

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS	I
HALAMAN PENGESAHAN	II
KATA PENGANTAR	III
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	IV
RINGKASAN EKSEKUTIF	V
DAFTAR ISI	XIII
DAFTAR TABEL	XVI
DAFTAR GAMBAR	XIX
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG	1
1.2 IDENTIFIKASI MASALAH	7
1.2.1 <i>Job to be Done</i>	8
1.2.2 <i>Customer Pain</i>	11
1.2.3 <i>Customer Gains</i>	12
1.3 SOLUSI BISNIS	13
1.3.1 <i>Pains Reliever</i>	13
1.3.2 <i>Gain Creator</i>	14
1.3.3 <i>Product/Services</i>	15
1.4 VISI DAN MISI.....	16
1.4.1 Profil Perusahaan	16
1.4.2 Visi dan Misi.....	17
1.4.3 Logo dan <i>Tagline</i>	18
BAB II ANALISA FAKTOR EKSTERNAL	19
2.1 <i>FRAMEWORK</i>	19
2.2 KEKUATAN KOMPETITIF (<i>COMPETITIVE FORCES</i>)	19
2.2.1 <i>Threat of New Entrants</i>	20
2.2.2 <i>Rivalry Among Existing Firm</i>	21
2.2.3 <i>Bargaining Power of Buyers</i>	23
2.2.4 <i>Bargaining Power of Suppliers</i>	24
2.2.5 <i>Threat of Substitute Products</i>	24
2.2.6 <i>Analisa Porter</i>	25
2.3 PEST	26
2.3.1 Analisa Politik.....	26
2.3.2 Analisa Ekonomi.....	28

2.3.3 Analisa Sosial	31
2.3.4 Analisa Teknologi.....	33
2.4 OPPORTUNITY – THREAT (EFE)	34
BAB III ANALISA FAKTOR INTERNAL.....	36
3.1 FRAMEWORK	36
3.2 ANALYSIS OF DEMAND	36
3.2.1 User Friendly (Ease of Use) (C1).....	36
3.2.2 Product Features (C2).....	37
3.2.3 Rewards (R1)	38
3.2.4 Services Excellent (C3).....	38
3.2.5 Security (C7).....	39
3.3 ANALISI SOF COMPETITION	40
3.3.1 Capital (R2).....	40
3.3.2 Human Resources (R3).....	40
3.3.3 Technology (C4)	41
3.3.4 Strategy Marketing (C5).....	42
3.3.5 Digital Ecosystem/Partnership (R4).....	43
3.3.6 Differentiation (C6)	43
3.3.7 Reputation (R5).....	44
3.4 PENILAIAN RESOURCE AND CAPABILITIES	44
3.5 COMPETITIVE ADVANTAGE	48
3.6 STRENGTH - WEAKNESS (IFE)	49
BAB IV PERENCANAAN STRATEGI	51
4.1 FRAMEWORK	51
4.2 ESTABLISH OBJECTIVES.....	51
4.2.1 Tujuan Jangka Pendek	51
4.2.2 Tujuan Jangka Menengah.....	53
4.2.3 Tujuan Jangka Panjang.....	54
4.3 INPUT STAGE	55
4.3.1 EFE (External Factor Evaluation) Matrix	55
4.3.2 IFE (Internal Factor Evaluation) Matrix	56
4.3.3 CPM (Competitive Profile Matrix).....	58
4.4 THE MATCHING STAGE.....	61
4.4.1 SWOT Matrix.....	61
4.4.2 IE Matrix.....	64
4.5 THE DECISION STAGE	65
4.5.1 QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).....	65
4.6 PORTER’S GENERIC STRATEGY.....	68
4.7 LEAN BUSINESS CANVAS MODEL.....	71
BAB V PERENCANAAN PEMASARAN	73
5.1. TUJUAN DAN SASARAN PEMASARAN	73
5.1.1 TUJUAN PEMASARAN.....	73

5.1.2 Sasaran Pemasaran.....	74
5.2 <i>SEGMENTING, TARGETING DAN POSITIONING</i>	75
5.2.1 <i>Segmenting</i>	75
5.2.2 <i>Targeting</i>	76
5.2.3 <i>Positioning</i>	76
5.3 <i>MARKETING MIX</i>	77
5.3.1 <i>Product</i>	77
5.3.2 <i>Price</i>	79
5.3.3 <i>Promotion</i>	79
5.3.4 <i>Place</i>	80
5.3.5 <i>People</i>	81
5.3.6 <i>Physical Evidence</i>	81
5.3.7 <i>Process</i>	81
5.4 <i>SALES</i>	81
5.4.1 <i>Sales & Marketing Activities</i>	81
5.4.2 <i>Sales Team</i>	83
5.4.3 <i>Sales Budget</i>	86
5.5 <i>PROYEKSI REVENUE STREAM</i>	87
5.5.1 <i>Scenario beserta Assumption</i>	87
5.5.2 <i>Proyeksi perbulan selama 5 tahun</i>	89
5.5.3 <i>Net Marketing Contribution</i>	91
BAB VI PERENCANAAN OPERASIONAL.....	92
6.1 <i>TAHAPAN PENDIRIAN BISNIS/USAHA</i>	92
6.2 <i>TUJUAN DAN SASARAN OPERASIONAL</i>	93
6.2.1 <i>Tujuan Operasional</i>	93
6.2.2 <i>Sasaran Operasional</i>	94
6.3 <i>DESAIN OPERASI</i>	95
6.3.1 <i>Desain Produk dan Proses</i>	95
6.3.2 <i>Layout dan Aliran Jasa</i>	96
6.3.3 <i>Teknologi Proses</i>	100
6.4 <i>PENGHANTARAN OPERASI</i>	102
6.4.1 <i>Manajemen Rantai Pasok</i>	102
6.4.2 <i>Perencanaan dan Kontrol Persediaan</i>	103
6.4.3 <i>Manajemen Kualitas</i>	104
6.5 <i>PROYEKSI OPERATIONAL COST</i> 6.5.1 <i>ASUMSI OPERASIONAL</i>	105
6.5.2 <i>Anggaran Biaya Operasional</i>	105
BAB VII PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	107
7.1 <i>TUJUAN DAN SASARAN HUMAN CAPITAL</i>	107
7.1.1 <i>Tujuan Human Capital</i>	107
7.1.2 <i>Sasaran Human Capital</i>	108
7.1.3 <i>Strategi Human Capital</i>	109
7.2 <i>BUDAYA</i>	109

7.2.1 Artefak.....	109
7.2.2 Norm/Value.....	111
7.2.3 Assumption/Believe.....	112
7.3 STRUKTUR ORGANISASI.....	113
7.4 PERENCANAAN <i>HUMAN CAPITAL</i>	119
7.4.1 Skema Rekrutmen.....	119
7.4.2 Pelatihan dan Pengembangan.....	120
7.4.3 Sistem Kompensasi.....	121
7.4.4 Absensi Karyawan dan Waktu Kerja.....	126
7.4.5 Evaluasi Pekerjaan.....	127
7.4.6 Pemutusan Hubungan Kerja.....	130
7.5 PROYEKSI HC COST 7.5.1 SKENARIO PERENCANAAN HC.....	131
7.5.2 Anggaran Biaya Perencanaan HC.....	132
BAB VIII PERENCANAAN KEUANGAN.....	133
8.1 TUJUAN DAN SASARAN KEUANGAN.....	133
8.1.1 Tujuan Keuangan.....	133
8.1.2 Sasaran Keuangan.....	134
8.2 ELEMEN PERENCANAAN KEUANGAN.....	134
8.2.1 Perencanaan Pendapatan.....	135
8.2.2 Perencanaan Biaya.....	135
8.2.3 Perencanaan Investasi.....	136
8.2.4 Perencanaan Kebutuhan Modal.....	136
8.2.5 Perencanaan Pembiayaan.....	136
8.3 PROYEKSI KEUANGAN.....	138
8.3.1 Proyeksi Laba (Rugi).....	138
8.3.2 Proyeksi Neraca.....	139
8.3.3 Proyeksi Laporan Arus Kas.....	140
8.4 ANALISA KELAYAKAN INVESTASI.....	141
8.4.1 Net Present Value.....	141
8.4.2 Payback Period.....	142
8.4.3 Internal Rate of Return.....	142
8.4.4 Return on Investment (ROI).....	143
8.5 ANALISA KINERJA KEUANGAN.....	143
8.5.1 Rasio Likuiditas.....	143
8.5.2 Rasio Profitabilitas.....	144
8.5.3 Rasio Solvabilitas.....	144
BAB IX PERENCANAAN RISIKO.....	146
9.1 TUJUAN DAN SASARAN RISIKO.....	146
9.1.1 Tujuan Risiko.....	146
9.1.2 Sasaran Risiko.....	147
9.2 PRINSIP MANAJAMEN RISIKO.....	149
9.2.1 Integrasi.....	149

9.2.2 Terstruktur dan Komprehensif.....	149
9.2.3 Adaptasi.....	149
9.2.4 Inklusif.....	149
9.2.5 Dinamis.....	149
9.2.6 Ketersediaan Informasi dan Data.....	149
9.2.7 Faktor Manusia dan Budaya.....	150
9.2.8 Inovasi.....	150
9.3 KERANGKA MANAJEMEN RISIKO.....	150
9.3.1 Kepemimpinan dan Komitmen.....	150
9.3.2 Integrasi.....	151
9.3.3 Perancangan Kerangka Kerja.....	151
9.3.4 Implementasi.....	153
9.3.5 Evaluasi.....	153
9.3.6 Perbaikan.....	154
9.4 PROSES MANAJEMEN RISIKO.....	154
9.4.1 Scope, Context dan Criteria.....	155
9.4.2 Risk Assesment.....	175
9.4.3 Risk Treatment.....	201
9.4.4 Komunikasi dan Konsultasi.....	209
9.4.5 Pemantauan dan Pengkajian.....	210
9.4.6 Recording dan Reporting.....	220
9.4.7 Anggaran Biaya Manajemen Risiko.....	220
DAFTAR PUSTAKA.....	222
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	222

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1. 1 Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin 2021	4
Tabel 1. 2 Total jumlah anak 0-19 tahun (dalam ribu)	4
Tabel 1. 3 Total jumlah anak 0-17 tahun (dalam ribu)	5
Tabel 1. 4 kategori kelompok masyarakat berdasarkan jumlah pendatapatan rata-rata per bulan	5
Tabel 1. 5 Daftar Produk dan layanan untuk anak di Bank Konvesional	6
Tabel 1. 6 Company Profile PT Bank Index	16
Tabel 2. 1 Rentang Nilai Porter's Five Forces	20
Tabel 2. 2 Bank Digital Eksisting	22
Tabel 2. 3 Analisa <i>Porter's Five Forces</i> Dex Junior	25
Tabel 2. 4 Total nilai analisa <i>Porter's Five Forces</i> Dex Junior	26
Tabel 2. 5 <i>Key External Factor</i> Dex Junior	34
Tabel 3. 1 <i>Analysis of Capabilities User Friendly (Ease of Use)</i>	37
Tabel 3. 2 <i>Analysis of Capabilities Features of Product</i>	37
Tabel 3. 3 <i>Analysis of Resources Rewards</i>	38
Tabel 3. 4 <i>Analysis of Capabilities Service Excellent</i>	39
Tabel 3. 5 <i>Analysis of Capabilities Security</i>	40
Tabel 3. 6 <i>Analysis of Resources Capital</i>	40
Tabel 3. 7 <i>Analysis of Human Resources</i>	41
Tabel 3. 8 <i>Analysis of Capabilities Technology</i>	42
Tabel 3. 9 <i>Analysis of Capabilities Strategy Marketing</i>	42
Tabel 3. 10 <i>Analysis of Resources Digital Ecosystem</i>	43
Tabel 3. 11 <i>Analysis of Capabilities Diferensiasi Product</i>	43
Tabel 3. 12 <i>Analysis of Resources Reputation</i>	44
Tabel 3. 13 <i>Penilaian Resource and Capabilities Divisi Digital Development</i>	44
Tabel 3. 14 <i>Analysis VRIO</i> Dex Junior	48
Tabel 3. 15 <i>Strength - Weakness</i> Dex Junior	49
Tabel 4. 1 EFE Matrix Dex Junior	55
Tabel 4. 2 IFE Matrix Dex Junior	56
Tabel 4. 3 CPM Dex Junior	58
Tabel 4. 4 SWOT Matrix Dex Junior	61
Tabel 4. 5 QSPM Dex Junior	65
Tabel 4. 6 Strategic Group Model	68
Tabel 4. 7 Lean Business Canvas Model Divisi Digital Development	72
Tabel 5. 1 Tujuan Pemasaran Dex Junior	74
Tabel 5. 2 Sasaran Pemasaran Dex Junior	75

Tabel 5. 3 <i>Segmenting Dex Junior</i>	75
Tabel 5. 4 <i>Product Dex Junior</i>	78
Tabel 5. 5 <i>Price Dex Junior</i>	79
Tabel 5. 6 <i>Promotion Dex Junior</i>	80
Tabel 5. 7 <i>Sales & Marketing Activities</i>	81
Tabel 5. 8 <i>Sales Team-Marketing Communication</i>	84
Tabel 5. 9 <i>Sales Team –Liabilities Digital Product Development</i>	85
Tabel 5. 10 <i>Sales Team-Network Digital Sales & Distribution</i>	86
Tabel 5. 11 <i>Sales budget</i>	87
Tabel 5. 12 <i>Proyeksi Monthly Revenue</i> Jangka Pendek (Y1 s.d Y2).....	89
Tabel 5. 13 <i>Proyeksi Monthly Revenue</i> Jangka Menengah (Y3 s.d Y4).....	90
Tabel 5. 14 <i>Proyeksi Monthly Revenue</i> Jangka Panjang ($\geq Y5$).....	90
Tabel 5. 15 <i>Biaya Net Marketing Contribution (NMC)</i>	91
Tabel 6. 2 <i>Sasaran Operasional Divisi Digital Development</i>	94
Tabel 6. 3 <i>Fitur Tabungan</i>	96
Tabel 6. 4 <i>Asumsi Operasional</i>	105
Tabel 7. 1 <i>Tujuan Human Capital</i>	107
Tabel 7. 2 <i>Sasaran Human Capital</i>	108
Tabel 7. 3 <i>Penjabaran Norm/Value</i>	112
Tabel 7. 4 <i>Assumption/Belive Dex Junior</i>	113
Tabel 7. 5 <i>Job Description</i> Divisi Digital Development.....	114
Tabel 7. 6 <i>Training Plan</i> Divisi Digital Development.....	121
Tabel 7. 7 <i>Pengembangan Karyawan</i> Divisi Digital Development	121
Tabel 7. 8 <i>Bagan Besar</i> Bonus Karyawan.....	123
Tabel 7. 9 <i>Bagan</i> Penilaian Karir	125
Tabel 7. 10 <i>Penilaian Karyawan</i> Dex Junior.....	128
Tabel 7. 11 <i>Aspek Penilaian Karyawan</i> <i>Call Center</i> Dex Junior	129
Tabel 7. 12 <i>Asumsi Kebutuhan SDM</i>	131
Tabel 7. 13 <i>Asumsi Jumlah Kebutuhan Karyawan</i> Divisi Digital Development	131
Tabel 7. 14 <i>Anggaran Biaya Perencanaan HC</i>	132
Tabel 8. 1 <i>Tujuan Keuangan</i> Dex Junior	133
Tabel 8. 2 <i>Sasaran Keuangan</i> Dex Junior	134
Tabel 8. 3 <i>Perencanaan Pendapatan</i> dalam rupiah	135
Tabel 8. 4 <i>Rencana Pengeluaran</i> Divisi Digital Development dalam rupiah.....	135
Tabel 8. 5 <i>Perencanaan Investasi</i> dalam rupiah	136
Tabel 8. 6 <i>Perencanaan Kebutuhan Modal</i> dalam rupiah	136
Tabel 8. 8 <i>Rencana Pengeluaran Operasional</i> dalam rupiah.....	137
Tabel 8. 9 <i>Rencana Pengeluaran Human Resources</i> dalam rupiah.....	137
Tabel 8. 10 <i>Proyeksi Laba (Rugi)</i> selama 5 tahun	139
Tabel 8. 11 <i>Proyeksi Neraca</i> selama 5 tahun	140
Tabel 8. 12 <i>Proyeksi Arus Kas</i> selama 5 tahun.....	141
Tabel 8. 13 <i>Net Present Value(NPV)</i>	142

Tabel 8. 14 Net Present Value (NPV).....	142
Tabel 8. 15 Internal Rate of Return (IRR)	142
Tabel 8. 16 Return on Investment (ROI)	143
Tabel 8. 17 Rasio Liquiditas	144
Tabel 8. 18 Rasio Profitabilitas.....	144
Tabel 8. 19 Rasio Solvabilitas.....	145
Tabel 9. 1 Tujuan Risiko Divisi Digital Development	147
Tabel 9. 2 Sasaran Dex Junior.....	148
Tabel 9. 3 Konteks eksternal dan internal.....	155
Tabel 9. 4 Kriteria Kategori Risiko Divisi Digital Development	156
Tabel 9. 5 Kriteria Kemungkinan Risiko Divisi Digital Development.....	157
Tabel 9. 6 Kriteria Dampak Risiko	158
Tabel 9. 7 Penetapan lingkup, konteks dan kriteria	161
Tabel 9. 8 Identifikasi Risiko Divisi Digital Development	176
Tabel 9. 9 Analisa Risiko Divisi Digital Development.....	190
Tabel 9. 10 Evaluasi Risiko Divisi Digital Development.....	192
Tabel 9. 12 Perlakuan Risiko Divisi Digital Development.....	201
Tabel 9. 13 Risk Monitoring & Review Divisi Digital Development	210
Tabel 9. 14 Recording & Reporting Risk Divisi Digital Development.....	220
Tabel 9. 15 Anggaran Biaya Manajemen Risiko	220

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. 1 Nilai Transaksi Uang Elektronik.....	2
Gambar 1. 2 Jumlah Pengguna Internet di Indonesia	2
Gambar 1. 3 Konvensional Bank versus Digital Bank.....	3
Gambar 1. 4 Data Rekening Bank Digital di Dunia.....	7
Gambar 1. 5 Data responden terhadap pilihan memiliki tabungan anak digital	7
Gambar 1. 6 Data Responden Orang Tua	8
Gambar 1. 7 Data Responden Orang Tua yang memiliki anak berdasarkan usia...	8
Gambar 1. 8 Data Responden terhadap alasan tidak memiliki tabungan anak di Bank	9
Gambar 1. 9 Data Responden Orang Tua yang telah memiliki tabungan konvensional untuk anak.....	10
Gambar 1. 11 Value Proposition Canvas Dex Junior	16
Gambar 1. 12 Plaza Bank Index.....	17
Gambar 1. 13 Tagline Dex Junior	18
Gambar 2. 1 Framework Analisa Faktor Eksternal.....	19
Gambar 2. 2 Model Porter's Five Forces	20
Gambar 2. 3 Diagram Spider Porter's Five Forces Dex Junior	26
Gambar 2. 4 Pendapatan Domestik Bruto per Kapita	28
Gambar 2. 5 Klasifikasi Pendapatan berdasarkan level	28
Gambar 2. 6 Responden yang menggunakan dompet digital.....	30
Gambar 2. 7 Jumlah Pengguna Internet di Indonesia	31
Gambar 3. 1 Framework Analisa Faktor Internal	36
Gambar 3. 2 <i>Dex Junior Hypothetical Strengths and Weaknes</i>	48
Gambar 4. 1 Framework Strategic Plan	51
Gambar 4. 2 IE Matrix	64
Gambar 4. 3 Porter's Generic Strategy	71
Gambar 5. 1 Kerangka Kerja Perencanaan Pemasaran	73
Gambar 6. 1 <i>Framework</i> Perencanaan Operasional.....	92
Gambar 6. 2 Interaksi Tampilan Dex Junior	97
Gambar 6. 3 <i>Flowchart</i> Dex Junior	97
Gambar 6. 4 Aliran jasa Dex Junior.....	98
Gambar 6. 5 Layout Divisi <i>Digital Development</i>	99
Gambar 6. 6 Ilustrasi Gerai Digital Dex Junior	99
Gambar 6. 7 Desain arsitektur aplikasi Dex Junior.....	101
Gambar 6. 8 <i>Supply Chain Management</i> Divisi <i>Digital Development</i>	103
Gambar 7. 1 Framework Perencanaan SDM.....	107
Gambar 7. 2 Logo Bank Index	110

Gambar 7. 3 Logo Dex Junior.....	111
Gambar 7. 4 Struktur Organisasi Divisi Digital Development	113
Gambar 7. 5 Metode Rekrutmen Divisi Digital Development	120
Gambar 7. 6 Tahap Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	120
Gambar 7. 7 Kerangka kerja Balanced Scorecard	128
Gambar 8. 1 Framework Financial Planning	133
Gambar 9. 1 Kerangka Kerja Manajemen Risiko	146
Gambar 9. 2 Prinsip Manajemen Risiko	149
Gambar 9. 3 Kerangka Kerja Manajemen Risiko.....	150
Gambar 9. 4 Proses Manajemen Risiko	154
Gambar 9. 5 Peta Risiko Divisi Digital Development	200
Gambar 9. 6 Peta Risiko Divisi Digital Development setelah Perlakuan Risiko	208
Gambar 9. 7 Skema Komunikasi Pengelolaan Risiko Dex Junior.....	209