**NASKAH DISERTASI**

**PENGEMBANGAN PROGRAM PENDIDIKAN *ENHANCEMENT* MANTRI DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEMASAR DI PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR WILAYAH BANDUNG**

**Untuk Memperoleh Gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen**

**Pada Universitas Pasundan**

**OLEH :**

**SHEILA KURNIA PUTRI**

**NPM : 159010031**

**PROMOTOR : Prof. Dr. H. Rully Indrawan, M.Si**

**CO PROMOTOR : Prof. Dr. Hj. Umi Narimawati, SE, M.Si**



**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN**

**PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2019**

**PENGEMBANGAN PROGRAM PENDIDIKAN *ENHANCEMENT* MANTRI DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEMASAR DI PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR WILAYAH BANDUNG**

**ABSTRAK**

Penelitian ini tentang Pengembangan Program Pendidikan *Enhancement* Mantri dalam Meningkatkan Kinerja Pemasar di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah *mix method embedded design*, dimana dalam penelitian ini peneliti hanya melakukan campuran pada pendekatan kuantitatif yang penelitiannya berkarakter kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dokumentasi, dan kuesioner.

Bentuk program pendidikan *enhancement* mantri yang berjalan masih belum sesuai dalam mendukung peningkatan kinerja pemasar, sehingga perlu dilakukan upaya perbaikan mengenai program pendidikan *enhancement* mantri termasuk juga memperbaiki faktor-faktor yang menjadi kendala pada pelaksanaan program pendidikan *enhancement* mantri, sehingga hasil dari program pendidikan *enhancement* mantri yang dilaksanakan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung hanya dirasakan pada sebagian peserta didik.Sedangkan dilihat dari hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh variabel Hasil Pendidikan (X) terhadap Kinerja Pemasar (Y) sebesar 75,9%, dan sisanya sebesar 24,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Kata kunci :**Pengembangan Program Pendidikan, Hasil Pendidikan dan Kinerja Pemasar.

*ABSTRACT*

 *This research is about the Development of Mantri Enhancement Education Program in Improving Marketer Performance at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Bandung Regional Office. The research method used is the mix method embedded design, wherein in this study researchers only carried out a mixture of quantitative approaches whose research had qualitative characteristics. Data collection is done by observation, interviews, documentation, and questionnaires.*

 *The ongoing training program for mantri education is still not appropriate in supporting improvements in marketer performance, so improvements need to be made regarding the mantri enhancement education program as well as improving the factors that are constraining the implementation of the mantri enhancement education program, resulting in the implemented at PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Bandung Regional Office is only felt by some students.Whereas seen from the hypothesis show that the effect of result*(X) *variable on marketer performance (Y) is* 75,9%, *and the remaining* 24,1% *is influenced by other variables not examined in this study.*

***Keywords:*** *Development of Education Programs, Result, and Marketer Performance.*

1. **PENDAHULUAN**
	1. **Latar Belakang Masalah**

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu pendidikan, pelatihan, dan pembinaan. Cara-cara tersebut mempunyai tujuan untuk menjaga dan mempertahankan karyawan yang efektif. Seperti dijelaskan dalam Jurnal Perspektif Manajemen Dan Perbankan Vol. 1, No. 1, Maret 2010: 25-35 oleh Lenny Rakhmawati bahwa sistem pengembangan karyawan (sumber daya manusia) dapat diterapkan melalui program pendidikan dan pelatihan.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan juga merupakan bagian penting yang harus menjadi perhatian dalam pelaksanaan suatu pendidikan karyawan, karena penyelenggaraan pendidikan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan dari program pendidikan tersebut.

 Hal tersebut juga dilakukan oleh perusahaan perbankan terbesar di Indonesia yaitu PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Bank BRI dikenal sebagai bank yang mempunyai unit kerja terbanyak dan tersebar di seluruh Indonesia, dari kota hingga pelosok desa. Dengan unit kerja yang banyak maka tentu berpengaruh pada karyawan yang dimiliki oleh Bank BRI. Banyaknya karyawan yang dimiliki Bank BRI tentunya harus dapat membuatnya untuk melakukan pengelolaan terhadap sumber daya manusianya tersebut demi mencapai tujuan perusahaan yang ingin dicapai, yaitu berupa target-target perusahaan yang selalu bertambah setiap tahunnya.

Keberhasilan Bank BRI di sektor UMKM sudah diakui secara nasional, seperti prestasinya pada tahun 2016, Bank BRI mendapat penghargaan dari Bank Indonesia (BI) atas pencapaiannya terhadap target penyaluran kredit atau pembiayaan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Bank BRI mendapat peringkat terbaik pertama dalam kategori Bank Buku 3 dan Buku 4 dalam nominasi Bank Penyalur Kredit UMKM Terbaik. Dengan demikian kinerja Bank BRI di sektor mikro sudah tidak lagi diragukan. Bank BRI memiliki fokus terhadap UMKM, sehingga dengan serius menggarap pasar UMKM tersebut.

Salah satu Kantor Wilayah (Kanwil) yang memiliki pengaruh besar dalam pencapaian kinerja Bank BRI secara nasional adalah Kanwil Bandung, yakni sekitar 40% diantara 19 Kanwil yang dimiliki oleh Bank BRI. BRI Kanwil Bandung merupakan salah satu Kanwil yang memiliki kantor cabang dan unit kerja terbanyak di seluruh Indonesia.

SDM yang berkualitas diharapkan dapat menunjang misi Bank BRI untuk menjadi bank terbesar dan terbaik di Indonesia, oleh karena itu pengembangan karyawan Bank BRI harus terus dilakukan. Hal ini dijelaskan dalam Surat Keputusan BRI Nokep S.194-DIR/SDM/1/2008 tentang Pedoman *Assessment* dalam Pengembangan Karier Pekerja, bahwa pengembangan karier adalah proses pengembangan pekerja yang dilakukan secara terus-menerus melalui program pendidikan, penugasan, *on the job training*, untuk mengisi jabatan-jabatan internal di perusahaan, perusahaan anak, atau perusahaan lembaga lainnya yang terafiliasi dalam rangka memenuhi kebutuhan perusahaan dan pekerja.

Hal tersebut ditegaskan juga dalam Surat Keputusan Nokep S.34-DIR/SDM/08/2006 tentang Delegasi Wewenang Pembinaan Karier Pekerja PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, bahwa pendidikan, pelatihan, dan pengembangan pekerja adalah proses untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku untuk mendukung pekerjaan saat ini dan pekerjaan yang akan datang.

Tahun 2017 BRI Kantor Wilayah Bandung memiliki Mantri sebanyak 3341 orang yang terdiri dari 1.216 Mantri Kupedes, 1.216 Mantri KUR, 608 Mantri Briguna dan 301 Mantri Teras. Jumlah tersebut naik 358 dari jumlah Mantri tahun 2016 yaitu sebanyak 2983 orang.

Setiap unit memiliki Mantri 5-6 orang, yang terdiri dari 2 Mantri Kupedes, 2 Mantri KUR, 1 Mantri Briguna dan jika ada Teras maka ditambah 1 Mantri Teras. Pencapaian kinerja Mantri ini masih jauh dengan target individu masing-masing Mantri, yang dipaparkan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 1**

**Target Kinerja Individu Mantri**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **MATA ANGGARAN** | **KUPEDES** **(s.d 200 Juta)** | **KUR****(s.d 25 Juta)** | **BRIGUNA****(s.d 500 Juta)** |
| Outstanding | 7,000,000,0000 | 6,000,000,000 | 40,000,000,000 |
| DPK | 6% | 5% | 3% |
| NPL | 1.5% | 1.75% | 0.4% |
| Jumlah Debitur | 300 | 350 | 720 |

Sumber : PT. BRI (Persero) Tbk Kanwil Bandung

Dilihat dari tabel target kinerja di atas jika dibagi jumlah Mantri saja, *outstanding* masing-masing Mantri tidak sampai 5 Miliar, ini membuktikan bahwa Mantri belum dapat mencapai targetnya. Maka dari sebab itu, perlu dilakukan pengembangan pendidikan yang tentunya berkaitan dengan pencapaian kinerja Mantri.

Pendidikan untuk Bank BRI kantor wilayah Bandung bertempat di Lembang. BRI *Corporate University* Bandung yang bertempat di Lembang memiliki 21 *lecturer*. Selain merupakan sentral pendidikan untuk para pekerja BRI, BRI *Corporate University* juga menyediakan asrama yang diperuntukan bagi peserta didik dari luar kota Bandung. Pendidikan Mantri Bank BRI disebut dengan Pendidikan *Enhancement* Mantri. Program pendidikan ini dikhususkan untuk para Mantri sebagai pemasar, tetapi program tersebut masih dirasa kurang berkontribusi untuk pencapaian target dari para Mantri.

Pendidikan yang berjalan selama ini dirasakan masih belum bisa membuat para Mantri mencapai hasil kerja yang maksimal untuk meraih target debitur pinjaman sebagai pemasar. Pendidikan Mantri masih dirasa belum tepat sasaran, dan pemberitahuan jadwal pendidikan yang sering mendadak membuat pendidikan tersebut tidak optimal dilaksanakan. Padahal jika pendidikan dirancang secara matang, baik untuk waktu maupun peserta pendidikannya tentu akan membuat pendidikan lebih efektif hasilnya. Selain itu, sarana yang dipergunakan untuk kegiatan pembelajaran yang sudah menggunakan internet dalam memberikan bahan pembelajaran tidak ditunjang dengan jaringan internet yang memadai untuk digunakan peserta.

* 1. **Fokus Penelitian**
1. Pengembangan program pendidikan *Enhancement* Mantri di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung
2. Peneliti menetapkan lokus penelitian pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung
3. Pengembangan program pendidikan dalam upaya meningkatkan kinerja pemasar
4. Metode penelitian menggunakan pendekatan *mix method concurrent embedded design*, dimana metode kualitatif adalah metode primer, dan metode kuantitatif sebagai metode sekunder.

**1.3 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana bentuk program pendidikan *Enhancement* Mantri yang berjalan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung?
2. Bagaimana kinerja pemasar di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung?
3. Kendala-kendala apa saja yang ada pada pelaksanaan program pendidikan *Enhancement* Mantri pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung?
4. Upaya-upaya apa saja yang dilakukan untuk pengembangan program pendidikan *Enhancement* Mantri di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung?
5. Bagaimana efektivitas program pendidikan *Enhancement* Mantri yang berjalan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung?
6. Bagaimana strategi pengembangan program pendidikan *Enhancement* Mantri dalam meningkatkan kinerja pemasar di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung?
7. Seberapa besar pengaruh hasil program pendidikan *Enhancement* Mantri terhadap kinerja pemasar di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung?
	1. **Tujuan Penelitian**
8. Bentuk program pendidikan *Enhancement* Mantri yang berjalan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung
9. Kinerja pemasar di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung
10. Kendala-kendala yang ada pada pelaksanaan program pendidikan *Enhancement* Mantri pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung
11. Upaya-upaya yang dilakukan untuk pengembangan program pendidikan *Enhancement* Mantri di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung
12. Efektivitas program pendidikan *Enhancement* Mantri yang berjalan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung
13. Strategi pengembangan program pendidikan *Enhancement* Mantri dalam meningkatkan kinerja pemasar di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung
14. Pengaruh hasil pendidikan *Enhancement* Mantri terhadap kinerja pemasar di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung
15. **KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**
	1. **Kajian Pustaka**
		1. **Evaluasi Kegiatan Pendidikan**

Untuk memverifikasi keberhasilan suatu kegiatan program pendidikan, maka kegiatan tersebut harus dievaluasi secara sistematis, termasuk pengelola atau pelaksana pendidikan dan pelatihan dari suatu perusahaan. Kriteria efektif yang digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pendidikan karyawan adalah yang berfokus pada hasil akhirnya.

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2013:233) mengatakan, yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

1. Reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan
2. Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan
3. Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan
4. Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi, seperti makin rendahnya *turnover* (berhenti kerja), makin sedikit kecelakaan, makin kecilnya ketidakhadiran, makin menurunnya kesalahan kerja, makin efisiennya penggunaan waktu dan biaya, serta makin produktifnya karyawan, dan lain-lain.

Tingkat penilaian atas kegiatan program pendidikan dan pelatihan, seperti yang dijelaskan oleh Wilson Bangun (2012: 209-210) adalah sebagai berikut:

1. Reaksi
2. Pembelajaran
3. Perilaku
4. Hasil

Gary Dessler (2016: 311), mengatakan empat kategori dasar dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

“Efek pelatihan dapat diukur dari empat kategori dasar dari hasil pelatihan

1. Reaksi
2. Pembelajaran
3. Perilaku
4. Hasil

Lebih lanjut menurut Bank BRI pelaksanaan evaluasi pendidikan mengacu pada SK Nokep: 456-DIR/DIK/05/2016 tanggal 24 Mei 2016 tentang Petunjuk Teknis Evaluasi Pendidikan.

Evaluasi Efektifitas Pendidikan terdiri dari :

1. Level 1 – Reaksi dan Kepuasan (Reaction and Satisfaction)
2. Level 2 – Hasil Pembelajaran (*Learning*)
3. Level 3 – Penerapan dan Perubahan Perilaku (*Application* / *Behavior*)
4. Level 4 – Dampak Bisnis (*Business Impact*)
	* 1. **Kinerja Pemasaran**

Kinerja merupakan hasil kerja yang dilihat secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Abdul Manap (2016: 407) mengatakan, kinerja pemasaran diuraikan sebagai berikut:

Kinerja pemasar

1. Pasar
* Laju pertumbuhan pasar
* *Market share*
* Permintaan pasar sampai potensi
1. Persaingan
* Kualitas produk
* Kualitas jasa
* Harga dan nilai
1. Konsumen
* Kepuasan konsumen
* Penyimpangan konsumen
* Loyalitas konsumen

Abdul Manap (2016: 410) juga menambahkan mengenai kinerja pemasaran bahwa,

“Acuan pengukuran kinerja pemasaran mengacu ke *external factor* seperti, pertumbuhan pasar (*market growth*), harga yang kompetitif (*competitive pricing*), kualitas produk relative terhadap pesaing (*relative product quality*), dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Penilaian kinerja pemasaran menggunakan analisis profitabilitas dan produktifitas, selanjutnya diukur dengan pengukuran efisiensi dan efektivitas.

Ferdinand (2000:125) menjelaskan bahwa kinerja pemasaran adalah sebagai berikut,

“Kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama, yaitu nilai penjualan, pertumbuhan penjualan dan porsi pasar, yang pada akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan. Nilai penjualan menunjukkan rupiah ataupun unit produk yang terjual, sedangkan pertumbuhan penjualan menunjukkan seberapa besar kenaikan penjualan produk yang sama dibandingkan satuan waktu tertentu, serta porsi pasar menunjukkan seberapa besar kontribusi produk menguasai pasar produk sejenis di banding kompetitor”.

**Manajemen**

1. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter 2. Kasmir 3. George R. Terry dan Leslie W. Rue 4. Syamsir Torang 5. Ambar Teguh Sulistiani dan Rosidah 6. Emron Edison

**Organisasi**

1. Syamsir Torang 2. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter 3. Emron Edison

***GRAND THEORY***

**Manajemen SDM**

1. Gary Dessler 2. Suwatno dan Donni Juni 3. Veitzal Rivai dan Ella Juavani Sagala 4. Ambar Teguh Sulistiani dan Rosidah 5. Lijan Poltak Sinambela

**Perilaku Organisasi**

1. Syamsir Torang 2. Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge

***MIDDLE RANGE THEORY***

***APPLIED THEORY***

**Pengembangan Karyawan**

1. Kasmir 2. Veithzal Rivai dan Ella Jauvani 3. **Suwatno dan Donni Juni Priansa 4. Tjutju Yuniarsih dan Suwatno**

**Pendidikan**

1. Arif Yusuf Hamali **2.** Lijan Poltak Sinambela 3. Agustin Rozalena dan Komala Dewi 4. Suwatno dan Donni Juni Priansa

**Pemasaran**

1. Sofjan Assauri 2. Nandan Limakrisna dan Wilhelmus Hary Susilo 3. Thamrin Abdullah dan Francis Tantri 4. Abdul Manap 5. Philip Kotler dan Kevin Lane Keller 6. Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra 7. Harman Malau

**PENELITIAN SEBELUMNYA**

**Kinerja Pemasar**

* Abdul Manap
* Ferdinand

**Gambar 1**

**Kumpulan Teori dan Hasil Penelitian**

* 1. **Posisi Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang topiknya berkaitan dan mendukung penelitian ini terdapat persamaan ataupun perbedaan yang menarik kesimpulan dari uraian di atas, maka diungkapkan posisi penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian yang menggunakan metode kuantitatif 18 orang peneliti dengan menganalisis pengembangan karyawan melalui pendidikan di lembaga keuangan dan bank
2. Penelitian yang menggunakan metode kualitatif 2 orang peneliti dengan menganalisis pengembangan karyawan melalui pendidikan di lembaga keuangan dan bank
3. Penelitian yang menggunakan metode mix method 1 orang peneliti dengan menganalisis pengembangan karyawan melalui pendidikan di lembaga keuangan dan bank
4. Dari metode penelitian dan analisis 21 peneliti terdahulu menunjukkan tidak ada persamaan dengan isi rumusan
5. Penelitian ini merupakan penelitian baru dalam hal program pendidikan Mantri, karena dapat diketahui bahwa belum ada penelitian sebelumnya yang meneliti tentang program pendidikan Mantri.
	1. **Kerangka Pemikiran**

**Input Proses** **Output Outcome**

**Analisis Kualitatif**

-Proses Program Pendidikan *Enhancement* Mantri

-Prosedur Program Pendidikan *Enhancement* Mantri

-Kebijakan Program Pendidikan *Enhancement* Mantri

-Surat Keputusan Nokep S.34-DIR/SDM/08/2006 tentang Delegasi Wewenang Pembinaan Karier Pekerja PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

- Surat Keputusan Nokep S.219-DIR/SDM/10/2011 tentang Program Pendidikan Pengembangan Pekerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

- Tahun 2016 BRI Kantor Wilayah Bandung memiliki Mantri sebanyak 3341 orang yang terdiri dari 1.216 Mantri Kupedes, 1.216 Mantri KUR, 608 Mantri Briguna dan 301 Mantri Teras. jumlah Mantri yang mengalami kenaikan dari tahun 2015 ke 2016 tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap kenaikan jumlah debitur maupun outstanding pinjaman

- Akhir tahun 2015 lalu, Bank BRI mendirikan BRI *Corporate University* yang sebelumnya bernama Sentra Pendidikan (Sendik) *BRICorporate University* Bandung yang bertempat di Lembang memiliki 21 *lecturer*

Pengamatan Internal

(*Strength & Weakness*)

Kinerja

Pemasar Meningkat

Pengembangan Program Pendidikan *Enhancement* Mantri

Analisis GAP pada Program Pendidikan *Enhancement* Mantri

Pengamatan Eksternal

(*Opportunity & Threat*)

**Analisis Kuantitatif**

\*Hasil program pendidikan *enhancement* mantri berpengaruh terhadap kinerja pemasar

Hasil Program Pendidikan *Enhancement* Mantri

**Gambar 2**

**Kerangka Pemikiran Penelitian**

* 1. **Proposisi dan Hipotesis Penelitian**
		1. **Proposisi Penelitian**

 Dalam penelitian ini proposisi yang dimunculkan setelah melakukan observasi awal dan data dokumen, atau dengan kata lain dengan melihat fenomena-fenomena yang ada di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, maka proposisi yang dimunculkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bentuk program pendidikan *enhancement* mantri yang berjalan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung masih berfokus pada teori
2. Kinerja pemasar di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung belum mencapai target yang ditentukan oleh Bank BRI
3. Terdapat kendala-kendala pada pelaksanaan program pendidikan *enhancement* mantri pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung
4. Belum ada upaya-upaya optimal yang dilakukan untuk pengembangan program pendidikan *enhancement* mantri di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung
5. Hasil dari program pendidikan *enhancement* mantri yang dilaksanakan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung dirasa kurang efektif.
6. Strategi pengembangan program pendidikan *Enhancement* Mantri di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung dapat meningkatkan kinerja pemasar.
	* 1. **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

“Hasil pendidikan *enhancement* mantri berpengaruh terhadap kinerja pemasar di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung”.

1. **METODOLOGI PENELITIAN**
	1. **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian campuran (*Mix Method*). Penelitian *Mix Method* merupakan pendekatan dalam suatu penelitian yang mengkombinasikan atau menghubungkan antara metode penelitian kuantitatif dan kualitatif. Metode campuran penyisipan (*The Embedded Design*) yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif-kuantitatif, yaitu peneliti hanya melakukan campuran dengan metode penelitian kualitatif sebagai metode penelitian primernya, sedangkan penelitian sekundernya adalah metode penelitian kuantitatif.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin menganalisis pengembangan program pendidikan *enhancement* mantri dalam upaya meningkatkan kinerja pemasar, dan pada saat bersamaan peneliti melakukan pengujian atas pengaruh pengembangan program pendidikan terhadap kinerja pemasar, sedangkan aktor-aktor yang menjadi *key informan* adalah tokoh-tokoh di lingkup internal dan eksternal PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk, dan aktivitas yang diteliti adalah aspek pendidikan *Enhancement* Mantri dalam meningkatkan kinerja pemasar.

* 1. **Desain Penelitian**

 Desain penelitian merupakan suatu alat yang menuntun peneliti dalam melakukan penelitian. Dalam penelitian ini penulis memiliki pedoman atau arahan dalam melakukan pengumpulan data, menganalisis, dan menginterpretasikan atau menterjemahkan data yang dikumpulkan dan selanjutnya membuat kesimpulan.

 Desain penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penilitian ini menggunakan *mix method* penyisipan (the *embedded design*) dengan pendekatan kualitatif sebagai metode primer. Pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif digunakan bersamaan dengan pendekatan kuantitatif dengan metode konfirmatori, karena metode primer yang digunakan adalah metode kualitatif, maka bobot metode lebih bertumpu pada metode deskriptif yang bertujuan untuk melihat kedalaman dan mencari informasi-informasi yang bermakna ataupun ilmu baru yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah, sehingga dapat ditemukan solusi untuk perbaikan kinerja pemasar kedepannya.

Sementara itu metode konfirmatori yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari pengembangan pendidikan dalam meningkatkan kinerja pemasar. Selanjutnya data kualitatif dan data kuantitatif yang telah terkumpul dianalisis untuk digabungkan dan dibandingkan, sehingga dapat ditemukan data mana yang memperkuat, memperluas atau menggugurkan hipotesis.

* 1. **Jenis dan Sumber Data**

Proses pengumpulan data dalam penelitian kualitatif bisa melalui dokumentasi, wawancara, observasi, dan gabungan ketiganya. Dalam penelitian kualitatif ini peneliti mencoba keempat jenis strategi tersebut untuk mendapatkan data dan informasi yang dibutuhkan. Menurut Sugiyono (2013: 156), kualitas pengumpulan data berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data.

* 1. ***Member Check***

 *Member check* merupakan suatu proses pengecekan data yang telah diperoleh peneliti kepada pemberi data. Menurut Sugiyono (2013: 372), tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Pelaksanaan *member check* dapat dilakukan setelah satu periode pengumpulan data selesai, atau setelah mendapat suatu temuan atau kesimpulan. Caranya dapat dilakukan secara individual, atau dengan melakukan *forum group discussion*. Penelitian ini dilaksanakan di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Persero Tbk Kantor Wilayah Bandung.

* 1. **Analisis SWOT**

Dalam penelitian, analisis SWOT sering diidentifikasikan sebagai penelitian deskriptif kualitatif. Analisis SWOT secara matematis tidaklah begitu rumit dan mudah untuk dilakukan secara mandiri. Hal yang perlu diperhatikan secara benar oleh peneliti adalah penentuan indikator-indikator *Strenght* – *Weakness* – *Opportunity* dan *Theats* yang menjadi dasar evaluasi secara matematis. Oleh karenanya, dalam penentuan indikator-indikator tersebut diperlukan orang yang benar memahami kondisi baik secara riil maupun secara teoritik.

Dalam SWOT dikenal dengan adanya matrik positioning dan identifikasi strategi yang layak diterapkan atau yang lebih dikenal dengan diagram dan matriks SWOT yang terdiri dari 4 kuadran yaitu, sebagai berikut:

1. Strategi Agresif
2. Strategi Diversifikasi
3. Strategi Turn-Around, dan
4. Strategi Defensif.
5. **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**
	1. **Pembahasan**
		1. **Pembahasan Kualitatif**
			1. **Proposisi Pertama : Bentuk program pendidikan *enhancement* mantri yang berjalan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung masih berfokus pada teori**

Dari hasil analisis terhadap penelitian dokumen dan observasi diperoleh beberapa informasi terkait dengan bentuk program pendidikan *enhancement* mantri yang berjalan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung.

1. Dilihat dari reaksi dan kepuasan peserta didik dalam menyikapi program pendidikan, dapat dikatakan bahwa bentuk program pendidikan baik dari sisi proses maupun isi kegiatan, yang lebih disukai dari program pendidikan *enhancement* Mantri adalah karena suasana penyelenggaraan pendidikan dilakukan di tempat yang nyaman. Sedangkan dari materi, menurut peserta didik, materi yang diberikan masih berfokus pada teori, padahal secara praktik yang juga dibutuhkan oleh pemasar masih dirasa kurang.
2. Dari sisi hasil pembelajaran yang dilihat dari pemahaman mengenaikonsep maupun materi program pendidikan *enhancement*, peserta didik dapat memahami dan mengerti materi yang diberikan saat pendidikan *enhancement* Mantri berlangsung. Walapun, program pendidikan *enhancement* yang dilakukan masih sebatas pemberian materi di dalam kelas, dan dilakukan tes sebelum pendidikan maupun sesudah pendidikan. Sedangkan yang juga dibutuhkan oleh mantri seperti metode studi kasus, *roleplay*, *bussiness games*, dan latihan-latihan secara praktik masih sangat kurang diberikan dalam program *enhancement* mantri.
3. Perubahan yang terjadi pada peserta didik setelah mengikuti program pendidikan *enhancement*, dapat dilihat dari sisi penerapan dan perubahan perilaku. Dalam program ini ternyata belum dirasa ada perubahan setelah dilakukannya program pendidikan *enhancement* mantri, karena peserta didik berpendapat bahwa program pendidikan *enhancement* ini tidak meningkatkan kemampuan maupun keterampilan sebagai mantri.
4. Dilihat dari sisi dampak bisnis, untuk mengetahuipengaruh program pendidikan *enhancement* terhadap pencapaian tujuan perusahaan, dapat dikatakan bahwa bentuk program pendidikan *enhancement* yang dilaksanakan tidak membantu dalam mendapat peluang untuk menempati suatu jabatan yang lebih tinggi.
	* + 1. **Proposisi Kedua : Kinerja pemasar di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung belum mencapai target yang ditentukan oleh Bank BRI**

Berdasarkan hasil pengamatan terhadap dokumen dan obeservasi diperoleh beberapa informasi terkait kinerja Mantri yang dilihat pada kinerja pemasar (Mantri) tahun 2016 sampai dengan tahun 2017. Berdasarkan hasil pengamatan data untuk periode ini ada kesenjangan (*gap*) antara meningkatnya jumlah mantri dengan pencapaian kinerja. Dimana jumlah mantri yang meningkat tidak dibarengi dengan pencapaian target yang signifikan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, pada Bab I yang diuraikan lebih lanjut di tabel 1.2 tentang kinerja mantri tahun 2016-2017, dan tabel 1.3 tentang target kinerja individu mantri. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa pencapaian target tidak sesuai dengan kenaikan jumlah Mantri.

1. Dilihat dari pasar, Mantri mengatakan bahwa *account* pinjaman kelolaannya setiap tahunnya mengalami peningkatan, tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa dalam mencari nasabah baru Mantri masih sering mengalami kesulitan. Peningkatan *account* pinjaman yang tidak sebanding dengan kesulitan yang didapat dalam mencari nasabah baru di lapangan merupakan tantangan yang harus dapat dihadapi oleh Mantri, agar target tetap dapat dilalui.
2. Dari sisi persaingan, Mantri BRI memiliki keunggulan karena unit kerja BRI yang tersebar di mana saja sampai ke pelosok desa menjadikan BRI dekat dengan wilayah yang memiliki pangsa pasar yang besar, sehingga Mantri dapat melakukan pemasaran lebih dekat dengan wilayah kerjanya. Tapi hal tersebut tidak didukung dengan suku bunga pinjaman yang dimiliki Bank BRI. Suku bunga pinjaman yang ditawarkan Bank BRI masih kalah saing dengan bank lain. Hal ini yang membuat Mantri terkadang mengalami kesulitan dalam melakukan konjual kepada debitur, maupun calon debitur.
3. Dari sisi konsumen, Mantri selalu melakukan *greating* 3S (senyum, sapa, dan salam) kepada nasabah, karena hal tersebut merupakan salah satu budaya kerja dari Bank BRI, tetapi hal tersebut tidak menghindarkan datangnya komplain dari nasabah. Komplain nasabah yang tidak terhindarkan biasanya tentang pelayanan yang terhambat oleh jaringan yang offline. Jaringan yang sering offline sudah tidak asing lagi didengar oleh nasabah Bank BRI. Tapi sebagai Mantri, dalam menghadapi hal tersebut biasanya tetap memberikan pelayanan yang terbaik, agar nasabah tetap merasa nyaman. Dengan hal tersebut, Bank BRI tentu harus memberikan perhatian khusus terhadap sistem dan jaringan dalam pelayanan Bank BRI untuk dilakukan perbaikan secara kontinu.

Hal-hal ini merupakan kondisi yang dihadapi oleh Mantri di lapangan, sehingga dalam mencapai target dan meningkatkan kinerjanya masih perlu terus diperbaiki. Perbaikan tersebut selain dari diri mantri sendiri juga perlu didukung oleh keunggulan-keunggulan dari Bank BRI sehingga dapat bersaing dengan Bank lain.

* + - 1. **Proposisi Ketiga : Terdapat kendala-kendala pada pelaksanaan program pendidikan *Enhancement* mantri pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung**

Dari hasil observasi menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan pengembangan program pendidikan *enhancement* Mantri pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung belum sesuai dengan yang direncanakan. Dari sini diperoleh informasi terkait kendala-kendala dalam pelaksanaan pengembangan program pendidikan *enhancement* Mantri pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung.

1. Dilihat dari reaksi dan kepuasan peserta didik, kendala-kendala pada pelaksanaan program pendidikan *enhancement* Mantri dirasakan oleh peserta didik baik dalam hal fasilitas yang ada di tempat pendidikan, *lecture*, maupun hal yang berkaitan dengan informasi tentang berjalannya program pendidikan.Dalam hal fasilitas, program pendidikan ini belum didukung dengan fasilitas yang memadai untuk menunjang proses belajar mengajar yang baik. Hal ini terlihat contohnya pada fasilitas perpustakaan yang belum optimal digunakan. Hal lainnya juga dirasakan terhadap fasilitas internet. Internet yang sangat dibutuhkan dalam proses belajar mengajar kadang terkendala dengan jaringan yang sangat lambat.

Untuk *lecture*, masih ada beberapa yang dirasa belum dapat menguasai materi maupun menguasai kelas. Jadi materi yang diberikan tidak sampai kepada peserta didik secara menyeluruh. Sedangkan hal penting lainnya yang sering menjadi kendala pada pelaksanaan program pendidikan *enhancement* Mantri adalah mengenai informasi jadwal tentang program pendidikan yang masih banyak terkendala dengan lambatnya informasi tersebut kepada peserta didik, ataupun ada peserta didik yang dipanggil lebih dari satu kali untuk pendidikan yang sama. Ini terjadi karena informasi yang kurang terkoordinasi dengan baik.

1. Dari sisi hasil pembelajaran, masih terjadi kendala yang dialami peserta didik dalam memahami konsep-konsep atau teori-teori materi latihan. Kurangnya pemberian latihan-latihan simulasi yang menunjang pekerjaan Mantri ketika mengikuti program pendidikan *enhancement* mantri menjadi salah satu kendala yang terjadi dalam membantu peserta didik untuk memahami dan mengerti materi yang diberikan saat pendidikan *enhancement* mantri.
2. Dari sisi penerapan dan perubahan perilaku, pelaksaan program pendidikan *enhancement* Mantri ini masih terkendala karena keterampilan maupun kemampuan peserta didik yang tidak banyak mengalami perubahan setelah dilakukannya program pendidikan tersebut. Bagaimana pelaksanaan program pendidikan dikatakan berhasil jika tidak ada perubahan yang dibawa oleh peserta didik ke unit kerjanya masing-masing.
3. Dari sisi dampak bisnis, kendala pelaksanaan program pendidikan *enhancement* Mantri sangat dirasakan. Hal tersebut disebabkan karena setelah peserta didik mengikuti program pendidikan *enhancement* Mantri, tidak dirasa pengaruhnya untuk mendapatkan kemudahan mengikuti *job opening* jabatan yang lebih tinggi, seolah-olah pendidikan tersebut hanya terkesan refreshing saja, sehingga tidak memberikan motivasi kepada peserta didik.
	* + 1. **Proposis Keempat : Belum terdapat upaya-upaya optimal yang dilakukan untuk pengembangan program pendidikan *enhancement* mantri di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung**

Dari hasil penelitian dokumen dan observasi diperoleh beberapa informasi terkait upaya-upaya yang dilakukan untuk pengembangan program pendidikan *enhancement* Mantri di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung, seharusnya program pendidikan *enhancement* mantri bisa dikembangkan dalam meningkatkan kinerja Mantri mengingat sumber daya yang memadai, dan sumber dana yang cukup.

1. Dari reaksi dan kepuasan, upaya-upaya yang dilakukan untuk pengembangan program pendidikan *enhancement* mantri salah satunya adalah dengan memperbaiki dan meng-*upgrade* semua fasilitas yang ada di *corporate university*. Fasilitas yang ada harus dapat menunjang kegiatan pembelajaran program pendidikan *enhancement* Mantri. Selain itu juga *corporate university* harus dapat mencari dan menyiapkan *lecture* yang berkompeten. *Lecture* merupakan salah satu faktor penting yang harus diutamakan karena sangat mempengaruhi keberhasilan program pendidikan *enhancement* Mantri tersebut.
2. Dari sisi hasil pembelajaran, upaya yang dilakukan adalah dengan menyusun materi yang baik serta *update*. Materi yang diberikan dalam program pendidikan *enhancement* Mantri harus disesuaikan dengan perkembangan yang ada.
3. Dari sisi penerapan dan perubahan perilaku, upaya perbaikan dalam pengembangan program pendidikan *enhancement* mantri adalah dengan membuat kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan Mantri saat ini sebagai peserta didik. Materi yang tidak update maupun kurikulum yang tidak sesuai dengan kebutuhan Mantri, akan membuat program pendidikan *enhancement* Mantri ini menjadi sia-sia.
4. Dari sisi dampak bisnis, menjadikan nilai akhir peserta didik dari program pendidikan yang dilakukan untuk menjadi salah satu syarat mengikuti *job opening* merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan, karena hal ini akan memberikan tambahan motivasi peserta didik dalam mengikuti program pendidikan *enhancement* mantri tersebut.Tetapi dalam hal ini belum ada upaya yang konkret dalam melakukan pengembangan program pendidikan *enhancement* Mantri. Dengan demikian peneliti tidak menemukan upaya dalam konteks pengembangan program pendidikan *enhancement* Mantri dalam upaya meningkatkan kinerja mantri sebagai pemasar.
	* + 1. **Proposis Kelima : Hasil dari program pendidikan *enhancement* mantri yang dilaksanakan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung Kurang Efektif**

Dari hasil analisis penelitian dokumen dan observasi diperoleh beberapa informasi terkait dengan hasil program pendidikan *enhancement* Mantri yang dilaksanakan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung. Hasil program pendidikan belum dirasa maksimal. Pengaruh pendidikan *enhancement* Mantri yang dilaksanakan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung kurang efektif karena tidak begitu dirasa oleh semua Mantri sebagai pemasar.

Pendidikan *enhancement* Mantri yang diberikan, dirasa kurang sesuai dengan kebutuhan Mantri. Hal ini mengakibatkan hasil dari pendidikan dilihat dari reaksi dan kepuasan peserta didik, hasil pembelajaran yang didapat peserta didik, penerapan dan perubahan perilaku peserta didik setelah mengikuti program pendidikan *enhancement* Mantri, serta dampak bisnis pada kinerja Mantri, baik pengaruh maupun manfaatnya kurang dirasa oleh Mantri. Selain itu, hasil dari pendidikan *enhancement* Mantri tidak membantu Mantri untuk mendapatkan jenjang karir yang lebih mudah. Jadi hasil pendidikan yang tinggi maupun rendah tidak memberikan kontribusi kepada Mantri untuk mengikuti *Job Opening* (*JO*) yang lebih tinggi.

* + - 1. **Proposisi Keenam : Strategi Pengembangan Program Pendidikan *Enhancement* Mantri di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung Dapat Meningkatkan Kinerja Pemasar**

Dari hasil analisis penelitian dokumen dan observasi diperoleh beberapa informasi terkait dengan strategi pengembangan program pendidikan *enhancement* Mantri dalam meningkatkan kinerja pemasar di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung.

Langkah utama dalam membuat strategi pengembangan program pendidikan *enhancement* mantri sebagai suatu proses sistematis yang terdiri 4 tahap, yaitu

1. Kebutuhan program pendidikan
2. Perancangan program pendidikan
3. Pelaksanaan program pendidikan
4. Evaluasi program pendidikan

Strategi pengembangan program pendidikan yang dilakukan dengan benar tentu akan mencapai tujuan dari diadakannya program pendidikan tersebut. Pemilihan strategi pengembangan program pendidikan harus melalui analisis SWOT yang tujuannya untuk merumuskan strategi pengembangan program pendidikan yang tepat berdasarkan hasil analisis internal dan eksternal sebelumnya yang telah dilakukan terhadap program pendidikan tersebut.

Strategi pengembangan program pendidikan harus mencakup semua aspek. Strategi harus mempertimbangkan baik dalam halreaksi dan kepuasan peserta didik, hasil pembelajaran yang didapat peserta didik, penerapan dan perubahan perilaku peserta didik setelah mengikuti program pendidikan *enhancement* Mantri, serta dampak bisnis yang menunjang kinerja Mantri. Program pendidikan yang dilakukan harus memberikan kepuasan kepada peserta didik, memberikan manfaat baik selama pembelajaran di dalam kelas maupun perubahan yang diberikan setelah selesai mengikuti pendidikan. Selain itu ada yang didapatkan yang berdampak terhadap kinerja dan jenjang karir peserta didik setelah kembali ke unit kerja masing-masing.

Analisis strategi dari program pendidikan *enhancement* Mantri adalah sebagai berikut.

1. **Analisis SWOT Program Pendidikan *Enhancement* Mantri**

 Berdasarkan hasil analisis dari faktor internal pada program pendidikan *enhancement* Mantri disusun analisis IFAS (*Internal Factor Strategis Analysis Summary*), dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 2**

**IFAS (*Internal Factor Strategis Analysis Summary*)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Faktor Strategis Internal** | **Rating** | **Bobot** | **Rating x Bobot** |
| **Kekuatan**  |
| **1** | Suasana penyelenggaraan program pendidikan *enhancement* Mantri dilakukan di tempat yang nyaman | 3 | 0,093 | 0,28 |
| **2** | Materi program pendidikan *enhancement* Mantri mudah dipahami dan dimengerti | 2 | 0,071 | 0,14 |
| **3** | Dilakukan tes sebelum dan sesudah program pendidikan *enhancement* Mantri | 2 | 0,071 | 0,14 |
| **4** | Unit kerja BRI tersebar di mana-mana | 4 | 0,098 | 0,39 |
| **5** | BRI memiliki pangsa pasar yang besar | 3 | 0,071 | 0,21 |
| **6** | Pegawai BRI selalu melakukan pelayanan dengan *greating* 3S (Senyum, Sapa, dan Salam) | 2 | 0,088 | 0,18 |
| **Total Kekuatan** |  | **0,493** | **1,35** |
| **Kelemahan** |
| **1** | Materi program pendidikan *enhancement* Mantri masih berfokus pada teori | 2 | 0,060 | 0,12 |
| **2** | Kurang diberikan latihan-latihan secara praktek dalam program pendidikan *enhancement* Mantri | 2 | 0,050 | 0,10 |
| **3** | Program pendidikan *enhancement* Mantri tidak meningkatkan kemampuan maupun keterampilan sebagai Mantri | 2 | 0,043 | 0,09 |
| **4** | Program pendidikan *enhancement* Mantri tidak memberi peluang untuk mengikuti *job opening*  untuk menempati jabatan lebih tinggi | 2 | 0,033 | 0,7 |
| **5** | Jaringan BRI sangat lambat dan sering *offline* | 2 | 0,069 | 0,14 |
| **6** | Fasilitas perpustakaan di *Corporate University* belum optimal digunakan | 3 | 0,067 | 0,20 |
| **7** | Masih ada *lecture* yang belum menguasai kelas maupun materi yang akan disampaikan di kelas | 2 | 0,048 | 0,10 |
| **8** | Informasi jadwal program pendidikan *enhancement* Mantri yang tidak terkoordinasi dengan baik sehingga sampainya informasi sering terlambat | 3 | 0,074 | 0,22 |
| **9** | Program pendidikan *enhancement* Mantri hanya sebatas *refreshing* | 2 | 0,064 | 0,13 |
| **Total Kelemahan** |  | **0,507** | **1,15** |
| **Selisih Bobot dan Rating** |  | **1** | **0,19** |

Mengacu pada kondisi analisis IFAS di atas, maka dapat disimpulkan bahwa masih terdapat peluang dengan nilai bobot rating sebesar 0,19.

Sedangkan berdasarkan hasil analisis dari faktor enternal pada program pendidikan *enhancement* Mantri disusun analisis EFAS (*External Factor Strategic Analysis Summary*), dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 3**

**EFAS (*External Factor Strategic Analysis Summary*)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Faktor Eksternal** | **Rating** | **Bobot** | **Rating x Bobot** |
| **Peluang** |
| **1** | Semakin banyak pelaku UMKM di Bandung | 2 | 0,112 | 0,22 |
| **2** | Nasabah dengan loyalitas tinggi yang setia menggunakan jasa perbankan di BRI | 3 | 0,107 | 0,32 |
| **3** | Kerjasama dengan nasabah yang sudah terjalin sejak lama hingga turun-temurun | 3 | 0,096 | 0,29 |
| **4** | Mendukung program pemerintah dalam penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) dengan plafond pinjaman maksimal Rp. 25.000.000,-  | 3 | 0,101 | 0,30 |
| **5** | Kemajuan tekhnologi dalam mendukung pelayanan jasa perbankan yang semakin cepat dan modern | 2 | 0,101 | 0,20 |
| **Total Peluang** |  | **0,517** | **1,34** |
| **Ancaman** |
| **1** | Suku bunga pinjaman bank pesaing lebih kecil dibandingkan dengan suku bunga BRI | 2 | 0,051 | 0,10 |
| **2** | Masih adanya *complain* nasabah | 2 | 0,129 | 0,26 |
| **3** | Promo serta program bank pesaing yang lebih menarik | 3 | 0,073 | 0,22 |
| **4** | Program pinjaman untuk UMKM dari pemerintah daerah yang bekerja sama dengan PD Pasar | 3 | 0,101 | 0,30 |
| **5** | Program pendidikan bank pesaing yang lebih *up to date* dan sesuai dengan kebutuhan tenaga pemasar | 4 | 0,129 | 0,52 |
| **Total Ancaman** |  | **0,483** | **1,40** |
| **Selisih Bobot dan Rating** |  | **1** | **-0,06** |

Mengacu pada kondisi analisis EFAS di atas, maka dapat disimpulkan bahwa masih terdapat peluang dengan nilai bobot rating sebesar – 0,06.

Berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS, dengan titik koordinat terletak pada (0,10 , - 0,03) selanjutnya disusun analisis strategi denganmenggunakan model Grand Strategy, seperti terlihat dalam gambar berikut:

**O**

**III I**

**W S**

**IV II**

 **T**

**\\\\\\\\**

**Gambar 4.8**

 ***Grand Strategy***

 **Gambar 3**

 **Diagram Analisis SWOT**

Berdasarkan gambar *grand strategy*, Program Pendidikan *Enhancement* Mantri berada pada kuadran II yaitu kuadran ST (*Strength* dan *Threats*). Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran menggunakan dan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk mencapai sasaran.

Kuadran ST menggambarkan bahwa meskipun menghadapi berbagai ancaman, program pendidikan *enhancement* Mantri ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman dan memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi atau strategi inovasi. Diversifikasi yakni membuat strategi yang berbeda (lain dari yang biasanya) dengan memanfaatkan kekuatan internal, sehingga dimasa yang akan datang memungkinkan terciptanya peluang.

Strategi ini ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman yang terdeteksi. Strategi ini dikenal dengan istilah strategi diversifikasi atau strategi perbedaan. Maksudnya, seberapa besar pun ancaman yang ada, kepanikan dan ketergesa-gesaan hanya memperburuk suasana, untuk itu pahamilah bahwa organisasi anda memiliki kekuatan yang besar yang bersifat independen dan dapat digunakan sebagai senjata untuk mengatasi ancaman tersebut. Mulailah mengidentifikasi kekuatan dan menggunankannya untuk mengurangi ancaman dari luar.

Pertumbuhan dan kelanjutan program pendidikan ditunjukkan dengan adanya perbaikan dalam proses maupun hasil dari adanya program pendidikan *Enhancement* Mantri tersebut dan akhirnya akan berdampak pada meningkatnya kinerja Mantri. Hal tersebut akan didapatkan jika adanya kerjasama antar individu baik itu dari Mantri maupun dari BRI *Corporate University* nya sendiri, yang dapat melakukan analisis internal maupun eksternal. Kriteria pemilihan strategi antara lain sebagai berikut :

1. Strategi sebaiknya tanggap dengan lingkungan eksternal
2. Strategi melibatkan keunggulan kompetitif
3. Strategi sejalan dengan strategi lainnya yang terdapat dalam organisasi

Strategi pengembangan program pendidikan yang dapat dilakukan oleh BRI Kantor Wilayah Bandung berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan melalui beberapa program yang dapat dilakukan oleh BRI *Corporate University* yaitu sebagai berikut

* Reaksi dan Kepuasan
1. Peningkatan kualitas SDM baik diposisi *lecture* atau tenaga lainnya di *Corporate University* Lembang, dan sesekali mendatangkan *lecture* yang handal dan terpercaya di bidang pemasaran perbankan yang memiliki reputasi baik dan professional di bidangnya.
2. Memperbaiki dan rutin melakukan peremajaan terhadap fasilitas utama maupun penunjang di *Corporate University* Lembang
* Hasil Pembelajaran
1. Membuat dan mengembangkan program pendidikan yang fleksibel sesuai dengan tujuan BRI yang tepat dan terintegrasi dengan perencanaan SDM perusahaan,
2. Melakukan *benchmarking* ke Bank lain atau institusi penyelenggara pendidikan (*corporate* university) lainnya,
* Penerapan dan Perubahan Perilaku
1. Memanfaatkan konsultan *independent* mengenai *corporate* university untuk pengembangan program pendidikan
2. Menyusun kurikulum pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dan dapat diterapkan dengan mudah oleh Mantri di unit kerjanya
* Dampak bisnis
1. Restrukturisasi BRI *corporate* university dan semua pihak yang berhubungan dengan program pendidikan *enhancement* mantri untuk mendukung program pengembangan program pendidikan *enhancement* mantri serta meningkatkan kinerja mantri, serta
2. Menyempurnakan sistem operasional dan prosedur (SOP) penyelenggaraan program pendidikan *enhancement* mantri sesuai kebutuhan dan tantangan dimasa yang akan datang.

Tahap selanjutnya dalam perumusan strategi pengembangan program pendidikan *enhancement* mantri adalah menentukan tujuan yang tepat, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja,
2. Meningkatkan keterampilan,
3. Meningkatkan motivasi kerja,
4. Menghindari keusangan,
5. Program pendidikan disesuaikan untuk persyaratan suatu jabatan tertentu dan
6. Program pendidikan juga ditujukan untuk mengubah perilaku mantri.

**Penilaian Program Pendidikan**

**Reaksi dan Kepuasan Hasil Pembelajaran**

Materi *Knowledge*

*Lecture*Waktu*Skill*

Metode Fasilitas *Attitude*

**Strategi Pendidikan Kinerja Pemasar**

**Berbasis KompetensiMeningkat**

Pengetahuan Dampak

 Keterampilan Peningkatan

**Penerapan dan**

 **Perubahan Perilaku Dampak Bisnis**

 **Gambar 4**

 ***Fishbone***

**Pengaruh Hasil Pendidikan terhadap Kinerja Pemasar**

* + 1. **Pembahasan Kuantitatif**
			1. **Pembahasan Deskriptif**

 Berikut ini akan dipaparkan mengenai hasil analisis deskriptif variabel Hasil Pendidikan.

1. **Pembahasan Deskriptif tentang Variabel Hasil Pendidikan (X)**
	1. Reaksi dan Kepuasan

Secara umum indikator reaksi dan kepuasan yang dijadikan sampel penelitian dapat dikatakan cukup baik menuju baik.

Program pendidikan *enhancement* tidak dirasa memenuhi keinginan Mantri dan tidak memberikan manfaat. Tidak dirasa perbedaan dari sebelum dan sesudah melakukan program pendidikan *enhancement* Mantri. Maka dari itu, perlu dilakukan peninjauan ulang atas metode dan instrumen baik berupa *lectur*e ataupun fasilitas penunjang dalam kegiatan program pendidikan *enhancement* Mantri.

Program pendidikan *enhancement* Mantri harus terus diperbaiki agar apa yang diberikan dapat dirasa manfaatnya dan tidak dianggap sia-sia atau buang-buang waktu.

* 1. Hasil Pembelajaran

Secara umum indikator hasil pembelajaran yang dijadikan sampel penelitian dapat dikatakan tidak baik menuju cukup baik.

Pada tingkat hasil pembelajaran ini seberapa baik Mantri dalam memahami konsep-konsep atau teori-teori dari program pendidikan *enhancement* Mantri. Dilihat dari tingkat hasil pembelajaran, ada beberapa hal yang perlu diperbaiki dalam program pendidikan *enhancement* Mantri yaitu mengenai kesesuaian materi, metode dan instrumen yang diberikan dalam program pendidikan *enhancement* mantri. Maka dari itu perlu dilakukan perancangan ulang pada aspek-aspek yang menimbulkan masalah dalam hasil pembelajaran.

* 1. Penerapan dan Perubahan Perilaku

Secara umum Indikator Penerapan dan Perubahan Perilaku yang dijadikan sampel penelitian dapat dikatakan tidak baik.

Melihat penilaian mengenai program pendidikan *enhancement* Mantri yang dilakukan dengan melihat penerapan dan perubahan perilaku peserta didik yaitu Mantri, maka dapat diketahui bahwa program pendidikan *enhancement* Mantri harus dilakukan secara efektif. Jadi bukan hanya memperhatikan berjalannya program pendidikan *enhancement* Mantri tetapi juga penerapan dan perubahan perilaku dari peserta didik yang didapat dari adanya program pendidikan *enhancement* Mantri yang memberikan keuntungan bukan hanya kepada peserta didik tetapi untuk perusahaan.

* 1. Dampak Bisnis

Secara umum indikator dampak bisnis yang dijadikan sampel penelitian dapat dikatakan tidak baik sama seperti indikator penerapan dan perubahan perilaku.

Dampak Bisnis dari Program pendidikan *enhancement* Mantri yang didapat tidak memberikan perubahan untuk jenjang karir Mantri. Program pendidikan *enhancement* Mantri yang berlangsung hanya sekedar kegiatan pendidikan biasa, tidak ada maksud dari Program pendidikan *enhancement* Mantri untuk memberikan pengaruh kepada jenjang karir Mantri selanjutnya.

1. **Pembahasan Deskriptif tentang Kinerja Pemasar (Y)**
	1. Pasar

Peningkatan nasabah kelolaan Mantri tidak didapat dengan cara mudah, karena ternyata dalam mendapatkan nasabah baru Mantri mengalami beberapa kesulitan, baik itu karena nasabah sudah tidak ingin meminjam lagi ataupun nasabah pindah menjadi nasabah ke bank lain.

Untuk menjaga Pasar yang dimiliki BRI Kantor Wilayah Bandung tersebut sebaiknya Mantri melakukan konjual, baik komunikasi melalui telpon ataupun kunjungan rutin kepada nasabah, dan yang menjadi fokus utama adalah nasabah yang pinjamannya akan segera lunas.

* 1. Pesaing

Persaingan suku bunga yang terjadi antar bank harus dihadapi dengan serius. Suku bunga yang tidak menarik akan membuat nasabah pindah dari Bank BRI ke Bank lain. Bukan hanya hal itu, persaingan juga dirasakan tidak hanya dengan Bank lain, tetapi juga dengan BRI Cabang atau Kantor Cabang Pembantu.

Unit kerja yang dekat dengan pangsa pasar yang besar merupakan nilai plus untuk Bank BRI tapi persaingan suku bunga tetap harus lebih diperhatikan. Walaupun jarak tempuh yang sedikit jauh dari nasabah tapi dengan suku bunga pinjaman yang lebih menarik tentu akan membuat nasabah tetap pindah ke bank lain.

* 1. Pelanggan

Pelayanan yang baik dalam masalah pinjaman, tidak hanya dilakukan dengan penyampaian dengan ramah, tetapi juga kejelasan, ketetapan, dam juga kecepatan sangat diharapkan oleh nasabah.

Untuk menjaga Pelanggan yang dimiliki BRI Kantor Wilayah Bandung tersebut sebaiknya Mantri mempunyai kedekatan secara personal dengan nasabah. Dengan profil nasabah mikro Bank BRI yang menyukai pelayanan secara kekeluargaan, tentu kedekatan yang dilakukan oleh Mantri tidak terasa kaku, maka tentu dengan hal itu akan menjaga loyalitas nasabah kepada Bank BRI.

Mantri senantiasa harus meningkatkan kemampuan yang dimilikinya dalam menguasai pangsa pasarnya dan juga harus mau menerima saran, kritikan atau mau bertanya kepada nasabah, ataupun rekan kerja yang berkaitan dengan nasabah pinjaman, serta pimpinan Bank BRI harus menyiapkan *reward* dan juga *punishment* yang jelas agar Mantri merasa bertanggungjawab dengan pekerjaannya.

* + - 1. **Pembahasan Verifikatif**

Berikut ini akan diuraikan pembahasan analisis verifikatif sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

Hasil pengujian statistik yang dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh variabel Hasil Pendidikan tersebut signifikan terhadap Kinerja Pemasar yang didasarkan pasa besarnya nilai Fhitung = 56,642 ˃ Ftabel = 3,938. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara linear antara variabel Hasil Pendidikan terhadap Kinerja Pemasar atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Hasil Pendidikan terhadap Kinerja Pemasar.

Hasil perhitungan koefisien determinasi (R2) menggambarkan besarnya pengaruh variabel independen yaitu Hasil Pendidikan terhadap Kinerja Pemasar sebesar 75,9% dalam meningkatkan kinerja pemasar, sedangkan faktor-faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Kinerja Pemasar yaitu sebesar 24,1%. Hal ini juga menggambarkan bahwa tinggi rendahnya Hasil Pendidikan yang didapat dari Program Pendidikan *Enhancement* Mantri akan menentukan tinggi rendahnya Kinerja Pemasar.

1. **KESIMPULAN DAN SARAN**
	1. **Kesimpulan**
		1. **Kualitatif**
2. Program pendidikan *enhancement* mantri yang berjalan di BRI *Corporate University* diketahui masih berfokus pada teori, sedangkan praktek dan simulasi yang juga sangat dibutuhkan dalam program pendidikan untuk pemasar sebagai bekal pemasar di lapangan masih dirasa sangat kurang. Dengan hal tersebut, program pendidikan Mantri ini masih dirasa kalah untuk bersaing dengan program pendidikan pemasar yang dimiliki oleh bank pesaing.
3. Hal yang menjadi penyebab tidak tercapainya target Mantri adalah karena sekarang Mantri tidak hanya fokus pada pemasaran pinjaman saja tapi juga pada hal-hal lain yang menjadi *key performance indicator* (*KPI*) sebagai kriteria pencapaian kinerjanya. Jadi fokus mantri dalam pencapaian targetnya semakin terbagi.

Selain itu, target setiap tahun yang sudah ditentukan dari awal tahun selalu direvisi semakin tinggi beberapa kali dipertengahan tahun bahkan mendekati akhir tahun dalam tahun kerja tersebut menjadi salah satu penyebab tidak tercapainya target pemasar.

1. Kendala-kendala yang ditemukan dalam pendidikan Mantri
	1. Peserta pendidikan
	* Latar belakang peserta pendidikan yang berbeda
	* Ketidakpastian mengenai jadwal pendidikan
	1. *Lecture*, *lecture* masih ada yang kurang memahami materi yang akan diberikan kepada peserta pendidikan
	2. Fasilitas pendidikan dan prasarana, ada beberapa yang tidak digunakan dengan baik serta penunjang pendidikan lainnya seperti jaringan internet yang tidak dapat menampung kebutuhan peserta pendidikan
	3. Kurikulum, kurikulum yang ada dalam program pendidikan Mantri kurang sesuai dengan kebutuhan mantri
	4. Motivasi. Tidak adanya pengaruh yang signifikan dari adanya pendidikan terhadap jenjang karir Mantri menjadi salah satu hal yang mengakibatkan Mantri tidak termotivasi untuk mengikuti program pendidikan. Hal itu juga menyebabkan Mantri berpikir bahwa pendidikan yang mereka lakukan hanya akan menyita waktu.
2. Upaya-upaya yang ada belum dijalankan dengan baik, sehingga hasil dan pengaruhnya belum terasa pada perbaikan pelaksanaan pendidikan Mantri di BRI.Pengembangan pendidikan Mantri di BRI belum dapat memenuhi tujuannya dalam menghasilkan Mantri yang mampu bersaing dengan pemasar bank lain
3. Kurikulum yang dirasa kurang sesuai menyebabkan mantri hanya berperan sebagai peserta didik yang mengikuti kegiatan pendidikan ini hanya sebagai kewajiban dari perusahaan saja sehingga setelah kegiatan pendidikan *enhancement* ini berakhir maka tidak semua Mantri yang mengikuti pendidikan *enhancement* merasakan perubahan yang signifikan yang bisa mereka aplikasikan ke dalam perusahaan dan kerjanya sehari-hari.
4. Program pendidikan *Enhancement* Mantri di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung harus menerapkan program pendidikan berbasis kompetensi. Di mana setelah pemasar mengikuti program pendidikan tersebut, nilai dari hasil pendidikan yang mereka dapat, akan dijadikan sebagai dasar untuk meningkatkan jenjang karirnya ke depan.
	* 1. **Kuantitatif**
5. Kondisi Hasil Pendidikan dan Kinerja Pemasar di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Bandung adalah sebagai berikut:
6. Variabel Hasil Pendidikan mempunyai kategori Cukup Baik menuju Baik, memiliki rata-rata 2,773 dan standar deviasi 0,349, hal ini mengindikasikan bahwa Hasil Pendidikan dari program pendidikan *Enhancement* Mantri di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Wilayah Bandung dapat dikatakan belum baik, masih harus banyak melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap program pendidikan *Enhancement* Mantri yang berjalan agar hasil yang didapat dari program pendidikan *Enhancement* Mantri dapat memberikan dampak terhadap kinerja Mantri sebagai pemasar.
7. Variabel Kinerja Pemasar mempunyai kategori cukup baik menuju baik, memiliki rata-rata 3,061, dan standar deviasi 0,360. Sedangkan jika dilihat per indikator variabel Kinerja Pemasar memperlihatkan persentase rata-rata sebesar 60,95% yang berarti Kinerja Pemasar berada pada kategori sedang. Sehingga dapat diartikan bahwa mantri BRI pada umumnya masih harus meningkatkan kinerja pemasar yang dimiliki untuk bekerja dengan baik.
8. Pengaruh X terhadap Y sebesar 75,9% sedangkan 24,1% Kinerja Pemasar (Y) dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti.
9. Faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini tapi disimpulkan peneliti dapat mempengaruhi kinerja pemasar antara lain adalah komunikasi pemasaran, promosi pemasaran, CRM, dan motivasi.
	1. **Saran**
10. Perlu dilakukan analisis lingkungan terhadap kebutuhan Mantri dalam program pendidikan yang bukan sekedar catatan, tetapi didapatkan dari data dan informasi yang akurat. Tujuan dari hal ini adalah untuk mengetahui situasi dan bagaimana program pendidikan yang diberikan BRI *corporate university*. Jadi materi pendidikan yang diberikan tidak hanya seputar teori, tapi dibarengi dengan praktek.
11. Meningkatkan Kinerja Mantri

Untuk meningkatkan kinerja Mantri harus ada strategi pemasaran yang diterapkan dan dijelaskan sebagai berikut.

1. Peningkatan kualitas kerja.
2. Peningkatan kepuasan kepada nasabah.
3. Peningkatan terhadap penawaran.
4. Sistem penjualan melalui pola CPP.
5. Produk yang terus ditingkatkan.
6. Hadiah. Bukan hanya menjalankan promosi saja, BRI pun juga tak segan-segan memberikan hadiah kepada nasabahnya yang telah setia menggunakan produk yang ditawarkan oleh BRI. Hadiah adalah salah satu promosi yang cukup mudah dan memberikan hasil yang bagus untuk kedepannya.
7. Pengembangan program pendidikan *Enhancement* Mantri akan berjalan dengan baik apabila hambatan-hambatan yang ada diperbaiki, seperti :
8. Menambah pengetahuan dan meningkatkan kinerja Mantri
9. Dapat mengatasi tuntutan nasabah dan masalah yang dihadapi
10. Dapat memberikan point plus bagi Mantri dan dapat meraih prestasi yang bagus bagi perusahaan

BRI juga perlu memperhatikan saran *expert judgment*, yaitu:

Pendidikan yang dilakukan perlu mengkaji dan melihat kondisi riil sumber daya manusia yang ada sehingga bentuk pendidikan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

1. Upaya-upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk pengembangan pendidikan Mantri di BRI, yang adalah sebagai berikut:
2. Memahami kebutuhan BRI saat ini.
3. Kenali Potensi Mantri.
4. Sesuaikan dengan *Budget* yang Ada.
5. Sampaikan Materi secara Bervariasi.
6. Melakukan Evaluasi dan *Feedback.*
7. Buat Pembanding.
8. Dalam menyusun program pendidikan, BRI *Corporate University* menerapkan prinsip pendidikan kontekstual, dengan prinsip-prinsip sebagai berikut:
9. *Relevant* (Relevan)
10. *Experience* (Pengalaman)
11. *Applied* (Diterapkan)
12. *Collaborative* (Kolaboratif)

 BRI juga perlu memperhatikan saran *expert judgment* yang mengakan bahwa untuk program pendidikan yang dilakukan BRI *Corporate University* juga harus mempunyai prinsip sebagai berikut:

1. *Business alignment*
2. *Inclusive*
3. *Progressive*
4. Persaingan yang semakin ketat membuat BRI harus dapat selalu memastikan bahwa Mantri yang dimiliki mempunyai kualitas dan kinerja yang baik. Kualitas dan kinerja Mantri ini dapat ditingkatkan dengan melakukan strategi pengembangan program pendidikan *enhancement* mantri.Ada beberapa aspek yang menjadi bahan pertimbangan untuk membuat strategi pengembangan program pendidikan *enhancement* mantri
* Mantri sebagai peserta didik
* *Lecture*
* Tim BRI *Corporate University*
* Persyaratan kompetensi peserta didik
* Visi, Misi, dan Tujuan program pendidikan *enhancement* Mantri

BRI juga perlu memperhatikan saran *expert judgment* yang mengakan bahwa strategi pengembangan program pendidikan harus melalui empat tahap aktivitas, yaitu:

* 1. Kebutuhan program pendidikan
	2. Perancangan program pendidikan
	3. Pelaksanaan program pendidikan
	4. Evaluasi program pendidikan

**DAFTAR PUSTAKA**

**Buku dan Jurnal**

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Erlangga.

Dessler, Gary. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Indeks.

Manap, Abdul. 2016. *Revolusi Manajemen Pemasaran*. Jakarta. Mitra Wacana Media.

Rakhmawati, Lenny. 2010. *Analisis Sistem Pengembangan Karyawan Di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh*. Jurnal Perspektif Manajemen dan Perbankan, Vol. 1, No.1 (25-35).

Rivai,Veithzal,dan Ella Jauvani Sagala. 2013.*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Dari Teori ke Praktik)*.Jakarta.Raja Grafindo Persada.

Sugiyono. 2013.*Metodologi Penelitian Administrasi*.Bandung.Alfabeta.

. 2013.*Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*.Bandung.Alfabeta.

**Peraturan, Kebijakan, dan Buku Pedoman**

1. Surat Keputusan Nokep S.34-DIR/SDM/08/2006 Tentang Delegasi Wewenang Pembinaan Karier Pekerja PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk
2. Surat Keputusan Nokep S.194-DIR/SDM/11/2008 Tentang Pedoman *Assessment* Dalam Pengembangan Karier Pekerja
3. Surat Keputusan Nokep 456-DIR/DIK/05/2016 Tentang Petunjuk Teknis Evaluasi Pendidikan