.Sos. MM.,M.Phil. selaku dosen pembimbing seminar dan skripsi yang telah banyak memberikan ilmu,

waktu, tenaga, dan dengan ikhlas memberikan bimbingan dan nasihat selama penulisan skripsi dimulai hingga terselesaikan.

4. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh Staf Akademik, Staf Kemahasiswaan Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan bantuan dan jasanya kepada penulis selama menjalani perkuliahan.
5. Pihak Bank Mandiri yaitu Bapak Sigit dan Ibu Wawat selaku petinggi Bank Mandiri yang telah memberikan waktu, pengalaman, dan membantu memberikan data selama berlangsungnya proses skripsi berjalan hingga selesai.
6. Terimakasih kepada Muthia Fraiditha selaku teman dekat penulis yang telah menyemangati, membantu, dan juga memotivasi supaya penulis cepat lulus.
7. Terimakasih kepada adik penulis Nabil Farkhaerawan yang sudah menemani penulis jika mengerjakan skripsi dirumah.
8. Terimakasih kepada teman-teman UNPAR yang sudah lebih dahulu lulus dibandingkan penulis yang membantu saat penulis tidak memiliki ide yaitu Kalisha Allya, Irfan Mirza, Safira, Adit dan lain lain.
9. Terimakasih kepada teman-teman UNPAR yang berjuang bersama mengerjakan skripsi yaitu Agung Hendra, Fitri Saraswati, Satria, Iyus, Dio, Lukman dan lain-lain.

10. Terimakasih kepada teman-teman UNPAR yang sering menemani di Indomart saat pergantian mata kuliah yaitu Raka Zafran, Nizar, Syah Reza, Arina, Andra dan lain-lain.
11. Terimakasih kepada teman-teman SMA PRIBADI angkatan 2012 yang tidak bisa disebutkan satu-satu.
12. Terimakasih kepada teman-teman SHOLEH & SHOLEHAH yaitu Kiki, Fitriana, Rozehan, Ken, Daryl.
13. Terimakasih kepada teman-teman UNPAR angkatan 2014 yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis Menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna, baik dari segi Bahasa, pembahasan, dan penulisannya. Semoga seluruh kebaikan dan kontribusi yang diberikan kepada penulis dibalas oleh Tuhan Yang Maha Esa.

Bandung, 24 Mei 2019

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian	6
BAB 2	8
KERANGKA TEORI	8
2.1 Definisi Strategi	8
2.1.1 Perencanaan Strategi	9
2.2 Aplikasi <i>Mobile</i>	10
2.3 Aplikasi <i>Web</i>	10
2.4 Definisi Inovasi	11
2.4.1 Inovasi Produk	12
2.5 Analisis SWOT	17
2.5.1 Fungsi Analisis SWOT	19
2.5.2 Matriks SWOT	20
2.6 Analisis Lingkungan Eksternal	21
2.6.1 Lingkungan Umum/ Makro	22
2.6.2 Lingkungan Industri / Khusus	24
2.7 Analisis Lingkungan Internal	27
2.8 <i>Blue Ocean Strategy</i>	29
2.8.1. Strategi Kanvas	29
2.8.2 Kerangka Kerja Empat Langkah (<i>Four Actions Framework</i>)	31
BAB 3	33
METODE PENELITIAN	33

3.1 Jenis Penelitian.....	33
3.2 Metode Penelitian.....	34
3.3 Model Penelitian	35
3.4 Jenis Data	36
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.6 Teknik Analisis Data.....	39
3.7 Operasionalisasi Variabel	40
BAB 4	44
OBJEK PENELITIAN	44
4.1 Logo Perusahaan	44
4.2 Sejarah Perusahaan.....	44
4.3 Profil Perusahaan	45
4.4 Visi dan Misi Perusahaan.....	46
4.4.1 Visi	46
4.4.2 Misi	46
4.5 Struktur Organisasi	47
4.6 Job Description	48
4.7 Pencapaian Bank Mandiri di 2014.....	50
4.8 Rencana Mandiri di Periode 2015-2020	51
BAB 5	52
PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	52
5.1 Hasil Analisis Inovasi	52
5.2 Analisis Lingkungan Eksternal	62
5.2.1 Analisis Five Forces.....	62
5.2.2 Analisis PEST	70
5.3 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan.....	78
5.3.1 Pemasaran	78
5.3.2 Keuangan dan akunting.....	81
5.3.3 Produksi dan Operasi	82
5.3.4 Personalia atau SDM.....	83
5.3.5 Manajemen Mutu	85
5.4 Analisis SWOT	86
5.6 Analisa Kerangka Kerja Empat Langkah.....	97
5.7 Strategi Kanvas	101

BAB 6	108
KESIMPULAN DAN SARAN.....	108
6.1 Kesimpulan	108
6.2 Saran.....	112
DAFTAR PUSTAKA	114
LAMPIRAN.....	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Porter Five Forces	27
Gambar 2.2 Strategi Kanvas	30
Gambar 3.1 Model Penelitian Bisnis	35
Gambar 4.1 Logo Perusahaan PT. Bank Mandiri	44
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Bank Mandiri.....	47
Gambar 5.1 Tampilan Homepage Mandiri Mobile.....	53
Gambar 5.2 Tampilan Fund Transfer Mandiri Mobile	53
Gambar 5.3 Tampilan Login Mandiri Mobile.....	54
Gambar 5.4 Tampilan Login Mandiri Online	55
Gambar 5.5 Tampilan Fitur Pengamanan Berlapis Mandiri Online	56
Gambar 5.6 Tampilan Homepage Mandiri Online	57
Gambar 5.7 Tampilan Transaksi Bayar Mandiri Online.....	58
Gambar 5.8 Kompetitor Bank Mandiri	66
Gambar 5.9 Nilai Tukar Rupiah Terhadap USD Periode 2015-2018	73
Gambar 5.10 Nilai Tukar Rupiah Terhadap USD Periode 2018-2019	74
Gambar 5.11 Kurva Nilai Strategi Kanvas Mandiri Mobile, Mandiri Online dan BCA Mobile	105

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Tabel Operasionalisasi Variabel	40
Tabel 5.1 Tabel Inovasi Mandiri Online	59
Tabel 5.2 Peringkat Bank di Indonesia	65
Tabel 5.3 Tingkat Pertumbuhan Mandiri Online	81
Tabel 5.4 Pelatihan Bank Mandiri	85
Tabel 5.5 Diagram Analisis SWOT	91
Tabel 5.6 Tabel Skema Hapus-Kurangi-Tambah-Ciptakan Mandiri Online	97

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha yang cepat dan penuh persaingan menuntut untuk melakukan perubahan orientasi terhadap cara pelaku bisnis untuk melayani konsumen mereka. Perubahan orientasi yang dilakukan berbentuk inovasi-inovasi yang menawarkan produk-produk yang berbeda dan lebih unggul dibanding pesaingnya.

Salah satu sektor bisnis yang juga terus melakukan inovasi untuk mengikuti perkembangan dunia usaha adalah sektor perbankan. Pelaku bisnis dalam sektor perbankan dilakukan untuk meningkatkan kualitas bank dalam melayani nasabahnya, mengungguli pesaing, dan mengeluarkan produk baru yang dapat unggul di pasar.

Persaingan yang ketat dalam dunia perbankan menuntut bank tersebut untuk semakin inovatif dalam mengeluarkan produk yang disukai oleh nasabah. Tanpa inovasi, produk suatu bank bisa kalah dalam persaingan dengan produk-produk lain yang semakin memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah. Di sisi lain, nasabah semakin kritis terhadap apa yang mereka terima dan harapkan dari sebuah produk. Jika ternyata tidak sesuai dengan harapan nasabah, Bank tidak hanya akan kehilangan kepercayaan nasabah tetapi juga berpotensi akan kehilangan nasabah yang potensial. Nasabah yang puas akan terus melakukan

transaksi perbankan, dan nasabah yang tidak puas akan cenderung menggunakan produk dari bank lain.

Salah satu bank yang juga turut melakukan inovasi adalah Bank Mandiri. Bank Mandiri terbentuk dari adanya peleburan dari 4 Bank, yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia, dan Bank Pembangunan Indonesia. Dimana masing-masing bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, Bank Mandiri meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia.

Rico Usthavia Fans selaku Senior Executive Vice President Transaction Banking mengatakan, “Perlu pengembangan dan terobosan baru, Bank Mandiri tercatat memiliki total mesin ATM sebanyak 15.444 ATM, mesin CDM sekitar 400, dan mesin EDC 280 ribu. Sedangkan, pengguna (*user*) *internet banking* hampir 2,5 juta orang, pengguna *mobile banking* hampir 6,5 juta orang.” Ujarnya.

Inovasi yang telah dilakukan Bank Mandiri salah satunya berbentuk layanan *m-Banking* dengan nama Mandiri *mobile*. Mandiri *mobile* merupakan layanan *mobile banking* pada *smartphone* (Blackberry, Android, dan iPhone) dengan tampilan menu yang menarik dan mudah digunakan.

Dengan mandiri *mobile* Anda dapat melakukan transaksi finansial (transfer, pembayaran, pembelian, dll), transaksi non finansial (cek saldo, cek histori transaksi, dll), informasi lokasi cabang/ATM, informasi kurs dan fitur-fitur menarik lainnya. Informasi Menu & Transaksi yang terdapat di dalam fitur Mandiri *mobile*, sebagai berikut:

1. Menu Transaksi Transfer antar Rekening Bank Mandiri
2. Menu Transaksi Transfer antar Bank - SKN
3. Menu Transaksi Transfer antar Bank - *Online*
4. Menu Transaksi Pembelian Isi Ulang Pulsa
5. Menu Transaksi Pembayaran Tagihan
6. Menu Favoritku
7. Menu Lokasi ATM & Cabang
8. Menu Informasi Kurs dan Suku Bunga
9. Menu Kotak Pesan

Selain kelebihan fitur yang ada di Mandiri *mobile* terdapat juga kekurangan yang dimilikinya, yaitu:

- **Hanya bisa digunakan melalui telepon seluler**

Mengingat transaksi ini hanya via telepon seluler (*Handphone*), sehingga tidak dapat melakukan transaksi jika telepon seluler hilang ataupun rusak.

- **Masih bergantung OTP (One Time Password)**

OTP (*one-time password*) yang dikirim via SMS ke ponsel yang bersangkutan. Sistem ini juga hanya berfungsi pada kartu SIM yang telah didaftarkan.

- **Kurang informatif**

Dengan banyaknya fitur baru yang dikeluarkan Bank Mandiri seperti *e-money*, *e-toll* dan juga *e-cash*. Mandiri *Mobile* tidak dapat mengakses fitur-fitur baru tersebut.

Dengan adanya kekurangan-kekurangan yang dimiliki mandiri *mobile*, akhirnya Bank Mandiri melakukan inovasi untuk menciptakan sebuah produk yang dapat menutupi kekurangan dari mandiri *mobile*. Inovasi yang dilakukan Bank Mandiri untuk menutupi kekurangan tersebut adalah dengan meluncurkan produk *m-Banking* baru yaitu mandiri *online*.

Berdasarkan fenomena yang dialami oleh Bank Mandiri yang bergerak dalam bidang perbankan dan ketertarikan penulis untuk memberikan saran-saran mengenai perubahan produk mandiri *mobile* menjadi mandiri *online*, maka penulis melakukan penelitian dengan judul “Analisis Strategi Inovasi Bank Mandiri Dalam Perubahan Produk Mandiri *Mobile* Menjadi Mandiri *Online*”.

1.2 Identifikasi Masalah

Bank Mandiri telah mempunyai produk *m-Banking* yaitu mandiri *mobile*, untuk menyempurnakan produk tersebut Bank Mandiri kembali melakukan inovasi terhadap *m-Banking* tersebut dengan merilis produk *m-Banking* baru yaitu mandiri *online*.

Mandiri *online* merupakan layanan integrasi dari mandiri *internet* dan mandiri *mobile* yang tampil dengan wajah baru untuk menghadirkan kenyamanan

serta kemudahan lebih dalam memperoleh informasi dan melakukan aktivitas transaksi finansial.

Nasabah mendaftarkan diri dan mengaktifkan layanan transaksi finansial mandiri online di kantor cabang terdekat dengan membawa identitas diri, buku tabungan dan kartu debit mandiri. Setelah melakukan pendaftaran, nasabah melakukan aktivasi *online* pada aplikasi mandiri *online* melalui *smartphone* nasabah.

Perbedaannya dengan Mobile Banking & Internet Banking lama

1. Hadir dalam 2 bentuk layanan : Mandiri *Online Web* dan Mandiri *Online Apps*.
2. Tampilan yang lebih memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam mendapatkan informasi dan melakukan transaksi keuangan bagi para nasabah.
3. Nasabah tidak perlu lagi mendaftarkan rekening tabungan untuk dapat dijadikan sumber dana transaksi, karena otomatis rekening yang dapat dijadikan sumber dana bisa digunakan untuk bertransaksi.
4. Metode otentikasi baru yang memberikan keamanan lebih. Transfer, Pembayaran, Pembelian dan transaksi lainnya menjadi lebih aman untuk nasabah.
5. Akses mandiri *online* dapat dilakukan melalui semua *smartphone* yang dimiliki oleh nasabah.

Berdasarkan data yang telah di peroleh, berikut ini akan dirumuskan pokok-pokok persoalan yang akan dibahas, diselidiki, dan di jawab dalam penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Apakah latar belakang Bank Mandiri melakukan inovasi dengan merubah produk Mandiri *Mobile* menjadi Mandiri *Online*?
2. Analisis lingkungan internal dan eksternal Mandiri *Online* di Bank Mandiri?
3. Bagaimana respon nasabah terhadap inovasi yang diterapkan oleh Bank Mandiri?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok-pokok persoalan yang telah dirumuskan di atas berikut ini akan dikemukakan garis besar hasil yang ingin diperoleh setelah masalah dijawab dan dipecahkan yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui latar belakang Bank Mandiri melakukan inovasi dengan merubah produk Mandiri *Mobile* menjadi Mandiri *Online*.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap perubahan Mandiri *Mobile* di Bank Mandiri.
3. Untuk mengetahui respon nasabah terhadap perubahan inovasi yang diterapkan oleh Bank Mandiri.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi dua aspek, yaitu: aspek teoritis dan aspek praktis.

1. Kegunaan Teoritis

Dari segi ilmiah, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan mengenai perkembangan perbankan dan digunakan sebagai bahan acuan dibidang penelitian yang sejenis.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Penulis: Sebagai sarana belajar untuk mengintegrasikan pengetahuan dan keterampilan dengan terjun langsung lapangan sehingga dapat melihat, merasakan, dan menghayati apakah praktik pembelajaran yang dilakukan selama ini sudah efektif dan efisien.
- b. Bagi Bank Mandiri: Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan ataupun referensi yang berguna sebagai salah satu strategi untuk menciptakan industri perbankan yang aktif dan tidak jenuh.