

**PENERAPAN *MANAGING CHANGE* PADA PERUBAHAN SISTEM KREDIT MIKRO
OLEH PT. BANK RAKYAT INDONESIA - UNIT GUNUNGSARI SURABAYA**

Komang Avidia Ariyani

Universitas Airlangga

Program Studi Magister Akuntansi

Kampus-B, Univ Airlangga, Gedung Sekolah Pascasarjana

Jl. Airlangga 4-6, Surabaya 60286 Indonesia

e-mail: komang.avidia.ariyani-2018@feb.unair.ac.id

Abstrak: Pada era globalisasi saat ini, setiap perusahaan dituntut untuk terus mengikuti perkembangan zaman, dengan terus melakukan perubahan tiap tahunnya, mulai dari perubahan kecil hingga perubahan besar yang berkaitan dengan internal karyawan, customer, lingkungan dan perusahaan milik pemerintah. Untuk mendukung program pemerintah di era industry 4.0 PT. Bank Rakyat Indonesia meluncurkan system baru pada system kredit mikro yang bernama "BRISPOT". Penerapan "*Managing Change*" adalah cara yang tepat dalam menanggapi adanya permasalahan tentang perubahan yang ada pada suatu perusahaan. Aktivitas *Managing Change* yang diterapkan meliputi *Motivating Change* dan *Sustaining Momentum*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana dampak dari penerapan *Managing Change* pada perubahan system kredit mikro PT. Bank Rakyat Indonesia, serta bagaimana BRI dapat tetap mempertahankan keunggulannya dalam persaingan di dunia perbankan Indonesia. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan data diperoleh melalui observasi dan wawancara mendalam (*in depth interview*). Berdasarkan hasil penelitian dengan menerapkan *Managing Change* pada perubahan system kredit mikro oleh PT. Bank Rakyat Indonesia - Unit Gunungsari Surabaya dapat memberikan kemudahan bagi seluruh jajaran pegawai menanggapi perubahan yang terjadi serta dapat menerapkan dengan baik perubahan tersebut untuk mempertahankan keunggulan BRI di dunia perbankan Indonesia.

Kata Kunci: BRI, BRISPOT, Kredit Mikro, Industry 4.0, *Managing Change*

Abstract: *In this globalization era, every company is required to keep abreast of the times, by continuously changes in each year, from small changes to major changes relating to internal employees, customers, the environment and government-owned companies. To support government programs in the industrial era 4.0 PT. Bank Rakyat Indonesia launched a new system in the micro credit system called "BRISPOT". Implementation of "Managing Change" is the right way in responding to the problems of changes that exist in a company. Managing Change activities that are applied are Motivating Change and Sustaining Momentum. This study aims to determine the impact of the implementation of Managing Change on changes in the micro credit system of PT Bank Rakyat Indonesia, as well as how companies can continuously maintain the good position in Indonesian banking world competition. This research is a qualitative descriptive study with data obtained through observation and in-depth interviews. Based on the results of research by implementing Managing Change on changes in the micro credit system by PT. Bank Rakyat Indonesia – Unit Gunungsari Surabaya can make all employees are easily to respond to the changes that occur and can apply these changes properly to maintain BRI's first position in the Indonesian banking world.*

Keywords: *BRI, BRISPOT, Credit Micro, Industry 4.0, Managing Change*

PENDAHULUAN

Seiring perkembangan zaman, PT. Bank Rakyat Indonesia Persero, Tbk juga semakin mengembangkan sayapnya. Menurut data yang ditulis oleh (Rakhma, Sakinah; Kompas; 2017) "Berada pada peringkat pertama PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk atau BRI yang mencatat laba bersih sebesar Rp 29,4 triliun sepanjang tahun 2017. Berdasarkan data diatas dapat dilihat adanya kesuksesan yang stabil BRI dalam dunia perbankan Indonesia dari tahun ke tahun, hingga tahun 2017.

Saat ini di era industry 4.0 semakin menjadi tantangan bagi BRI untuk bisa tetap mempertahankan keunggulannya. Sebagai bank dengan perolehan laba terbesar di Indonesia, BRI dituntut untuk siap menghadapi era globalisasi yang saat ini segala aktivitas perdagangan, pembayaran bahkan pembelian berdasarkan teknologi, contohnya dengan maraknya Financial Technology (*fintech*), seperti OVO, Gopay, Link-in, Dana, Link Aja dan berbagai aplikasi fintech lainnya, yang segalanya dapat dilakukan dengan mudah dan praktis oleh seluruh lapisan masyarakat tanpa syarat yang tidak ribet dan bisa digunakan kapanpun dan dimanapun.

Jika diawal BRI sudah dengan sigap menanggapi pasar dengan mulai ikut bergabung dengan menciptakan Banking bagi para nasabahnya, dengan beberapa jenis yakni SMS Notifikasi, Mobile banking maupun Internet banking, yang semuanya dapat memudahkan nasabah dengan segala transaksi yang dapat dilakukan dimanapun dan kapanpun. Kini BRI juga mulai mengembangkan system pinjaman online dengan aplikasi bernama "BRISPOT". Dengan aplikasi ini, pengajuan kredit bisa dilakukan dengan mudah tanpa nasabah harus datang ke kantor BRI.

Hal ini menunjukkan bahwa BRI telah melakukan upaya yang sudah semestinya untuk dilakukan di dunia perbankan di era insutri 4.0 saat ini. Dengan meluncurkan BRISPOT membuat gebrakan baru bagi BRI. Namun hal ini banyak menuai kritik dari karyawan internal baik dari kalangan atas maupun kalangan bawah, berdasarkan data hasil wawancara yang sudah dilakukan oleh penulis kepada beberapa karyawan di kantor BRI unit Gunungsari Surabaya, mulai dari Kepala unit, hingga Frontliner CS, dan Teller. Terdapat beberapa kesulitan yang dialami oleh karyawan, diawal penerapan aplikasi BRISPOT, karena seringnya informasi dan edukasi tentang perubahan yang ada tidak sampai dikalangan pekerja pada posisi paling bawah, dalam hal ini frontliner CS dan Teller.

Edukasi mengenai perubahan ini hanya diberikan pada jajaran atas yakni Kepala Unit dan Pihak penanggung jawab pinjaman bidang marketing yang disebut MANTRI. Kepala Unit dan Mantri diberikan waktu masing-masing selama 3 hari pada waktu yang berbeda - beda, untuk mengikuti pendidikan di Kantor BRI Sentra Pendidikan (Sendik) Surabaya, mengenai BRISPOT. Sayangnya, jajaran karyawan BRI yang berada di posisi paling bawah seperti frontliner tidak diberikan pengarahan sama sekali seputar cara kerja BRISPOT. Frontliner sebagai garda terdepan adalah kunci utama bagi suatu bank dalam menangani nasabah, maka sangat penting untuk frontliner baik CS dan Teller memiliki

wawasan yang luas tentang produk - produk yang ada di BRI atau sering kita sebut *Product Knowledge*. Sehingga dengan keterbatasan ilmu yang dimiliki oleh frontliner saat itu mengenai BRISPOT, menyebabkan pada saat hari H pengaplikasian BRISPOT, unit kerja BRI Gunungsari Surabaya tidak mengaplikasikannya dengan benar. Di unit gunungsari kala itu masih menerapkan system manual yang sejak dari dahulu kala digunakan. Pimpinan dan seluruh karyawan saat itu merasa takut menanggung resiko mengingat dalam BRISPOT memang dibuat agar lebih memudahkan nasabah dan karyawan tapi memiliki resiko yang tinggi. Resiko yang dimaksud adalah:

1. Mengenai data nasabah, yang bahkan bisa saja di dapat hanya melalui telepon, yang tidak diketahui betul identitasnya. Mengingat pula rawannya kasus pemalsuan data diri oleh beberapa oknum.
2. Mengenai trust antar mantri dan nasabah, karena system pencairan kredit ini bisa dilakukan hanya dalam sehari, tidak salah jika nasabah menuntut cepat sesuai janji yang dibuat oleh BRI. Namun tingkat resiko dalam hal ini sangatlah tinggi, karena disini mantri tidak akan bisa bekerja secara optimal, dengan tidak dilakukan survey lokasi usaha, rumah, jaminan dll, atau tetap dilakukan survey namun secara terburu-buru.
3. Keterkaitan dengan banking, bahwasannya wajib bagi para debitur ini untuk didaftarkan di Internet banking karena dana pencairan akan langsung masuk dalam rekening yang bersangkutan, dan bisa langsung ditransaksikan melalui internet banking. Hal ini juga menjadi masalah bagi nasabah-nasabah yang sudah berumur tua atau lansia dan bahkan tidak mempunyai smartphone, karena mereka tidak bisa langsung menggunakan uangnya pada hari H setelah pencairan tapi harus menunggu maksimal 1 hari untuk bisa mengambil semua uangnya.

Maka dengan segala resiko diatas dapat disimpulkan bahwa perlu adanya upaya sosialisasi tentang bagaimana mengelola perubahan tersebut dengan benar agar bisa tersampaikan dengan baik pada semua kalangan mulai dari pimpinan, menengah hingga ke jajaran pegawai dengan posisi paling bawah, demi mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini strategi yang dipilih menurut teori dalam buku yang dikarang oleh Thomas Cummings, yakni dengan menerapkan "*Managing Change*" yang tepat. *Managing Change* membantu organisasi menjabarkan kunci aktifitas yang terkait dan dibutuhkan dalam meraih keberhasilan mengelola perubahan organisasi dengan membangun manajemen perubahan yang efektif. Dalam mengelola perubahan terdapat dua aktifitas yakni "*Motivating Change*" dan "*Sustaining Momentum*". (Cummings, Thomas, 2015).

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti ingin menyusun jurnal penelitian yang berjudul "Penerapan *Managing Change* Dalam Perubahan Sistem Kredit Mikro Oleh PT. Bank Rakyat Indonesia - Unit Gunungsari Surabaya". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana dampak dari penerapan *Managing Change* pada perubahan system kredit mikro PT. Bank Rakyat Indonesia - Unit Gunungsari Surabaya, serta bagaimana BRI dapat tetap mempertahankan keunggulannya dalam persaingan di dunia perbankan indonesia. Penerapan *Managing Change* akan menggambarkan secara keseluruhan bagaimana dan seperti apa yang seharusnya dilakukan oleh management suatu perusahaan untuk menanggapi sebuah perubahan, agar perubahan tersebut dapat

tersampaikan dengan benar hingga ke semua jajaran pegawai perusahaan, agar nantinya seluruh karyawan dapat menerapkan dengan benar perubahan tersebut guna bersama-sama mencapai tujuan perusahaan.

LANDASAN TEORI

Banking BRI dan Industri 4.0

Layanan - layanan seperti simpanan, pinjaman, kartu kredit, brilink, trade and finance, bahkan saat ini ada asuransi memang sudah ada lama di BRI dan seluruh wilayah kerjanya sejak seiring masa reformasi dan berubahnya nama perusahaan menjadi "Bank Rakyat Indonesia". Hingga usia 124 Tahun BRI saat ini yang jatuh pada tanggal 16 Desember 2019, BRI telah banyak melakukan perubahan-perubahan besar dalam layanannya. Tentunya perubahan ini adalah perubahan yang memang menjadi tuntutan di era industry 4.0. Industri 4.0 adalah mengenai perbaikan kecepatanfleksibilitas produksi, peningkatan layanan kepada pelanggan dan peningkatan pendapatan. Terwujudnya potensi manfaat tersebut akan memberi dampak positif terhadap perekonomian suatu Negara (Prasetyo, Hoedi, dkk; 2018).

Dalam dunia perbankan tentunya tidak asing jika kita mendengar istilah Internet Banking, mobile banking apapun yang berhubungan dengan Intenet. Internet banking atau mobile banking adalah aktivitas perbankan yang bisa dilakukan hanya melalui handphone tanpa kita harus datang ke kantor perbankan untuk melakukan transaksi. Menurut data pada website resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (<https://bri.co.id/>). Banking BRI awalnya muncul pada tahun 2009, namun masih diawali dengan layanan mobile banking saja, kemudian seiring perubahan zaman, maka layanan banking BRI semakin berkembang pula dengan adanya Internet Banking BRI dan notifikasi. Dalam aplikasinya awalnya internet banking hanya memberikan pelayanan berupa cek saldo atm, namun seiring perkembangan jaman, layanan-layanan yang ditawarkan dalam Internet Banking BRI pun beraneka ragam. Sebelumnya untuk layanan berbasis internet yang bisa dilakukan via smartphone di Bank BRI, ada 3 macam, diantaranya:

1. Mobile Banking BRI

Mobile banking BRI adalah layanan perbankan berbasis aplikasi yang bisa dapat di download dengan mudah di playstore, namun dalam segala transaksinya tidak perlu menggunakan jaringan internet, hanya cukup menggunakan pulsa handphone, yang dibebankan pada pemilik nomor yang terdaftar di system mobile banking BRI. Setiap transaksinya terkena biaya administrasi Rp 500, dan langsung memotong otomatis saat costumer memilih "yes" dalam transaksinya. Namun apabila dalam nomor tersebut tidak memiliki pulsa yang cukup, maka transaksi pun tidak dapat dilakukan, dan otomatis transaksi gagal. Jadi transaksi dalam mobile banking BRI hanya bisa dilakukan apabila costumer memiliki pulsa yang cukup, tidak boleh di pas Rp 500 namun harus dilebihkan.

2. SMS Notifikasi

Transaksi ini lebih sempit lingkupannya dibandingkan dengan transaksi mobile banking. Transaksi notifikasi adalah layanan yang disajikan bagi para nasabah yang

menggunakan non smartphone, atau handphone jaman dulu yang hanya bisa melakukan sms dan telepon. Sistem dalam transaksi ini adalah dengan menggunakan saldo pada rekening nasabah. Prosedur awal, nasabah datang ke kantor bank BRI terdekat, kemudia tunjukan buku tabungan, atm dan ktp kepada customer service untuk didaftarkan transaksi notifikasi, dan kemudian customer service akan dengan sangat mudah mendaftarkan melalui system yang telah tersedia, hanya tinggal memamsukan data nomer rekening dan no handphone yang bersangkutan serta limit transaksi maka yang bersangkutan dinyatakan telah terdaftar. Limit yang dimaksud dalam hal ini adalah, jumlah nominal dana keluar masuk yang akan dilaporkan kepada yang bersangkutan. Misal, ketika nasabah meminta didaftarkan dengan limit Rp 500.000, maka yang bersangkutan akan mendapatkan pemberitahuan melalui sms ketika ada transaksi keluar atau masuk dengan nominal > Rp 500.000, dan setiap pesan pemberitahuan yang diterima dikenakan biaya admin sebesar Rp 500 dan biaya tersebut akan dipotong otomatis secara langsung melalu saldo rekening yang sudah didaftarkan oleh customer service di awal prosedur. Namun jika transaksi mulai dari Rp 500.000 atau < Rp 500.000, maka yang bersangkutan tidak akan mendapatkan pemberitahuan transaksi.

3. Internet banking BRI

Berdasarkan data yang terdapat pada Website resmi BRI <https://ib.bri.co.id/ib-bri/>. Ini adalah layanan transaksi paling lengkap dalam sepanjang perubahan zaman, terutama di industry 4.0 saat ini. Dahulu yang awalnya Internet Banking BRI hanya bisa digunakan untuk cek saldo dan transfer, saat ini bahkan di Internet Banking BRI dapat digunakan untuk transaksi pembayaran air, listrik, tiket, asuransi dan deposito. Aneh memang bagi kebanyakan nasabah BRI, tapi memang fitur ini sudah diterapkan oleh banyak anggota pegawai BRI dan sejumlah nasabah BRI. Transaksi pembukaan deposito yang biasanya sakral karena harus menerbitkan bilyet yang bertanda tangan pimpinan unit kerja, dengan segala macam aturannya, kini dapat dengan mudah dilakukan dimanapun, dan kapanpun asal dengan jaringan internet yang memadai. Dengan hanya mengisi data diri dan memasukan nominal uang yang akan di depositokan maka tabungan nasabah akan otomatis terdebit dan kemudian akan segera diterbitkan by system e-bilyet yang nantinya ketika tiba jatuh tempo bagi nasabah yang ingin mencairkan dana, maka bisa menggunakan e-bilyet tersebut untuk dicarikan di unit kerja tempat rekening deposito didaftarkan, tidak bisa di sembarang BRI, karena dalam pencairan deposito dibutuhkan tanda tangan pimpinan unit kerja terkait. Tak henti disitu, dengan berkembangnya indsutri 4.0 dan dunia fintech, kini dalam layanan internet banking BRI juga sudah bekerja sama dengan gojek untuk membantu nasabah dan banyak costumer lainnya untuk mengisi ulang gopay. Sungguh saat ini semua bisa menjadi sangat praktis, bahkan dalam dunia perbankan. BRI pun akan terus meningkatkan inovasi-inovasinya untuk mengembangkan dunia banking.

SISTEM MANUAL KREDIT MIKRO

Produk-produk pinjaman yang ditawarkan oleh BRI diantaranya ada pinjaman UMKM dan koperasi. Detail case yang akan saya bahas yakni tentang pinjaman UMKM (Mikro) KUR dan KUPEDES. Menurut data pada website resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (<https://bri.co.id/>).

KUR “Kredit Usaha Rakyat”

Keuntungan Kur Mikro Bank Bri

Kredit Modal Kerja dan atau Kredit Investasi dengan batas atas kredit hingga Rp 500 juta yang hanya berlaku di kantor cabang bri dan maksimal 25 juta yang berlaku pada kantor unit BRI, pinjaman ini diberikan kepada usaha mikro, usaha kecil dan koperasi dengan bisnis produktif yang akan mendapat jaminan dari Perusahaan Penjamin.

KUPEDES

Kredit dengan bunga bersaing yang bersifat umum untuk semua sektor ekonomi, ditujukan untuk individual (badan usah maupun perorangan) yang memenuhi persyaratan dan dilayani di seluruh BRI Unit dan Teras BRI

Keuntungan :

- Mendukung pemenuhan kebutuhan
- Sektor Usaha
- Bunga: Bunga bersaing & syarat mudah.
- Agunan: Aguna tidak harus bersertifikat.
- Bonus
- Memperoleh asuransi jiwa kredit, jiwa, kesehatan, kecelakaan, dan meninggal dunia.

PERSYARATAN PENGAJUAN PINJAMAN

- Individu (perorangan) yang melakukan usaha produktif dan layak
- Telah melakukan usaha secara aktif minimal 6 bulan
- Tidak sedang menerima kredit dari perbankan kecuali kredit konsumtif seperti KPR, KKB, dan, Kartu Kredit
- Persyaratan administrasi : Identitas berupa Fotocopy KTP, Kartu Keluarga (KK), surat ijin usaha, akta nikah (bila sudah menikah), foto copy jaminan (BPKB maupun sertifikat, petok D dan Letter C)
- Debitur datang kekantor BRI terdekat untuk menyerahkan persyaratan serta mengisi form pinjaman yang disediakan oleh pihak BRI.

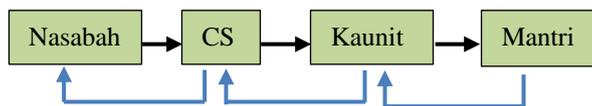
Sejak dulu bukanlah menjadi hal yang sulit bagi masyarakat untuk mengajukan pinjaman di bank BRI, cukup dengan membawa persyaratan diatas dan segala persyaratan terpenuhi, makan nasabah dipastikan akan mendapatkan pinjaman, besar pinjaman tergantung dari jumlah agunannya, semakin besar nilai agunan dan semakin baik cash flow usahanya maka pinjaman yang diberikan oleh BRI pun juga akan semakin besar dalam pinjaman kupedes, namun jika dalam pinjaman KUR hanya maximal Rp 25 juta namun memiliki bunga flat 0.4% per bulan..

Jika dari sisi karyawan BRI, untuk mencairkan pinjaman di BRI para mantri harus bekerja cukup keras. Jika tidak ada nasabah yang datang untuk mengajukan diri secara personal, maka wajib bagi mantri untuk kejar target mencari dan menawarkan pinjaman di Bank BRI, dan ketika dia sudah mendapatkan nasabah tersebut maka mantri wajib untuk bertanggung jawab atas pembayaran angsuran nasabah, dalam hal ini adalah memantau kapan wajibnya nasabah harus membayar angsuran, jangan sampai terjadi keterlambatan, karena keterlambatan pembayaran juga akan mempengaruhi penilaian kinerja pegawai dari masing-masing mantri. Jika terlambat atau bahkan nasabah tidak melakukan pembayaran angsuran berbulan-bulan minimal 6 bulan, maka nasabah akan dimasukkan menjadi nasabah DH (Daftar Hitam), nasabah yang rawan dan harus dilakukan penagihan langsung kerumah untuk di selidiki mengapa sampai tidak bisa membayar angsuran, dan dengan status demikian akan membuat nasabah sulit untuk mengambil pinjaman atau melakukan kredit di lain tempat karena status kredit macet pada nama yang bersangkutan.

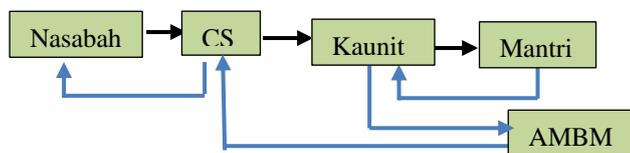
Skema pengajuan kredit di BRI pun awalnya cukup mudah, hanya dengan mengumpulkan syarat, dan mengisi beberapa data ke BRI terdekat. Kemudian pihak customer service yang menerima pengajuan memberikan ke pimpinan, untuk pimpinan menentukan mantri mana yang diberikan tanggung jawab atas calon debitur tersebut. Setelah pimpinan unit kerja memutuskan mantri mana yang menerima tanggung jawab, kemudian customer service menyerahkan persyaratan debitur tersebut ke mantri yang sudah ditunjuk. Selanjutnya mantri tersebut menghubungi calon debitur untuk berkomunikasi perihal usaha yang dijalankan, serta mengatur jadwal untuk mantri dan calon debitur bertemu dengan maksud melakukan survey langsung ke lokasi usaha, dan tempat tinggal juga mengecek kondisi fisik agunan yang dijaminkan ke bank BRI. Mantri wajib mengecek keabsahan agunan, mengecek pula keaslian dan kepemilikannya, serta harus dipastikan bahwa usaha yang dijalankan adalah asli milik calon debitur, bukan milik orang tua, anak atau siapapun, karena jika usaha yang dimiliki bukanlah asli milik calon debitur, maka ini akan menyalahi aturan BRI dan akan menjadi masalah dikemudian hari. Setelah bertemu untuk dilakukan survey, mantri berhak memutuskan apakah nasabah tersebut layak untuk diberikan pinjaman, dan berapa jumlah pinjaman yang bisa diberikan kepada nasabah tersebut dengan segala kurang dan lebih dari kondisi usaha yang dijalankan. Apabila semua dirasa layak, maka mantri wajib untuk segera memproses sesuai prosedur yang sudah ditentukan oleh Bank BRI.

Setelah mantri memproses by system, kemudian diserahkan ke pimpinan untuk memutus lebih lanjut sebagai penanggung jawab atas diterimanya debitur tersebut di bank BRI, karena apabila terjadi sesuatu dikemudian hari, pimpinan unit kerja saat itu, akan ikut bertanggung jawab. Namun apabila pinjaman diatas 100 juta maka pemutus akhir adalah di AMBM yakni pimpinan bagian kredit dari seluruh unit kerja yang ikut dalam binaan 1 cabang. Dalam hal ini Unit kerja gunung sari, ikut dalam binaan kantor Cabang BRI Surabaya Diponegoro. Seperti yang sudah diuraikan sebelumnya, pinjaman KUR hanya maksimal Rp 25 juta yang itu artinya putusan akhir jatuh sepenuhnya pada pimpinan unit kerja saat itu, namun jika pinjaman diatas Rp 100 juta maka keputusan akhir ada di tangan AMBM yang pinjaman tersebut masuk dalam pinjaman KUPEDES Bank BRI. Setelah

diputus dengan di terima sebagai calon debitur, kemudian berkas-berkas pendukung tersebut diserahkan kembali ke customer service untuk di lakukan pencairan pinjaman, pihak customer service menghubungi calon debitur mengabarkan bahwa berkas pengajuan pinjaman sudah siap dicairkan, dengan datang membawa KTP asli, agunan, dan materai 2 lembar. Setelah semua diproses melalu customer service, tahap terakhir ada di teller, untuk dana pinjamannya diberikan kepada nasabah, dan sejak saat itu nasabah resmi menjadi debitur yang mempunyai kewajiban untuk membayar angsuran sesuai kesepakatan setiap bulan tanpa lewat bulan dan sesuai tanggal jatuh tempo. Skema pinjaman diatas akan saya gambarkan seperti berikut:



Gambar 1 Skema Manual Sistem Kredit KUR mikro Bank BRI



Gambar 2 Skema Manual Sistem Kredit Kupedes Bank BRI

Aplikasi yang diluncurkan dan diimplementasikan sejak pertengahan tahun 2018 ini, mengandalkan fleksibilitas untuk para Mantri BRI. Selaku bagian pemasaran yang membantu kreditur dalam memperoleh pinjaman, mereka bisa leluasa melakukan fungsi pemasaran jemput bola dan proses pengajuan kredit tanpa harus ke kantor. Prakarsa kredit secara end to end bisa dilakukan dimanapun dan kapanpun via BRISPOT yang bisa di akses melalui smartphone. Melalui BRISPOT ini, Mantri BRI dengan mudah mengurus syarat-syarat pengajuan kredit. Dengan proses digitalisasi yang disematkan, prosesnya sangat cepat, hanya butuh waktu satu hari saja.

PERUBAHAN SISTEM MANUAL KREDIT MIKRO BANK BRI MENJADI “BRISPOT”



Gambar 3 Simbol Brispot

BRI mulai mengembangkan system pinjaman online dengan aplikasi bernama “BRISPOT”. Dengan aplikasi ini, pengajuan kredit bisa dilakukan tanpa harus datang ke kantor BRI. Aplikasi yang diluncurkan dan diimplementasikan sejak pertengahan tahun 2018 ini, mengandalkan fleksibilitas untuk para Mantri BRI. Selaku bagian pemasaran

yang membantu kreditur dalam memperoleh pinjaman, mereka bisa leluasa melakukan fungsi pemasaran jemput bola dan proses pengajuan kredit tanpa harus ke kantor. Prakarsa kredit secara end to end bisa dilakukan dimanapun dan kapanpun via BRISPOT yang bisa di akses melalui smartphone. Melalui BRISPOT ini, Mantri BRI dengan mudah mengurus syarat-syarat pengajuan kredit. Dengan proses digitalisasi yang disematkan, prosesnya sangat cepat, hanya butuh waktu satu hari saja.

Sebagaimana diketahui, pada umumnya pengajuan kredit di bank memerlukan waktu relatif lama karena kebutuhan administrasi dan analisa oleh pihak bank. Nasabah diwajibkan datang ke kantor BRI terdekat dengan membawa segala persyaratan untuk pengajuan pinjaman dan mengisi banyak formulir dari pihak bank. Namun dengan aplikasi ini, BRI membuat terobosan digital untuk membuat proses kredit mikro lebih cepat, efisien, paperless dan digital base. Sementara itu, guna meningkatkan keamanan serta dalam rangka mitigasi risiko, BRI menyiapkan fitur geotagging yang bisa mendokumentasikan titik lokasi nasabah secara akurat saat proses kredit. Teknologi ini memudahkan pemutus kredit setiap saat bisa melakukan pengecekan berdasarkan informasi-informasi yang sudah ada di system. Hal ini dilakukan sebagai fungsi dual control dan pengawasan untuk memastikan kebenaran proses kredit.



Gambar 4 Aplikasi Brispot Pemrakarsa

Gambar diatas merupakan menu yang ada di aplikasi brispot bagi para Mantri BRI. Berikut penjelesan fungsi menu-menu dalam brispot:

1. **Pemasaran:** Mantri menginput hasil tawaran kredit kepada nasabah, bisa melalui telpon, atau bertatap muka. Nasabah juga bisa datang ke BRI jika ingin melakukan pengajuan namun data yang diberikan pun masih tahap manual dengan nasabah diminta untuk mengisi form pendaftaran. Kemudian mantri menginput laporan pengajuan baru atau nasabah lanjutan yang sudah mengajukan kredit.
2. **Prakarsa:** Mantri mulai mengerjakan pengajuan pinjaman calon debitur sesuai dengan data yang sudah didapat melalui obrolan singkat dengan nasabah bagi mantri yang melakukan komunikasi lewat telpon, dan bagi yang mengajukan dengan manual dapat diketahui berdasarkan data-data yang sudah ditulis oleh calon debitur.

3. **Pembinaan:** Untuk memonitoring debitur, bagaimana usaha debitur setelah mendapatkan kredit. Ini merupakan tahap lanjutan setelah nasabah mendapatkan kredit, karena tujuan awal pinjaman ini adalah untuk keberlangsungan usaha nasabah, maka penting disini untuk memantau usaha nasabah, karena ini akan membantu menghindari dari tagihan macet karena usaha tutup atau macet.
4. **Penagihan:** Ketika jatuh tempo apabila debitur belum melakukan pembayaran ke rekening tabungan untuk di autodebit, maka mantri wajib melakukan penagihan kepada debitur. Akan ada kolom laporan dengan melampirkan bukti bahwa memang mantri sudah benar-benar mendatangi dan melakukan penagihan kepada nasabah macet dengan mengupload foto dan form yang sudah ditandatangani oleh yang bersangkutan.
5. **Pengelolaan Agunan:** Untuk taksasi, terutama bagi yang agunannya beralamatkan yang bukan daerah tempat tinggal.
6. **Restrukturisasi:** Upaya perbaikan yang dilakukan dalam kegiatan perkreditan terhadap debitur yang berpotensi mengalami kesulitan untuk memenuhi kewajibannya. Restruk dilakukan untuk memperkecil angsuran debitur dan membantu memperbaiki nama baik debitur di dunia pengkreditan atau lising, agar debitur tetap bisa mengajukan pinjaman ditempat lain ketika sudah melunasi semua tanggungan di BRI.
7. **Maps:** Membantu mantri menemukan lokasi debitur, baik lokasi usaha, dan tempat tinggal, serta alamat yang tertulis di agunan.
8. **Akad kredit:** Putusan prose pencairan pinjaman, bahwa mantri akan dapat mengetahui apakah calon debiturnya sudah melakukan transaksi pencairan pinjaman dengan customer service di kantor BRI tempat pengajuan pinjaman awal.

MANAGING CHANGE

Managing Change merupakan strategi yang dapat digunakan dalam mengatasi adanya perubahan di perusahaan. Menyinggung tentang perusahaan yang memiliki strategy dapat dikaitkan dengan teori dari Donald C. Hambrick and James W. Fredrickson dalam buku (Mello, Jeffry, Strategic Human Resource; 2015) *"If a business must have a strategy, then the strategy must necessarily have parts. What are those parts? a strategy has five elements, providing answers to five questions: • Arenas: where will we be active? • Vehicles: how will we get there? • Differentiators: how will we win in the marketplace? • Staging: what will be our speed and sequence of moves? • Economic logic: how will we obtain our returns?"* Fokus strategi perusahaan ini yang nantinya harus sama-sama dikerjakan oleh seluruh pekerja baik pimpinan maupun karyawan, bergotong royong untuk bisa mencapai tujuan perusahaan

Managing Change menjabarkan kunci aktifitas yang terkait dan dibutuhkan dalam meraih keberhasilan mengelola perubahan organisasi. Berikut akan dijelaskan mengenai aktifitas – aktifitas yang harus dilakukan dalam mengelola perubahan organisasi (Cummings, Thomas, 2015). Pada penelitian ini, penulis membatasi hanya dua aktivitas yang dilakukan yakni:

1. **Memotivasi Perubahan (*Motivating Change*)**

Aktifitas ini dilakukan untuk menciptakan kesiapan untuk perubahan di antara anggota organisasi dan membantu mereka mengatasi penolakan terhadap perubahan. Kepemimpinan harus menciptakan lingkungan di mana orang menerima kebutuhan untuk perubahan dan memberikan energi fisik dan psikologis padanya. Motivasi adalah masalah penting dalam memulai perubahan karena banyak bukti menunjukkan bahwa orang dan organisasi berusaha untuk mempertahankan status quo dan bersedia untuk berubah hanya ketika ada alasan kuat untuk melakukannya. Berikut adalah dua hal yang harus diperhatikan dalam menjalankan aktifitas ini yakni: Menciptakan kesiapan dalam menghadapi perubahan dan Mengatasi penolakan untuk perubahan.

2. Mempertahankan momentum (*Sustaining Momentum*)

Aktifitas ini menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dalam implementasi proses perubahan, dengan membangun sistem dukungan (*support system*) untuk agen perubahan, membentuk kompetensi baru serta *skills* dan memperkuat perilaku baru yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan perubahan. Berikut adalah 5 aktifitas yang dapat digunakan mempertahankan momentum dari awal pencanangan perubahan hingga penyelesaian :

- a) Menyediakan sumber daya untuk perubahan
- b) Membangun *support system* untuk agen perubahan
- c) Membentuk kompetensi dan kemampuan baru
- d) Memperkuat kebiasaan baru
- e) Tetap terarah

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yaitu penelitian dengan tujuan untuk memberikan deskripsi dan penjelasan dari objek penelitian. Mengenai permasalahan system management yang berfokus pada dampak penerapan *Managing Change* pada Perubahan Sistem Kredit Mikro oleh PT. Bank Rakyat Indonesia – Unit Gunungsari Surabaya. Serta cara agar BRI tetap unggul sebagai Bank dengan Laba Terbesar di dunia Perbankan Indonesia Metode yang digunakan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan adalah dengan melakukan observasi langsung untuk mendapatkan data primer, serta mencari tahu bagaimana kondisi perusahaan pada saat itu dan metode wawancara mendalam (*in depth interview*) dengan karyawan karyawan yang ada di BRI Unit Gunungsari Surabaya mulai dari pimpinan atau Kepala Unit hingga Customer Service.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Permasalahan - permasalahan diatas adalah bentuk kegagalan bagi suatu perusahaan, yang mungkin cukup merugikan perusahaan. Maka penting bagi perusahaan memiliki strategy yang tepat, dalam hal ini dengan menerapkan pengelolaan *managing change*. Fokus strategi perusahaan ini yang nantinya harus sama-sama dikerjakan oleh seluruh pekerja baik pimpinan maupun karyawan, bergotong royong untuk bisa mencapai tujuan perusahaan. Menurut (Cummings, Thomas, 2015) ada beberapa kunci aktifitas yang

terkait dalam *Management Change* yang sangat dibutuhkan dalam meraih keberhasilan mengelola perubahan suatu organisasi.

Bagaimana dampak penerapan *Managing Change* pada Perubahan Sistem Kredit Mikro oleh PT. Bank Rakyat Indonesia – Unit Gunungsari Surabaya?

Dalam penelitian ini aktifitas *Managing Change* yang diteliti adalah *Motivating Change* dan *Sustaining Momentum*, dimana *motivating change* ini lah yang menjadi penyebab suatu perubahan tersebut dapat tersampaikan dan diterima dengan baik bagi seluruh lapisan karyawan, mulai dari pimpinan hingga frontliner. Penerapan *Managing Change* pada kasus ini sangatlah positif karena memberikan kemudahan bagi seluruh karyawan dan customer, serta melancarkan system operasional mengenai BRISPOT. Pengalaman minim dan terbatasnya pemberitahuan, informasi, dan sosialisasi yang ada, sempat membuat BRI gunung sari mengalami masalah karena tidak segera mengaplikasikan dengan benar perubahan tersebut, dan hal ini akan cukup merugikan perusahaan, serta mengancam posisi bagi pimpinan unit kerja itu sendiri, karena bekerja tidak memenuhi aturan terbaru saat itu, sehingga dengan segera pihak management BRI Unit Gunungsari Surabaya mengambil langkah, yakni dengan menerapkan strategi *managing change* dengan aktifitas *Motivating Change*. Sedangkan *Sustaining Momentum* adalah aktifitas *managing change* yang diterapkan agar BRI tetap bisa mempertahankan keunggulannya di dunia perbankan Indonesia, sebagai bank dengan penghasilan laba terbesar sepanjang tahun 2004- 2018. Menurut teori yang ditulis oleh (Cummings, Thomas, 1990). Ada adalah dua hal yang harus diperhatikan dalam menjalankan aktifitas *motivating change* ini, yang juga akan penulis kaitkan dengan hasil dilapangan, diantaranya:

a. Menciptakan kesiapan dalam menghadapi perubahan

Dalam menciptakan kesiapan ini, sebuah organisasi harus dapat menciptakan suasana 'tidak mudah puas' dalam pencapaian yang diraih dalam perusahaan. Namun, hal ini susah, sebab kebanyakan orang tidak senang dengan adanya perubahan (atau lebih senang bertahan dalam *status quo*). Normalnya, sebuah organisasi harus mengalami masa terpuruk yang sangat menyakitkan dulu untuk dapat menciptakan mental ini.

Berdasarkan hasil observasi langsung penulis ke TKP dan wawancara pimpinan unit kerja, dapat disimpulkan bahwa masa jatuh yang dimaksudkan dalam teori diatas sesuai dengan problem yang dialami oleh BRI Gunungsari, lagi-lagi karena minimnya edukasi, informasi, dan sosialisasi mengenai perubahan yang terjadi membuat seluruh karyawan menjadi bingung dan tidak bisa dengan segera mengaplikasi BRISPOT dengan baik kepada nasabah, membuat system operasional terhambat, karena pelayanan menjadi semakin lama karena customer service masih harus mondar – mandir menanyakan seputar BRISPOT kepada mantri dan kaunit. Dan karena hal ini pimpinan unit kerja BRI Gunungsari harus menerima teguran dari pimpinan cabang, seputar laporan yang diterima tentang tidak berjalannya program BRISPOT saat itu. Maka dengan masalah yang sempat dialami, pimpinan unit kerja mengambil langkah dengan menerapkan aktifitas *motivating change* ini dan berikut adalah metode yang

dapat membantu menghasilkan mental ketidakpuasan dalam menghasilkan perubahan (Cummings, Thomas, 2015):

- Senitisasi organisasi untuk tekanan perubahan, agar organisasi lebih sensitive terhadap gejala tekanan tersebut.
- Mengungkapkan perbedaan antara kondisi saat ini dan yang diinginkan ; Pemaparan perbandingan kondisi saat ini dan kondisi ideal yang diinginkan dapat memotivasi anggota organisasi untuk menginisiasi perubahan yang berguna, khususnya ketika anggota organisasi memutuskan untuk berkomitmen dengan perubahan tersebut.
- Sampaikan harapan positif yang kredibel untuk perubahan tersebut; Anggota organisasi sudah pasti memiliki harapan yang cukup bervariasi. Itulah sebabnya perubahan positif ini harus disampaikan pada anggota organisasi untuk mendukung upaya tersebut. Kunci dari meraih efek positif ini adalah dengan mengkomunikasikan, secara realistis, ekspektasi positif tentang perubahan organisasi kepada seluruh elemen organisasi.

b. Cara mengatasi penolakan dalam suatu perubahan

Didalam sebuah perubahan pasti selalu ada penolakan. Maka penting pula bagi management untuk mengantisipasi penolakan tersebut dengan 3 strategi berikut:

- **Empati dan dukungan**
Ketika anggota merasa bahwa PIC memperhatikan persepsi dan emosi anggota, anggota cenderung tidak *defensive*, lebih terbuka dan bisa membagi ketakutan dan perasaan. Berdasarkan hasil obeservasi langsung di TKP, Bahwasannya penting bagi pimpinan untuk menyamaratakan semua jajaran karyawan, tidak ad yang special, ketika ada perubahan, maka semua karyawan bahkan frontliner sekalipun berhak untuk mendapatkan edukasi, dan hal ini akhirnya dilakukan dengan baik di BRI gunungsari agar tidak terjadi lagi masalah seperti sebelumnya.
- **Komunikasi**
Pimpinan harus membuat strategi dengan membuat topic perubahan ini menjadi sesuatu yang lebih penting, dengan merubah metode komunikasi, dsb. Misalnya, sebelum dirilis aplikasi BRISPOT dan diimplementasikan, maka ada baiknya pula untuk pihak pembuat keputusan mulai memberikan informasi atau gambaran mengenai aplikasi tersebut agar tidak menjadi awam bagi para karyawan.
- **Partisipasi dan keterlibatan**
Akan lebih baik jika memutuskan suatu perubahan juga melibatkan anggota, karena dengan keterlibatan ini merka akan merasa berpartisipasi, dan hal ini akan memotivasi anggota untuk lebih terbuka pada perubahan.

Bagaimana BRI dapat tetap mempertahankan keunggulannya dalam persaingan di dunia perbankan Indonesia?

Menurut (Cummings, Thomas, 2015). Setelah organisasi tersebut telah berubah, perhatian harus ditujukan pada bagaimana mempertahankan dan berkomitmen dalam mengimplementasikan-nya adalah dengan cara focus pada pengelolaan aktifitas

Management Change yakni mempertahankan momentum (*Sustaining Momentum*), yang dapat dilakukan dengan beberapa cara dan akan penulis kaitkan dengan hasil penerapan yang sudah dilakukan di BRI Unit Gunungsari Surabaya.

1. Menyediakan SDM.

Termasuk juga SDM dan SDM finansial. Gunanya untuk training, konsultasi, pengumpulan data, dll. Dalam hal ini BRI sudah melakukan langkah yang benar, dengan membuat gebrakan baru dengan meluncurkan BRISPOT yang sangat memudahkan karyawan dan customer. Berdasarkan hasil observasi langsung penulis ke kantor BRI Cabang Surabaya Diponegoro pada bulan Mei 2018, dapat terlihat bahwa BRI berhasil menerapkan dengan benar cara ini, dengan sudah menyiapkan SDM tambahan terutama di bidang IT, yang semula hanya 2 anggota IT untuk melayani keluhan seputar IT baik di kantor cabang maupun di unit – unit kerja, kini menjadi 4 anggota IT yang bertanggung jawab membantu kelancaran kegiatan operasional BRI yang termasuk BRISPOT.

2. Membentuk *support system* untuk *agents* perubahan.

Perubahan tentu tidak mudah dan akan dipenuhi dengan ketegangan maka dari itu semua pihak harus mendapat dukungan psikologi untuk mendapat kepercayaan diri menghadapi perubahan. Kendala awal yang dialami oleh karyawan BRI karena minimnya edukasi membuat singgungan antar karyawan. Setelah peenerapan ini kinerja pegawai di BRI unit gunungsari mulai mengalami peningkatan. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara dengan kepala unit, “Bahwa aplikasi pinjaman baru ini/ BRISPOT bukan hal yang mudah begitu saja untuk digunakan, namun saya tetap memerintahkan kepada seluruh karyawan agar tetap terus belajar dan mencari tahu dengan banyak bertanya baik dengan sesama karyawan di unit kerja atau bahkan di unit dan kantor cabang lain, dengan begini mereka akan merasa bahwa banyak yang akan membantu mereka dalam memecahkan masalah seputar BRI, dan ini pun juga akan menjadi tanggung jawab pihak BRI”.

3. Mengembangkan *skill* dan kompetensi baru.

Dalam perubahan biasanya dibutuhkan skill, kebiasaan, dan pengetahuan yang baru. Hal ini tidak dapat terjadi bila tidak ada kompetensi yang baru. Perusahaan harus menyediakan wadah belajar yang baru. Hal ini juga sudah diterapkan dengan baik oleh BRI dengan memberikan kesempatan pula bagi karyawan BRI untuk mendapatkan masa training atau pendidikan selama 3 hari di Sendik Surabaya mengenai BRISPOT. Hal ini juga dibuktikan dengan, hasil wawancara bersama intan salah satu CS BRI unit Gunung Sari “Awalnya memang hanya pimpinan dan pegawai menengah yang diberikan pembelajaran, namun pada pertengahan tahun 2018 untuk melancarkan jalannya BRISPOT ini, perwakilan dari SDM kantor cabang BRI Surabaya Diponegoro mengunjungi unit kerja kami untuk memberikan edukasi kepada seluruh pegawai mengenai BRISPOT”.

4. Memperkuat kebiasaan yang baru.

Pegawai biasanya cenderung melakukan sesuatu yang ada reward-nya. Hal ini diperlukan dalam memperkuat perubahan untuk mempengaruhi mereka berlomba-

lomba mendapat reward. Teori ini sudah dijalankan oleh BRI sejak dulu bahkan sebelum adanya BRISPOT, dengan memberikan reward yang besar kepada para mantri yang berhasil memberikan kinerja terbaiknya dengan menyelesaikan target, meminimalkan DPL, NP, serta menambah debitur, dll. Begitupula pada frontliner BRI yang bedanya, reward yang diberikan hanya 1 kali setahun dan jumlahnya hanya 1x gaji. Sayangnya, reward ini tidak berlaku bagi pekerja outsourcing. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu Mantri di BRI unit gunungsari Surabaya “Sejak adanya BRISPOT, saya dan mantri lainnya mendapatkan fasilitas lain, yaitu mendapatkan 1 buah smartphone lengkap dengan kartu dan paket internetnya, tapi fungsinya khusus untuk mengerjakan BRISPOT, telepon dan sms para nasabah, tidak dapat digunakan untuk menu yang lainnya, ini akan sangat memudahkan karyawan dalam bekerja, karena tidak perlu menggunakan gadget pribadi masing-masing”.

5. Tetap terarah

Perubahan memerlukan waktu, dan banyak finansial perusahaan tertinggal karena ini. Bila perusahaan terburu-buru untuk melakukan perubahan, maka tujuan awal perubahan tidak akan pernah terpenuhi.

Berdasarkan hasil observasi langsung penulis ke BRI Unit Gunung Sari Surabaya, Untuk mengantisipasi kegagalan ini, maka usaha yang dilakukan pihak manajemen adalah dengan melakukan briefing setiap pagi setelah doa pagi dengan seluruh jajaran pegawai mulai dari pimpinan hingga satpam dan pramubakti, yang disitu membahas tentang apakah ada ilmu baru yang ada di BRI, adakah kendala? lalu bagaimana solusinya, yang pertanyaan – pertanyaan ini akan dijawab bersama hingga mendapat kesepakatan, agar pengaplikasiannya nanti dapat dilakukan dengan tepat dan lancar

Keberhasilan pengaplikasian aktifitas *management change* yakni mempertahankan momentum (*Sustaining Momentum*) juga dapat dibuktikan melalui bebrapa media surat kabar, diantaranya, “Menurut data yang tertera pada website resmi salah satu media cetak (Dea, Anissa; 2019), membuktikan bahwa BRI dapat mempertahankan keunggulannya sebagai bank dengan penghasilan laba terbesar di Indonesia “KOMPAS.com - PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (Bank BRI) berhasil mendulang laba Rp 32,4 triliun sepanjang 2018. Capaian tersebut berhasil mempertahankan rekor Bank BRI sebagai perbankan pencetak laba terbesar selama 14 tahun berturut-turut sejak tahun 2004. Salah satu faktor pendorong profitabilitas BRI adalah penyaluran kredit ke sektor Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang terus meningkat. Hingga tahun 2018, portofolio penyaluran kredit BRI terhadap segmen UMKM mencapai Rp645,7 triliun. Nilai tersebut setara 76,5 persen dari total penyaluran kredit BRI. Untuk terus mempertahankannya, pada 2018 BRI melakukan digitalisasi untuk proses bisnis di segmen mikro melalui aplikasi BRISPOT. Aplikasi itu merupakan terobosan digital Bank BRI agar proses kredit mikro lebih cepat, efisien, paperless, dan digital base. Alhasil, proses pengajuan pinjaman mikro bisa lebih cepat.

KESIMPULAN

Pengelolaan *managing change* yang tepat serta sosialisasi yang merata adalah hal yang penting bagi suatu perusahaan yang ingin melakukan perubahan.

Penerapan *Managing Change* dengan aktifitas *Motivating Change* dan *Sustaining Momentum* di PT. Bank Rakyat Indonesia – Unit Gunungsari Surabaya berdampak positif karena dapat memberikan kemudahan bagi seluruh karyawan untuk mengaplikasikan BRISPOT dengan benar serta membantu melancarkan aktivitas operasional di kantor menjadi lebih mudah, dan cepat, baik bagi karyawan maupun nasabah. Hingga akhirnya, secara keseluruhan, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, terbukti mampu mempertahankan keunggulannya sebagai bank dengan peraih laba terbesar di dunia perbankan Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Cummings, Thomas G dan Christopher G. Worley. (2015). *Organization Development & Change*. Canada. Cengage Learning

Dea, Anissa. W; (2019). Torehkan Laba Rp 32 Triliun, BRI Raih 2 Penghargaan Sekaligus. <https://money.kompas.com/read/2019/07/15/115025126/torehkan-laba-rp32-triliun-bri-raih-2-penghargaan-sekaligus?page=all> diakses tanggal 14 Januari 2020

Mello, Jeffrey A, (2015), *Strategic Human Resource Management*, Fouth Edition, United States of America. Cengage Learning

Prasetyo, Hoedi dan Wahyudi Sutopo (2018). *Industri 4.0: Telaah Klasifikasi Aspek Dan Arah Perkembangan Riset*, J@ti Undip: Jurnal Teknik Industri, Vol. 13, No. 1, Januari 2018, hal 1

Rakhmah, Sakinah D.S; (2017). *Ini Bank-bank Peraup Laba Tertinggi di Indonesia Tahun 2017*. <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/03/09/083000226/ini-bank-bank-peraup-laba-tertinggi-di-indonesia-tahun-2017?page=all> diakses tanggal 14 Januari 2020

Website resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk; <https://bri.co.id/> & <https://ib.bri.co.id/ib-bri/>