**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Masalah**

Proses Perubahan merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari oleh setiap organisasi. Organisasi akan selalu mengalami dinamika perubahan, baik yang disebabkan dari dalam maupun dari luar organisasi. Perubahan yang terjadi harus mampu dikelola dengan baik dan manajemen perubahan diperlukan dalam rangka membantu proses perubahan menjadi lebih terarah. Perubahan lingkungan dan teknologi yang begitu cepat memaksa organisasi untuk menyesuaikan dirinya. Sudah banyak contoh organisasi atau perusahaan-perusahaan yang gagal dalam menyesuaikan diri dengan perubahan sehingga tertinggal oleh pesaing-pesaingnya dan akhirnya mati. Namun sebaliknya perusahaan-perusahaan besar yang mau terus bergerak secara inovatif akan selalu mampu bertahan menyongsong perubahan.

Industri perbankan telah mengalami perubahan besar dalam beberapa tahun terakhir. Industri ini menjadi lebih kompetitif karena deregulasi peraturan. Saat ini, bank memiliki fleksibilitas pada layanan yang mereka tawarkan, lokasi tempat mereka beroperasi, dan tarif yang mereka bayar untuk simpanan deposan, serta produk-produk bank yang semakin berkembang sesuai dengan tuntutan nasabah dan kebutuhan pasar.

**1.1.1 Tuntutan terhadap Perubahan Organisasi**

Salah satu bank besar di Indonesia saat ini yang sudah dikenal masyarakat luas adalah Bank BNI atau dengan nama lengkap PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Berdiri sejak 1946, Bank BNI terus beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan, sosial budaya serta teknologi, tercermin melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen BNI terhadap perbaikan kualitas kinerja dan layanan secara terus-menerus.

Saat ini PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. atau BNI sedang bergiat melakukan proses reformasi dalam menghadapi tantangan bisnis untuk masa datang yang kian kompleks. Perubahan ini muncul sebagai antisipasi terhadap tuntutan eksternal dimana semakin berkembangnya dunia bisnis dan tuntutan pasar serta pesaing dan adanya tuntutan internal terhadap organisasi untuk berubah. Oleh karena itu, proses perubahan yang dilakukan BNI bergerak secara bertahap dan membutuhkan waktu yang lama, serta menekankan pada proses dalam pelaksanaan pekerjaan dan perubahan perilaku dalam jangka panjang.

1. **Tuntutan Perubahan Eksternal**

Menurut manajemen BNI, kemauan untuk melakukan perubahan secara mendasar terhadap organisasi BNI di inisiasi setelah munculnya kesadaran bersama. Kesadaran tersebut muncul setelah adanya tuntutan perubahan dari aspek eksternal. Tuntutan perubahan dari aspek eksternal muncul setelah data menunjukkan adanya penurunan kinerja BNI dibanding dengan pesaing dan menurunnya market share BNI sejak beberapa tahun belakangan. Kinerja BNI cenderung belum meningkat signifikan atau dengan bahasa sederhana diistilahkan “bisnis yang biasa-biasa saja” sehingga setiap tahun market share BNI selalu diambil oleh pesaing. Kondisi kinerja BNI dibanding pesaing lima tahun terakhir, perubahan selera kastemer, persaingan yang makin tajam, perubahan IT, menjadi titik tolak bagi munculnya BNI Reformasi.

Kinerja BNI sejak tahun 2006 terlihat stagnan dan cenderung mengalami penurunan dibanding pesaing dengan uraian penjelasan sebagai berikut :

* Pada tahun 2006 BNI memiliki total aset sebesar Rp168.863 milyar atau nomor tiga terbesar setelah Mandiri (Rp255.988 milyar) dan BCA (Rp177.611 milyar), sedangkan BRI menduduki peringkat ke empat dengan total aset sebesar Rp154.979 milyar.
* Selama tahun 2007 BNI mengalami pertumbuhan aset sebesar Rp15.600 milyar atau hanya sebesar 9,23% dari semula Rp168.863 milyar menjadi Rp184.463 milyar, sehingga posisi BNI di nomor tiga disalip oleh BRI yang mengalami pertumbuhan sebesar Rp49.030 milyar atau 31,64%. Sedangkan Mandiri mengalami pertumbuhan sebesar Rp50.575 milyar atau 19,76% dan BCA mengalami pertumbuhan sebesar Rp41.004 milyar atau 23,09%.
* Pertumbuhan BNI dari tahun ke tahun secara berturut –turut dari tahun 2006 – 2011 jauh lebih rendah dibanding pertumbuhan bank pesaing. Jika model bisnis BNI tidak mengalami perubahan secara mendasar maka bukan mustahil untuk beberapa tahun yang akan datang, BNI akan semakin jauh ditinggal oleh pesaing terdekatnya dan dapat juga akan disalip oleh CIMB Niaga.
* Pangsa pasar BNI sejak tahun 2006 sampai dengan tahun 2011 terlihat stagnan bahkan cenderung menurun, diambil oleh pesaing. Tahun 2006 BNI memiliki pangsa pasar sebesar 9,97% dan menjadi 7,92% pada tahun 2011. Secara berturut-turut pangsa BNI sejak tahun 2006-2011 adalah 9,97% - 9,29% - 8,70% - 9,07% - 8,02% dan 7,92%.

1. **Tuntutan Perubahan Internal**

Kesadaran untuk melakukan perubahan organisasi di BNI semakin menguat setelah adanya kajian mendalam yang dilakukan manajemen BNI bersama konsultan, yaitu kajian terhadap berbagai aspek struktur, budaya, SDM dan aktivitas operasional. Tuntutan untuk berubah muncul setelah internal BNI menyimpulkan adanya kesenjangan dalam berbagai aspek yaitu :

* Kurangnya fokus terhadap pesaing sehingga BNI kalah di pangsa pasar.
* Kurang responsif dalam menghadapi perubahan.
* Pegawai kurang termotivasi untuk kreatif dan inovatif.
* Sinergi yang rendah antar kelompok kerja, sehingga dibutuhkan perbaikan di area kepercayaan, kerjasama, dan komunikasi antar departemen.

**1.1.2 Perubahan Organisasi**

Berdasarkan kesadaran dan kemauan segenap insan BNI untuk tetap eksis maka BNI melakukan perubahan yang sangat mendasar dalam model bisnis. Perubahan yang saat ini dilakukan oleh manajemen BNI dinamakan dengan BNI Reformasi 1.0. Tujuan BNI Reformasi 1.0 adalah untuk meningkatkan kinerja BNI dibanding tahun-tahun sebelumnya. Sasaran BNI Reformasi 1.0 adalah seluruh aspek bisnis BNI secara terintegrasi dan menyeluruh, antara lain memperbaiki pengelolaan SDM, proses kerja, organisasi, strategi perusahaan, pengukuran risiko bisnis, pengukuran kinerja, dan lain-lain. Dalam Proyek BNI Reformasi 1.0 ada delapan workstream, yaitu Business Banking (BB), Consumer and Retail (CR), IT and Operation, Network and Services (NS), Human Capital, Finance, Enterprise Risk Management (ERM), dan Treasury and International. Tiap-tiap workstream ini selanjutnya dibagi lagi menjadi rangkaian proyek dan inisiatif. Yang dilakukan dalam stream-stream tersebut adalah memperbaiki *capabilities* sehingga diharapkan bisa memberikan kontribusi terhadap kinerja BNI melalui peningkatan pendapatan, penurunan NPL, efisiensi biaya, dan peningkatan skala ekonomis. Hal ini kemudian diterjemahkan ke dalam proyek-proyek perbaikan yang dikelompokkan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai.

BNI Reformasi 1.0 dibagi dalam beberapa beberapa fase, yaitu pertama, fase penyusunan blue print BNI Reformasi 1.0 atau To be Operating Model (TOM) sejak Desember 2009 hingga Juni 2010. Kedua, fase T-0 yang berlangsung sejak tanggal 1 September 2010. Dan ketiga, fase T-1 yang secara bertahap dimulai sejak pencanangan kick off T-1 pada bulan April 2011. Saat fase T-0 berjalan, terjadi perubahan supervisi organisasi namun belum diikuti perubahan struktur organisasi dan proses bisnis. Sementara fase T-2 adalah fase saat struktur organisasi dan proses bisnis sudah mulai berubah.

Perubahan untuk menghadapi tantangan global yang dicanangkan BNI Reformasi saat ini telah memasuki fase T-2 yaitu fase perubahan struktur organisasi dan proses bisnis. Beberapa perubahan organisasi di tingkat Kantor Besar telah dilaksanakan dan hampir bersamaan juga dilakukan perubahan organisasi dan proses bisnis di tingkat Kantor Wilayah dan Cabang. (Gambar 1.3) merupakan langkah-langkah perubahan yang dilakukan dalam proses BNI Reformasi 1.0 yang diawali sejak Desember 2009 sampai dengan tahun 2015.

Untuk mengawal perubahan kemudian dibentuk unit-unit yang mengelola suatu proyek. Misalnya proyek recovery credit yang bertujuan untuk menurunkan NPL sekaligus meningkatkan pendapatan. Proyek Credit Model-Business Banking melalui penerapan sistem komite kredit mengelola penerapan prosedur keputusan kredit dalam komite kredit yang dilakukan dengan melibatkan pihak pengusul maupun pemutus dalam satu forum. Implementasi Komite Kredit ini diharapkan dapat memberikan dampak positif antara lain (i) keputusan kredit menjadi lebih cepat karena pihak pengusul dan pemutus langsung bertemu dan memutuskan secara bersama-sama (ii) kualitas kredit menjadi lebih baik karena keputusan kredit menjadi lebih transparan, dan (iii) terjadi proses pembelajaran, karena setiap usulan dibahas bersama dengan demikian setiap pihak memperoleh transfer of knowledge.

Dalam stream Bisnis Banking (BB) juga terdapat Proyek Sales Planning Delivery, yang membahas RM Model. Melalui RM Model ini diharapkan bisa memberikan kontribusi terhadap naiknya pendapatan. Beban kerja RO/RM saat ini dinilai cukup berat karena RM melakukan seluruh kegiatan proses kredit dari pencarian nasabah (pemasaran), analisis kredit, penagihan, dan seterusnya. Alhasil, kegiatan pemasaran yang sangat penting menjadi tidak optimal. Berdasarkan pertimbangan ini, didesainlah suatu pemisahan fungsi antara Relationship Manager (RM) dan Credit Analyst (CA).

Gambar 1.1

Tahapan BNI Reformasi 1.0

*Sumber : BNI KCU Semarang*

Ke depannya, tugas RM akan mencakup (i) RM fokus pada pemasaran. Sekitar 80% aktivitas RM berkaitan tidak hanya dengan pemasaran kredit, melainkan mencakup sisi asset, liabilities, dan services, dan (ii) RM mengelola portofolio nasabah, mendorong nasabah melakukan transaksi keuangan melalui BNI, meningkatkan product holding, uaktif melakukan cross selling/value chain/referal lintas segmen lintas produk, melalui account planning dan wallet sizing. Sementara fungsi CA lebih fokus pada analisis kredit. Adanya pemisahan fungsi RM dan CA ini diharapkan mampu membuat fungsi RM dan CA lebih fokus pada tugasnya masing-masing. Namun demikian, RM dan CA secara bersama-sama bertanggung jawab terhadap terhadap target ekspansi dan kualitas aset.

Berdasarkan informasi dari berbagai sumber di BNI Kantor Cabang Utama Semarang atau BNI KCU Semarang, diperoleh data-data mengenai perubahan organisasi yang terjadi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di level Kantor Cabang. Putusan Divisi Perencanaan Strategis (Divisi REN) dan Divisi Jaringan dan Layanan (Divisi JAL) No.REN/2/106/R dan JAL/9/170/R tanggal 30 Juni 2011 perihal Organisasi Sentralisasi Back Office. Perubahan organisasi berdasarkan SK Divisi REN dan JAL tersebut mengakibatkan terjadinya perubahan struktur organisasi di KCU Semarang dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Pembentukan Sentralisasi Back Office dibawah penyeliaan Head of Network and Services, yang akan mengelola fungsi ADM 2 yakni antara lain :

* Bank Garansi
* Administrasi Kredit
* Administrasi Dalam Negeri dan Kliring
* Sentra Kas
* Data Entry dan SVS

1. Pembentukan Employee Services 2 (Sentralisasi Bagian Umum / Sentralisasi fungsi Adm 1) yang akan mengelola fungsi :

* Logistik
* Kepegawaian
* Administrasi dan Umum

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka perubahan organisasi yang sedang berjalan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. disimpulkan oleh internal BNI sebagai proses perubahan organisasi yang merupakan tuntutan suatu keharusan karena adanya kesenjangan dalam berbagai aspek yaitu :

* Kurangnya fokus terhadap pesaing sehingga BNI kalah di pangsa pasar.
* Kurangnya perhatian terhadap implementasi etika bisnis.
* Kurang responsif dalam menghadapi perubahan.
* Pegawai kurang termotivasi untuk kreatif san inovatif.
* Terdapat koherensi yang tinggi antar kelompok kerja, sehingga dibutuhkan perbaikan di area kepercayaan, kerjasama, dan komunikasi antar departemen.

**1.1.3 Kesiapan Karyawan**

Menurut Whetherly dalam Madsen (2003), terdapat empat alasan utama yang menyebabkan karyawan tidak siap untuk berubah. Pertama, mereka menemukan ketidakjelasan akibat jurang informasi, kekeliruan informasi yang diterima, ketakutan terhadap ketidakpastian dan kehilangan kendali. Kedua, mereka memperoleh perasaan takut terhadap pekerjaan, status yang terancam, ketidaknyamanan, tekanan untuk belajar keahlian baru, dan takut gagal. Ketiga, adanya budaya organisasi yang cenderung menyalahkan karyawan yang berbuat keliru, sangat mementingkan pelanggan. Keempat, adanya hubungan yang selama ini buruk antara sesama karyawan, kebutuhan untuk membangun hubungan yang baru, atau rendahnya kepercayaan dalam organisasi.

Perubahan organisasi mempengaruhi persepsi individu yang mungkin mendukung atau resisten terhadap perubahan tersebut (Armenakis dan Bedeian, 1999). Mendukung perubahan organisasi menunjukkan kesiapan karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, yang ditunjukkan dalam kesiapan karyawan dari berbagai aspek seperti : mental, phisik, emosi, kompetensi, kapabilitas dan lainnya. Kesiapan di definisikan sebagai niat, sikap, keyakinan, dan perilaku tentang sejauh mana perubahan diperlukan dan kapasitas organisasi untuk mencapai kesuksesan (Armenakis et al, 1993;. Rafferty dan Simons, 2006; Susanto, 2008). Bernerth (2004) mendefinisikan kesiapan adalah keadaan pikiran selama proses perubahan berlangsung yang mencerminkan kemauan atau kesiapan untuk mengubah suatu cara berpikir. Sebelum mengembangkan cara berpikir positif terhadap perubahan organisasi, karyawan harus mampu memvisualisasikan organisasi dalam situasi saat ini dan lingkungannya dan membandingkannya dengan masa lalu dan perspektif antisipasi masa depan.

Sejumlah besar literatur yang tersedia pada domain kesiapan karyawan berkaitan dengan faktor individu dan lingkungan kerja (Weber dan Weber, 2001; Cunningham et al, 2002.; Madsen et al, 2005;. Rafferty dan Simon, 2006; Holt et al, 2007;. Elias, 2009). Namun, dampak dari kedua faktor tersebut dapat mencerminkan sikap karyawan, kepercayaan, dan persepsi. Memang, faktor individu berhubungan dengan pribadi dan aspek sosial perorangan seperti pendekatan aktif pemecahan masalah, kepercayaan, otonomi, depresi, kelelahan emosional, demografi, self-efficacy, locus of control (Weber dan Weber, 2001; Cunningham et al, 2002; Peach et al, 2005; Madsen dkk, 2005). Karakteristik ini menunjukkan pengaruh individu dan dukungan untuk mengurangi ketidakpastian dan ambiguitas dari proses perubahan. Faktor lain yang penting adalah tempat kerja yang berkaitan dengan lingkungan organisasi, budaya, dan jasa. Di dalam faktor tempat kerja harapan karyawan dan asumsi yang mempengaruhi persepsi mereka tentang perubahan. Dalam faktor tempat kerja, kesesuaian, ketidaksesuaian, komitmen organisasi, hubungan sosial di tempat kerja, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, logistik dan sistem pendukung, dukungan sosial, dan kesehatan faktor telah ditemukan dalam literatur (Armenakis dan Harris, 2002; Cunningham et al, 2002;. Madsen, 2003; Miller et al, 2006;. Madsen et al, 2005;. Rafferty dan Simon, 2006).

Reaksi karyawan Bank BNI Cabang Semarang terhadap perubahan organisasi yang dilakukan oleh perusahaan tersebut sangat positif. Mereka memandang positf dilakukannya perubahaan tersebut. Pandangan positif terhadap perubahan organisasi, mempunyai kemampuan untuk menghadapi proses perubahan organisasi, optimis terhadap keberhasilan perubahan dan memiliki kesadaran dan tanggung jawab untuk turut menghantarkan PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menuju keberhasilan dalam proses perubahan merupakan sebuah komitmen dari karyawan untuk ikut ambil bagian dalam proses perubahan organisasi pada PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Di dalamnya terkandung spirit, semangat karyawan untuk ikut berpartisipasi aktif sebagai agen perubahan. Apabila karyawan berpandangan negatif terhadap perubahan organisasi, lemah menghadapi proses perubahan organisasi, dan pesimis terhadap keberhasilan perubahan serta tidak memiliki kesadaran dan tanggung jawab untuk ikut dalam perubahan tersebut sudah dapat diduga pelaksanaan perubahan organisasi pada PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk tidak akan berjalan dengan baik, tersendat-sendat dan boleh jadi akan macet total. Akan tetapi, lantaran perubahan organiassi didorong oleh keempat faktor tersebut, yaitu pandangan positif, optimis, mempunyai kemampuan, memiliki kesadaran dan tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan, perubahan organisasi dapat terlaksana dan berjalan dengan lancar.

Keyakinan untuk berhasil setelah dilakukan perubahan organisasi dan keyakinan dalam jangka panjang perubahan itu akan berguna jika organisasi mengadopsi perubahan organisasi merupakan modal dasar yang paling kuat untuk mendorong dilakukannya perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Keyakinan karyawan untuk keberhasilan setelah dilakukan perubahan organisasi akan memotivasi mereka terlibat langsung dalam perubahan tersebut. Demikian juga keyakinan karyawan bahwa dalam jangka panjang perubahan organisasi tersebut akan berguna akan dapat memicu mereka untuk tetap bersemangat melaksanakan perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Dengan dasar keyakinan tersebut Manajemen BNI dapat melaksanakan perubahan organisasi secara bertahap dan terencana. Jika tidak ada keyakinan dari karyawan agaknya sangat sulit perubahan organisasi akan berjalan dengan baik karena para agen perubahan itu sendiri tidak mempunyai keyakinan terhadap perubahan itu sendiri.

Untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai kesiapan karyawan BNI dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi, maka dilakukan penelitian tentang kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi di segenap level jabatan untuk menggali kesiapan mereka dari berbagai aspek.

Dalam kaitan faktor kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi di BNI dengan keberhasilan organisasi untuk berubah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, faktor-faktor kesiapan karyawan yang difokuskan dalam penelitian ini adalah lima faktor utama yang menjadi kunci dan paling berpengaruh terhadap keberhasilan proses perubahan BNI yaitu : (1) Efikasi Diri (2) Kebaikan (3) Perbedaan (4) Kelayakan (5) Valensi Individu.

* 1. **Pembatasan dan Rumusan Masalah** 
     1. **Pembatasan Masalah**

Penelitian tentang tuntutan perubahan oganisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dibatasi permasalahannya dalam lingkup kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dengan obyek penelitian pada Kantor Cabang Utama Semarang.

Oleh karena keterbatasan waktu, ruang lingkup, informasi dan keterbatasan obyek penelitian serta keterbatasan dana yang memang terjadi pada saat penulisan tesis ini dilakukan, maka masalah penelitian ini dibatasi tentang *kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk KCU Semarang.*

* + 1. **Rumusan Masalah**

Digulirkannya BNI Reformasi 1.0 di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sejak tahun 2009 guna memperbaiki seluruh aspek bisnis BNI secara terintegrasi dan menyeluruh, antara lain pengelolaan SDM, proses kerja, struktur organisasi, strategi perusahaan, pengukuran risiko bisnis, pengukuran kinerja berdampak terhadap perubahan organisasi.

Perubahan organisasi tersebut dilakukan oleh Bank BNI karena didorong oleh tuntutan terhadap perubahan itu sendiri. Tuntutan terhadap perubahan ini muncul sebagai antisipasi terhadap tuntutan eksternal dimana semakin berkembangnya dunia bisnis dan tuntutan pasar serta pesaing dan adanya tuntutan internal terhadap organisasi untuk berubah. Namun, dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi tersebut diperlukan kesiapan karyawan, yaitu meliputi (1) Efikasi Diri (2) Kebaikan (3) Perbedaan (4) Kelayakan (5) Valensi Individu.

Berdasarkan pemikiran di atas, maka masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: bagaimanakah kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk?

* 1. **Tujuan Penelitian**

Lima faktor kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, yaitu (1) Efikasi Diri (2) Kebaikan (3) Perbedaan (4) Kelayakan (5) Valensi Individu. Tujuan yang hendak dicapai dengan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis efikasi diri karyawan dalam menghadapi tutntuan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
2. Menganalisis kebaikan (wellness) karyawan dalam menghadapi tutntuan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
3. Menganalisis Perbedaan karyawan dalam menghadapi tutntuan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
4. Menganalisis kelayakan karyawan dalam menghadapi tutntuan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
5. Menganalisis valensi individu karyawan dalam menghadapi tutntuan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
   1. **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan keilmuan yang berkaitan dengan perubahan organisasi sejak design sampai dengan proses perubahan dan implemtentasinya dan implikasinya secara menyeluruh, serta sebagai bahan referensi dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya bagi penelitian selanjutnya.

Bagi Perusahaan, penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan untuk memberikan perhatian yang lebih mendalam terhadap perubahan organisasi beserta implikasi apa yang terjadi dalam penerapannya. Disamping memberikan masukan agar perubahan organisasi dapat dilaksanakan dengan baik dan dampak negatif perubahan organisasi dapat diminimalkan.