**BAB IV**

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

* 1. **Deskripsi Perusahaan**

1. **Sejarah Perusahaan**

Berdiri sejak 1946, BNI yang dahulu dikenal sebagai Bank Negara Indonesia, merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Sejak didirikan tahun 1946, BNI telah mengalami perubahan dari berbagai aspek yaitu perubahan organisasi, sistem, strategi, logo dan lainnya. Awal berdirinya PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kelahiran Negara Kesatuan Republik Indonesia. Hal ini dikarenakan peresmian PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dilaksanakan pada hari ulang tahun pertama proklamasi kemerdekaan RI tanggal 17 Agustus 1946.

Pemerintah kemudian membentuk jajaran direksi yang meliputi :

1. R.M. Djojohadikoesoema sebagai Presiden Direktur.
2. T.R.B. Sabaroeddin sebagai Direktur I (Wakil Presiden Direktur)
3. Mr. Soekarno sebagai Direktur II.
4. Mr. A. Karim sebagai Sekretaris Direksi

Sesungguhnya Bank Negara Indonesia yang dibentuk tahun 1946 itu adalah ”Penjelmaan” dari Poesat Bank Indonesia. Sejak awal berdirinya Bank Negara Indonesia telah diberi tugas sebagai bank sirkulasi/bank sentral yang memiliki hak tunggal untuk mengatur pengeluaran dan peredaran uang dalam batas-batas wilayah kekuasaan Republik Indonesia. Hal ini berarti Bank Negara Indonesia memiliki kedaulatan dalam bidang perbankan nasional di wilayah hukumnya.

Bank Negara Indonesia mulai mengedarkan alat pembayaran resmi pertama yang dikeluarkan Pemerintah Indonesia, yakni ORI atau Oeang Republik Indonesia, pada malam menjelang tanggal 30 Oktober 1946, hanya beberapa bulan sejak pembentukannya. Hingga kini, tanggal tersebut diperingati sebagai Hari Keuangan Nasional, sementara hari pendiriannya yang jatuh pada tanggal 5 Juli ditetapkan sebagai Hari Bank Nasional.

Menyusul penunjukkan *De Javasche Bank* yang merupakan warisan dari Pemerintah Belanda sebagai Bank Sentral pada tahun 1949, Pemerintah membatasi peranan Bank Negara Indonesia sebagai bank sirkulasi atau bank sentral. Bank Negara Indonesia lalu ditetapkan sebagai bank pembangunan, dan kemudian diberikan hak untuk bertindak sebagai bank devisa, dengan akses langsung untuk transaksi luar negeri.

1. **Perubahan Status**

Penegasan status Bank Negara Indonesia sebagai bank umum secara yuridis baru ditetapkan tanggal 4 Februari 1956 yaitu dengan dikeluarkannya Undang-undang darurat No. 2 tahun 1955 tentang Bank Negara Indonesia. Dengan dikeluarkannya undang-undang ini, tugas dan lapangan usaha Bank Negara Indonesia yang tercantum dalam pasal 6 adalah membantu memajukan kemakmuran rakyat dan pembangunan perekonomian nasional dalam lapangan perdagangan pada umumnya dan lapangan perdagangan ekspor-impor pada khususnya. Undang-undang ini juga menetapkan peningkatan modal Bank Negara Indonesia dari Rp. 100 juta menjadi Rp. 300 juta.

Usaha yang dilakukan oleh Bank Negara Indonesia sehubungan dengan status hukumnya sebagai bank komersial (Bank Umum) milik pemerintah antara lain adalah menyelenggarakan perkreditan jangka panjang, memberikan kredit bagi golongan pedagang pada umumnya, dan khususnya bagi golongan importer dan eksportir, menerima uang sebagai simpanan giro dan deposito, memperdagangkan surat-surat berharga serta dengan izin pemerintah, Bank Negara Indonesia boleh turut serta dalam modal perusahaan manapun juga.

Berdasarkan peraturan pemerintah pengganti undang-undang No. 2 tanggal 5 Juli 1946, maka Pusat Bank Indonesia dileburkan ke dalam Bank Negara Indonesia. Dalam peleburan ini maka cabang-cabang Pusat Bank Indonesia di Surakarta, Kediri, Malang, dan Jakarta secara otomatis sebagai kantor cabang Bank Negara Indonesia.

Setelah fungsinya dibatasi sebagai bank sirkulasi pada tanggal 15 September 1950, pemerintah memberikan hak kepada bank Indonesia untuk menjadi bank devisa melalui ketetapan dari Lembaga Alat-alat Luar Negeri kegiatan perekonomian Indonesia pada waktu itu salah satunya bertumpu pada sektor hasil perkebunan. Sebagai bank devisa, selanjutnya Bank Negara Indonesia dapat mengadakan hubungan atau transaksi dengan luar negeri tanpa harus melalui De Javascha Bank. Perkembangan ekspor-impor baik antar pulau maupun antar negara terus meningkat yang harus diantisipasi dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu, konsepsi “Go Internasional” pada dasawarsa 1950-an bagi Bank Negara Indonesia bertujuan untuk menggalakkan aktivitas ekspor-impor serta mengundang masuknya investor asing ke Indonesia melalui kegiatan pasar modal maupun perbankan.

Pengertian “Go Internasional” pada saat ini memiliki dimensi dan pengertian yang lebih luas dibandingkan dengan pengertian “Go Internasional” pada tahun 1950-an. Namun demikian, kebijakan untuk “Go Internasional” itu sendiri sudah tercermin sejak Bank Negara Indonesia memperoleh status Bank Devisa.

Sehubungan dengan penambahan modal pada tahun 1955, status Bank Negara Indonesia diubah menjadi bank komersil milik pemerintah. Perubahan ini melandasi pelayanan yang lebih baik dan luas bagi sektor usaha nasional.

Sejalan dengan keputusan penggunaan tahun pendirian sebagai bagian dari identitas perusahaan, nama Bank Negara Indonesia 1946 resmi digunakan mulai akhir tahun 1968. Perubahan ini menjadikan Bank Negara Indonesia lebih dikenal sebagai “BNI 46”. Penggunaan nama panggilan yang lebih mudah diingat “Bank BNI”, ditetapkan bersamaan dengan perubahan identitas perusahaan tahun 1988.

Tahun 1992, status hukum dan nama BNI berubah menjadi PT. Bank Negara Indonesia (Persero), sementara keputusan untuk menjadi perusahaan publik diwujudkan melalui penawaran saham perdana di pasar modal pada tahun 1996.

Kemampuan BNI untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan, sosial-budaya serta teknologi dicerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari waktu ke waktu. Hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen BNI terhadap perbaikan kualitas kinerja secara terus menerus.

1. **Identitas Baru**

Pada tahun 2004, identitas perusahaan yang diperbaharui mulai digunakan untuk menciptakan suatu identitas yang tampak lebih segar, lebih modern, lebih dinamis, serta menggambarkan prospek masa depan yang baik, setelah keberhasilan mengarungi masa-masa yang sulit. Identitas tersebut merupakan perwujudan brand baru yang tersusun dari angka “46” dan huruf “BNI”. Kedua bagian tersebut selanjutnya dikombinasikan dalam suatu logo baru BNI.

1. Huruf BNI

Huruf BNI di buat dalam nuansa turquoise, namun agak berbeda dengan sebelumnya. Hal ini untuk mencerminkan kekuatan, otoritas, kekukuhan, keunikan dan citra yang lebih modern. Sedangkan huruf “BNI” dibuat secara khsuus untuk menghasilkan struktur yang orisinil.

1. Angka “46”

Merupakan simbolisasi kelahiran BNI. Angka “46” sekaligus mencerminkan kebanggaan sebagai warisan bank pertama di Republik Indonesia. Dalam logo ini, angka “46” diletakkan secara diagonal dari kiri bawah ke kanan atas, menembus kotak warna jingga. Disain ini untuk menggambarkan BNI baru lebih modern.

1. Warna

Warna korporat telah didesain ulang, namun tetap mempertahankan warna korporat yang lama yakni turquoise dan jingga. Warna turquoise digunakan pada logo baru ini lebih gelap, lebih kuat/tegas mencerminkan citra yang lebih stabil dan kokoh. Sementara warna jingga yang baru lebih cerah dan kuat, mencerminkan citra yang lebih percaya diri dan segar.

Logo “46” dan “BNI” mencerminkan tampilan yang modern dan dinamis. Sedangkan penggunaan warna korporat baru memperkuat identitas tersebut. Hal ini akan membantu BNI melakukan diferensiasi di pasar perbankan melalui identitas yang unik, segar dan modern.

Dalam upaya menghadapi berbagai tantangan, BNI melakukan self-evaluation secara menyeluruh dan merumuskan berbagai program pemulihan dan perbaikan di semua sektor, serta fungsi dari perusahaan. Sesuai dengan komitmen manajemen membangun BNI yang lebih baik, telah dilakukan redefinisi visi dan misi BNI, yaitu :

1. Visi

Menjadi bank yang unggul, terkemuka dan terdepan dalam layanan dan kinerja.

Pernyataan Visi

Menjadi bank kebanggaan nasional, yang menawarkan layanan terbaik dengan harga yang kompetitif kepada segmen pasar korporasi, komersial dan konsumer.

1. Misi
2. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah dan selaku mitra pilihan utama (*the bank choise*).
3. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
4. Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggan untuk berkarya dan berprestasi.
5. Meningkatkan kepedulian dan tanggungjawab terhadap lingkungan sosial.
6. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.
7. Nilai

Kenyamanan dan kepuasan.

1. Motto

Melayani dengan kebanggaan sebagai bank anak negeri (Jangka Pendek).

1. **Struktur Organisasi Bank BNI Kantor Cabang Semarang**

Dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan, salah satu syarat yang harus diperhatikan adalah struktur organisasi yang baik dan tersusun rapi guna melancarkan kegiatan operasional perusahaan. Dengan demikian, kejelasan struktur organisasi berarti memperjelas job specification setiap bagian atau setiap karyawan yang dapat membantu mereka agar dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Oleh karena itu, dapatlah dikatakan bahwa struktur organisasi merupakan suatu proses mengidentifikasi dan mengelompokkan pekerjaan untuk dilaksanakan, menentukan dan mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab, serta menetapkan hubungan-hubungan untuk memungkinkan orang mau bekerja sama secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Maka untuk merealisasikan tujuan tersebut dalam suatu organisasi, perlu disusun suatu struktur organisasi.

Berikut ini akan dikemukakan struktur organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang, dapat dilihat melalui skema berikut ini :

**Pembagian Tugas dan Tanggungjawab**

Untuk lebih meningkatkan kegiatan usaha BNI secara tertib dan lebih lancar serta berada pada tingkat daya guna dan hasil guna yang optimal, maka ditetapkan uraian tugas (*job description*) Kantor Cabang Semarang PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sebagai berikut :

1. **Pemimpin Cabang**
2. Menetapkan rencana kerja dan anggaran, sasaran usaha dan tujuan yang akan dicapai oleh kantor cabang.
3. Mengelolah, mengarahkan, mengembangkan dan memajukan bisnis kantor cabang.
4. Mengelola dan mengembangkan SDM cabang menjadi tenaga kerja yang handal dan profesional.
5. Membina dan mengarahkan peningkatkan profitabilitas, kesehatan, kapabilitas, dan kinerja Cabang Pembantu atau Kantor Layanan (KLN).
6. Menunjang kebijakan dan strategi BNI secara keseluruhan dan pelaksanaannya pada tingkat cabang.
7. Memasarkan produk dan jasa-jasa BNI dalam rangka meningkatkan bisnis dan menguasai pangsa pasar di daerah kerjanya.
8. Berperan sebagai Top Management dalam skala unit dalam menjalankan fungsi koordinasi dengan unit organisasi yang berada di lingkungan area kerjanya.
9. **Wakil Pimpinan Kantor Cabang (Pemimpin Bidang)**
10. Mengelola dan mengembangkan bisnis cabang yang berada di bawah supervisinya.
11. Membina, membimbing dan memberikan petunjuk untuk meningkatkan pertumbuhan, profitabilitas, kesehatan dan performace KLN.
12. Membantu cabang dalam upaya meningkatkan dana, fee based income dan penanganan nasabah.
13. Membimbing dan membantu KLN dalam melaksanakan strategi pengelolaan layanan di KLN.
14. Membimbing dan membantu KLN dalam implementasi business plan KLN.
15. Membantu KLN dalam pengelolaan dan pengembangan SDM KLN guna meningkatkan kualitas dan profesionalisme.
16. Melaksanakan pengendalian manajemen operasional di cabang secara efektif dan kontinue.
17. **Manajer Marketing (Penyelia Marketing)**
18. Mengelola strategi pencapaian target bisnis cabang.
19. Mengelola pelaksanaan program pemasaran bisnis di cabang.
20. Memelihara hubungan dengan mitra pemasaran bisnis di cabang.
21. Memelihara hubungan dengan mitra bisnis area cabang.
22. **Manager / Penyelia Customer Service (Penyelia CS)**
23. Merumuskan program peningkatan kualitas layanan.
24. Melaksanakan evaluasi pencapaian standar service level layanan.
25. Mengendalikan kualitas implementasi pelayanan di cabang.
26. **Manager / Penyelia Umum dan Logistik**
27. Menyusun perencanaan sumber daya manusia untuk cabang.
28. Mengelola pelaksanaan sistem kebijakan kepegawaian di cabang.
29. Mengelola pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan pegawai.
30. Mengkoordinir pelaksanaan budaya kerja dan gugus kendali mutu.
31. Melakukan penyidikan kasus-kasus kecurangan, penipuan/pemalsuan atau penyimpangan lainnya yang menyangkut pegawai.
32. Mengelola masalah kepegawaian, logistik, administrasi umum kantor cabang.
33. Melaksanakan pengamanan properti, perlengkapan dan fasilitas kantor.
34. Mengkompilasi laporan tidak lanjut hasil temuan audit.
35. **Staff Akunting dan Keuangan**
36. Mengelola penyusunan RKA/business plan.
37. Mengelola data/informasi untuk keperluan internal (wilayah/cabang)
38. Mengeloa pelaksanaan evaluasi performance cabang.
39. Melakukan rekonsiliasi rekening antar cabang.
40. Mengelola optimalisasi asset dan properti di cabang.
41. Mengelola lokasi dan pelaksanaan penyimpanan arsip, voucher dan dokumen lainnya.
42. **Asisten Operasional (Layanan)/ Teller dan CS**
43. Melaksanakan peningkatan kualitas layanan dan menerapkan standar layanan dalam aktivitas operasional cabang.
44. Melaksanakan transaksi operasional cabang, seperti tarik setor uang tunai, buka rekening dan handling complaint.
45. Mengevaluasi pencapaian standar service level layanan.
46. Membantu mengendalikan kualitas implementasi layanan di cabang.
47. Melaksanakan tertib administrasi terhadap bukti transaksi operasional di cabang.
48. **Satuan Pengaman**

Melaksanakan pengamanan di masing-masing pos penjagaan yang menjadi daerah kerjanya.

**4.1.5 Gambaran Umum Kondisi Gedung Bank BNI Semarang**

Bank BNI Kantor Wilayah Semarang dan Kantor Cabang Utama Semarang beralamat di Jl. MT. Haryono No.16 Semarang. Gedung BNI Kantor Wilayah Semarang (disingkat WSM atau Wilayah Semarang) dan BNI Kantor Cabang Utama Semarang (KCU Semarang) menempati lokasi dan bangunan yang sama. Gedung BNI di Jl. MT. Haryono terdiri dari lima tingkat/lantai, lantai 1-2 digunakan oleh KCU Semarang, lantai 3 digunakan oleh unit sentra kredit, lantai 4 digunakan oleh WSM dan lantai 5 merupakan ruang auditorium yang digunakan sebagai ruang serbaguna.

Disamping gedung utama BNI WSM dan KCU, terdapat gedung lain yang terdiri dari 3 lantai/tingkat dengan posisi bangunan masih terhubung dengan gedung utama. Bangunan ini digunakan untuk unit supporting WSM seperti : unit ATM, unit kartu kredit, unit logistik dan lainnya. Gedung penunjang ini juga digunakan untuk kegiatan lainnya seperti gudang penyimpanan, koperasi, mushola serta halaman depannya digunakan sebagai pelataran parkir untuk kendaraan nasabah atau pegawai juga digunakan sewaktu-waktu untuk upacara 17 Agustus dan sakaligus sebagai sarana lokasi olahraga seperti lapangan badminton dan lapangan volley.

1. **Gedung kantor lantai satu sebagai unit front liner**

Gedung kantor BNI di Jl. MT. Haryono No.16 yang digunakan oleh KCU Semarang untuk melayani nasabah atau sebagai unit front liner yang memiliki fungsi utama melakukan transaksi perbankan berada di lantai 1 (satu). Apabila nasabah ingin menuju ke tempat ini setelah masuk pintu gerbang BNI, nasabah dapat langsung menuju pintu utama untuk masuk ke ruangan pelayanan dan lift di lantai 1 (satu). Pintu utama menuju lantai satu dicapai melalui undakan tangga sebanyak lima anak tangga dan pintu masuk dijaga oleh sekuriti atau satpam yang berfungsi sebagai tenaga pengamanan sekaligus sebagai tenaga informasi.

Nasabah yang telah memasuki ruangan di lantai satu dapat melihat dan merasakan kondisi ruangan layanan BNI KCU Semarang yang bersih dan nyaman. Ruangan pelayanan nasabah di BNI KCU Semarang memiliki luas kira 400 m2. Dari pintu masuk lantai satu jika memandang lurus ke depan akan terlihat posisi teller yang berfungsi melayani transaksi penarikan/penyetoran uang tunai. Di bagian sebelah kiri ruangan terlihat lorong masuk untuk pintu toilet dan ruangan unit customer service yang berfungsi melayani transaksi non cash seperti pembukaan rekening dan handling complaint. Di bagian sebelah kanan ruangan terlihat pintu lift dan disamping lift terdapat ruangan unit Treasury serta ruangan customer service LN yaitu unit yang melayani transaksi luar negeri.

Nasabah yang akan melakukan transaksi terlebih dulu harus mengambil nomor antrian yang terletak didekat pintu lift. Nomor antrian terbagi atas empat bagian yaitu antrian A, B, C dan D. Antrian A adalah untuk transaksi teller, sedangkan antrian B, C dan D adalah antrian untuk customer service (CS) yaitu CS pembukaan rekening, CS handling complaint dan CS credit card. Apabila petugas teller dan CS masih melayani nasabah dan nomor antrian belum dipanggil, maka nasabah dapat menunggu sambil duduk dikursi tunggu yang telah disediakan ditengah ruangan. Ruangan yang dingin dan nyaman, bersih serta lantai ruangan yang mengkilap dan hadirnya bunga hidup diberbagai tempat dalam ruangan bangking hall membuat nasabah nyaman menunggu antriannya. Nasabah juga dapat menunggu antrian sambil menonton tv yang terletak menempel ke dinding dekat plafond.

Posisi teller yang berada di tengah ruangan banking hall dan tepat menghadap pintu masuk utama mengisyaratkan secara langsung bahwa nasabah siap untuk dilayani dengan baik. Meja teller yang satu sama lain memiliki jarak tertentu membuat nasabah merasa memiliki privasi dalam bertransaksi. Terdapat bunga hidup di samping depan meja teller dan kotak kaca persegiempat berisi permen yang dapat dicicipi nasabah sambil menunggu transaksi dilakukan oleh teller.

Posisi customer service yang berada di samping kiri dan kanan ruangan banking hall dapat terlihat jelas dari setiap sudut ruangan. Masing-masing petugas CS memiliki ruangan tersendiri yang disekat khusus untuk bisa lebih fokus dan optimal dalam melayani nasabah, sehingga terhindar dari interupsi dan intervensi nasabah ataupun petugas/pegawai lainnya. Papan nama terlihat jelas di dinding penyekat ruangan CS, hal ini menandakan setiap petugas CS memiliki tanggungjawab profesional dan mudah untuk dikenali atau diingat jika nasabah akan/telah selesai bertransaksi. Meja CS juga terlihat dihiasi bunga hidup, kotak permen serta kotak lainnya yang berisi brosur-brosur produk BNI, dan didepan setiap meja CS terdapat 2 (dua) buah kursi nasabah yang dapat digunakan oleh nasabah serta pendampingnya apabila akan melakukan transaksi perbankan secara leluasa.

Di sudut ruangan banking hall terdapat ruangan yang disekat terpisah, merupakan ruangan tersendiri yang digunakan oleh pegawai/petugas yang memiliki jabatan sebagai Manager Customer Service. Manager CS memiliki fungsi dan bertanggung jawab terhadap keseluruhan transaksi unit frontliner dengan dibantu oleh beberapa manajer yunior customer service yang memiliki tanggung jawab terhadap bidangnya masing-masing. Tidak terlhat perbedaan yang mencolok dalam hal design dan sekat ruangan terhadap posisi dan jabatan masing-masing pegawai di lantai 1 (satu), namun hal ini dapat dibedakan dari papan nama dan jabatan yang tertulis dipapan nama masing-masing petugas/pegawai.

1. **Lantai dua sebagai unit Back Office**

Untuk memasuki gedung kantor lantai dua dapat menggunakan lift disebelah kanan pintu masuk utama atau melalui tangga disudut kanan ruangan lantai satu. Lantai dua digunakan untuk ruangan pimpinan cabang, unit marketing dan unit back office (logistik dan SDM) serta ruangan unit Internal Kontrol. Di lantai dua terdapat 2 (dua) buah ruangan rapat yaitu untuk rapat besar dan rapat kecil, dan juga terdapat gudang tempat penyimpanan arsip serta voucher-voucher transaksi harian.

Nasabah atau pegawai yang keluar dari pintu lift di lantai 2 (dua) berada di ruangan tunggu yang terlihat memiliki dua akses pintu yaitu pintu pertama untuk akses ke ruangan kerja dan pintu kedua untuk akses ke ruangan layanan nasabah khusus yaitu nasabah yang masuk dalam kategori nasabah prima antara lain nasabah tanpa nomor antrian, nasabah institusi, nasabah yang sudah dikenal dekat (utama) dan nasabah lainnya yang ingin dilayani secara khusus. Sedangkan pintu yang digunakan untuk akses ke ruangan kerja dijaga oleh operator sekaligus sebagai penerima tamu.

Akses ruangan kerja di lantai dua steril terhadap pengunjung yang tidak berkepentingan. Ruangan di lantai dua digunakan untuk ruangan kerja pimpinan, unit marketing, internal kontrol dan unit back office. Di bagian kiri ruangan terdapat pintu yang bertuliskan Pemimpin Cabang, dan disebelahnya terdapat pintu ruangan yang bertuliskan PBY 1 (Manager Operasional) dan PBY 2. Terdapat sekat ruangan antara unit marketing dan unit back office, sedangkan unit internal kontrol berada dalam ruangan tersendiri dan tertutup. Masing-masing pegawai bekerja di mejanya dengan fasilitas komputer dan line telepon untuk saling berkomunikasi sesama pegawai ataupun dengan nasabah. Dalam ruangan pimpinan terdapat meja kerja yang cukup besar dengan dua kursi yang berhadapan dengan meja kerja, dan di dalam ruangan pimpinan juga terdapat sofa tamu yang disediakan bagi tamu pimpinan yang sering berkunjung.

**4.2 Temuan Penelitian**

* + 1. **Uji Reliabilitas**

Menurut Haris (2011:78), reliabilitas dalam penelitian kualitatif diartikan sebagai tingkat kesesuaian antara data/uraian yang dikemukakan oleh subjek dengan kondisi yang sebenarnya. Seberapa jauh kesesuaian antara data yang dikemukakan oleh subjek dengan situasi konkret yang dikemukakan di lapangan. Untuk melihat tingkat kesesuaian tersebut diperlukan keandalan, ketelitian, dan kreativitas peneliti dalam mengungkapkannya.

Beberapa teknik yang biasa digunakan oleh ahli-ahli kualitatif (Haris, 2011:79) antara lain : 1) melakukan prosedur chek ulang (*re-checking)* secara cermat melalui verifikasi yaitu melakukan pengecekan apakah data yang diungkapkan oleh narasumber sesuai dengan situasi konkret yang ditemukan di lapangan, 2) melakukan teknik penggalian data yang bervariasi dan komprehensif, dan 3) menambah jumlah subjek dan informan penelitian. Teknik yang digunakan untuk uji reliabilitas dalam penelitian ini yaitu, 1) melakukan prosedur chek ulang (*re-checking)* secara cermat melalui verifikasi yaitu melakukan pengecekan apakah data yang diungkapkan oleh narasumber sesuai dengan situasi konkret yang ditemukan di lapangan, 2) melakukan teknik penggalian data yang bervariasi dan komprehensif,

* + 1. **Uji Validitas**

Validitas dapat diartikan sebagai kesesuaian antara alat ukur dengan sesuatu yang hendak diukur, sehingga hasil ukur yang didapat akan mewakili dimensi ukuran yang sebenarnya dan dapat dipertanggungawabkan (Haris, 2011:80). Dalam penelitian kualitatif, lebih jauh Haris, (2011;80) menyatakan bahwa mencari validitas/autentisitas lebih sulit dibanding reliabilitas.

Untuk mendapatkan validitas yang tinggi dari subjek yang diteliti dalam penelitian kualitatif, syarat utama yang perlu didapatkan adalah kepercayaan dari subjek yang diteliti *(trust),* keterdekatan hubungan *(close-relationship),* keamanan bahwa apa yang dikatakan akan dijaga dengan baik *(safety)* dan kenyamanan atau tidak adanya tekanan, ancaman atau tuntutan *(pleasant).*

Tujuan dari validitas dan reliabilitas adalah untuk mengoptimalkan *rigor* penelitian (Haris, 2011:81), mendefinisikan *Rigor* sebagai tingkat atau derajat di mana hasil temuan dalam penelitian kualitatif bersifat autentik dan memiliki interpretasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Tiga hal yang dapat mengancam dan menurunkan *rigor* penelitian, antara lain kereaktifan *(reactivity),* bias yang bersumber dari peneliti *(researcher biases),* dan bias yang bersumber dari responden *(respondent biases).*

* + 1. **Teknik Analisis Data**

Teknik analisa data kualitatif untuk proses analisis data dalam penelitian ini melalui tahapan-tahapan sebagaimana yang diajukan Marshall dan Rossman (dalam Kabalmay, 2002:97), diantaranya :

* 1. Mengorganisasikan Data

Peneliti mendapatkan data langsung dari subjek melalui wawancara mendalam (*indepth inteviwer*), dimana data tersebut diperoleh melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada subjek sebagai responden dalam penelitian ini. Data yang telah didapat dibaca berulang-ulang agar penulis mengerti benar data atau hasil yang telah didapatkan.

* 1. Pengelompokan berdasarkan Kategori, Tema dan pola jawaban

Pada tahap ini dibutuhkan pengertiaan yang mendalam terhadap data, yaitu tentang kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi (studi kasus pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Semarang). Data tersebut dikelompokan berdasarkan kerangka teori. Berdasarkan kerangka teori data yang masuk ke dalam kelompok kesiapan karyawan adalah (a) efikasi diri, (b) kebaikan, (c) perbedaan, (d) kelayakan, dan (e) valensi individu. Data yang masuk ke dalam kelompok perubahan organisasi adalah (a) struktur, (b) strategi, (c) sistem. (d) gaya, (e) staf dan (f) keahlian. Dengan demikian data dalam penelitian ini terdiri dari dua kelompok yaitu kesiapan karyawan dan perubahan organisasi. Pengelompokan ini tertuang di dalam judul penelitian ini yaitu Kesiapan Karyawan dalam Menghadapi Tuntutan Perubahan Organisasi (studi kasus pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Semarang).

Setelah diketahui data yang akan diambil dari subjek penelitian, disusun daftar pertanyaan berkenaan tentang kesiapan karyawan yang meliputi (a) efikasi diri, (b) kebaikan, (c) perbedaan, (d) kelayakan, dan (e) valensi individu dan perubahan organisasi yang meliputi (a) struktur, (b) strategi, (c) sistem. (d) gaya, (e) staf dan (f) keahlian. Pada daftar pertanyaan tersebut disediakan lembaran jawaban subjek penelitian atau responden.

Karena data yang diambil berdasarkan kerangka teori, dengan demikian, jawaban yang diberikan responden terhadap butir-butir pertanyaan dari daftar pertanyaan telah dengan sendirinya merupakan tema-tema. Jadi penentuan tema tidak berdasarkan pola jawaban yang diberikan oleh responden sebagai subjek penelitian, melainkan jawaban yang mereka berikan berdasarkan tema-tema yang telah ditentukan berdasarkan kerangka teori tersebut. Artinya, data penelitian yaitu kesiapan karyawan yang meliputi (a) efikasi diri, (b) kebaikan, (c) perbedaan, (d) kelayakan, dan (e) valensi individu dan perubahan organisasi yang meliputi (a) struktur, (b) strategi, (c) sistem. (d) gaya, (e) staf dan (f) keahlian sudah merupakan tema-tema dari pola jawaban responden.

* 1. Menguji Asumsi atau Permasalahan yang ada terhadap data

Agar terdapat kesamaan antara landasan teoritis dengan hasil yang dicapai, dibuat asumsi-asumsi mengenai hubungan antara konsep-konsep dan faktor-faktor di dalam daftar pertanyaan penelitian. Artinya, dicantumkan rumusan konsep tentang data tersebut pada lembaran daftar pertanyaan supaya jawaban yang diberikan responden tidak menyimpang dari konsep tentang data tersebut. Pada daftar pertanyaan tentang efikasi diri sebagai salah satu faktor dari kesiapan karyawan misalnya, dicantumkan rumusan konsep atau pengertian tentang efikasi diri. Berdasarkan konsep tersebut responden memberikan jawaban pada lembaran jawabannya terhadap butir-butir pertanyaan tentang efikasi diri. Hal itu dilakukan untuk menghindari responden salah tafsir terhadap pertanyaan yang diajukan dan memperkecil kemungkinan permasalahan yang timbul terhadap data. Dengan demikian, asumsi yang dikembangkan dalam penelitian ini telah teruji dengan sendirinya karena telah berpedoman kepada konsep terhadap data tersebut.

* 1. Mencari Alternatif Penjelasan bagi data

Setelah kaitan antara kategori dan pola data dengan asumsi terwujud, peneliti masuk ke dalam tahap penjelasan. Dan berdasarkan kesimpulan yang telah didapat dari kaitanya tersebut, penulis merasa perlu mencari suatau alternatif penjelasan lain tentang kesimpulan yang telah didapat. Sebab dalam penelitian kualitatif memang selalu ada alternatif penjelasan yang lain. Dari hasil analisis, ada kemungkinan terdapat hal-hal yang menyimpang dari asumsi atau tidak terfikirkan sebelumnya. Pada tahap ini akan dijelaskan dengan alternatif lain melalui referensi atau teori-teori lain. Alternatif ini akan sangat berguna pada bagian pembahasan, kesimpulan dan saran.

* 1. Menulis Hasil Penelitian

Penulisan data subjek yang telah berhasil dikumpulkan merupakan suatu hal yang membantu penulis untuk memeriksa kembali apakah kesimpulan yang dibuat telah selesai. Dalam penelitian ini, penulisan yang dipakai adalah presentase data yang didapat yaitu, penulisan data-data hasil penelitian berdasarkan wawancara mendalam melalui daftar pertanyaan dan observasi dengan subjek dan significant other. Proses dimulai dari data-data yang diperoleh dari subjek melalui lembaran jawaban yang diberikan oleh subjek atau respoden dibaca berulang kali sehinggga penulis mengerti benar permasalahanya, kemudian dianalisis, sehingga didapat gambaran mengenai penghayatan pengalaman dari subjek dengan terlebih dahulu merangkum data tersebut ke dalam sebuah tabel berdasarkan tema dan topik yang akan dibahas dan di dalam tabel tersebut termaktub satu butir pertanyaan tentang topik tersebut, nomor kode responden dan jawaban terhadap pertanyaan tersebut. Selanjutnya dilakukan interprestasi secara keseluruhan, dimana di dalamnya mencakup keseluruhan kesimpulan dari hasil penelitian.

* + 1. **Tuntutan Perubahan Organisasi Bank BNI**

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. yang berdiri sejak 1946, dikenal dengan nama 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.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara terbuka dari berbagai sumber di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. ditemukan bahwa saat ini BNI sedang bergiat melakukan proses perubahan dalam menghadapi tantangan bisnis untuk masa datang yang kian kompleks. 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. 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.

* + - 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 berupa data yang menunjukkan adanya penurunan kinerja BNI dibanding dengan pesaing dan tergerusnya market BNI sejak beberapa tahun belakangan. Kinerja BNI cenderung belum meningkat secara signifikan atau dengan bahasa sederhana diistilahkan “bisnis yang biasa-biasa saja” sehingga setiap tahun market share BNI selalu tergerus 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, seperti terlihat pada tayangan tabel 4. 1 di bawah ini :

Tabel 4.1

Peringkat Bank Berdasarkan Asset

Dalam miliar Rp (2006 - 2011)

Dari tayangan tabel 4.1 di atas diketahui bahwa Kinerja BNI sejak tahun 2006 terlihat stagnan dan cenderung mengalami penurunan dibanding pesaing.

* 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. Perhatikan tayangan pada tayangan tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2

Pertumbuhan Bank Berdasarkan Asset

Dalam miliar Rp (2006 - 2011)

Bank 2007 2008 2009 2010 2011

Mandiri 50.575 33.618 35.058 35.380 82.431

BRI 49.030 46.125 68.313 76.949 60.986

BCA 41.004 28.087 36.480 40.163 57.582

BNI 15.600 16.511 25.937 14.258 48.289

CIMB Niaga 8.269 14.572 37.584 36.043 21.315

*Sumber : Statistik Perbankan Indonesia, Vol 10 No.1 Desember 2011*

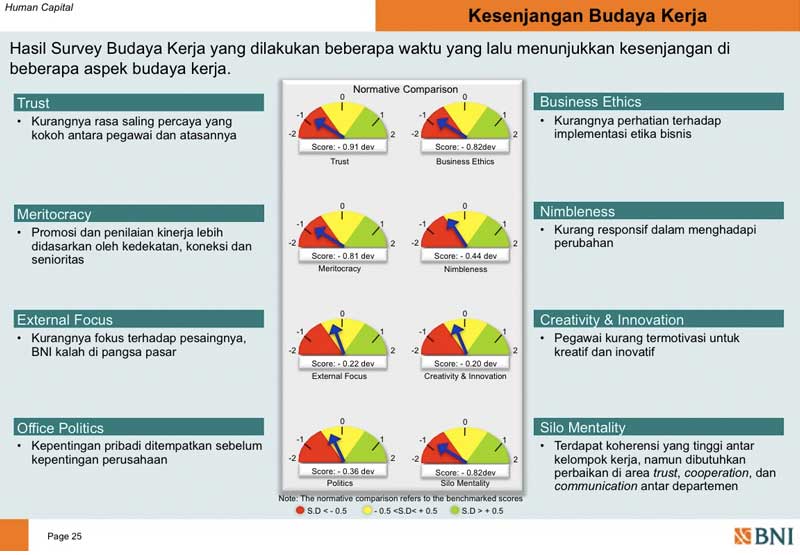
Jika model bisnis BNI tidak mengalami perubahan secara mendasar maka bukan mustahil untuk beberapa tahun yang akan datang, BNI akan semakin jauh ditinggal oleh pesaing terdekatnya dan dapat juga akan disalip oleh CIMB Niaga.

* Pangsa pasar BNI sejak tahun 2006 sampai dengan tahun 2011 terlihat stagnan bahkan cenderung menurun, tergerus 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**

Tuntutan perubahan yang berasal dari internal BNI berdasarkan kajian internal yang tercermin dari hasil survei budaya kerja yang dilakukan oleh tim BNI Reformasi 1.0 dan dituangkan dalam blueprint (cetak biru) panduan global BNI Reformasi 1.0 dirangkum seperti yang terihat dalam gambar 4.1 berikut ini :

Gambar 4.1

Kesenjangan Budaya Kerja BNI Reformasi 1.0

*Sumber : Cetak Biru BNI Reformasi 1.0 (BNI KCU Semarang)*

Berdasarkan wawancara dari berbagai sumber manajemen BNI ditemukan bahwa 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.

Dalam penetapan target bisnis, BNI menargetkan pertumbuhan berdasarkan pencapaian kinerja tahun sebelumnya. Persentase pertumbuhan dari tahun ke tahun ditetapkan secara rata-rata dari hasil pencapaian kinerja bisnis tahun sebelumnya dan dibuatkan proyeksi ke depan. Penetapan target bisnis ini tanpa melihat dan membandingkannya dengan pertumbuhan dan ekspansi yang dilakukan pesaing sehingga pertumbuhan BNI berada di bawah rata-rata pertumbuhan pesaing, mengakibatkan pangsa pasar BNI selalu tergerus setiap tahun oleh pesaing.

Berdasarkan Statistik Perbankan Indonesia, Vol 10 No.1 Desember 2011 pangsa pasar BNI sejak tahun 2006 sampai dengan tahun 2011 terlihat stagnan bahkan cenderung menurun, tergerus 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% Kurangnya fokus terhadap pesaing sehingga BNI kalah di pangsa pasar.

* Kurang responsif dalam menghadapi perubahan.

Birokrasi yang berjenjang dan pengambilan keputusan yang tersentralisir, membuat BNI ibarat gajah besar yang bertubuh tambun sangat tidak fleksibel dan lambat dalam mengantisipasi perubahan. Pasar yang selalu bergerak dinamis sering terlambat diantisipasi BNI karena panjangnya birokrasi dalam pengambilan keputusan.

BNI sejak lama melakukan generalisasi dalam pengambilan keputusan terutamanya dalam hal produk perbankan. Strategi yang selama ini digunakan terhadap permintaan pasar berupa “*market push”* membuat produk-produk BNI tidak optimal diserap pasar dan cenderung kurang bersaing. Perubahan strategi dari *“market push”* menjadi *“market pull”* merupakan keharusan agar BNI menjadi lebih responsif dalam menghadapi perubahan.

* Pegawai kurang termotivasi untuk kreatif dan inovatif.

Rendahnya motivasi pegawai dalam meraih prestasi dan meningkatkan kinerja membuat BNI selalu tertinggal dibanding pesaing. Pegawai BNI cenderung tidak kreatif dan kurang inovatif karena selama ini sudah terbiasa berada dalam zona nyaman.

Dalam mendorong kreasi dan inovasi pegawai untuk berkarya dan berprestasi, dilakukan perubahan mendasar terhadap pengukuran performance dan kinerja pegawai, perbaikan jenjang karir melalui program manajemen talenta, perbaikan reward dan punishment, peningkatan kompetensi serta perbaikan kesejahteraan pegawai.

* Sinergi yang rendah antarkelompok kerja, sehingga dibutuhkan perbaikan di area kepercayaan, kerjasama, dan komunikasi antardepartemen.

Koordinasi yang sulit dan komunikasi yang terlalu birokratis dan formal antarunit membuat sinergi menjadi rendah di BNI. Antardepartemen saling mendahulukan ego unit dan mementingkan departemennya masing-masing. Kelompok kerja bergerak secara sektoral dan lemah koordinasi mengakibatkan timbulnya ekonomi biaya tinggi.

Dengan demikian, perubahan yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang dinamakan dengan BNI Reformasi 1.0. telah membawa dampak yang signifikan terhadap seluruh aspek bisnis Bank BNI secara menyeluruh dan terintegrasi, antara lain terhadap perbaikan pengelolaan SDM, proses kerja, organisasi, strategi perusahaan, pengukuran risiko bisnis, pengukuran kinerja, dan lain-lain. Tuntutan terhadap perubahan itu tidak lain sebagai upaya menghadapi pesaing-pesaing di dunia perbankan yang semakin ketat dan kompetitif. Dalam kaitan inilah Bank BNI melakukan perubahan organisasi secara menyeluruh meliputi (1) struktur, (2) strategi, (3) sistem. (4) gaya, (5) staf dan (6) keahlian. Untuk mendorong perubahan ke arah tujuan yang ditetapkan dibutuhkan kesiapan karyawan di segenap tingkatan. Karena, perubahan organisasi memengaruhi persepsi individu yang mungkin mendukung atau resisten terhadap perubahan tersebut. 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. 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.

Informan untuk mendapatkan data dalam penelitian ini adalah satu pimpinan Bank BNI Cabang Semarang, dua orang manager dan enam orang staf. Satu orang pimpinan Bank BNI Cabang Semarang tersebut adalah Sapto Hendriyanto , selanjutnya disebut **Informan 01.** Dua orang manager Bank BNI Cabang Semarang, masing-masing Eternelly, Manager Back Office, selanjutnya disebut  **Informan 02** dan Tatang Wijaya, Manager Layanan, selanjutnya disebut **Informan 06.** Enam orang staf Bank BNI Cabang Semarang masing-masing adalah Iwan Bisanto, staf Front Office, selanjutnya disebut **Informan 03**, Ari Ananingrum, staf Front Office, selanjutnya disebut  **Informan 04**, Ari Santosa, staff Personal Banking Officer (Sales farmer), selanjutnya disebut **Informan 05**, Aditio Kusumo, staf (Anggota SP), selanjutnya disebut **Informan 07**, Tyas Eko Pramudiningtyas staf Back Ofiice, selanjutnya disebut **Informan 08**, dan Via Sari, staf Back Ofiice, selanjutnya disebut I**nforman 09**.

* + 1. **Perubahan Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk**

Perubahan organisasi merupakan suatu aktivitas yang kompleks yang dapat menjadikan atau membuat struktur dan proses menjadi lebih efektif melalui perombakan struktur yang ada dan menggantinya dengan yang baru secara komprehensif atau menyeluruh antara struktur, strategi, sistem, gaya, staff, keahlian dan sesuatu yang disebut sebagai tujuan subordinat dengan didahului oleh kesiapan karyawan perusahaan itu sendiri untuk menghadapi perubahan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi tersebut merupakan hubungan menyeluruh antara (1) struktur, (2) strategi, (3) sistem. (4) gaya, (5) staf dan (6) keahlian.

Di dalam penelitian ini ditemukan bahwa PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk telah melakukan perubahan organisasi menyeluruh yang meliputi (1) perubahan struktur berupa pembagian tugas dan koordinasi, (2) perubahan strategi dalam menghadapi pesaing, (3) perubahan sistem yang meliputi semua prosedur formal dan informal yang menjadikan organisasi berjalan setiap hari, seperti sistem procurement, sistem pelatihan, prosedur perkreditan, dan sistem pelayanan nasabah, (4) perubahan gaya berupa pola-pola tindakan yang ditampilkan manajemen di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, (5) perubahan sistem penilaian terhadap staf dan (6) perubahan keahlian. Melalui peningkatan kemampuan karyawan. Terhadap perubahan organisasi tersebut, karyawan cukup apresiatif. Hal itu terungkap dari hasil wawancara terbuka melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada karyawan tersebut sebagai responden dalam penelitian ini.

1. Perubahan Struktur Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Pada umumnya informan mengetahui perubahan organisasi yang berkaitan dengan perubahan struktur berupa pembagian tugas dan koordinasi. Para pemimpin BNI Cabang Semarang, yaitu Sapto Hendriyanto, Pimpinan Bank BNI Cabang Semarang, **Informan 01.** Eternelly, Manager Back Office, **Informan 02** dan Tatang Wijaya, Manager Layanan, **Informan 06.** menyebutkan bahwa perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk meliputi perubahan pada Sentralisasi unit Dalam Negeri dan Kliring, Administrasi dan unit umum.dan menyederhanakan Divisi dan mengsentralisasikan beberapa unit.. Lebih jauh dijelaskan oleh infroman 06. Perubahan organisasi di Bank BNI masih berjalan dan dilakukan secara menyeluruh, mulai dari Kantor Pusat, Kantor Wilayah dan Kantor Cabang. Perubahan di tingkat Pusat terjadi melalui perampingan beberapa Divisi di satu sisi dan sekaligus pengembangan beberapa Divisi pada aspek lainnya dengan tujuan untuk lebih mempertajam penetrasi pasar, sedangkan di tingkat Kantor Wilayah perubahan organisasi dilaksanakan sesuai dengan garis lini dari Kantor Pusat dimana Kantor Wilayah dibagi dalam 3 (tiga) Bidang (disebut sebagai Head Of) yang lebih mengarah kepada kebutuhan organisasi untuk fokus pada kastemer sehingga dibagi menjadi Head of Network and Services (HNS), Head of Business Banking (HBB) dan Head of Consumer Retail (HCR). Perubahan ini berdampak pada transaksional di tingkat Kantor Cabang dimana transaksi Back Office tidak lagi dikelola oleh setiap cabang (khususnya di kota besar yang memiliki banyak cabang) tapi secara terpisah dikelola oleh satu unit saja yaitu Back office Centralization (BOC). Perhatikan tayangan tabel 4.3.a di bawah ini.

Tabel 4.3. a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 1 tentang

Perubahan Struktur Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda mengetahui perubahan struktur yang berkaitan dengan pembagian tugas dan koordinasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ? Beri penjelasan | 01  02  06 | Mengetahui, al. tentang adanya perubahan organisasi pada Sentralisasi unit Dalam Negeri dan Kliring, Administrasi dan unit mum.  Ya, saya mengetahui adanya perubahan beberapa sruktur yang berkaitan dengan pembagian tugas dan koordinasi di PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Penjelasan : Saya mengetahui perubahan tersebut meskipun tidak sepenuhnya menyimak. Perubahan struktur organisasi yang ada di di PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dengan menyederhanakan Divisi dan mengsentralisasikan beberapa unit.  Ya, saya mengetahui perubahan organisasi dan perubahan struktur di Bank BNI saat ini. Perubahan organisasi di Bank BNI masih berjalan dan dilakukan secara menyeluruh, mulai dari Kantor Pusat, Kantor Wilayah dan Kantor Cabang. Perubahan di tingkat Pusat terjadi melalui perampingan beberapa Divisi di satu sisi dan sekaligus pengembangan beberapa Divisi pada aspek lainnya dengan tujuan untuk lebih mempertajam penetrasi pasar, sedangkan di tingkat Kantor Wilayah perubahan organisasi dilaksanakan sesuai dengan garis lini dari Kantor Pusat dimana Kantor Wilayah dibagi dalam 3 (tiga) Bidang (disebut sebagai Head Of) yang lebih mengarah kepada kebutuhan organisasi untuk fokus pada kastemer sehingga dibagi menjadi Head of Network and Services (HNS), Head of Business Banking (HBB) dan Head of Consumer Retail (HCR). Perubahan ini berdampak pada transaksional di tingkat Kantor Cabang dimana transaksi Back Office tidak lagi dikelola oleh setiap cabang (khususnya di kota besar yang memiliki banyak cabang) tapi secara terpisah dikelola oleh satu unit saja yaitu Back office Centralization (BOC). |

Para staf BNI Cabang Semarang yaitu Iwan Bisanto, staf Front Office, **Informan 03**, Ari Ananingrum, staf Front Office, **Informan 04**, Ari Santosa, staff Personal Banking Officer (Sales farmer), **Informan 05**, Aditio Kusumo, staf (Anggota SP), **Informan 07**, Tyas Eko P, staf Back Ofiice, **Informan 08**, dan Via Sari, staf Back Ofiice, I**nforman 09.** pun mengetahu perubahan organisasi yang berkaitan dengan perubahan struktur berupa pembagian tugas dan koordinasi.yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Perubahan struktur tersebut adalah pemisahan tugas dan fungsi pada 1 (satu) unit organisasi. Contoh : Pemisahan tugas pada Sentra Kredit, yaitu adanya pemisahan antara Relationship Officer dengan Credit Analyst. Perbahahan strukur telah dilakukan oleh Manajemen BNI secara bertahap sejak 5 tahun yang lalu menggunakan jasa konsultan pihak ketiga (Accenture) dengan nama BNI Reformasi 1.0. Pada tahun 2010 pegawai BNI telah mendapat berbagai perubahan dari tingkat Divisi maupun tingkat Unit, contohnya adalah di tingkat Unit/Cabang pembagian tugas saat ini fokus pada pelayanan dari segi service dan peningkatan DPK dari segi bisnis, Sentra Kredit memiliki kewenangan untuk mengelola dan menyalurkan kredit kepada debitur. Namun pembagian tersebut tidak serta merta mengkotak-kotakan kewenangan dan tugas fungsi yang ada namun dari perubahan tersebut adalah untuk fokus dan mengintegrasikan keseluruhan unit agar bersinergi. Mengenai koordinasi saat ini BNI telah mengupayakan kemudahan akses melalui BNI Forum (sarana komunikasi intranet antara manajemen dengan pegawai) untuk koordinasi dan berita yang urgent melalui sarana group BB dari tingkat pimpinan maupun unit dari masing-masing cabang. Demikian juga adanya pemisahan tugas dan fungsi yang tersentralisasi pada unit Back office yaitu transaksi kliring, administrasi kredit, garansi bank, dan lainnya. Perhatikan tayangan tabel 4.3.b di bawah ini.

Tabel 4.3.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No 1 tentang

Perubahan Struktur Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda mengetahui perubahan struktur yang berkaitan dengan pembagian tugas dan koordinasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ? Beri penjelasan | 03  04  05  07  08  09 | Saya mengetahui, hal ini dapat dilihat dari adanya pemisahan tugas dan fungsi pada 1 (satu) unit organisasi. Contoh : Pemisahan tugas pada Sentra Kredit, yaitu adanya pemisahan antara Relationship Officer dengan Credit Analyst.  Ya, saya mengetahui. Ada beberapa perubahan  Struktur organisasdi beberapa unit di PT. Bank  Negara Indonesia (Persero) Tbk.  Ya saya mengetahui tentang perubahan struktur dann pembagian tugas dan kordinasi di BNI, hal ini telah dilakukan oleh Manajemen BNI secara bertahap sejak 5 tahun yang lalu menggunakan jasa konsultan pihak ketiga (Accenture) dengan nama BNI Reformasi.  Ya, saya mengetahui perubahan struktur tentang pembagian tugas dan koordinasi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, sejak dimulainya BNI Reformasi 1.0 pada tahun 2010 kami pegawai BNI telah mendapat berbagai perubahan dari tingkat Divisi maupun tingkat Unit, contohnya adalah di tingkat Unit/Cabang pembagian tugas saat ini fokus pada pelayanan dari segi service dan peningkatan DPK dari segi bisnis, Sentra Kredit memiliki kewenangan untuk mengelola dan menyalurkan kredit kepada debitur.  Namun pembagian tersebut tidak serta merta mengkotak-kotakan kewenangan dan tugas fungsi yang ada namun dari perubahan tersebut adalah untuk fokus dan mengintegrasikan keseluruhan Unit agar bersinergi.  Mengenai koordinasi saat ini BNI telah mengupayakan kemudahan akses melalui BNI Forum (sarana komunikasi intranet antara manajemen dengan pegawai) utk koordinasi dan berita yang urgent melalui sarana group BB dari tingkat pimpinan maupun unit dari masing-masing cabang.  Tahu, adanya pemisahan tugas dan fungsi yang tersentralisasi pada unit Back office yaitu transaksi kliring, administrasi kredit, garansi bank, dan lainnya.  Ya, seperti pemisahan tugas dan fungsi pada sentra kredit, yaitu adanya pemisahan antara Relationship Officer dengan Credit Analyst. |

Berbagai tanggapan diberikan oleh informan terkait tentang perubahan struktur jika dikaitkan dengan kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaing bisnis. Para pimpinan BNI Cabang Semarang, yaitu pimpinan (Info 01) dan manager (Info 02 dan 06) memberikan tanggapan bervariasi terhadap hal tersebut. Informan 01 berpendapat tidak akan berpengaruh banyak. Informan 02 menyebutkan bahwa tujuan utama adanya perubahan sudah barang tentu ditempuh untuk memperoleh value yang lebih tinggi. Perubahan struktur yang ditetapkan BNI ke depan sudah cukup realistis dalam menghadapi persaingan. Namun di beberapa fungsi dapat terjadi tumpang tindih kepentingan mengingat masing– masing memiliki target golongan. Informan 06 menyebutkan saat ini dampak dari perubahan organisasi belum terlihat secara signifikan terhadap peningkatan kinerja Bank BNI secara keseluruhan, namun jika perubahan ini telah diterapkan dan diimplementasikan secara menyeluruh 100% maka dapat diprediksi bahwa kemampuan dan daya saing perusahaan akan meningkat. Memasuki tahun 2013 proses perubahan memasuki fase T-2 yaitu implementasi dari program yang telah diluncurkan. Pada fase T2 seluruh program BNI sudah mengarah penetrasi pasar yang lebih tajam, sehingga kebijakan yang bersifat top down dari kantor pusat relatif berkurang dan digantikan dengan kebijakan yang bersifat bottom up dimana unit operasional yang lebih mengerti pasar memberi masukan ke atasan dan segala kebutuhan customer yang lebih customized dapat dengan cepat di akomodir. Perhatikan tayangan tabel 4.4. a berikut ini.

Tabel 4.4.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No 2 tentang

Perubahan Struktur Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Bagaimana pendapat anda perubahan struktur tersebut jika dikaitkan dengan kemampuan perusahan dalam menghadapi persaingan bisnis ? Beri penjelasan. | 01  02  06 | Saya berpendapat tidak akan berpengaruh banyak.  Pendapat saya tentang perubahan struktur tersebut jika dikaitkan dengan kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis adalah : Tujuan utama adanya perubahan sudah barang tentu ditempuh untuk memperoleh value yang lebih tinggi. Perubahan struktur yang ditetapkan BNI ke depan sudah cukup realistis dalam menghadapi persaingan. Namun di beberapa fungsi dapat terjadi tumpang tindih kepentingan mengingat masing – masing memiliki target golongan.  Saat ini dampak dari perubahan organisasi belum terlihat secara signifikan terhadap peningkatan kinerja Bank BNI secara keseluruhan, namun jika perubahan ini telah diterapkan dan diimplementasikan secara menyeluruh 100% maka dapat diprediksi bahwa kemampuan dan daya saing perusahaan akan meningkat. Memasuki tahun 2013 proses perubahan memasuki fase T-2 yaitu implementasi dari program yang telah diluncurkan. Pada fase T2 seluruh program BNI sudah mengarah penetrasi pasar yang lebih tajam, sehingga kebijakan yang bersifat top down dari kantor pusat relatif berkurang dan digantikan dengan kebijakan yang bersifat bottom up dimana unit operasional yang lebih mengerti pasar memberi masukan ke atasan dan segala kebutuhan customer yang lebih customized dapat dengan cepat di akomodir. |

Para staf BNI Cabang Semarang secara variatif menanggapi perubahan struktur tersebut. Ada yang menyebutkan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan, ada yang menyebutkan perlu perubahan struktur organisasi dilakukan untuk menghadapi persaingan bisnis. Informan 03 menyebutkan perubahan dimaksud dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Karena masing-masing tugas dapat dilaksanakan secara spesifik dan fokus. Dengan demikian unit terhindar dari overtasking yang berakibat pada kualitas hasil yang tidak maksimal. Informan 08 juga menyebutkan memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan, ada peningkatan kinerja dan peningkatan bisnis. Demikian juga Informan 09 yang menyebutkan bahwa oleh karena setiap tugas dilaksanakan secara spesifik maka perubahan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan sehingga unit terhindar dari overtasking yang berakibat pada kualitas hasil yang tidak maksimal. Lain halnya dengan Informan 04, 05, dan 07. Informan 04 menyebutkan bahwa perubahan struktur tersebut memang harus di lakukan untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat antarperbankan. Informan 05 menyebutkan perubahan yang dilakukan di BNI adalah perubahan yang baik demi masa depan BNI atau mempersiapkan BNI dalam menghadapi persaingan industri perbankan yang semakin ketat dan menghadapi tuntutan masyarakat yang semakin meningkat. Informan 07 menyebutkan perubahan struktur organisasi merupakan salah satu cara dalam meningkatkan performa perusahaan terutama dalam menghadapi persaingan bisnis ke depannya, namun yang perlu digaris bawahi adalah perubahan tersebut mendapat hasil yang positif atau yang negatif, karena pastinya akan timbul konflik diawal dan terselesaikan atau konflik yang berkepanjangan, semua itu akan menjadi tugas semua pegawai yang ada dari tingkat manajemen hingga ke staff, dan konsep perubahan ini bertujuan untuk meningkatkan kopetensi dan kemampuan diri perusahaan untuk meningkatkan kualitas bisnis dan persaingan yang ada dan itu semua adalah ”suatu keharusan” demi longtime turn bisnis dari perusahaan tersebut. Perhatikan tayangan tabel 4.4.b di bawah ini.

Tabel 4.4.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No 2 tentang

Perubahan Struktur Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Bagaimana pendapat anda perubahan struktur tersebut jika dikaitkan dengan kemampuan perusahan dalam menghadapi persaingan bisnis ? Beri penjelasan. | 03  04  05  07  08  09 | Pendapat saya perubahan dimaksud dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Karena masing-masing tugas dapat dilaksanakan secara spesifik dan fokus. Dengan demikian unit terhindar dari overtasking yang berakibat pada kualitas hasil yang tidak maksimal.  Perubahan struktur tersebut memang harus di lakukan untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat antarperbankan.  Menurut saya perubahan yang dilakukan di BNI adalah perubahan yang baik demi masa depan BNI atau mempersiapkan BNI dalam menghadapi persaingan industry perbankan yang semakin ketat dan menghadapi tuntutan masyarakat yang semakin meningkat.  Perubahan struktur organisasi merupakan salah satu cara dalam meningkatkan performa perusahaan terutama dalam menghadapi persaingan bisnis ke depannya, namun yang perlu digaris bawahi adalah perubahan tersebut mendapat hasil yang positif atau yang negatif, karena pastinya akan timbul konflik diawal dan terselesaikan atau konflik yang berkepanjangan, semua itu akan menjadi tugas semua pegawai yang ada dari tingkat manajemen hingga ke staff, dan konsep perubahan ini bertujuan untuk meningkatkan kopetensi dan kemampuan diri perusahaan untuk meningkatkan kualitas bisnis dan persaingan yang ada dan itu semua adalah ”suatu keharusan” demi longtime turn bisnis dari perusahaan tersebut.  Memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan, ada peningkatan kinerja dan peningkatan bisnis.  Oleh karena setiap tugas dilaksanakan secara spesifik maka perubahan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan sehingga unit terhindar dari overtasking yang berakibat pada kualitas hasil yang tidak maksimal. |

1. Perubahan Strategi Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Sebagai supaya menghadapi pesaingnya, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan perubahan strategi. Para pimpinan BNI Cabang Semarang, yaitu pimpinan (Info 01) dan manager (Info 02 dan 06) menyebutkan bahwa perubahan strategi antara lain meningkatkan standar layanan, peningkatan efisiensi dengan sentralisasi back office dan lain sebagainya. Selain itu, perubahan strategi dari Product Centric (orientasinya menjual produk/jasa ke nasabah) menjadi Customer Centric (menjual produk/jasa berdasarkan kebutuhan nasabah/customer needs), meningkatkan layanan menjadi satu pintu, optimalisasi outlet BNI untuk meningkatkan kemampuan pelayanan dan service kepada nasabah, menambah personil sales dan meningkatkan kemampuannya dalam hal memasarkan pruduk/jasa agar nasabah tetap loyal dan kebutuhannya terpenuhi dalam satu langkah. Lebih jutkan informan 06 menyebutkan bahwa perubahan strategi yang sedang dilakukan saat ini oleh Bank BNI secara mendasar adalah perubahan paradigma dalam hal Layanan (Services) dan perubahan paradigma dalam hal Bisnis. Dalam hal Layanan, Bank BNI telah menggandeng konsultan MRI (Marketing Research Indonesia) untuk meningkatkan kualitas layanan di seluruh outlet di Indonesia, sehingga seluruh outlet telah memiliki standar layanan dan Corporate Identity yang sama di setiap outlet. Sedangkan dalam perubahan paradigma Bisnis terjadi perubahan yang sangat mendasar dari semula Product Driven menjadi Customer Centric.. Perhatikan tabel 4.5.a berikut di bawah ini.

Tabel 4.5.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No.3 tentang

Perubahan Strategi Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda mengetahui perubahan strategi sebagai upaya PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menghadapi pesaingnya ? Beri penjelasan. | 01  02  06 | Ya, strateginya al. meningkatkan standar layanan, peningkatan efisiensi dengan sentralisasi back office dsb.  Ya, saya mengetahui perubahan strategi sebagai upaya PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk menghadapi pesaingnya. Penjelasan : BNI menetapkan perubahan strategi dari Product Centric (orientasinya menjual produk/jasa ke nasabah) menjadi Customer Centric ( menjual produk/jasa berdasarkan kebutuhan nasabah/customer needs), meningkatkan layanan menjadi satu pintu, optimalisasi outlet BNI untuk meningkatkan kemampuan pelayanan dan service kepada nasabah, menambah personil Sales dan meningkatkan kemampuannya dalam hal memasarkan pruduk/jasa agar nasabah tetap loyal dan kebutuhannya terpenuhi dalam satu langkah.  Ya, perubahan strategi yang sedang dilakukan saat ini oleh Bank BNI secara mendasar adalah perubahan paradigma dalam hal Layanan (Services) dan perubahan paradigma dalam hal Bisnis. Dalam hal Layanan, Bank BNI telah menggandeng konsultan MRI (Marketing Research Indonesia) untuk meningkatkan kualitas layanan di seluruh outlet di Indonesia, sehingga seluruh outlet telah memiliki standar layanan dan Corporate Identity yang sama di setiap outlet.  Sedangkan dalam perubahan paradigma Bisnis terjadi perubahan yang sangat mendasar dari semula Product Driven menjadi Customer Centric. Selama ini Bank BNI menganut konsep Product Driven yaitu membuat dan menghasilkan produk kemudian melempar produk tersebut ke pasar untuk dijual, sehingga banyak produk-produk yang tidak laku dan tidak diserap oleh pasar. Sedangkan saat ini BNI telah mengganti dan menganut konsep baru yaitu Customer Centric, yaitu melakukan riset menggali kebutuhan konsumen dan membuat produk sesuai dengan kebutuhan pasar sehingga laku dijual. |

Selama ini Bank BNI menganut konsep Product Driven yaitu membuat dan menghasilkan produk kemudian melempar produk tersebut ke pasar untuk dijual, sehingga banyak produk-produk yang tidak laku dan tidak diserap oleh pasar. Sedangkan saat ini BNI telah mengganti dan menganut konsep baru yaitu Customer Centric, yaitu melakukan riset menggali kebutuhan konsumen dan membuat produk sesuai dengan kebutuhan pasar sehingga laku dijual.

Para staf BNI Cabang Semarang mengetahui perubahan strategi tersebut. Informan 03 menyebutkan perubahan strategi pada program BNI Reformasi. Informan 04 melihat perubahan strategi tersebut dari sudut SDM yaitu dilakukan banyak pelatihan tentang leadership. Menurut Informan 05 perubahan strategi yang dilakukan BNI dalam menghadapi pesaingnya. BNI yang sebelumnya mengandalkan sektor korporasi, mulai mencoba menggarap dengan sungguh sungguh sektor konsumer ritel dan transaksional banking dengan berbagai strategi mulai dari meningkatkan layanan dan teknologi dan lain-lain. Menurut Informan 07 ia mengetahui bahwa BNI saat ini sudah mengalami perubahan yang signifikan dalam mengadapi pesaingnya, salah satu contohnya adalah BNI yang sebelumnya masih dalam konsep produk sentris namun saat ini berubah menjadi customer sentris, mulai mendengar dan mengakamodasi berbagai layanan yang dibutuhkan oleh customer dan pasar bisnis yang ada. Menurut Informan 08 ia mengetahui dari program BNI Reformasi 1.0, yaitu strategi product driven menjadi customer centric. Menurut Informan 09 ia mengetahui adanya perubahan strategi pada program BNI Reformasi. Perhatikan tayangan tabel 4.5.b di bawah ini.

Tabel 4.5.b.i

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No.3 tentang

Perubahan Strategi Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda mengetahui perubahan strategi sebagai upaya PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menghadapi pesaingnya ? Beri penjelasan. | 03  04  05  07  08 | Saya mengetahui adanya perubahan strategi pada program BNI Reformasi  Ya, contoh nya dilakukan banyak pelatihan tentang leadership.  Ya saya mengetahui perubahan strategi yang dilakukan BNI dalam menghadapi pesaingnya. BNI yang sebelumnya mengandalkan sector korporasi, mulai mencoba menggarap dengan sungguh sungguh sector konsumer ritel dan transaksional banking dengan berbagai strategi mulai dari meningkatkan layanan dan teknologi dll.  Ya, saya mengetahui bahwa BNI saat ini sudah mengalami perubahan yang signifikan dalam mengadapi pesaingnya, salah satu contohnya adalah BNI yang sebelumnya masih dalam konsep product sentris namun saat ini berubah menjadi customer sentris, mulai mendengar dan mengakamodasi berbagai layanan yang dibutuhkan oleh customer dan pasar bisnis yg ada.  Tahu dari program BNI Reformasi 1.0, yaitu strategi product driven menjadi customer centric |

Tabel 4.5.b.ii

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No.3 tentang

Perubahan Strategi Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda mengetahui perubahan strategi sebagai upaya PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menghadapi pesaingnya ? Beri penjelasan. | 09 | Ya mengetahui adanya perubahan strategi pada program BNI Reformasi. |

Berbagai tanggapan diberikan oleh informan terhadap perubahan strategi yang dilakukan olehPT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam menghadapi persaingan bisnis perbankan. Tanggapan yang bervariasi terhadap perubahan strategi yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam menghadapi pesaing bisnis di dunia perbankan yang semakin ketat dan kompetitif memperlihatkan bahwa informan sangat respek sekali dengan kebijakan perubahan strategi yang dilakukan oleh Bank BNI tersebut. Dalam pandangan para pimpinan BNI Cabang Semarang, yaitu Informan 01, 02 dan 06 strategi peningkatan standar layanan cukup baik sedangkan strategi sentralisasi back office biasa saja. Berbeda halnya dengan Informan 02 yang menganggap cukup tepat sasaran perubahan strategi yang dilakukan oleh PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam menghadapi persaingan bisnis perbankan untuk diterapkan pada era ini mengingat menjamurnya pesaing di dunia perbankan dengan produk dan jasa sejenis. “Tentunya harus ditunjang dengan kemampuan SDM dalam segi pengetahuan, jaringan yang luas, dan ditunjang dengan kemampuan Teknologi Informasi yang baik” ungkapnya. Lebih jauh Infrorman 06 menjelaskan bahwa strategi Customer Centric sangat baik, sehingga banyak produk BNI yang laris di pasar dan bahkan mulai ditiru oleh pesaing seperti produk RBT (Rejeki BNI Taplus) berhadiah langsung, yaitu setiap nasabah membuka rekening langsung memperoleh hadiah tanpa di undi. Lebih jauh disebutkan:

“Strategi lainnya yang saat ini sedang diterapkan adalah strategi sales yang fokus mengelola nasabah berdasarkan segment nasabah. Sales (marketing) dikelompokkan dalam beberapa segment nasabah yaitu sales PBA (Personal Banking Officer) mengelola nasabah perorangan yang memiliki dana Rp100 juta sd. Rp 1 miliar. Sales IBC (Institusional Banking Customer) yaitu fokus mengelola nasabah institusi atau perusahaan. Sales CRO (Customer Retail Officer) mengelola nasabah perorangan yang memiliki dana Rp 1 Miliar sd. Rp 5 mliar. Sales CRM (Customer Retail Manager) yaitu mengelola nasabah perorangan yang memiliki dana > Rp 5 miliar. Setiap sales tersebut memiliki ratio kelolaan masing-masing nasabah yaitu antara 50 sd. 100 orang nasabah. Sehingga setiap nasabah dapat dikelola dengan baik dan setiap sales sangat fokus terhadap nasabah kelolaannya dan secara rutin dapat memaintenance nasabah kelolaannya dan kebutuhan nasabah masing”

Perhatikan tayangan tabel 4.6.a di bawah ini.

Tabel 4.6.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 4 tentang

Perubahan Strategi Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Bagaimana menurut anda strategi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam menghadapi persaingan bisnis perbankan ? Beri penjelasan. | 01  02  06 | Beberapa hal baik al. strategi peningkatan standar layanan, sedangkan strategi sentralisasi back office biasa saja.  Strategi PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk dalam menghadapi persaingan bisnis perbankan menurut penilaian saya cukup tepat sasaran untuk diterapkan pada era ini mengingat menjamurnya pesaing di dunia perbankan dengan produk dan jasa sejenis. Tentunya ditunjang dengan kemampuan SDM nya dalam segi pengetahuan, jaringan yang luas, dan ditunjang dengan kemampuan Teknologi Informasi yang baik.  Strategi Customer Centric sangat baik, sehingga banyak produk BNI yang laris di pasar dan bahkan mulai ditiru oleh pesaing seperti produk RBT (Rejeki BNI Taplus) berhadiah langsung, yaitu setiap nasabah membuka rekening langsung memperoleh hadiah tanpa di undi. Strategi lainnya yang saat ini sedang diterapkan adalah strategi sales yang fokus mengelola nasabah berdasarkan segment nasabah. Sales (marketing) dikeleompokkan dalam beberapa segment nasabah yaitu sales PBA (Personal Banking Officer) mengelola nasabah perorangan yang memiliki dana Rp100 juta sd. Rp 1 miliar. Sales IBC (Institusional Banking Customer) yaitu fokus mengelola nasabah institusi atau perusahaan. Sales CRO (Customer Retail Officer) mengelola nasabah perorangan yang memiliki dana Rp 1 Miliar sd. Rp 5 mliar. Sales CRM (Customer Retail Manager) yaitu mengelola nasabah perorangan yang memiliki dana > Rp 5 miliar. Setiap sales tersebut memiliki ratio kelolaan masing-masing nasabah yaitu antara 50 sd. 100 orang nasabah. Sehingga setiap nasabah dapat dikelola dengan baik dan setiap sales sangat fokus terhadap nasabah kelolaannya dan secara rutin dapat memaintenance nasabah kelolaannya dan kebutuhan nasabah masing. |

Para staf BNI Cabang Semarang, yaitu informan, 03, 04, 05, 07, 08, dan 09 pun mempunyai pandangan yang berbeda terhadap perubahan strategi yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam menghadapi pesaing bisnis di dunia perbankan. Informan 03 melihat strategi yang diterapkan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sedang pada tahap On Progress. Tahap ini sesuai dengan program BNI reformasi yang sedang dijalankan. “Hal ini berarti BNI belum pada Action Optimal dalam menghadapi persaingan bisnis perbankan” ungkapnya. Sedangkan Informan 04 mengharapkan agar seluruh pegawai konsisten seperti melaksanakan standar layanan yang merupakan bagian dari strategi bisnis Bank BNI. Informsan 05 menilai perubahan strategi Bank BNI dalam menghadapi persaingan sudah dalam koridor yang benar. Hal ini dapat dilihat dengan berbagai perubahan struktur organisasi di BNI, pembentukan divisi baru dalam bidang yang ditekuni BNI (PDM, Transaksional Banking, JAL, SLN, CMO, dll) perubahan strategi product centric ke customer centric, penerapan Service Level Agreement bagi proses bisnis dan layanan, penilaian dengan KPI dalam Performance Measurement System, dan lain lain.. Sama halnya dengan informan lainnya Informan 07 menyebutkan bahwa BNI telah mengambil langkah yang tepat dan baik untuk menghadapi para pesaing bisnisnya di bidang perbankan, dengan diraihnya berbagai perhargaan bergengsi baik dari dalam negeri maupun luar negeri, serta meningkatnya pengelolaan bisnis dari penghimpunan DPK dan penyaluran kredit kompetitif.. Perhatikan tayangan tabel 4.6. b di bawah ini.

Tabel 4.6.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 4 tentang

Perubahan Strategi Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Bagaimana menurut anda strategi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam menghadapi persaingan bisnis perbankan ? Beri penjelasan. | 03  04  05  07  08  09 | Menurut saya strategi yang diterapkan sedang pada tahap on progress. Tahap ini sesuai dengan program BNI reformasi yang sedang dijalankan. Hal ini berarti BNI belum pada Action Optimal dalam menghadapi persaingan bisnis perbankan.  Strategi PT.Bank Negara Indonesia dalam menghadapi persainganbisnis untuk dapat mencapai tujuan yang di inginkan harus dilakukan secara konsisten oleh seluruh lapisan pegawai.  Contoh : konsisten dalam melaksanakan standar layanan yang merupakan bagian dari strategi bisnis BNI.  Menurut saya strategi BNI dalam menghadapi persaingan sudah dalam koridor yang benar. Hal ini dapat dilihat dengan berbagai perubahan struktur organisasi di BNI, pembentukan Divisi baru dalam bidang yang ditekuni BNI (PDM, Transaksional Banking,JAL,SLN, CMO,dll) perubahan strategi product centric ke customer centric, penerapan Service Level Agreement bagi proses bisnis dan layanan, penilaian dengan KPI dalam Performance Measurement System, dll.  Menurut saya dalam hal ini BNI telah mengambil langkah yang tepat dan baik untuk menghadapi para pesaing bisnisnya di bidang perbankan, dengan diraihnya berbagai perhargaan bergengsi baik dari dalam negeri maupun luar negeri, serta meningkatnya pengelolaan bisnis dari penghimpunan DPK dan penyaluran kredit kompetitif. Dengan ini menunjukkan bahwa BNI telah mampu memelihara momentum pertumbuhan untuk menjadikan BNI lebih besar, dengan fundamental keuangan yang kokoh, di Industri Perbankan Nasional.  BNI sedang menjalankan reformasi karena belum optimal menghadapi persaingan perbankan, strategi dan perubahan mind set tersebut sangat baik untuk BNI membuat perusahaan karena menjadi lebih kompetitif  Saya menganggap strategi yang sedang dilaksanakan BNI Reformasi baru pada tahap on progress belum pada action optimal dalam menghadapi persaingan bisnis perbankan. |

Dengan ini menunjukkan bahwa BNI telah mampu memelihara momentum pertumbuhan untuk menjadikan BNI lebih besar, dengan fundamental keuangan yang kokoh, di Industri Perbankan Nasional. Oleh karena itu, menurut Informan 08 BNI sedang menjalankan reformasi karena belum optimal menghadapi persaingan perbankan, strategi dan perubahan mind set tersebut sangat baik untuk BNI membuat perusahaan karena menjadi lebih kompetitif. Ditegaskan kembali oleh Infroman 09 bahwa strategi yang sedang dilaksanakan BNI Reformasi baru pada tahap on progress belum pada action optimal dalam menghadapi persaingan bisnis perbankan.

1. Perubahan Sistem Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Perubahan organisasi yang juga sangat penting yang telah dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk adalah perubahan sistem.Perubahan sistem tersebut  meliputi semua prosedur formal dan informal yang menjadikan organisasi berjalan setiap hari, seperti sistem procurement, sistem pelatihan, prosedur perkreditan dan sistem pelayanan nasabah. Dalam penelitian ditemukan bahwa informan mengetahui terjadi perubahan sistem PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk . Menurut para pimpinan BNI Cabang Semarang yaitu Informan 01, 02 dan 06 dalam kaitan perubahan sistem anggaran procurement dialokasikan dari kantor pusat, wilayah dan cabang, sistem pelatihan diselenggarakan secara klasikal oleh kantor pusat dan kantor wilayah sedangkan cabang lebih ke arah monotoring, coaching, dan pembinaan/arahan pada saat kerja berlangsung, prosedur akuntasi dilakukan secara terpusat, layanan ditingkatkan dengan mengaplikasikan SOP (Standar Layanan Operasional). Perubahan sistem yang dilakukan Bank BNI meliputi semua prosedur formal dan informal yang menjadikan organisasi berjalan setiap hari, seperti system procurement (Desentralisasi menjadi Sentralisasi), sistem pelatihan (sistem konvensional menjadi Electronic Learning), prosedur pekreditan, dan sistem pelayanan nasabah (Front End menjadi Non Front End, Sentralisasi Back Office). Lebih jauh Informan 02 menyebutkan bahwa sistem pelatihan dari konvensional diubah menjadi pelatihan melalui sarana elektronik yang dapat diakses oleh segenap pegawai di lokasi kerja masing-masing. Hal ini sangat efektif dan efisien guna menunjang operasional BNI. Juga secara cepat dan tepat meningkatkan kualitas SDM di segenap unsur. Untuk sistem procurement saat ini pengelolaanya terpusat. Tidak lagi otonomi masing-masing unit. Dengan sistem yang berjalan saat ini seharusnya dapat menekan biaya secara signifikan. Namun di sisi lain, dirasa sedikit rumit karena sistem yang terjadwal membuat proses pemenuhan kebutuhan yang bersifat urgent tersebut relatif lama. Pada sistem pelayanan terhadap nasabah dari Front End menjadi No Front End sudah berjalan cukup baik namun untuk beberapa transaksi seperti pembukaan account baru nasabah masih harus bertransaksi dengan dua petugas yang berbeda unit. (CS dan Teller). “Sentralisasi Back Office, saya rasa terkendala pada birokrasi yang cukup panjang” ungkapnya. Menurut Informan 06 ia mengetahui perubahan sistem tersebut. Anggaran procurement dialokasikan dari Kantor Pusat, Wilayah dan Cabang setelah disetujui anggaran tersebut diberi alokasi waktu untuk pelaksanaannya, Sistem Pelatihan diselenggarakan secara klasikal oleh Kantor Pusat dan Kantor Wilayah sedangkan Kantor Cabang sebagai unit terkecil memberian feed back terhadap hasil pelatihan tersebut, prosedur akuntasi dilakukan secara terpusat, layanan ditingkatkan dengan mengaplikasikan SOP Standar layanan bekerja sama dengan konsultan MRI (Market Research Indonesia). Perhatikan tayangan tabel 4.7.a berikut ini.

Tabel 4.7.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 5 tentang

Perubahan Sistem Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda mengetahui perubahan sistem yang meliputi semua prosedur formal dan informal yang menjadikan organisasi berjalan setiap hari, seperti sistem procurement, sistem pelatihan, prosedur perkreditan, dan sistem pelayanan nasabah di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ?  Beri penjelasan | 01  02  06 | Perubahan sistem anggaran procurement dialokasikan dari kantor pusat, wilayah dan cabang, sistem pelatihan diselenggarakan secara klasikal oleh kantor pusat dan kantor wilayah sedangkan cabang lebih ke arah monotoring, coaching, dan pembinaan/arahan pada saat kerja berlangsung, prosedur akuntasi dilakukan secara terpusat, layanan ditingkatkan dengan mengaplikasikan SOP (Standar Layanan Operasional).  Perubahan sistem yang dilakukan Bank BNI meliputi semua prosedur formal dan informal yang menjadikan organisasi berjalan setiap hari, seperti system procurement (Desentralisasi menjadi Sentralisasi), sistem pelatihan (sistem konvensional menjadi Electronic Learning), prosedur pekreditan, dan sistem pelayanan nasabah ( Front End menjadi Non Front End, Sentralisasi Back Office). Sistem pelatihan dari konvensional diubah menjadi pelatihan melalui sarana elektronik yang dapat diakses oleh segenap pegawai di lokasi kerja masing-masing. Hal ini sangat efektif dan efisien guna menunjang operasional BNI. Juga secara cepat dan tepat meningkatkan kualitas SDM di segenap unsur. Untuk sistem procurement saat ini pengelolaanya terpusat. Tidak lagi otonomi masing-masing unit. Dengan sistem yang berjalan saat ini seharusnya dapat menekan biaya secara signifikan. Namun di sisi lain, dirasa sedikit rumit karena sistem yang terjadwal membuat proses pemenuhan kebutuhan yang bersifat urgent tersebut relatif lama. Pada sistem pelayanan terhadap nasabah dari Front End menjadi No Front End sudah berjalan cukup baik namun untuk beberapa transaksi seperti pembukaan account baru nasabah masih harus bertransaksi dengan dua petugas yang berbeda unit. (CS dan Teller). Sentralisasi Back Office, saya rasa terkendala pada birokrasi yang cukup panjang  Ya. Saya mengetahui perubahan sistem tersebut. Anggaran procurement dialokasikan dari Kantor Pusat, Wilayah dan Cabang setelah disetujui anggaran tersebut diberi alokasi waktu untuk pelaksanaannya, Sistem Pelatihan diselenggarakan secara klasikal oleh Kantor Pusat dan Kantor Wilayah sedangkan Kantor Cabang sebagai unit terkecil memberian feed back terhadap hasil pelatihan tersebut, prosedur akuntasi dilakukan secara terpusat, layanan ditingkatkan dengan mengaplikasikan SOP Standar layanan bekerja sama dengan konsultan MRI (Market Research Indonesia). Sedangkan sistem perkreditan mengalami perubahan yang sangat mendasar dalam proses keputusan kredit, semula keputusan kredit berada pada satu orang yaitu pemimpin sentra kredit, sedangkan saat ini BNI Reformasi sedang menerapkan pola komite kredit dalam mengambil keputusan kredit. Komite kredit ini merupakan keputusan tertinggi atau pengambil keputusan final yang anggota komitenya terdiri dari analis kredit, analis keuangan, wakil pemimpin sentra kredit, manager risiko dan pemimpin sentra kredit. Keputusan kredit harus berdasarkan suara bulat dan jika ada anggota komite yang menolak maka keputusan kredit harus diangkat kepada manajemen yang lebih tinggi yaitu atasan unit sentra kredit. |

Sedangkan sistem perkreditan mengalami perubahan yang sangat mendasar dalam proses keputusan kredit, semula keputusan kredit berada pada satu orang yaitu pemimpin sentra kredit, sedangkan saat ini BNI Reformasi sedang menerapkan pola komite kredit dalam mengambil keputusan kredit. Komite kredit ini merupakan keputusan tertinggi atau pengambil keputusan final yang anggota komitenya terdiri dari analis kredit, analis keuangan, wakil pemimpin sentra kredit, manager risiko dan pemimpin sentra kredit. Keputusan kredit harus berdasarkan suara bulat dan jika ada anggota komite yang menolak maka keputusan kredit harus diangkat kepada manajemen yang lebih tinggi yaitu atasan unit sentra kredit.

Menurut para staf Bank BNI Cabang Semarang , Informan 03, ada beberapa sistem mulai berubah namun ada juga yang masih tetap pada skema sebelumnya. “Yang saya ketahui, perubahan diutamakan pada sistem kinerja bisnis” ungkapnya.. Sedangkan Informan 04 mengakui bahwa ia mengetahui perubahan sistem struktur organisasi pada BNI, namun untuk perubahan sistem yang meliputi semua prosedur formal dan informal yang menjadikan organisasi berjalan setiap hari seperti sistem procurement, sistem pelatihan, prosedur perkreditan tidak diketahuinya secara detail. Informan 05 juga mengakui bahwa ia mengetahui perubahan sistem yang meliputi prosedur formal dan informal di BNI. Semua perubahan tersebut menuntut perbaikan pelayanan, dengan KPI yang jelas dan SLA yang disepakati. Menurut Informan 07 ia mengetahui secara global bahwa organisasi di BNI saat ini merubah sistem yang ada dari formal maupun informal, seperti perekrutan internal dan eksternal yang lebih terfokus untuk pemenuhan SDM yang berkualitas, walau dalam penerapannya masih terjadi konflik (dhi. Untuk Pegawai Prohire) dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi dan daya saing SDM BNI secara internal namun perlu dipahami bahwa pemenuhan secara internal bagi pegawai yang ada juga harus memiliki kesempatan yang sama dan kompetensi yang bersaing melalui Leadership Program dari Serikat Pekerja BNI. Sistem Pelatihan saat ini tidak hanya berpusat di LPM (Divisi Pelatihan) tetapi dengan metode e-learning/kuis kepada seluruh pegawai yang ada, prosedur kredit menjadi tumpuan bisnis yang ada telah berubah dengan sentralisasi dan fokus penanganan kredit di masing-masing Sentra. Menurut Informan 08 Ada beberapa yang berubah dan ada beberapa yang masih sama menggunakan yang lama. Menurut Informan Informan 09 beberapa sistem mulai berubah, tetapi masih ada yang tetap pada skema sebelumnya. Perubahan lebih diutamakan pada sistem kinerja bisnis. Perhatikan tayangan tabel 4.7.b berikut ini.

Tabel 4.7.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No 5 tentang

Perubahan Sistem Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda mengetahui perubahan sistem yang meliputi semua prosedur formal dan informal yang menjadikan organisasi berjalan setiap hari, seperti sistem procurement, sistem pelatihan, prosedur perkreditan, dan sistem pelayanan nasabah di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ?  Beri penjelasan | 03  04  05  07  08  09 | Ada beberapa sistem mulai berubah namun ada juga yang masih tetap pada skema sebelumnya. Yang saya ketahui, perubahan diutamakan pada sistem kinerja bisnis.  Ya. saya mengetahui perubahan sistem struktur organisasi pada BNI, namun untuk perubahan sistem yang meliputi semua prosedur formal dan informal yang menjadikan organisasi berjalan setiap hari seperti sistem procurement, sistem pelatihan, prosedur perkreditan tidak diketahuinya secara detail.  Ya. Saya mengetahui perubahan sistem yang meliputi prosedur formal dan informal di BNI. Semua perubahan tersebut menuntut perbaikan pelayanan, dengan KPI yang jelas dan SLA yang disepakati.  Ya. Saya mengetahui secara global bahwa organisasi di BNI saat ini merubah sistem yang ada dari formal maupun informal, seperti perekrutan internal dan eksternal yang lebih terfokus untuk pemenuhan SDM yang berkualitas, walau dalam penerapannya masih terjadi konflik (dhi. Untuk Pegawai Prohire) dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi dan daya saing SDM BNI secara internal namun perlu dipahami bahwa pemenuhan secara internal bagi pegawai yang ada juga harus memiliki kesempatan yang sama dan kompetensi yang bersaing melalui Leadership Program dari Serikat Pekerja BNI. Sistem Pelatihan saat ini tidak hanya berpusat di LPM (Divisi Pelatihan) tetapi dengan metode e-learning/kuis kepada seluruh pegawai yang ada, prosedur kredit menjadi tumpuan bisnis yang ada telah berubah dengan sentralisasi dan fokus penanganan kredit di masing-masing Sentra.  Ada beberapa yang berubah dan ada beberapa yang masih sama menggunakan yang lama.    Beberapa sistem mulai berubah, tetapi masih ada yang tetap pada skema sebelumnya. Perubahan lebih diutamakan pada sistem kinerja bisnis. |

Perubahan sistem yang dilakukan oleh PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.untuk menjawab tantangan persaingan di industri perbankan saat ini dalam pandangan semua informan sudah cukup baik. Dalam pandangan pimpinan BNI Cabang Semarang sudah cukup baik. Perubahan sistem di PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. sudah dapat menjawab tantangan persaingan di industri perbankan saat ini. Namun dibutuhkan konsistensi jangka panjang dalam implementasinya. Dan tidak berhenti untuk selalu berinovasi. Evaluasi terhadap pekerjaan dan kebijakan yang telah dilakukan saat ini tetap harus mendapat prioritas. Lebih jauh Informan 06 menjelaskan secara keseluruhan perubahan organisasi dan perubahan sistem tersebut sudah cukup baik dalam menjawab tantangan persaingan di industri perbankan saat ini. Contohnya sistem procurement lebih transparan dan prosesnya menjadi lebih cepat. Contoh lain khususnya dalam hal reward dan punishment. Perubahan organisasi dan sistem saat ini secara tegas telah memberikan reward kepada pegawai sesuai dengan pencapaian kinerjanya. Pegawai yang memberi kontribusi kepada perusahaan diberi reward dan promosi sesuai hasil kinerjanya. Misalnya pegawai yang memperoleh penilaian Memuaskan atau Sangat Memuaskan langsung dimasukkan dalam daftar pegawai bertalenta dan memperoleh prioritas untuk mendapat prioritas promosi lebih dahulu. Skala Penlaian sudah sangat jelas yaitu berurutan K, C, B, M dan SM. K (Kurang), C(Cukup), B(Baik), M (Memuaskan) dan SM (Sangat Memuaskan). Jika pegawai memperoleh nilai M atau SM maka pegawai tersebut akan dimasukkan dalam program LDP 1000 atau Leadership Development Program 1000. Sedangkan pegawai yang memperoleh nilai K(Kurang) akan memperoleh mandatory untuk PHK atau pemutusan hubungan kerja. Perhatikan tayangan tabel 4.8.a berikut ini.

Tabel 4.8.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No 6 tentang

Perubahan Sistem Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut anda apakah perubahan sistem tersebut sudah dapat menjawab tantangan persaingan di industri perbankan saat ini ? Beri penjelasan. | 01  02  06 | Sudah cukup baik.  Ya, perubahan sistem di PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. sudah dapat menjawab tantangan persaingan di industri perbankan saat ini. Namun dibutuhkan konsistensi jangka panjang dalam implementasinya. Dan tidak berhenti untuk selalu berinovasi. Evaluasi terhadap pekerjaan dan kebijakan yang telah dilakukan saat ini tetap harus mendapat prioritas.  Secara keseluruhan perubahan organisasi dan perubahan sistem tersebut sudah cukup baik dalam menjawab tantangan persaingan di industri perbankan saat ini. Contohnya sistem procurement lebih transparan dan prosesnya menjadi lebih cepat. Contoh lain khususnya dalam hal reward dan punishment. Perubahan organisasi dan sistem saat ini secara tegas telah memberikan reward kepada pegawai sesuai dengan pencapaian kinerjanya. Pegawai yang memberi kontribusi kepada perusahaan diberi reward dan promosi sesuai hasil kinerjanya. Misalnya pegawai yang memperoleh penilaian Memuaskan atau Sangat Memuaskan langsung dimasukkan dalam daftar pegawai bertalenta dan memperoleh prioritas untuk mendapat prioritas promosi lebih dahulu. Skala Penlaian sudah sangat jelas yaitu berurutan K, C, B, M dan SM. K (Kurang), C(Cukup), B(Baik), M (Memuaskan) dan SM(Sangat Memuaskan). Jika pegawai memperoleh nilai M atau SM maka pegawai tersebut akan dimasukkan dalam program LDP 1000 atau Leadership Development Program 1000. Sedangkan pegawai yang memperoleh nilai K(Kurang) akan memperoleh mandatory untuk PHK atau pemutusan hubungan kerja. |

Para staf BNI Cabang Semarang juga menyebutkan bahwa perubahan sistem tersebut sudah dapat menjawab tantangan persaingan di industri perbankan saat ini. Menurut Informan 03 tapi perlu dipertimbangkan juga terhadap hasil evaluasi perubahan sistem itu nantinya. Menurut Informan 04 perubahan sistem diharapkan dapat dilaksanakan untuk menghadapi tantangan persaingan bisnis perbankan. Menurut Informan 05 sistem tersebut sudah cukup dapat menjawab tantangan industri perbankan saat ini. Menurut Informan 07 dari perubahan sistem yang ada saat ini telah menjadikan momentum dinamika persaingan di industri perbankan semakin up to date dan harus berkreasi dengan baik, sebagai contoh perubahan sistem dari produk sentris ke customer sentris dengan program RBT BNI Taplus 2012 yang telah berhasil meningkatkan dana DPK murah BNI cukup signifikan, dan penyaluran kredit yang semakin optimal.. Perhatikan Tayangan tabel 4.8.b di bawah ini.

Tabel 4.8.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No 6 tentang

Perubahan Sistem Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut anda apakah perubahan sistem tersebut sudah dapat menjawab tantangan persaingan di industri perbankan saat ini ? Beri penjelasan. | 03  04  05  07  08  09 | Sejauh ini sudah. Tapi perlu dipertimbangkan juga terhadap hasil evaluasi perubahan sistem itu nantinya.  Ya, perubahan sistem diharapkan dapat dilaksanakan untuk  menghadapi tantangan persaingan bisnis perbankan.  Ya menurut saya system tersebut sudah cukup dapat menjawab tantangan industri perbankan saat ini.  Dari perubahan sistem yang ada saat ini telah menjadikan momentum dinamika persaingan di industri perbankan semakin up to date dan harus berkreasi dengan baik, sebagai contoh perubahan sistem dari produk sentris ke customer sentris dengan program RBT BNI Taplus 2012 yang telah berhasil meningkatkan dana DPK murah BNI cukup signifikan, dan penyaluran kredit yang semakin optimal.  Sampai saat ini sudah terasa perubahannya tapi untuk hasilnya perlu dilakukan evaluasi, namun proses evaluasi sedang berlangsung karena proses reformasi itu sendiri masih berjalan.  Sudah. Akan tetapi menurut saya perlu dipertimbangkan juga terhadap hasil evaluasi perubahan sistem itu nantinya. |

Menurut Informan 08 sampai saat ini sudah terasa perubahannya tapi untuk hasilnya perlu dilakukan evaluasi, namun proses evaluasi sedang berlangsung karena proses reformasi itu sendiri masih berjalan. Menurut Informan 09 sudah. Akan tetapi, perlu dipertimbangkan juga terhadap hasil evaluasi perubahan sistem itu nantinya.

1. Perubahan Gaya Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Salah satu bentuk perubahan organsiasi yang juga dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk adalah perubahan gaya. Perubahan gaya berupa pola-pola tindakan yang ditampilkan manajemen di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Semua informan mengetahui dan menyadari adanya perubahan gaya yang ditampilkan manajemen PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Para pimpinan BNI Cabang Semarang , yaitu Inforamn 01, 02 , dan 06 pola tindakan yang diambil cukup tegas yakni dalam memberikan teguran jika terjadi kesalahan. Menurut Informan 02 selama perubahan gaya terjadi dengan tidak memberikan efek negatif yang berkepanjangan terhadap karyawan yang menjalankan fungsi operasional perubahan gaya tersebut sah–sah saja. Ia berpendapat bahwa kadangkala perubahan gaya tidak serta merta mengakomodir kebutuhan petugas dioperasional. Seperti halnya dengan pemisahan SBO, pekerjaan yang semula ditangani oleh petugas SBO saat ini beralih kepada front office sehingga terjadi penumpukan pekerjaan di satu unit. Sementara petugas yang semula menangani pekerjaan tersebut saat ini bahkan diperbantukan ke unit lain (hal ini berarti petugas tersebut tidak ada pekerjaan). Transaksi OPBG tidak efisien mengingat setiap transaksinya membutuhkan koordinasi dengan kantor besar dan unit SBO yang tidak satu gedung sehingga terjadi pemborosan biaya komunikasi. Menurut Informan 06 ia juga mengetahui bahwa pola tindakan yang diambil oleh manajemen cukup baik. Perhatikan tayangan tabel 4.9.a berikut ini.

Tabel 4.9.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 7 tentang

Perubahan Gaya Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda mengetahui dan menyadari perubahan gaya berupa pola-pola tindakan yang ditampilkan manajemen di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ? Beri penjelasan. | 01  02  06 | Ya, pola tindakan yang diambil cukup tegas yakni dalam memberikan teguran jika terjadi kesalahan.  Ya, saya mengetahui dan menyadari adanya perubahan gaya berupa pola – pola tindakan oleh manajemen di PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk. Penjelasan: Selama perubahan gaya terjadi dengan tidak memberikan efek negative yang berkepanjangan terhadap karyawan yang menjalankan fungsi operasional saya kira sah –sah saja.Yang saya rasakan kadangkala perubahan gaya tidak serta merta mengakomodir kebutuhan petugas di operasional. Seperti halnya dengan pemisahan SBO , pekerjaan yang semula ditangani oleh petugas SBO saat ini beralih kepada front office sehingga terjadi penumpukan pekerjaan di satu unit. Sementara petugas yang semula menangani pekerjaan tersebut saat ini bahkan diperbantukan ke unit lain ( hal ini berarti petugas tersebut tidak ada pekerjaan ). Transaksi OPBG tida efisien mengingat setiap transaksinya membutuhkan koordinasi dengan Kantor Besar dan unit SBO yang tidak satu gedung sehingga terjadi pemborosan biaya komunikasi.  Ya, pola tindakan yang diambil oleh manajemen cukup baik. Manajemen berupaya merubah pola dan gaya manajemennya tidak hanya berkutat rapi pada proses manajemen seperti perencanaan, pengendalian dan pelaksanaan, tapi juga berusaha menjalin komunikasi secara berkelompok dengan seluruh unit melalui motivasi-motivasi yang terarah dan rutin sehingga sangat terasa perubahan ini di setiap unit. Saat ini juga dibentuk model censeling, mentoring dan coaching untuk setiap lini manajemen sehingga seluruh kinerja terpantau dengan baik. |

Manajemen berupaya merubah pola dan gaya manajemennya tidak hanya berkutat rapi pada proses manajemen seperti perencanaan, pengendalian dan pelaksanaan, tapi juga berusaha menjalin komunikasi secara berkelompok dengan seluruh unit melalui motivasi-motivasi yang terarah dan rutin sehingga sangat terasa perubahan ini di setiap unit. Saat ini juga dibentuk model censeling, mentoring dan coaching untuk setiap lini manajemen sehingga seluruh kinerja terpantau dengan baik

Para staf Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan bahwa perubahan pola tindakan manajemen seiring dengan prubahan strategi. Menurut Informan 03 perubahan pada pola tindakan manajemen seiring dengan perubahan strategi. Meskipun sedikit dipengaruhi oleh karakter personal di dalam manajemen. Menurut Informan 04 perubahan gaya terlihat pada perubahan corporate identity untuk meningkatkan bisnis. Menurut Informan 05, ia juga mengetahui pola perubahan gaya yang ditampilkan manjemen BNI, hal ini meliputi coaching and monotoring pegawai, reward and punishment sebagai profesionalisme pegawai untuk mencapai target KPI. Menurut Informan 07 perubahan pola manajemen dalam mengambil suatu tindakan bisnis dan keputusan bisnis saat ini disadarinya sudah banyak perubahan, lebih efisien dan praktis salah satu contohnya dengan kewenangan pendanaan maintenance relationship ke masing-masing pemimpin KLN untuk peningkatan DPK. Menurut Informan 08 ia juga mengetahui perubahan pola manajemen. Perubahan pola manajemen menyesuaikan perubahan strategi meskipun style individu manajemen berbeda-beda namun secara keseluruhan manajemen menjadi lebih transparan. Menurut Informan 09 memang perubahan pada pola tindakan manajemen sejalan dengan perubahan strategi meskipun ada juga dipengaruhi oleh karakter personal di dalam manajemen. Perhatikan tayangan tabel 4.9.b berikut ini.

Tabel 4.9.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No 7 tentang

Perubahan Gaya Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda mengetahui dan menyadari perubahan gaya berupa pola-pola tindakan yang ditampilkan manajemen di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ? Beri penjelasan. | 03  04  05  07  08  09 | Perubahan pada pola tindakan manajemen seiring dengan perubahan strategi. Meskipun sedikit dipengaruhi oleh karakter personal di dalam manajemen.  Ya, contoh : seperti banyak perubahan corporate identity untuk meningkatkan bisnis.  Ya saya mengetahui pola perubahan gaya yang ditampilkan manjemen BNI, hal ini meliputi coaching and mentoring pegawai, reward and punishment dalam profesionalisme pegawai mencapai target KPI.  Perubahan pola managemen dalam mengambil suatu tindakan bisnis dan keputusan bisnis saat ini saya menyadari sudah ada banyak perubahan, lebih efisien dan praktis salah satu contohnya dengan kewenangan pendanaan maintenance relationship ke masing-masing pemimpin KLN untuk peningkatan DPK.  Ya. Perubahan pola manajemen yang menyesuaikan perubahan strategi meskipun style individu manajemen berbeda-beda namun secara keseluruhan manajemen menjadi lebih transparan.  Memang perubahan pada pola tindakan manajemen sejalan dengan perubahan strategi meskipun ada juga dipengaruhi oleh karakter personal di dalam manajemen.. |

Semua informan mengyakini bahwa perubahan gaya tersebut sudah dapat menjawab tantangan persaingan di industri perbankan saat ini walau ada yang menganggap belum dapat dilihat hasilnya karena masih dalam proses. Menurut para pimpinan BNI Cabang Semarang, yaitu Informan 01, 02 dan 06, perubahan gaya cukup menjawab tantangan. Namun demikian, menurut Informan 02 perubahan gaya tersebut sudah atau belum dapat menjawab tantangan persaingan di industri perbankan saat ini kiranya ini adalah proses jangka panjang sehingga terlalu dini kalau menyatakan keberhasilan proses tersebut. Sedangkan menurut Informan 06 menyebutkan cukup menjawab tantangan, perubahan gaya tersebut mengharuskan setiap pegawai untuk bekerja lebih giat, karena seluruh kinerja pegawai terukur dengan jelas dan dapat dihitung dengan angka-angka berdasarkan prosentase pencapaian yang telah ditentukan. Misalnya manajemen juga membuat game antar unit yang memacu setiap unit untuk bekerja dan bertanding menjadi unit yang terbaik. Perhatikan tayangan tabel 4.10.a berikut ini.

Tabel 4.10.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 8 tentang

Perubahan Gaya Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah menurut anda perubahan gaya tersebut sudah dapat men-jawab tantangan persaingan di industri perbank-an saat ini ? Beri penjelasan. | 01  02  06 | Ya, cukup menjawab tantangan.  Apakah perubahan gaya tersebut sudah atau belum dapat menjawab tantangan persaingan di industri Perbankan saat ini saya ini kira ini adalah proses jangka panjang sehingga terlalu dini kalau saya menyatakan keberhasilan proses tersebut.  Ya, cukup menjawab tantangan, perubahan gaya tersebut mengharuskan setiap pegawai untuk bekerja lebih giat, karena seluruh kinerja pegawai terukur dengan jelas dan dapat dihitung dengan angka-angka berdasarkan prosentase pencapaian yang telah ditentukan. Misalnya manajemen juga membuat game antar unit yang memacu setiap unit untuk bekerja dan bertanding menjadi unit yang terbaik. |

Menurut para staf BNI Cabang Semarang, Informan 04 gaya tersebut merupakan salah satu strategi untuk menghadapi persaingan industri perbankan saat ini. Menurut Infroamn 05 gaya tersebut sudah cukup dapat menjawab tantangan industri perbankan saat ini. Menurut Informan 07 Perubahan gaya berupa pola tindakan managemen menurut saya pribadi mungkin bisa menjawab tantangan persaingan industri perbankan walau belum seluruhnya bisa terakomodir. Menurut Informan 08 sudah, karena arah dan fokus perusahaan menjadi lebih jelas. Menurut Informan 09 sudah dapat menjawab tantangan. Perhatikan tayangan tabel 4.10.b berikut ini.

Tabel 4.10.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 8 tentang

Perubahan Gaya Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah menurut anda perubahan gaya tersebut sudah dapat men-jawab tantangan persaingan di industri perbank-an saat ini ? Beri penjelasan. | 03  04  05  07  08  09 | Sudah.  Gaya tersebut merupakan salah satu strategi untuk menghadapi persaingan industri perbankan saat in  Ya menurut saya gaya tersebut sudah cukup dapat menjawab tantangan industry perbankan saat ini.  Perubahan gaya berupa pola tindakan managemen menurut saya pribadi mungkin bisa menjawab tantangan persaingan industri perbankan walau belum seluruhnya bisa terakomodir.  Sudah, karena arah dan fokus perusahaan menjadi lebih jelas.  Sudah dapat menjawab tantangan. |

1. Perubahan Staf Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Perubahan terhadap staf tentang sistem penilaian, skala gaji, program pelatihan formal, dan sejenisnya, moral, sikap, motivasi, dan perilaku yang dituntut oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu dari perubahan organisasi yang juga dilakukan oleh Bank BNI. Para pimpinan BNI Cabang Semarang, yaitu Informan 01, 02, dan 06 telah dilakukan perubahan. Menurut Informan 01 sistem penilaian dengan PKPP (diambil al. dari score PMS), Skala gaji tidak transparant (rahasia). Pelatihan, motivasi, moral (kerohanian), dan perilaku yang dituntut dari pegawai telah diberikan panduannya oleh perusahaan secara terperinci kepada pegawai. Menurut Informan 02 Bank BNI menghendaki pegawai memiliki komitmen dan penuh semangat serta mengambil peran dalam program perubahan, mengutamakan kepentingan BNI dibanding kepentingan unit. Mampu memberikan masukan dan feedback secara proaktif dan menjadi bagian dari penyelesaian masalah (problem solver bukan trouble maker). Perhatikan tayangan tabel 4.11.a berikut ini.

Tabel 4.11.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No 9 tentang

Perubahan Staf Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda mengetahui peru-bahan terhadap staf tentang sistem peni-laian, skala gaji, program pelatihan formal, dan seje-nisnya, moral, sikap, motivasi, dan perilaku yang dituntut oleh PT Bank Negara Indo-nesia (Persero) Tbk ? Beri penjel;asan. | 01  02  06 | Ya, sistem penilaian dengan PKPP (diambil al. dari score PMS), Skala gaji tidak transparant (rahasia). Pelatihan, motivasi, moral (kerohanian), dan perilaku yang dituntut dari pegawai telah diberikan panduannya oleh perusahaan secara terperinci kepada pegawai.  Saya mengetahui perubahan terhadap staf tentang sistem penilaian ,skala gaji, program pelatihan formal dan sejenisnya, moral, sikap, motivasi, dan perilaku yang dituntut oleh PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Penjelasa : BNI menghendaki pegawai memiliki komitmen dan penuh semangat serta mengambil peran dalam program perubahan. – Mengutamakan kepentingan BNI disbanding kepentingan unit. – Mampu memberikan masukan dan feedback secara proaktif. Dan mejadi bagian dari penyelesaian masalah (problem solver bukan trouble maker )  Ya, sistem penilaian dengan scorecard Performance Management System telah memadai dalam mengukur kinerja setiap pegawai karena keseluruhan KPI (Key Performance Indicator) diukur dengan angka. Skala gaji ditetapkan sesuai level masing-masing jenjang jabatan. Pelatihan, motivasi, moral (kerohanian), dan perilaku yang dituntut dari pegawai telah diberikan panduannya oleh perusahaan secara terperinci kepada pegawai. |

Menurut Informan 06 sistem penilaian dengan Scorecard Performance Management System telah memadai dalam mengukur kinerja setiap pegawai karena keseluruhan KPI (Key Performance Indicator) diukur dengan angka. Skala gaji ditetapkan sesuai level masing-masing jenjang jabatan. Pelatihan, motivasi, moral (kerohanian), dan perilaku yang dituntut dari pegawai telah diberikan panduannya oleh perusahaan secara terperinci kepada pegawai.

Menurut para staf BNI Cabang Semarang, yaitu Informan 03, 04, 05, 07, 08, dan 09 perubahan staf tersebut dipandang berbeda. Menurut Informan 03 perubahan ini belum terinformasikan secara kontinyu. Menurut Informan 04 perubahan terhadap staf tentang sistem penilaian, skala gaji, program pelatihan formal dan sejenisnya, moral, sikap, motivasi, dan perilaku dilihat dari kompetensi inti dari setiap pegawai. Menurut Informan 05 perubahan terhadap sistem penilaian, skala gaji dan lain lain yang berkaitan dengan kepegawaian di BNI sejalan dengan penerapan SLA dan PMS bagi masing masing unit. Menurut Informan 07 di BNI memang sudah mengalami pelbagai perubahan bagi staf dari segi penilaian, gaji, pelatihan formal, maupun sikap moral dan motivasi, ini terbukti dengan adanya penilaian PKPP yang berupaya pada pada basis objektifitas kompetensi dan kinerja namun tidak tertutup kemungkinan subjektifitas tetap ada, Managemen (khususnya di BNI KCU Semarang) telah lebih membuka diri untuk dapat menerima masukan positif dengan metode sharing di tingkat pemimpin unit dan Serikat Pekerja untuk tujuan utama BNI secara keseluruhan, dan untuk pelatihan formal lebih atraktif dan dibuat sedemikian rupa agar lebih mengaktifkan para staf untuk lebih berkreasi. Menurut Informan 08 belum, karena perubahan ini harus dilakukan terus menerus dan perlu sosialisasi yang berkesinambungan. Menurut Informan 09 tidak. Secara kontinyu perubahan ini belum diinformasikan Perhatikan tayangan tabel 4.11.b berikut ini.

Tabel 4.11.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No 9 tentang

Perubahan Staf Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda mengetahui peru-bahan terhadap staf tentang sistem peni-laian, skala gaji, program pelatihan formal, dan seje-nisnya, moral, sikap, motivasi, dan perilaku yang dituntut oleh PT Bank Negara Indo-nesia (Persero) Tbk ? Beri penjel;asan. | 03  04  05  07  08  09 | Tidak. Perubahan ini belum terinformasikan secara kontinyu.  Ya, Perubahan terhadap staf tentang sistem penilaian, skala gaji,  program pelatihan formal dan sejenisnya, moral, sikap, motivasi,  dan perilaku dilihat dari kompetensi inti dari setiap pegawai.  Ya saya mengetahui perubahan terhadap system penilaian, skala gaji dll yang berkaitan dengan kepegawaian di BNI. Hal ini sejalan dengan penerapan SLA dan PMS bagi masing masing unit.  Di BNI memang sudah mengalami pelbagai perubahan bagi staf dari segi penilaian, gaji, pelatihan formal, maupun sikap moral dan motivasi, ini terbukti dengan adanya penilaian PKPP yang berupaya pada pada basis objektifitas kompetensi dan kinerja namun tidak tertutup kemungkinan subjektifitas tetap ada, Managemen (khususnya di BNI KCU Semarang) telah lebih membuka diri untuk dapat menerima masukan positif dengan metode sharing di tingkat pemimpin unit dan Serikat Pekerja untuk tujuan utama BNI secara keseluruhan, dan untuk pelatihan formal lebih atraktif dan dibuat sedemikian rupa agar lebih mengaktifkan para staf untuk lebih berkreasi.  Belum, karena perubahan ini harus dilakukan terus menerus dan perlu sosialisasi yang berkesinambungan.  Tidak. Secara kontinyu perubahan ini belum diinformasikan . |

1. Perubahan Keahlian Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Perubahan organisasi yang terakhir adalah tentang keahlian yang diberikan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kepada karyawannya yaitu menambahkan kemampuan baru, suatu keahlian baru kepada karyawannya sebagai upaya untuk mengantisipasi ketidakpastian pasar dan bisnis. Pada umumnya informan mengetahui hal tersebut. Para pimpinan BNI Cabang Semarang, yaitu Informan 01, 02, dan 06 menyebutkan BNI melakukan upaya peningkatan kemampuan terhadap karyawannya. Namun menurut Infroamn 01 peningkatan kemampuan dan kapabilitas tersebut tidak diberikan kepada semua pegawai. Menurut Informan 02 PT.Bank Negara Indonesia (Pesero) Tbk senantiasa memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan termasuk keahlian di bidang tertentu dalam mengantisipasi ketidakpastian pasar dan bisnis. Sebagai contoh BNI turut merekrut karyawan dari etnis tertentu untuk pendekatan lebih kepada golongan/etnis tertentu. Memberikan pelatihan komunikasi ,motivasi dan kemampuan lain. Menurut Informan 06 secara periodik Bank BNI selalu melakukan dan melaksanakan upgrade terhadap kemampuan dan kompetensi karyawan untuk menjawab tantangan persaingan pasar. Pelatihan tersebut diselenggarakan di tingkat Kantor Pusat, Kanwil dan Kantor Cabang. Pelatihan yang diselenggarakan terpusat adalah pelatihan yang bersifat manajerial atau transaksional yang berdampak terhadap kinerja BNI secara keseluruhan. Sedangkan pelatihan yang dilakukan oleh Kanwil diarahkan kepada pelatihan untuk peningkatan kompetensi yang bersifat lokal atau region untuk meningkatkan pemahaman terhadap beberapa transaksi tertentu yang dominan terjadi pada area tersebut. Pelatihan yang diselenggarakan oleh Kantor Cabang adalah berupa pembahasan SOP (Standard Operational Procedure) dan penajaman terhadap transaksi sehari-hari yang terjadi di Kantor cabang. Perhatikan tayangan tabel 4.12.a berikut ini.

Tabel 4.12.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 10 tentang

Perubahan Keahlian Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda mengetahui bahwa PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menambahkan kemampuan baru, yaitu suatu keahlian baru kepada karyawannya sebagai upaya untuk mengantisipasi ketidakpastian pasar dan bisnis ? Beri penjelasan | 01  02  06 | Ya, tapi peningkatan kemampuan dan kapabilitas tersebut tidak diberikan kepada semua pegawai.  Saya mengetahui bahwa PT.Bank Negara Indonesia (Pesero)Tbk senantiasa memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan termasuk keahlian di bidang tertentu dalam mengantisipasi ketidakpastian pasar dan bisnis. Sebagai contoh BNI turut merekrut karyawan dari etnis tertentu untuk pendekatan lebih kepada golongan/etnis tertentu. Memberikan pelatihan komunikasi ,motivasi dan kemampuan lain.  Secara periodik Bank BNI selalu melakukan dan melaksanakan upgrade terhadap kemampuan dan kompetensi karyawan untuk menjawab tantangan persaingan pasar. Pelatihan tersebut diselenggarakan di tingkat Kantor Pusat, Kanwil dan Kantor Cabang. Pelatihan yang diselenggarakan terpusat adalah pelatihan yang bersifat manajerial atau transaksional yang berdampak terhadap kinerja BNI secara keseluruhan. Sedangkan pelatihan yang dilakukan oleh Kanwil diarahkan kepada pelatihan untuk peningkatan kompetensi yang bersifat lokal atau region untuk meningkatkan pemahaman terhadap beberapa transaksi tertentu yang dominan terjadi pada area tersebut. Pelatihan yang diselenggarakan oleh Kantor Cabang adalah berupa pembahasan SOP (Standard Operational Procedure) dan penajaman terhadap transaksi sehari-hari yang terjadi di Kantor cabang. |

Menurut para staf Bank BNI Cabang Semarang, yaitu Informan 03, 04,05,07,08, dan 09 berbeda dengan para pimpinannya. Informan 03 secara formal, karyawan tidak ditambahkan kemampuan baru tersebut sebagai suatu syarat mutlak pada Divisi SDM. Namun manajemen selalu mendorong agar setiap karyawan berusaha untuk mengembangkan kemampuannya melalui cara informal. Menurut Informan 04 penambahan kemampuan baru yaitu keahlian baru kepada karyawannya di lakukan dengan tujuan pegawai dapat lebih menambah pengetahuan tentang produkknowlegde. Menurut Informan 05 Bank BNi menambahkan kemampuan baru bagi karyawannya, yaitu dengan cara perubahan sistem dan kebijakan yang secara tidak langsung akan memaksa pegawai untuk mengubah diri meningkatkan keahlian memenuhi tuntutan perusahaan. Menurut Informan 07 saat ini setidaknya BNI telah mengkonsepkan para pegawainya untuk menjadi seorang pegawai yang mampu bekerja di unitnya dan mampu untuk mensinergikan dengan unit yang lain, mungkin sebagai usulan dalam menghadapi persaingan pasar dan bisnis perlunya sales skill kepada seluruh pegawai sehingga semua pegawai adalah seorang sales yang dapat menjual pelbagai produk yang ada di BNI, dengan demikian setiap insan BNI dapat menjadi informan dan sales yang positif di lingkungannya masing-masing, semakin BNI di kenal masyarakat semakin baik pula mindset perbankan di masyarakat tentang BNI.. Perhatikan tayangan tabel 4.12.b berikut ini.

Tabel 4.12.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No 10 tentang

Perubahan Keahlian Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda mengetahui bahwa PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menambahkan kemampuan baru, yaitu suatu keahlian baru kepada karyawannya sebagai upaya untuk mengantisipasi ketidakpastian pasar dan bisnis ? Beri penjelasan | 03  04  05  07  08  09 | Secara formal, karyawan tidak ditambahkan kemampuan baru tersebut sebagai suatu syarat mutlak pada Divisi SDM. Namun Manajemen selalu mendorong agar setiap karyawan berusaha untuk mengembangkan kemampuannya melalui cara informal.  Penambahan kemampuan baru yaitu keahlian baru kepada karyawannya di lakukan dengan tujuan pegawai dapat lebih menambah pengetahuan tentang produkknowlegde.  Ya saya mengetahui bhwa BNi menambahkan kemampuan baru bagi karyawannya, yaitu dengan cara perubahan system dan kebijakan yang secara tidak langsung akan memaksa pegawai untuk merubah diri meningkatakn keahlian memenuhi tuntutan perusahaan.  Saat ini setidaknya BNI telah mengkonsepkan para pegawainya untuk menjadi seorang pegawai yang mampu bekerja di unitnya dan mampu untuk mensinergikan dengan unit yang lain, mungkin sebagai usulan dalam menghadapi persaingan pasar dan bisnis perlunya sales skill kepada seluruh pegawai sehingga semua pegawai adalah seorang sales yang dapat menjual pelbagai produk yang ada di BNI, dengan demikian setiap insan BNI dapat menjadi informan dan sales yang positif di lingkungannya masing-masing, semakin BNI di kenal masyarakat semakin baik pula mindset perbankan di masyarakat tentang BNI.  Belum ada penambahan karyawan ataupun pelatihan di unit saya saat ini, tapi karyawan yang ada dipaksa untuk belajar sendiri sendiri dgn membaca SOP/BPP atau bahkan belajar dari senior yang sebelumnya.  Secara formal memang karyawan tidak diberi tambahan kemampuan baru sebagai suatu syarat mutlak pada Divisi SDM. Namun secara informal setiap karyawan berusaha untuk mengembangkan kemampuan dirinya. |

Menurut Infroman 08 belum ada penambahan karyawan ataupun pelatihan di unitnya saat ini, tapi karyawan yang ada dipaksa untuk belajar sendiri sendiri dengan membaca SOP/BPP atau bahkan belajar dari senior yang sebelumnya. Menurut Informan 09 secara formal memang karyawan tidak diberi tambahan kemampuan baru sebagai suatu syarat mutlak pada Divisi SDM. Namun secara informal setiap karyawan berusaha untuk mengembangkan kemampuan dirinya.

* + 1. **Kesiapan Karyawan dalam Menghadapi Tuntutan Perubahan Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk**

Kesiapan adalah suatu tuntutan terhadap perubahan organisasi yang meliputi (a) efikasi diri, (b) kebaikan, (c) perbedaan, (d) kelayakan, dan (e) valensi individu, yang mencerminkan kemauan atau kesiapan untuk mengubah suatu cara berpikir, niat, sikap, keyakinan, dan perilaku tentang sejauh mana perubahan diperlukan dan kapasitas organisasi untuk mencapai kesuksesan. Dalam penelitian ini, dijelaskan satu persatu semua aspek yang menyangkut tentang kesiapan karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam menghadapi perubahan organisasi.

* + - 1. **Efikasi Diri dalam Proses Perubahan Organisasi di Bank BNI.**

Self Efficacy (Efikasi Diri) mengacu pada sejauh mana seseorang merasa bahwa ia memiliki atau tidak memiliki keterampilan dan atau tidak mampu melaksanakan tugas dan kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan perubahan. Efikasi diri karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dilacak secara lebih mendalam dalam penelitian ini melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada informan.

1. Kemampuan Mencapai Keberhasilan Berdasarkan Pengalaman Masa Lalu

Kemampuan mencapai keberhasilan berdasarkan pengalaman masa lalu setelah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan perubahan organisasi merupakan salah satu bentuk dari efikasi diri. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang, yaitu Informan 01, 02, dan 06 mempunyai pandangan yang berbeda tentang kemampuan mencapai keberhasilan berdasarkan pengalaman masa lalu setelah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan perubahan organisasi. Informan 01 tidak begitu yakin akan mencapai keberhasilan setelah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan perubahan organisasi karena tidak semua perubahan membawa kinerja yang optimal, bahkan banyak yang biasa-biasa saja. Menurut Informan 02 ia yakin akan mencapai keberhasilan setelah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan perubahan organisasi karena Bank BNI dapat kembali menjadi bank yang terdepan selama perubahan yang terjadi dapat mengakomodir kepentingan semua lini tidak hanya sebagian kelompok tertentu. Perubahan tersebut manfaatnya dapat dirasakan oleh segenap unsur tanpa terkecuali sehingga diharapkan terbentuk rasa kebersamaan dan rasa memiliki yang kuat. Menurut Informan 06 tuntutan kinerja saat ini cukup tinggi dan target-target yang ditetapkan oleh BNI cukup tinggi sehingga ia merasa kurang yakin untuk mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan masih ada beberapa tambahan kebutuhan keahlian terkait dengan pekerjaan saat ini, yaitu kebutuhan pelatihan terhadap beberapa keahlian tertentu seperti transaksi Luar Negeri. Namun meskipun demikian upaya peningkatan kompetensi terhadap seluruh pegawai terus dilakukan oleh BNI, melalui pelatihan berkesinambungan baik secara klasikal atau secara e-Learning. Pelatihan e-Learning sangat membantu, yaitu setiap pegawai dapat mengakses modul-modul pelatihan melalui sarana intranet dan belajar mandiri dan secara periodik setiap pegawai diberi target untuk menyelesaikan modul e-Learning yang sudah disampaikan oleh Divisi SDM secara kontinue. Perhatikan tayangan tabel 4.13.a tersebut di bawah ini.

Tabel 4.13.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 1 tentang Efikasi Diri

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Berdasarkan pe-ngalaman masa lalu, apakah Anda yakin mampu mencapai keber-hasilan setelah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan peru-bahan organisasi ? Beri penjelasan. | 01  02  06 | Tidak begitu yakin karena tidak semua perubahan membawa kinerja yang optimal, bahkan banyak yang biasa-biasa saja.  Bedasarkan pengalaman masa lalu, saya yakin PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk mampu mencapai keberhasilan . Alasannya : BNI dapat kembali menjadi Bank yang terdepan selama perubahan yang terjadi dapat mengakomodir kepentingan semua lini tidak hanya sebagian kelompok tertentu. Dan perubahan tersebut manfaatnya dapat dirasakan oleh segenap unsur tanpa terkecuali sehingga diharapkan terbentuk rasa kebersamaan dan rasa memiliki yang kuat.  Tuntutan kinerja saat ini cukup tinggi dan target-target yang ditetapkan oleh BNI cukup tinggi sehingga saya merasa kurang yakin untuk mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan masih ada beberapa tambahan kebutuhan keahlian terkait dengan pekerjaan saat ini, yaitu kebutuhan pelatihan terhadap beberapa keahlian tertentu seperti transaksi Luar Negeri. Namun meskipun demikian upaya peningkatan kompetensi terhadap seluruh pegawai terus dilakukan oleh BNI, melalui pelatihan berkesinambungan baik secara klasikal atau secara e-Learning. Pelatihan e-Learning sangat membantu, yaitu setiap pegawai dapat mengakses modul-modul pelatihan melalui sarana intranet dan belajar mandiri dan secara periodik setiap pegawai diberi target untuk menyelesaikan modul e-Learning yang sudah disampaikan oleh Divisi SDM secara kontinue. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang pada umumnya mempunyai pandangan yang sama tentang kemampuan mencapai keberhasilan berdasarkan pengalaman masa lalu setelah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan perubahan organisasi. Para informan mempunyai keyakinan akan mencapai keberhasilan setelah terjadi perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Informan 03 ia yakin akan mencapai keberhasilan setelah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan perubahan organisas karena akan ada perbaikan secara berkelanjutan terhadap kinerja melalui evaluasi terhadap sistem baru yang diterapkan. Sedangnkan Informan 04 juga yakin perubahan organisasi mampu mencapai keberhasilan pada dirinya sendiri. Perubahan di Bank BNI dilakukan untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin berat. Perubahan harus dilakukan untuk mencapai keberhasilan juga keberhasilan karyawannya dalam pengembangan karirnya di Bank BNI. Menurut Informan 05 ia sangat yakin akan mencapai keberhasilan setelah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan perubahan organisasi dengan harapan bahwa Bank BNI mampu mencapai keberhasilan dalam melakukan perubahan organisasi. Hal ini dapat dilihat dengan mulai berjalannya sistem sistem baru di berbagai divisi. Menurut Informan 07 ia yakin BNI akan mampu mencapai keberhasilan dalam melakukan perubahan organisasi, namun proses tersebut memang bukan hal yang mudah dan harus terus diinformasikan dan disosialisasikan dari tingkat pusat hingga ke unit-unit yang terkecil, perubahan organisasi bukan untuk BNI saat ini tetapi untuk BNI di masa yang akan datang.. Perhatikan tayangan tabel 4.13.b berikut ini.

Tabel 4.13.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 1 tentang Efikasi Diri

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Berdasarkan pe-ngalaman masa lalu, apakah Anda yakin mampu mencapai keber-hasilan setelah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan peru-bahan organisasi ? Beri penjelasan. | 03  04  05  07  08  09 | Saya yakin. Karena akan ada perbaikan secara berkelanjutan terhadap kinerja melalui evaluasi terhadap sistem baru yang diterapkan.  Saya yakin perubahan organisasi mampu mencapai keberhasilan. Perubahan di BNI dilakukan untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin berat. Perubahan harus di lakukan untuk mencapai keberhasilan.  Ya saya sangat yakin bahwa BNI mampu mencapai keberhasilan dalam melakukan perubahan organisasi. Hal ini dapat dilihat dengan mulai bejalannya system system baru di berbagai Divisi.  Saya yakin BNI akan mampu mencapai keberhasilan dalam melakukan perubahan organisasi, namun proses tersebut memang bukan hal yang mudah dan harus terus diinformasikan dan disosialisasikan dari tingkat pusat hingga ke unit-unit yang terkecil, perubahan organisasi bukan untuk BNI saat ini tetapi untuk BNI di masa yang akan datang.  Saya merasa belum mampu mencapai keberhasilan terkait dengan pekerjaan saya selama ini, terutama dalam mencapai kinerja yang diharapkan BNI. Misalnya sebelum terjadinya perubahan organisasi pada penanganan Garansi Bank (GB) volume transaksi tersebut relatif tinggi, namun setelah penanganan GB dirubah ke sentralisasi Back Office maka volume transaksi mengalami sedikit penurunan sehingga saya pesimis berhasil melaksanakan tugas saya setelah perubahan tersebut.  Saya yakin mampu mencapai keberhasilan setelah dilakukan perubahan di BNI. Dalam perubahan tentu akan ada perbaikan terhadap kinerja secara berkelanjutan melalui evaluasi dari sistem baru tersebut |

Menurut Informan 08 ia merasa belum mampu mencapai keberhasilan terkait dengan pekerjaannya selama ini, terutama dalam mencapai kinerja yang diharapkan BNI. Misalnya sebelum terjadinya perubahan organisasi pada penanganan Garansi Bank (GB) volume transaksi tersebut relatif tinggi, namun setelah penanganan GB dirubah ke sentralisasi Back Office maka volume transaksi mengalami sedikit penurunan sehingga saya pesimis berhasil melaksanakan tugas saya setelah perubahan tersebut. Menurut Informan 09 ia yakin mampu mencapai keberhasilan setelah dilakukan perubahan di BNI. Dalam perubahan tentu akan ada perbaikan terhadap kinerja secara berkelanjutan melalui evaluasi dari sistem baru tersebut.

1. Kemampuan Melakukan Beberapa Tugas dengan Baik setelah Dilakukan Perubahan

Kemampuan melakukan beberapa tugas dengan baik setelah dilakukan perubahan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk juga merupakan salah satu bentuk efikasi diri. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan mampu melakukan tugas dengan baik setelah dilakukan perubahan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Informan 01 menyebutkan ia mampu melakukan tugas dengan khususnya setelah back office disentralisir sehingga ia dapat mengerjakan pekerjaan lebih fokus. Begitu juga Informan 02. Ia mampu melakukan tugas dengan baik. Menurut Informan 02 pada dasarnya semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya akan diselesaikannya dengan sebaik-baiknya. Lebih jauh disebutkannya:“Kemauan dan kemampuan mempelajari hal–hal baru dan niat belajar yang tinggi sangat membantu saya dalam proses pengenalan ilmu/pekerjaan baru. Komunikasi yang efektif menjadi kunci dasar bagi pemahaman terhadap pekerjaan baru” ungkapnya. Menurut Informan 06 beberapa tugas yang selama ini ia kerjakan telah dapat diselesaikan dengan baik khususnya terhadap tugas-tugas yang berkaitan dengan perubahan organisasi di BNI. Namun demikian untuk meningkatkan kinerjanya di BNI masih dibutuhkan tambahan keahlian melalui pelatihan-pelatihan yang lebih fokus.. Perhatikan tayangan tabel 4.14.a berikut ini.

Tabel 4.14.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 2 tentang Efikasi Diri

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda dapat melakukan beberapa tugas dengan baik setelah dilakukan perubahan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ? Beri penjelasannya. | 01  02  06 | Ya, khususnya setelah setelah back office disentralisir sehingga saya dapat mengerjakan pekerjaan saya lebih fokus.  Ya dapat. Pada dasarnya semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya akan saya selesaikan dengan sebaik-baiknya. Kemauan dan kemampuan mempelajari hal –hal baru dan niat belajar yang tinggi sangat membantu saya dalam proses pengenalan ilmu/pekerjaan baru. Komunikasi yang efektif menjadi kunci dasar bagi pemahaman terhadap pekerjaan baru.  Beberapa tugas yang selama ini saya kerjakan telah dapat diselesaikan dengan baik khususnya terhadap tugas-tugas yang berkaitan dengan perubahan organisasi di BNI. Namun demikian untuk meningkatkan kinerja saya di BNI masih dibutuhkan tambahan keahlian melalui pelatihan-pelatihan yang lebih fokus. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menyebutkan dapat melakukan tugas dengan baik. Menurut Informan 03 ia dapat melakukan tugas dengan baik dengan dukungan dan arahan dari manajemen dan pemahaman yang sama oleh rekan kerja terhadap perubahan tersebut. Menurut Informan 04 perubahan harus diikuti oleh seluruh karyawan secara baik dan konsisten. Menurut Informan 05 ia merasa dapat melakukan beberapa tugas dengan baik setelah dilakukan perubahan di Bank BNI. Hal ini tercermin dalam penggunaan sistem sistem baru dalam pelaporan sales. Menurut Informan 07 saat ini ia berada di Unit PUT-2 BNI KCU Semarang dan ia berusaha dengan baik untuk dapat melakukan tugasnya sebaik-baiknya dan memberikan nilai yang lebih untuk dapat bersinergi dengan unit lainnya. Menurut Informan 08 ia merasa sudah dapat melakukan beberapa tugas dengan baik terutama dengan pekerjaannya saat ini. Setelah perubahan terjadi ia juga masih dapat menjalankan tugas dengan baik. Menurut Informan 09 dengan adanya pemahaman yang sama dengan rekan kerja terhadap perubahan tersebut. tentu ia berupaya untuk dapat melakukan tugas dengan baik yang disertai dukungan dan arahan dari manajemen. Perhatikan tayangan tabel 4.14.b berikut ini.

Tabel 4.14. b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 2 tentang Efikasi Diri

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda dapat melakukan beberapa tugas dengan baik setelah dilakukan perubahan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ? Beri penjelasannya. | 03  04  05  07  08  09 | Saya dapat melakukan tugas dengan baik dengan dukungan dan arahan dari manajemen dan pemahaman yang sama oleh rekan kerja terhadap perubahan tersebut.  Perubahan harus di ikuti oleh seluruh karyawan secara baik dan konsisten.  Ya saya merasa dapat melakukan beberapa tugas dengan baik setelah dilakukan perubahan di BNI. Hal ini tercermin dalam penggunaan system seistem baru dalam pelaporan sales.  Saat ini saya berada di Unit PUT-2 BNI KCU Semarang dan saya berusaha dengan baik untuk dapat melakukan tugas saya sebaik-baiknya dan memberikan nilai yang lebih untuk dapat bersinergi dengan unit lainnya.  Saya merasa sudah dapat melakukan beberapa tugas dengan baik terutama dengan pekerjaan saya saat ini. Setelah perubahan terjadi saya juga masih dapat menjalankan tugas dengan baik.  Dengan adanya pemahaman yang sama dengan rekan kerja terhadap perubahan tersebut. tentu saya berupaya untuk dapat melakukan tugas dengan baik yang disertai dukungan dan arahan dari manajemen. |

1. Ketrampilan yang Diperlukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Salah satu bentuk efikasi diri yang lain adalah suatu keterampilan dari karyawan yang sangat diperlukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk untuk membuat perubahan pekerjaan. Para pimpinan Bnak BNI Cabang semarang menyebutkan mereka mempunyai keterampilan yang diperlukan oleh Bank BNI. Informan 01 menyebutkan bahwa ia mempunyai keterampilan yang diperlukan oleh Bank BNI untuk membuat perubahan pekerjaan dengan strategi yang kreatif, dengan bekerja keras dan cerdas. Sedanngkan Informan 02 menyebutkan tidak tahu. Namun, ia menilai dirinya adalah sesosok pribadi yang tidak segan melakukan perubahan bahkan perubahan cukup intens yang dilakukannya di unitnya mengingat ia memiliki target dalam bekerja. Salah satunya target menyelesaikan pekerjaan tepat waktu yang biasa dislogankan dengan istilah STW ( Selesai Tepat Waktu ). Lebih jauh disebutkannnya:

“Bila target tersebut dapat diterapkan oleh karyawan maka karyawan dapat mengeksploitasi kemampuannya di bidang lain termasuk menambah wawasan dengan ilmu dari unit lain. Mengupgrade pengetahuan tentang produk, kebijakan, dan peraturan legacy BNI lainnya” ungkapnya

Menurut Informan 06 secara umum ketrampilannya saat ini cukup memadai dalam menghadapi perubahan pekerjaan di BNI. Meskipun dalam menghadapi perubahan tersebut setiap pegawai harus senantiasa meningkatkan kemampuan dan keahliannya agar perubahan tersebut benar-benar dapat meningkatkan kinerja BNI. Setiap pegawai berusaha untuk belajar secara mandiri dan menyesuaikan kompetensinya dengan perubahan yang terjadi. Perhatikan lebih jauh tayangan tabel 4.15.a berikut ini.

Tabel 4.15.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 3 tentang Efikasi Diri

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda memiliki keterampilan yang diperlukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk untuk membuat perubahan pekerjaan? Beri alasannya.  . | 01  02  06 | Ya, dengan strategi yang kreatif, dengan bekerja keras dan cerdas  Saya tidak tahu. Namun saya adalah sesosok pribadi yang tidak segan melakukan perubahan bahkan perubahan cukup intens saya lakukan di unit saya mengingat saya memiliki target dalam bekerja. Salah satunya target menyelesaikan pekerjaan tepat waktu yang biasa saya slogankan dengan istilah STW ( Selesai Tepat Waktu ). Bila target tersebut dapat diterapkan oleh karyawan maka karyawan dapat mengeksploitasi kemampuannya di bidang lain termasuk menambah wawasan dengan ilmu dari unit lain. Menupgrade pengetahuan tentang product,kebijakan, dan peraturan legacy BNI lainnya.  Secara umum ketrampilan saya saat ini cukup memadai dalam menghadapi perubahan pekerjaan di BNI. Meskipun dalam menghadapi perubahan tersebut setiap pegawai harus senantiasa meningkatkan kemampuan dan keahliannya agar perubahan tersebut benar-benar dapat meningkatkan kinerja BNI. Setiap pegawai berusaha untuk belajar secara mandiri dan menyesuaikan kompetensinya dengan perubahan yang terjadi. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan juga mempunyai keterampilan yang dibutuhkan oleh Bnak BNI. Informan 03 menyebutkan sama halnya dengan rekan kerja yang lain, kemampuan yang dimilikinya dapat menjadi ketrampilan khusus seiring dengan tuntutan manajemen untuk melakukan perubahan.. Menurut Informan 04 ia memiliki keterampilan yang dibutuhkan Bank BNI untuk membuat perubahan pekerjaan namun tetap dibutuhkan pelatihan tambahan, contoh : dengan adanya sentralisasi prosesing dokumen trade, karena keterbatasan SDM di TPC untuk mempercepat proses sebagian dapat dilakukan secara stand alone di cabang masing-masing dengan batas kewenangan yang diberikan, dan petugas cabang harus diberikan pelatihan. Menurut Informan 05 ia merasa cukup memiliki keterampilan yang diperlukan oleh BNI untuk membuat perubahan pekerjaan, “hal ini dapat saya lakukan dikarenakan aktif mengikuti pelatihan dan update skill dan ilmu penngetahuan” ungkapnya.. Menurut Informan 09 ia memiliki ketrampilan sesuai tuntutan manajemen untuk membuat perubahan dalam pekerjaan. Perhatikan tayangan tabel 4.15.b berikut ini.

Tabel 4.15.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 3 tentang Efikasi Diri

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda memiliki keterampilan yang diperlukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk untuk membuat perubahan pekerjaan? Beri alasannya.  . | 03  04  05  07  08  09 | Sama halnya dengan rekan kerja yang lain, kemampuan yang saya miliki dapat menjadi ketrampilan khusus seiring dengan tuntutan manajemen untuk melakukan perubahan.  Ya, namun tetap di butuhkan pelatihan tambahan, contoh : dengan adanya sentralisasi prosesing dokumen trade, karena keterbatasan SDM di TPC untuk mempercepat proses sebagian dapat dilakukan secara stand alone di cabang masing-masing dengan batas kewenangan yang di berikan, dan petugas cabang harus di berikan pelatihan.  Ya saya merasa cukup memiliki keterampilan yang diperlukan oleh BNI untuk membuat perubahan pekerjaan, hal ini dapat saya lakukan dikarenakan aktif mengikuti pelatihan dan update skill dan ilmu penngetahuan.  Menurut saya keterampilan merupakan salah satu modal untuk dapat meningkatkan kinerja, disamping itu adalah membuka dan sharing informasi dengan rekan dalam unit, kemudian mau serta mampu belajar dengan cepat terhadap beberapa perubahan aturan dan prosedur produk yang baru, sehingga kreatifitas setiap pegawai dalam menghadapi pelbagai tantangan dan hambatan yang ada di unitnya dapat bisa ditangani dengan baik.  Ya, beberapa keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani pekerjaan saya saat ini dan untuk membuat perubahan pekerjaan, meskipun pada awalnya agak lambat namun dibutuhkan kesabaran untuk menyelesaikannya.  Saya memiliki ketrampilan sesuai tuntutan manajemen untuk membuat perubahan dalam pekerjaan. |

Menurut Informan 07 keterampilan merupakan salah satu modal untuk dapat meningkatkan kinerja, disamping itu adalah membuka dan sharing informasi dengan rekan dalam unit, kemudian mau serta mampu belajar dengan cepat terhadap beberapa perubahan aturan dan prosedur produk yang baru, sehingga kreatifitas setiap pegawai dalam menghadapi pelbagai tantangan dan hambatan yang ada di unitnya dapat bisa ditangani dengan baik. Menurut Informan 08 ia mengaku mempunyai beberapa keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani pekerjaannya saat ini dan untuk membuat perubahan pekerjaan, meskipun pada awalnya agak lambat namun dibutuhkan kesabaran untuk menyelesaikannya.

1. Mengatasi Berbagai Masalah dengan Mudah

Ketika PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menerapkan perubahan diharapkan karyawan dapat mengatasi berbagai permasalahan dengan mudah. merupakan salah satu bentuk efikasi diri. Namun, kenyataannya tidak semua karyawan dapat mengatasi berbagai permasalahan dengan mudah. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang tidak mudah mengatasi permasalahan ketika PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menerapkan perubahan. Informan 01 menyebutkan bahwa tidak mudah mengatasi permasalaha ketika PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menerapkan perubahan karena banyak pegawai yang sudah merasa nyaman (comfort zone), sehingga sulit untuk diajak berubah. Menurut Informan 02 salah satu moto yang ia anut adalah “Semua pasti ada jawabnya” seperti lirik lagu Ebit G.Ade seorang musisi ternama tempo dulu. Dengan mudah tentu tidak selalu. Namun dengan koordinasi dengan unit lain, kerjasama dan hubungan interpersonal yang harmonis ia mengaku dapat mengatasi permasalahan. Perubahan yang diciptakan PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk adalah suatu langkah mengantisipasi menuju perbaikan agar tidak terlindas oleh perubahan di dunia bisnis. Menurut Informan 06 berbagai persoalan yang timbul belakangan ini kian komplek. Sehingga tidak mudah mengatasi persoalan tersebut khususnya dalam menghadapi perubahan yang berkaitan dengan bawahan karena banyak pegawai yang sudah merasa nyaman (comfort zone), sehingga sulit untuk diajak berubah. Konflik-konflik individu sering terjadi karena cara-cara lama sudah berubah disamping cara-cara baru belum sepenuhnya dapat diterapkan. Perhatikan tayangan tabel 4.16.a berikut ini.

Tabel 4.16.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 4 tentang Efikasi Diri

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda dapat mengatasi berbagai permasalahan dengan mudah ketika PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menerapkan perubahan ? Beri alasannya. | 01  02  06 | Tidak mudah karena banyak pegawai yang sudah merasa nyaman (comfort zone), sehingga sulit untuk diajak berubah.  Salah satu moto yang saya anut adalah “Semua pasti ada jawabnya” seperti lirik lagu Ebit G.Ade seorang musisi ternama tempo dulu. Dengan mudah tentu tidak selalu. Namun dengan koordinasi dengan unit lain, kerjasama dan hubungan interpersonal yang harmonis saya dapat mengatasi permasalahan . Perubahan yang diciptakan PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk adalah suatu langkah mengantisipasi menuju perbaikan agar tidak terlindas oleh perubahan di dunia bisnis.  Berbagai persoalan yang timbul belakangan ini kian komplek. Sehingga tidak mudah mengatasi persoalan tersebut khususnya dalam menghadapi perubahan yang berkaitan dengan bawahan karena banyak pegawai yang sudah merasa nyaman (comfort zone), sehingga sulit untuk diajak berubah. Konflik-konflik individu sering terjadi karena cara-cara lama sudah berubah disamping cara-cara baru belum sepenuhnya dapat diterapkan. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang menanggapi beda dengan pimpinan mereka. Menurut Informan 03 ia mudah mengatasi permasalahan tersebut. Manajemen selalu mengingatkan dan memberi masukan terhadap implementasi riil perubahan. Menurut Informan 04 perubahan pasti akan membawa masalah, dan masalah tersebut harus segera di atasi, namun jika karyawan tidak mengikuti perubahan maka karyawan itu sendirilah yang menjadi masalahnya..Perhatikan tayangan tabel 4.16.b berikut ini.

Tabel 4.16.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 4 tentang Efikasi Diri

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda dapat mengatasi berbagai permasalahan dengan mudah ketika PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menerapkan perubahan ? Beri alasannya. | 03  04  05  07  08  09 | Saya mudah mengatasi permasalahan tersebut. Manajemen selalu mengingatkan dan memberi masukan terhadap implementasi riil perubahan.  Perubahan pasti akan membawa masalah, dan masalah tersebut harus segera di atasi, namun jika kita tidak mengikuti perubahan maka kitalah yang menjadi masalahnya.  Ya saya merasa dapat mengatasi masalah dgn mudah ketika BNI menerpakan perubahan  Saat ini saya dapat mengatasi permasalahan yang ada sebagai bagian BNI dalam penerapan perubahan, memang tidak selamanya kemudahan saya dapatkan namun dengan kreatifitas dan keinginan untuk belajar lebih saya dapat melalui permasalahn yang saya hadapi. Bagi saya solusi harus dapat saya dapatkan sebelum permasalahan tersebut saya utarakan ke atasan saya sesuai dengan kewenangan dalam pemutusan.  Perubahan itu perlu waktu dan meskipun ada kesulitan dalam menangani pekerjaan ketika menerapkan perubahan, namun ada unit terkait yang selalu siap membantu. Terutama apabila ada pekerjaan yang belum tertulis di SOP namun harus diselesaikan segera sehingga harus berkonsultasi dengan petugas kantor pusat untuk mencarikan solusinya.  Terhadap perkejaan rutin saya masih dapat mengatasi permasalahan tersebut Apalagi saya selalu dapat arahan dari .manajemen dan memberi masukan terhadap implementasi dari perubahan tersebut. |

Menurut Informan.05 ia dapat mengatasi masalah dengan mudah ketika BNI menerapkan perubahan. Menurut Informan 07 saat ini ia a dapat mengatasi permasalahan yang ada sebagai bagian BNI dalam penerapan perubahan, memang tidak selamanya kemudahan ia dapatkan namun dengan kreatifitas dan keinginan untuk belajar lebih ia dapat melalui permasalahn yang ia hadapi. Baginya solusi harus dapat ia dapatkan sebelum permasalahan tersebut ia utarakan ke atasannya sesuai dengan kewenangan dalam pemutusan. Menurut Informan 08 perubahan itu perlu waktu dan meskipun ada kesulitan dalam menangani pekerjaan ketika menerapkan perubahan, namun ada unit terkait yang selalu siap membantu. Terutama apabila ada pekerjaan yang belum tertulis di SOP namun harus diselesaikan segera sehingga harus berkonsultasi dengan petugas kantor pusat untuk mencarikan solusinya. Menurut Informan 09 terhadap perkejaan rutin saya masih dapat mengatasi permasalahan tersebut Apalagi ia selalu dapat arahan dari .manajemen dan memberi masukan terhadap implementasi dari perubahan tersebut.

1. Perubahan Organisasi Cocok dengan Keterampilan

Perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk diharapkan cocok dengan keterampilan karyawan merupakan salah satu bentuk efikasi diri. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang Informan 01 menyebutkan bahwa ia cocok dan selalu harus optimis. Menurut Informan 02 perubahan organisasi bukanlah hal yang baru dalam hidupnya. Perubahan organisasi pada PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ini tidak ada masalah dengan keterampilan yang ia miliki. Keterampilan itu adalah ilmu yang dapat dipelajari sehingga tidak ada alasan baginya berseberangan dengan perubahan . Menurut Informan 06 beberapa tuntutan perubahan tidak cocok dengan ketrampilannya saat ini, hal ini karena ketrampilan yang ada selama ini lebih fokus pada administrasi dan back office sedangkan tututan perubahan organisasi mengharuskan pegawai untuk fokus pada kastemer, sehingga membutuhkan keahlian baru seperti negotiation skill dan marketing intelligent. Saat ini perubahan BNI mengarah kepada penetrasi pasar dan fokus pada pesaing sehingga membutuhkan ketrampilan baru. Setiap pegawai dituntut untuk mampu menjadi pemasar atau marketer yang baik. Perhatikan tayangan tabel 4.17.a berikut ini.

Tabel 4.17.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 5 tentang Efikasi Diri

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda merasa perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cocok dengan keterampilan Anda ? Beri penjelasannya. | 01  02  06 | Ya, selalu harus optimis.  Perubahan organisasi bukanlah hal yang baru dalam hidup saya. Perubahan organisasi pada PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk ini tidak ada masalah dengan keterampilan yang saya miliki. Keterampilan itu adalah ilmu yang dapat dipelajari. Sehingga tidak ada alasan bagi saya berseberangan dengan perubahan .  Beberapa tuntutan perubahan tidak cocok dengan ketrampilan saya saat ini, hal ini karena ketrampilan yang ada selama ini lebih fokus pada administrasi dan back office sedangkan tututan perubahan organisasi mengharuskan pegawai untuk fokus pada kastemer, sehingga membutuhkan keahlian baru seperti negotiation skill dan marketing intelligent. Saat ini perubahan BNI mengarah kepada penetrasi pasar dan fokus pada pesaing sehingga membutuhkan ketrampilan baru. Setiap pegawai dituntut untuk mampu menjadi pemasar atau marketer yang baik. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan cocok perubahan organisasi dengan keterampilannya sekarang. Menurut Informan 03 ketrampilannya sekarang masih sesuai dengan tugas pokoknya. Pemetaan potensi individu yang dilakukan oleh Divisi SDM tepat dengan keterampilan yang dimiliki. Menurut Informan 04 dengan job deskripsion saat ini, ia merasa cocok dengan perubahan organisasi Bank BNI untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Informan 05 ia merasa perubahan di Bank BNi cukup cocok dengan keterampilannya. Menurut Informan 07 Saat ini ia berada di Unit PUT-2 dengan tugas sebagai BO I (Bank Operasional I), dan saat ini contohnya perubahan konsep dari BO I ke SPAN (Sistem Perbendaharaan Anggaran Negara) ia dituntut untuk lebih cepat lagi dalam belajar dan menyelesaikan pekerjaannya, dan dengan keterampilannya yang ada ia sudah cukup cocok dengan perubahan tersebut.. Perhatikan tayangan tabel 4.17.b berikut ini.

Tabel 4.17.b.i

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 5 tentang Efikasi Diri

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda merasa perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cocok dengan keterampilan Anda ? Beri penjelasannya. | 03  04  05 | Ketrampilan saya sekarang masih sesuai dengan tugas pokok saya. Pemetaan potensi individu yang dilakukan oleh Divisi SDM tepat dengan ketrampilan yang saya miliki.  Dengan job desk saya saat ini, saya merasa cocok dengan perubahan organisasi BNI untuk meningkatkan kinerjanya.  Saya merasa perubahan di BNi cukup cocok dengan keterampilan saya. |

Tabel 4.17.b.ii

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 5 tentang Efikasi Diri

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda merasa perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cocok dengan keterampilan Anda ? Beri penjelasannya. | 07  08  09 | Saat ini saya berada di Unit PUT-2 dengan tugas sebagai BO I (Bank Operasional I), dan saat ini contohnya perubahan konsep dari BO I ke SPAN (Sistem Perbendaharaan Anggaran Negara) saya dituntut untuk lebih cepat lagi dalam belajar dan menyelesaikan pekerjaan saya, dan dengan keterampilan saya yang ada saya sudah cukup cocok dengan perubahan tersebut.  Jujur saja tidak sesuai atau tidak cocok dengan ketrampilan saya, namun perubahan tersebut membuat saya harus belajar keterampilan baru yang dibutuhkan untuk menangani aktivitas operasional.  Perubahan organisasi di BNI tidak mempengaruhi ketrampilan yang saya miliki karena masih sesuai dengan tugas pokok saya sebagai karyawan. |

Menurut Informan 08 jujur saja tidak sesuai atau tidak cocok dengan ketrampilannya, namun perubahan tersebut membuatnya harus belajar keterampilan baru yang dibutuhkan untuk menangani aktivitas operasional. Menurut Informan 09 Perubahan organisasi di BNI tidak mempengaruhi ketrampilan yang ia miliki karena masih sesuai dengan tugas pokoknya sebagai karyawan

1. Percaya Dapat Bekerja dengan Baik

Salah satu bentuk efikasi diri adalah setiap karyawan dituntut untuk percaya dapat bekerja dengan baik setelah perubahan organisasi dilaksanakan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Percaya diri itu amat diperlukan dalam sebuah perubahan. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang percaya dapat bekerja dengan baik setelah perubahan organisasi dilaksanakan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Informan 01 menyebutkan bahwa ia mampu bekerja dengan baik melalui peningkatan team work yang terus menerus. Menurut Informan 02 ia percaya dapat bekerja dengan baik setelah adanya perubahan. Ia memiliki teman/ rekan kerja yang mendukungnya dalam menangani suatu pekerjaan yang diembankan kepadanya. Menurut pengakuannya ia memiliki pimpinan yang siap selalu membimbingnya. Lebih jauh ia menyebutkan:

“Saya memiliki kemampuan beradaptasi dengan perubahan, Saya memiliki keinginan untuk mengembangkan diri ke arah yang lebih baik. Dan saya yakin bahwa perubahan yang dibuat oleh PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk bertujuan untuk mengembalikan kejayaan PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk seperti masa jayanya dahulu”.

Menurut Informan 06,ia percaya dan mampu bekerja dengan baik setelah perubahan organisasi di BNI melalui peningkatan team work yang terus menerus. Disamping itu BNI juga terus mengadakan pelatihan secara klasikal atau e-Learning secara berkala. Perhatikan tayangan tabel 4.18.a berikut ini.

Tabel 4.18.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 6 tentang Efikasi Diri

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda percaya dapat bekerja dengan baik setelah perubahan organisasi dilaksanakan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ? Beri penjelasannya. | 01  02  06 | Ya, saya mampu bekerja dengan baik melalui peningkatan team work yang terus menerus.  Saya percaya saya dapat bekerja dengan baik setelah adanya perubahan. Saya memiliki teman/ rekan kerja yang mendukung saya. Saya memiliki pimpinan yang siap selalu membimbing saya, saya memiliki kemampuan beradaptasi dengan perubahan, Saya memiliki keinginan untuk mengembangkan diri kea rah yang lebih baik. Dan saya yakin bahwa perubahan yang dibuat oleh PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk bertujuan untuk mengembalikan kejayaan PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk seperti masa jaya nya dahulu.  Ya, saya percaya dan mampu bekerja dengan baik setelah perubahan organisasi di BNI melalui peningkatan team work yang terus menerus. Disamping itu BNI juga terus mengadakan pelatihan secara klasikal atau e-Learning secara berkala. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga percaya dapat bekerja dengan baik setelah perubahan organisasi dilaksanakan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Informan 03 menyebutkan bahwa ia percaya dapat bekerja dengan baik setelah perubahan organisasi dilaksanakan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. karena perubahan tersebut akan membawa dan sampai pada titik optimal kinerja dengan hasil yang maksimal. Menurut Informan 04 ia juga percaya dapat bekerja dengan baik setelah perubahan organisasi dilaksanakan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, namun tetap diperlukan adaptasi dengan perubahan tersebut. Menurut Informan 05 ia merasa dapat bekerja dengan baik setelah perubahan organisasi di Bank BNI. Menururut Informan 07 ia percaya dan meyakini bahwa ia akan dan harus dapat bekerja dengan baik setelah adanya perubahan organisasi di BNI, karena dharma bakti kita sebagai insan BNI harus menjadi keharusan dan mutlak untuk BNI yang lebih maju di masa mendatang. Menurut Informan 08 ia bisa bekerja dengan baik. Menurut Informan 09 setelah perubahan organisasi dilaksanakan di BNI, ia percaya dapat bekerja dengan baik dengan arahan dan bimbingan managemen perusahaan. Karena perubahan tersebut akan berdampak kepada peningkatan kinerja kita sendiri. Perhatikan tayangan tabel 4.18.b berikut ini.

Tabel 4.18 .b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 6 tentang Efikasi Diri

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda percaya dapat bekerja dengan baik setelah perubahan organisasi dilaksanakan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ? Beri penjelasannya. | 03  04  05  07  08  09 | Saya percaya. Karena perubahan tersebut akan membawa dan sampai pada titik optimal kinerja dengan hasil yang maksimal.  Ya, saya percaya, namun tetap diperlukan adaptasi dengan perubahan tersebut.  Saya merasa dapat bekerja dengan baik setelah perubahan organisi di BNI.  Saya percaya dan meyakini bahwa saya akan dan harus dapat bekerja dengan baik setelah adanya perubahan organisasi di BNI, karena dharma bakti kita sebagai insan BNI harus menjadi keharusan dan mutlak untuk BNI yang lebih maju di masa mendatang.  Insya Allah saya bisa bekerja dengan baik.  Setelah perubahan organisasi dilaksanakan di BNI, saya percaya dapat bekerja dengan baik dengan arahan dan bimbingan managemen perusahaan. Karena perubahan tersebut akan berdampak kepada peningkatan kinerja kita sendiri. |

**4.2.6.2 Kebaikan (wellness) dalam Proses Perubahan Organisasi di BNI.**

Kebaikan (Wellness) mengacu pada proses kehidupan yang dijalani seseorang untuk mencapai kondisi terbaiknya dalam kehidupan. Wellness karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dilacak secara lebih mendalam dalam penelitian ini melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada Informan.

1. Memiliki Kemampuan untuk Mengatasi Keadaan Disekitarnya

Salah satu kebaikan (wellness) adalah setiap karyawan diharapkan merasa memiliki kemampuan untuk dapat mengatasi keadaan di sekitarnya dalam menghadapi proses perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dengan tetap memiliki perasaan dan sikap optimis. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan mampu untuk mengatasi keadaan disekitarnya dalam menghadapi proses perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dengan tetap memiliki perasaan dan sikap optimis. Informan 01 menyebutkan bahwa ia merasa memiliki cukup kemampuan untuk menghadapi proses perubahan organisasi dan tetap optimis terhadap keberhasilan perubahan tersebut. Informan 02 juga menyebutkan ia mampu mengatasi keadaan sekitar dalam menghadapi proses perubahan dengan tetap optimis. Ia mengaku memiliki kesadaran dan tanggung jawab untuk turut menghantarkan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menuju keberhasilan dalam proses perubahan. “Karena saya siap menjadi agen perubahan” ungkapnya. Menurut Informan 06 ia merasa memiliki cukup kemampuan untuk menghadapi proses perubahan organisasi dan tetap optimis terhadap keberhasilan perubahan tersebut. Meskipun perubahan ini membutuhkan effort dan energi yang besar untuk menghadapinya tapi ia masih optimis dengan kemampuannya dalam mengatasi permasalahan yang timbul. Lebih jauh perhatikan tayangan tabel 4.19.a berikut ini.

Tabel 4.19.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 1 tentang Kebaikan (Wellness)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda merasa memiliki kemampuan untuk dapat mengatasi keadaan disekitar Anda dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI dengan tetap memiliki perasaan dan sikap optimis ? Beri penjelasannya. | 01  02  06 | Ya, saya merasa memiliki cukup kemampuan untuk menghadapi proses perubahan organisasi dan tetap optimis terhadap keberhasilan perubahan tersebut.  Ya, saya mampu mengatasi keadaan sekitar dalam menghadapi proses perubahan dengan tetap optimis. Saya memiliki kesadaran dan tanggung jawab untuk turut menghantarkan PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk menuju keberhasilan dalam proses perubahan. Karena saya siap menjadi agen perubahan.  Ya, saya merasa memiliki cukup kemampuan untuk menghadapi proses perubahan organisasi dan tetap optimis terhadap keberhasilan perubahan tersebut. Meskipun perubahan ini membutuhkan effort dan energi yang besar untuk menghadapinya tapi saya masih optimis dengan kemampuan saya dalam mengatasi permasalahan yang timbul. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga optimis mampu mengatasi masalah di sekitarnya. Informan 03 menyebutkan tentu saja perasaan optimis dimilikinya. Ia pasti mampu mengatasi proses perubahan. Karena ada keyakinan adanya tujuan yang lebih baik. Menurut Informan 04 ia mampu mengatasi keadaan sekitar dalam menghadapi proses perubahan organisasi di Bank BNI dengan tetap memiliki perasaan dan sikap optimis, karena ia sadar dan merasa bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan. Menurut Informan 05 ia juga merasa memiliki kemampuan utnuk mengatasi keadaan sekitar dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI dan tetap memiliki sikap optimis. Ia merasa setiap perubahan yang menuju kepada kebaikan pasti akan bermanfaat sehingga ia yakin untuk meningkatkan kemampuan untuk mencapai perubahan yang menjadi lebih baik. Menururt Informan 07 ia meyakini pada diri sendiri bahwa ia akan berhasil dan akan memiliki kemampuan untuk dapat mengatasi proses perubahan organisasi di BNI dan ia optimis akan hal itu. Perhatikan tayangan tabel 4.19.b berikut ini.

Tabel 4.19.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 1 tentang Kebaikan (Wellness)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda merasa memiliki kemampuan untuk dapat mengatasi keadaan disekitar Anda dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI dengan tetap memiliki perasaan dan sikap optimis ? Beri penjelasannya. | 03  04  05  07  08  09 | Tentu saja perasaan optimis saya miliki. Saya pasti mampu mengatasi proses perubahan. Karena ada keyakinan adanya tujuan yang lebih baik.  Saya mampu untuk dapat mengatasi keadaan sekitar dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI dengan tetap memiliki perasaan dan sikap optimis, karena saya sadar dan merasa bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.  Ya saya merasa memiliki kemampuan utnuk mengatasi keadaan sekitar dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI dan tetap memiliki sikap optimis, saya mearasa setiap perubahan yang menuju kebaikan pasti akan bermanfaat sehingga saya yakin untuk meningkatkan kemampuan untuk mencapai perubahan yang menjadi lebih baik.  Saya meyakini pada diri saya sendiri bahwa saya akan berhasil dan akan memiliki kemampuan untuk dapat mengatasi proses perubahan organisasi di BNI dan saya optimis akan hal itu.  Mampu. Optimis menghadapi semua perubahan, karena setiap perubahan butuh pengorbanan.  Ya. Kita harus mempunyai sikap optimistis dalam melakukan tugas, apalagi sedang berlangsung proses perubahan organisasi di BNI sehingga kita harus mampu mengatasi keadaan di sekitar kita. |

Menurut Informan 08 ia mampu. Optimis menghadapi semua perubahan, karena setiap perubahan butuh pengorbanan. Menurut Informan 09 kita harus mempunyai sikap optimistis dalam melakukan tugas, apalagi sedang berlangsung proses perubahan organisasi di BNI sehingga kita harus mampu mengatasi keadaan di sekitar kita.

1. Perubahan Organisasi Logis

Menurut karyawan perubahan organisasi ini merupakan suatu hal yang logis dan mereka merasa memiliki kemampuan untuk mengikutinya merupakan salah satu kebaikan (wellness). Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan perubahan organisasi merupakan sesuatu hal yang logis. Informan 01 menyebutkan bahwa perubahan organisasi ini merupakan hal yang logis dan ia merasa memiliki cukup kemampuan untuk mengikuti dan menghadapinya. Menurut Informan 02 perubahan organisasi adalah hal yang logis dan umum. Terjadi juga di setiap unsur kehidupan. Ia mengaku mampu mengikutinya dan juga menerapkannya di lingkungan unit terkecil. Informan 06 mengakui bahwa perubahan organisasi ini merupakan hal yang logis dan ia merasa memiliki cukup kemampuan untuk mengikuti dan menghadapinya. Perubahan ini harus dilakukan jika BNI ingin tetap bertahan hidup sebagai perusahaan besar. Jika perubahan ini tidak berjalan dengan baik maka berdampak terhadap kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang. Perhatikan tayangan tabel 4.20.a berikut ini.

Tabel 4.20.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 2 tentang Kebaikan (Wellness)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah menurut Anda perubahan organisasi ini merupakan suatu hal yang logis dan Anda merasa memiliki kemampuan untuk mengikutinya ? Beri penjelasan. | 01  02  06 | Ya, perubahan organisasi ini merupakan hal yang logis dan saya merasa memiliki cukup kemampuan untuk mengikuti dan menghadapinya.  Perubahan Organisasi adalah hal yang logis dan umum. Terjadi juga di setiap unsur kehidupan. Saya mampu mengikutinya dan saya juga menerapkannya di lingkungan unit terkecil.  Ya, perubahan organisasi ini merupakan hal yang logis dan saya merasa memiliki cukup kemampuan untuk mengikuti dan menghadapinya. Perubahan ini harus dilakukan jika BNI ingin tetap bertahan hidup sebagai perusahaan besar. Jika perubahan ini tidak berjalan dengan baik maka berdampak terhadap kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menyebutkan perubahan organisasi merupakan hal yang logis. Menurut Informan 03 sangat logis. Organisasi yang sehat adalah organisasi yang mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan. Melakukan respon positif terhadap perkembangan di luar organisasi. Menurut Informan 04 perubahan adalah suatu hal yang logis, dan perubahan bisa terjadi dimana saja. Karyawan harus mampu mengikuti perubahan tersebut. Menurut Informan 05 ia merasa perubahan di Bank BNI hal yang logis dan ia mengaku memiliki kemampuan untuk mengikutinya karena ia memilki skill yang cukup. Menurut Informan 07 baginya suatu organisasi pasti akan mengalami perubahan jadi sudah sewajarnya dan logis jika perubahan tersebut terjadi di organisasi jika diperlukan, dan ia meyakini siap dan mampu untuk mengadapi hal tersebut. Menurut Informan 08 Logis dan ia mampu mengikutinya. Menurut Informan 09 Sangat logis. Ia merasa memiliki kemampaun mengikuti perubahan tersebut. Perhatikan tayangan tabel 4.20.b berikut ini.

Tabel 4.20.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 2 tentang Kebaikan (Wellness)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah menurut Anda perubahan organisasi ini merupakan suatu hal yang logis dan Anda merasa memiliki kemampuan untuk mengikutinya ? Beri penjelasan. | 03  04  05  07  08  09 | Sangat logis. Organisasi yang sehat adalah organisasi yang mampu menyesuaikan terhadap perubahan. Melakukan respon positif terhadap perkembangan di luar organisasi.  Perubahan adalah suatu hal yang logis, dan perubahan bisa terjadi dimana saja. Dan kita semua harus mampu mengikuti perubahan tersebut.  Ya saya merasa perubahan di BNi hal yang logis dan saya memiliki kemampuan untuk mengikutinya, karena saya memilki skill yang cukup.  Bagi saya suatu organisasi pasti akan mengalami perubahan jadi sudah sewajarnya dan logis jika perubahan tersebut terjadi di organisasi jika diperlukan, dan saya meyakini saya siap dan mampu untuk mengadapi hal tersebut.  Logis dan saya mampu mengikutinya.  Sangat logis. Saya merasa memiliki kemampaun mengikuti perubahan tersebut. |

1. Mempertahankan Pikiran Terbuka Terhadap berbagai Ide Baru

Menghadapi proses perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, karyawan diharapkan tetap mampu mempertahankan pikiran terbuka terhadap berbagai macam ide baru merupakan salah satu kebaikan (wellness). Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan mampu mempertahankan berbagai macam pikiran terbukan terhadap ide-ide baru. Informan 01 menyebutkan bahwa ia tetap mampu mempertahankan berbagai macam pikiran terbuka dari berbagai macam ide untuk perkembangan dan pertumbuhan organisasi. Menurut Informan 02 ia selalu berpikiran terbuka dan menerima ide–ide baru untuk mencapai hasil yang lebih baik. Menurut Informan 06 ia tetap mampu mempertahankan berbagai macam pikiran terbuka dari berbagai macam ide untuk perkembangan dan pertumbuhan organisasi. Ide-ide baru sering bermunculan dalam proses pertumbuhan dan perubahan organisasi khususnya dalam meningkatkan layanan dan bisnis. Seringkali ide-ide yang muncul pada mulanya sulit untuk diterapkan karena pegawai terbiasa bekerja dengan cara-cara lama, namun ide-ide yang bermunculan belakangan ini sudah mengarah ke penetrasi pasar dan bagaimana memenangkan persaingan dengan kompetitor oleh karenanya harus diimplementsikan. Perhatikan tayangan tabel 4.21.a berikut ini.

Tabel 4.21.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 3 tentang Kebaikan (Wellness)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI Anda tetap mampu mempertahankan pikiran terbuka terhadap berbagai macam ide baru ? | 01  02  06 | Ya, saya tetap mampu mempertahankan berbagai macam pikiran terbuka dari berbagai macam ide untuk perkembangan dan pertumbuhan organisasi.  Ya, saya selalu berfikiran terbuka dan menerima ide – ide baru dalam tujuan mencapai hasil yang lebih baik.  Ya, saya tetap mampu mempertahankan berbagai macam pikiran terbuka dari berbagai macam ide untuk perkembangan dan pertumbuhan organisasi. Ide-ide baru sering bermunculan dalam proses pertumbuhan dan perubahan organisasi khususnya dalam meningkatkan layanan dan bisnis. Seringkali ide-ide yang muncul pada mulanya sulit untuk diterapkan karena pegawai terbiasa bekerja dengan cara-cara lama, namun ide-ide yang bermunculan belakangan ini sudah mengarah ke penetrasi pasar dan bagaimana memenangkan persaingan dengan kompetitor oleh karenanya harus diimplementsikan. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menyebutkan mampu mempertahan pikiran terbukan terhadap ide-ide baru. Menurut Informan 03 pikiran terbuka sangat diperlukan untuk menerima setiap ide baru yang muncul ketika proses perubahan sedang berjalan. Hal ini dapat membuka kesempatan yang lebih banyak terhadap pilihan alternatif untuk menentukan cara yang tepat pada sistem. Menurut Informan 04 ia tetap akan berpikiran terbuka dan menerima berbagai macam ide untuk menghadapi proses perubahan organisasi di Bank BNI. Menurut Informan 08 mampu berpikir terbuka dan menerima segala masukan. Menurut Informan 09 mampu. Ide-ide baru sangat diperlukan dalam sebuah proses perubahan. Perhatikan tayangan tabel 4.21.b berikut ini.

Tabel 4.21.b.i

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 3 tentang Kebaikan (Wellness)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI Anda tetap mampu mempertahankan pikiran terbuka terhadap berbagai macam ide baru ? | 03  04  05 | Pikiran terbuka sangat diperlukan untuk menerima setiap ide baru yang muncul ketika proses perubahan sedang berjalan. Hal ini dapat membuka kesempatan yang lebih banyak terhadap pilihan alternatif untuk menentukan cara yang tepat pada sistem.  Saya tetap akan berpikiran terbuka dan menerima berbagai macam ide untuk menghadapi proses perubahan organisasi di BNI.  Ya dalam menghadapi proses perubahan di bni saya selalu berpikiran terbuka dan mau menerima ide ide baru, karena hasil dari fikiran bersama akan lebih baik hasilnya dibanding pemikiran seorang saja. |

Menurut Informan 05 dalam menghadapi proses perubahan di Bank BNI ia selalu berpikiran terbuka dan mau menerima ide ide baru karena hasil dari pikiran bersama akan lebih baik hasilnya dibanding pemikiran seorang saja. Menurut Informan 07 tentunya disetiap perubahan akan diperlukan bagi kita semua untuk dapat beradaptasi dan melaksanakan konsep kebijakan yang sudah ditetapkan, baginya keterbukaan terhadap pemikiran dan ide-ide yang baru sangat diperlukan dan menjadi keharusan.

Tabel 4.21.b. ii

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 3 tentang Kebaikan (Wellness)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI Anda tetap mampu mempertahankan pikiran terbuka terhadap berbagai macam ide baru ? | 07  08  09 | Tentunya disetiap perubahan akan diperlukan bagi kita semua untuk dapat beradaptasi dan melaksanakan konsep kebijakan yang sudah ditetapkan, bagi saya keterbukaan terhadap pemikiran dan ide-ide yang baru sangat diperlukan dan menjadi keharusan.  Mampu berpikir terbuka dan menerima segala masukan.  Mampu. Ide-ide baru sangat diperlukan dalam sebuah proses perubahan. |

1. Tetap Mampu Menjalankan Tugas Pekerjaan Secara Konsisten

Menghadapi proses perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, karyawan diharapkan tetap mampu menjalankan tugas pekerjaannya secara konsisten merupakan salah satu kebaikan (wellness). Para pimpinan Bank BNI Cabang semarang menyebutkan mampu menjalankan tugas pekerjaan secara konsisten. Informan 01 menyebutkan bahwa ia tetap konsisten. Menurut Informan 02 ia dapat dan selalu berusaha untuk menjalankan pekerjaannya dengan konsisten. Konsistensi ada naik turunnya, namun ia berusaha dalam team work untuk selalu saling mengingatkan dengan memegang sikap asah,asih,asuh antarkaryawan. Menurut Informan 06 ia tetap konsisten, terutama dalam melayani nasabah. Standar layanan yang sudah dituangkan dalm SOP harus konsisten dilaksanakan karena sudah merupakan aturan baku perusahaan. Perhatikan tayangan tabel 4.22.a berikut ini.

Tabel 4.22.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 4 tentang Kebaikan (Wellness)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI Anda tetap mampu menjalankan tugas pekerjaan anda secara konsisten ?  Beri penjelasannya. | 01  02  06 | Ya, tetap konsisten  Saya dapat dan selalu berusaha untuk dapat menjalankan pekerjaan saya dengan konsisten. Konsistensi ada naik turunnya, namun saya berusaha dalam team work untuk selalu saling mengingatkan dengan memegang sikap asah,asih,asuh antar karyawan.  Ya, tetap konsisten, terutama dalam melayani nasabah. Standar layanan yang sudah dituangkan dalm SOP harus konsisten dilaksanakan karena sudah merupakan aturan baku perusahaan. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menyebutkan dapat melalukan tugas pekerjaan secara konsisten. Menurut Informan 03 ia masih bisa melakukan pekerjaan secara konsisten karena proses perubahan diterapkan secara sistematis dan komunikasi yang cukup. Menurut Informan 04 ia tetap akan berusaha melakukan tugas pekerjaan secara konsisten. Menurut Informan 05 ia tetap melaksanakan pekerjaannya dengan konsisten. Menurut Informan 07 pada prisipnya ia akan selalu untuk mengembangkan dan semakin memacu dirinya untuk dapat selalu konsisten dalam menghadapi peroses perubahan yang ada, hal ini dengan semakin meningkatkan pemebelajaran knowledge dan skillnya, sehingga pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya akan ia jalankan dengan sebaik-baiknya dan selalu konsisten. Menurut Informan 08 semoga bisa konsisten. Konsisten untuk selalu menjalankan hal yang baik demi kemajuan perusahaan.Menurut Informan 09 mampu melakukan pekerjaan secara konsisten. Karena proses perubahan diterapkan secara sistematis dan komunikasi yang cukup. Perhatikan tayangan tabel 4.22.b berikut ini.

Tabel 4.22.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 4 tentang Kebaikan (Wellness)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI Anda tetap mampu menjalankan tugas pekerjaan anda secara konsisten ?  Beri penjelasannya. | 03  04  05  07  08  09 | Saya masih bisa melakukan pekerjaan secara konsisten. Karena proses perubahan diterapkan secara sistematis dan komunikasi yang cukup.  Saya tetap akan berusaha melakukan tugas pekerjaan secara konsisten.  Ya saya merasa tetap dapat melksanaknaan pekerjaan saya dengan konsisten.  Pada prisipnya saya kan selalu untuk mengembangkan dan semakin memacu diri saya untuk dapat selalu konsisten dalam menghadapi peroses perubahan yang ada, hal ini dengan semakin meningkatkan pemebelajaran knowledge dan skill saya, sehingga pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya akan saya jalankan dengan sebaik-baiknya dan selalu konsisten.  Semoga bisa konsisten. Konsisten untuk elalu menjalankan hal yang baik demi kemajuan perusahaan.  Mampu melakukan pekerjaan secara konsisten. Karena proses perubahan diterapkan secara sistematis dan komunikasi yang cukup. |

1. Mampu Menjalin Hubungan yang Baik dengan Rekan Kerja

Menghadapi proses perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, karyawan diharapkan tetap mampu menjalin hubungan yang baik dengan rekannya merupakan salah satu kebaikan (wellness). Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan mampu menjalin hubungan baik dengan rekan kerjanya. Informan 01 menyebutkan bahwa ia tetap berupaya menjalin hubungan baik dengan rekan kerja. Menurut Informan 02 ia tetap mampu menjalin hubungan baik dengan rekan. Dalam berinteraksi tidak akan terlepas dari gesekan–gesekan, perbedaan pendapat, kepentingan pribadi maupun hal–hal yang sifatnya berseberangan namun ia selalu dapat meredam permasalahan yang mencuat agar tidak meluas dan menimbulkan efek yang kurang baik. Lebih jauh Informann 02 menyebutkan:

“Harapan saya untuk bekerja dalam suasana yang nyaman dan kondusif menjadi pendorong utama bagi saya untuk menyelesaikan pemasalahan yang ada” .

Menurut Informan 06 ia tetap berupaya menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, meskipun gesekan-gesekan kecil tak bisa dihindari namun semua pegawai harus lebih mementingkan kepentingan perusahaan di atas kepentingan individu.. Perhatikan tayang tabel 4.23.a berikut ini.

Tabel 4.23.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 5 tentang Kebaikan (Wellness)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI Anda tetap mampu menjalin hubungan yang baik dengan rekan anda ? Beri penjelasannya. | 01  02  06 | Ya, saya tetap berupaya menjalin hubungan baik dengan rekan kerja.  Ya , saya tetap mampu menjalin hubungan baik dengan rekan. Dalam berinteraksi kita tidak pernah lepas dari gesekan – gesekan, perbedaan pendapat, kepentingan pribadi maupun hal – hal yang sifatnya berseberangan. Namun saya selalu dapat meredam permasalahan yang mencuat agar tidak meluas dan menimbulkan efek yang kurang baik. Harapan saya untuk bekerja dalam suasana yang nyaman dan kondusif menjadi pendorong utama bagi saya dalam menyelesaikan pemasalahan yang ada  Ya, saya tetap berupaya menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, meskipun gesekan-gesekan kecil tak bisa dihindari namun semua pegawai harus lebih mementingkan kepentingan perusahaan diatas kepentingan individu.. |

.

Perhatikan tayang tabel 4.23.b berikut ini.

Tabel 4.23.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 5 tentang Kebaikan (Wellness)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI Anda tetap mampu menjalin hubungan yang baik dengan rekan anda ? Beri penjelasannya. | 03  04  05  07  08  09 | Saya mampu menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja. Kemampuan saya dan rekan kerja saya untuk menghadapi benturan-benturan masih dapat dikelola dengan baik.  Hubungan dengan rekan kerja harus selalu baik sehingga sinergi antar unit akan tetap terjaga  Ya dalam proses perubahan saya tetap dpt menjaga hubungan baik dengan rekan saya.  Hubungan baik dengan rekan sekerja pastinya harus dapat saya jalin dengan baik, karena dengan pola kerjasama dan saling belajar dari lingkungan kerja saya, hal itu merupakan hal penting agar kita dapat menghadapi perubahan yang ada dan dapat meminimalkan konflik yang nantinya pasti akan terjadi.  Mampu menjalin komunikasi dengan baik karena relasi dengan rekan kerja sangat membantu kelancaran perkejaan.  Hubungan kerja yang baik diperlukan dengan sesamna rekan kerja dan saya selalu berupaya menghindari benturan-benturan dengan rekanan kerja. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menyebutkan mampu menjalin hubungan baik dengan rekan kerjanya. Menurut Informan 03 ia mampu menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja. Kemampuannya dan rekan kerjanya untuk mengelola benturan-benturan masih dapat dilakukan dengan baik. Menurut Informan 04 hubungan dengan rekan kerja harus selalu baik sehingga sinergi antarunit akan tetap terjaga Menurut Informan 05 dalam proses perubahan ia tetap menjaga hubungan baik dengan rekannya. Menurut Informan 07 hubungan baik dengan rekan sekerja pastinya harus dapat ia jalin dengan baik, karena dengan pola kerjasama dan saling belajar dari lingkungan kerjanya, hal itu merupakan hal penting agar kita dapat menghadapi perubahan yang ada dan dapat meminimalkan konflik yang nantinya pasti akan terjadi. Menurut Informan 08 ia mampu menjalin komunikasi dengan baik karena relasi dengan rekan kerja sangat membantu kelancaran perkejaan. Menurut Informan 09 hubungan kerja yang baik diperlukan dengan sesamna rekan kerja dan ia selalu berupaya menghindari benturan-benturan dengan rekanan kerja

1. Mampu Menjalin Kerjasama dengan rekan kerja

Menghadapi proses perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, karyawan diharapkan tetap mampu menjalin kerjasama, berempati, mendengarkan saran dan keluhan rekan kerja dan tetap berkomitmen untuk menjadi lebih baik merupakan salah satu kebaikan (wellness). Para pimpinan Bank BNI Cabang semarang menyebutkan bahwa mereka mampu menjalin kerjasama dengan rekan kerja dan berempati terhadap keluhan rekan kerjanya. Informan 01 menyebutkan bahwa ia tetap mampu menjalin kerjasama dengan rekan kerja dan berempati terhadap keluhan rekan kerja dan tetap berkomitmen untuk menjadi lebih baik. Menurut Informan 02 tentu saja. Empati, kerjasama, mendengar sudah menjadi habit bagi dirinya sebagai insan BNI yang juga sudah menjadi habit dalam mengelola rumah tangga. Menurut Informan 06 ia tetap mampu menjalin kerjasama dengan rekan kerja dan berempati terhadap keluhan rekan kerja dan tetap berkomitmen untuk menjadi lebih baik. Terutama dalam posisinya sebagai pimpinan yang harus bisa berempati terhadap kesulitan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan dan rutinitas hariannya. Lebih jauh perhatikan tayangan tabel 4.24.a berikut ini.

Tabel 4.24.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 6 tentang Kebaikan (Wellness)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI Anda tetap mampu menjalin kerjasama, berempati, mendengarkan saran dan keluhan rekan kerja dan tetap berkomitmen untuk menjadi lebih baik ? Beri penjelasannya. | 01  02  06 | Ya, saya tetap mampu menjalin kerjasama dengan rekan kerja dan berempati terhadap keluhan rekan kerja dan tetap berkomitmen untuk menjadi lebih baik.  Ya tentu saja. Empati, kerjasama, mendengar sudah menjadi habit bagi saya sebagai insan BNI yang juga sudah menjadi habit dalam saya mengelola Rumah Tangga.  Ya, saya tetap mampu menjalin kerjasama dengan rekan kerja dan berempati terhadap keluhan rekan kerja dan tetap berkomitmen untuk menjadi lebih baik. Terutama dalam posisi saya sebagai pimpinan yang harus bisa berempati terhadap kesulitan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan dan rutinitas hariannya. |

Para staf Bank BNI Cabang semarang menyebutkan bahwa mereka juga mampu menjalin kerjasama dengan rekan kerja dan berempati terhadap keluhan rekan kerjanya. Menurut Informan 03 ia dan rekan kerjanya memiliki kesadaran bahwa meskipun berpotensi timbulnya konflik, proses perubahan dilakukan untuk mencapai tujuan yang lebih baik, sehingga ia tetap berusaha untuk menjalin kerja sama, berempati, mendengarkan saran dan keluhan rekan kerja dan tetap berkomitmen untuk menjadi lebih baik. Menurut Informan 04 sinergi adalah kunci utama dalam keberhasilan suatu organisasi. Menjalin kerjasama, berempati, mendengarkan saran dan keluhan rekan kerja dan tetap berkomitmen untuk menjadi lebih baik adalah salah satu bentuk dari sinergi. Menurut Informan 05 dalam proses perubahan ia tetap dapat bekerjasama, berempati, mendenganrkan saran dan keluhan rekan kerja dan tetap berkomitmen menjadi lebih baik. Menurut Informan 07 ia akan berusaha dengan baik untuk dapat menjalin kerjasama, berempati dgn kondisi kerja rekan satu unit, dan tentunya berbagai saran sebagai evaluasi kerja dari rekan-rekan dangat penting di unitnya sendiri maupun dapat saling berkolaborasi dengan unit lain, team work sangat penting dalam kinerja kita ke depannya. Menurut Informan 08 ia mampu agar bisa mengikuti perubahan. Menurut Informan 09 ia mampu dengan alasan kerjasama yang baik dan berempati terhadap rekan kerja, mendengarkan dan saran dan keluhan rekan kerja sangat diperlukan dalam menghadapi perubahan di BNI. Perhatikan tayangan tabel 4.24.b berikut ini.

Tabel 4.24.b.i

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 6 tentang Kebaikan (Wellness)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | | Jawaban | | |
| Apakah dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI Anda tetap mampu menjalin kerjasama, berempati, mendengarkan saran dan keluhan rekan kerja dan tetap berkomitmen untuk menjadi lebih baik ? Beri penjelasannya. | | 03  04 | | Ya. Saya dan rekan kerja saya memiliki kesadaran bahwa meskipun berpotensi timbulnya konflik, proses perubahan dilakukan untuk mencapai tujuanyang lebih baik. Sehingga saya tetap berusaha untuk menjalin kerja sama, berempati, mendengarkan saran dan keluhan rekan kerja dan tetap berkomitmen untuk menjadi lebih baik.  Sinergi adalah kunci utama dalam keberhasilan suatu organisasi. Menjalin kerjasama, berempati, mendengarkan saran dan keluhan rekan kerja dan tetap berkomitmen untuk menjadi lebih baik adalah salah satu bentuk dari sinergi. |

Tabel 4.24.b.ii

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 6 tentang Kebaikan (Wellness)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI Anda tetap mampu menjalin kerjasama, berempati, mendengarkan saran dan keluhan rekan kerja dan tetap berkomitmen untuk menjadi lebih baik ? Beri penjelasannya. | 05  07  08  09 | Ya dalam proses perubahan says tetap dpt bekerjasama, berempati, mendenganrkan saran dan keluhan rekan kerja dan tetap berkomitmen menjadi lebih baik.  Ya saya akan berusaha dengan baik untuk dapat menjalin kerjasama, berempati dgn kondisi kerja rekan satu unit, dan tentunya berbagai saran sebagai evaluasi kerja dari rekan2 dangat penting di unit saya sendiri maupun dapat saling berkolaborasi dengan unit lain, team work sangat penting dalam kinerja kita ke depannya.  Mampu agar bisa mengikuti perubahan.  Ya. Karena kerjasama yang baik dan berempati terhadap rekan kerja, mendengarkan dan saran dan keluhan rekan kerja sangat diperlukan dalam menghadapi perubahan di BNI. |

1. Mampu Mempertahankan Sistem Nilai

Menghadapi proses perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, karyawan diharapkan tetap mampu mempertahankan sistem nilai yang sudah ada merupakan salah satu kebaikan (wellness). Para pimpinan Bank BNI Cabang semarang menyebutkan bahwa mereka mampu mempertahan sistem nila yang sudah ada. Informan 01 menyebutkan bahwa sistem nilai baik tetap dipertahankan. Menurut Informan 02 mempertahankan sistem nilai yang sudah ada sudah menjadi kewajibannya dan seluruh insan Bank BNI. Menurut Informan 06 sistem nilai yang sudah ada dan tertanam selama ini di BNI dituangkan dalam prinsip 46, yaitu Integritas, Profesionalisme, Perbaikan Tiada Henti dan Orientasi pada Pelanggan. Prinsip tersebut menjadi nilai utama bagi terbentuknya budaya kerja BNI. Perhatikan tayangan tabel 4.25.a berikut ini.

Tabel 4.25.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 7 tentang Kebaikan (Wellness)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI Anda tetap mampu mempertahankan sistem nlai yang sudah ada ? | 01  02  06 | Ya, system nilai baik tetap dipertahankan  Mempertahankan sistem nilai yang sudah ada sudah menjadi kewajiban saya dan seluruh insan BNI.  System nilai yang sudah ada dan tertanam selama ini di BNI dituangkan dalam prinsip 46, yaitu Integritas, Profesionalisme, Perbaikan Tiada Henti dan Orientasi pada Pelanggan. Prinsip tersebut menjadi nilai utama bagi terbentuknya budaya kerja BNI.. |

Para stasf Bank BNI Cabang Semarang juga menyebutkan mereka mampi mempertahakan sistem nila yang sydah ada. Menurut Informan 03 sepanjang nilai tersebut dinilai oleh “perubahan” tetap dipertahankan, ia akan berusaha untuk mempertahankan. Menurut Informan 04 mempertahankan sistem nilai adalah tanggung jawabnya sebagai pegawai Bank BNI. Menurut Informan 05 dalam proses perubahan ia tetap mampu mempertahankan sistem nilai yang sudah ada. Menurut Informan 07 nilai-nilai yang sudah ada di BNI saat ini ia rasa sudah cukup mampu dalam menghadapi proses perubahan organisasi, dan yang terpenting adalah nilai- nilai tersebut tidak hanya sekedar wacana tapi sudah menjadi bagian dalam pelaksanaan bekerja di BNI. Menurut Informan 08 ia mampu mempertahankan sistem nilai yang sudah ada seperti prinsip 46 yaitu 4 nilai budaya kerja dan 6 perilaku utama insan BNI. Menurut Informan 09 ia tetap mempertahankan sistem nilai yang ada yang sesuai dengan proses perubahan. Perhatikan tayangan tabel 4.25.b berikut ini,

Tabel 4.25.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 7 tentang Kebaikan (Wellness)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI Anda tetap mampu mempertahankan sistem nlai yang sudah ada ? | 03  04  05  07  08  09 | Sepanjang nilai tersebut dinilai oleh “perubahan” tetap dipertahankan, saya akan berusaha untuk mempertahankan.  Mempertahankan sistem nilai adalah tanggung jawab saya sebagai pegawai BNI.  Ya dalam proses perubahan saya tetap mampu mempertahankan system nilai yang sudah ada.  Nilai-nilai yang sudah ada di BNI saat ini saya rasa sudah cukup mampu dalam menghadapi proses perubahan organisasi, dan yang terpenting adalah nilai- nilai tersebut tidak hanya sekedar wacana tapi sudah menjadi bagian dalam pelaksanaan bekerja di BNI.  Saya mampu mempertahankan sistem nilai yang sudah ada seperti prinsip 46 yaitu 4 nilai budaya kerja dan 6 perilaku utama insan BNI.  Ya, tetap mempertahankan sistem nilai yang ada yang sesuai dengan proses perubahan. |

1. Mampu Mempertahankan Keyakinannya Bahwa Tujuan Organisasi Dapat Dicapai

Setiap karyawan diharapkan tetap mampu mempertahankan keyakinannya bahwa tujuan organisasi dapat dicapai dalam menghadapi proses perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu bentuk kebaikan (wellness). Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan bahwa mereka mampu mempertahankan keyakinan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai. Informan 01 menyebutkan bahwa ia mampu mempertahankan keyakinannya bahwa tujuan organisasi dapat dicapai. Menurut Informan 02 ia tetap mampu mempertahankan keyakinan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai. Dengan mempertahankan kayakinannya maka ia dapat turur menjaga keyakinan rekan kerjanya untuk mencapai tujuan bersama karena keberhasilan tidak dapat dicapai oleh seorang saja dari suatu komunitas, tapi saling beriringan dan berkesinambungan mencapai tujuan dengan kerjasama dan kebersamaan. Menurut Informan 06 ia berusaha untuk tetap yakin dengan tercapainya tujuan organisasi melalui perubahan yang dilakukan saat ini. Meskipun perubahan organisasi saat ini masih dalam proses yang membutuhkan energi dan upaya yang besar namun secara umum keyakinan ia masih tetap utuh terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Perhatikan tayangan tabel 4.26.a berikut ini.

Tabel 4.26.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 8 tentang Kebaikan (Wellness)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI Anda tetap mampu mempertahankan keyakinan anda bahwa tujuan organisasi dapat dicapai ? | 01  02  06 | Ya,  Ya saya tetap mampu mempertahankan keyakinan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai. Dengan mempertahankan kayakinan saya pribadi maka saya dapat turur menjaga keyakinan rekan kerja saya untuk mencapai tujuan bersama. Karena KEBERHASILAN tidak dapat dicapai oleh seorang saja dari suatu komunitas. Tapi saling beriringan dan berkesinambungan mencapai tujuan dengan kerjasama dan kebersamaan.  Saya berusaha untuk tetap yakin dengan tercapainya tujuan organisasi melalui perubahan yang dilakukan saat ini. Meskipun perubahan organisasi saat ini masih dalam proses yang membutuhkan energi dan upaya yang besar namun secara umum keyakinan saya masih tetap utuh terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menyebutkan bahwa mereka juga mampu mempertahankan keyakinan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai. Menurut Informan 03 ia mampu mempertahankan keyakinan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai. Dari awal tujuan perubahan ini adalah untuk mendapatkan hasil yang optimal, sehingga meskipun dalam perjalanannya ditemukan benturan-benturan, tetap muncul dorongan dari dalam untuk meyakini tercapainya tujuan dimaksud.. Perhatikan tayangan tabel 4.26.b berikut ini.

Tabel 4.26.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 8 tentang Kebaikan (Wellness)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI Anda tetap mampu mempertahankan keyakinan anda bahwa tujuan organisasi dapat dicapai ? | 03  04  05  07  08  09 | Saya mampu mempertahankan keyakinan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai. Karena dari awal tujuan adanya perubahan ini adalah untuk mendapatkan hasil yang optimal, sehingga meskipun dalam perjalanannya ditemukan benturan-benturan, tetap muncul dorongan dari dalam untuk meyakini tercapainya tujuan dimaksud.  Dengan sinergi yang baik antara unit, tujuan perubahan organisasi akan dapat di capai.  Ya dalam proses perubahan saya tetap mampu mayakini bahwa tujuan organisasi dapat dicapai, hal ini dikarenakan landasan visi misi yang telah terarah dan terukur selalu di sosialisasikan dan wajib menjadi pegangan semua insan bni.  Ya saya sangat optimis dan yakin perubahan organisasi di BNI mampu untuk mencapai tujuan oranisasi yanga da saat ini, mungkin dengan sosialisasi yang lebih intens akan mendapatkan hasil yang lebih baik.  Yakin tujuan akan tercapai jika semuanya mengikuti proses perubahan dengan baik.  saya yakin tujuan organisasi dapat dicapai dalam menghadapi proses perubahan. |

Menurut Informan 04 dengan sinergi yang baik antarunit, tujuan perubahan organisasi akan dapat dicapai. Menurut Informan 05 dalam proses perubahan ia tetap mampu mengyakini bahwa tujuan organisasi dapat dicapai, hal ini dikarenakan landasan visi misi yang telah terarah dan terukur selalu disosialisasikan dan wajib menjadi pegangan semua insan Bank BNI. Menurut Informan 07 ia sangat optimis dan yakin perubahan organisasi di BNI mampu untuk mencapai tujuan oranisasi yanga da saat ini, mungkin dengan sosialisasi yang lebih intens akan mendapatkan hasil yang lebih baik. Menurut Informan 08 ia yakin tujuan akan tercapai jika semuanya mengikuti proses perubahan dengan baik. Menurut Informan 09 ia yakin tujuan organisasi dapat dicapai dalam menghadapi proses perubahan.

* + - 1. **Perbedaan dalam Proses Perubahan Organisasi di Bank BNI.**

Discrepancy (Perbedaan atau Ketidaksesuaian) mengacu pada sejauh mana seseorang merasa bahwa ada atau tidak alasan yang sah dan kebutuhan untuk perubahan organisasi. Discrepancy (Perbedaan atau Ketidaksesuaian) PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam pandangnan karyawan dilacak secara lebih mendalam dalam penelitian ini melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden.

1. Ada Alasan yang Sah Perubahan Organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk*.*

Salah satu bentuk discrepancy (Perbedaan atau Ketidaksesuaian) adalah ada alasan yang sah untuk membuat perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan ada alasan yang sah membuat perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Informan 01 menyebutkan bahwa ada alasan yaitu untuk meningkatkan kinerja Bank BNI supaya tidak kalah dengan bank pesaing. Menurut Informan 02 alasan yang sah untuk membuat perubahan tentunya harus ada sebagai dasar dari perubahan itu sendiri. Alasan itu harus berada di atas kepentingan bersama bukan kepentingan individu/kelompok.. Lebih jauh perhatikan tayangan tabel 4.27.a berikut ini.

Tabel 4.27.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 1 tentang Discrepancy

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah ada alasan yang sah untuk membuat perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ?. Beri alasannya. | 01  02  06 | Ya ada alasan yaitu untuk meningkatkan kinerja BNI supaya tidak kalah dengan bank pesaing  Alasan yang sah untuk membuat perubahan tentunya harus ada sebagai dasar dari perubahan itu sendiri. Alasan itu harus berada di atas kepentingan bersama bukan kepentingan individu/kelompok. Dan alasan membuat perubahan itu harus didasari pula dengan keputusan bijaksana demi menyelamatkan dan menghantarkan PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk. Dan yang terpenting adalah demi pelayanan dan kepuasan Customer  Beberapa tahun belakangan ini kinerja BNI sangat menurun dibanding kinerja pesaing sehingga berdasarkan angka dan data terlihat jelas bahwa pangsa pasar BNI semakin tergerus oleh pesaing. Oleh karena itu sangat beralasan jika perusahaan melakukan perubahan untuk menghadapi pasar dan mengantisipasi gerakan pesaing. Berdasarkan besarnya asset terlihat pertumbuhan asset BNI rata-rata berada dibawah pertumbuhan perbankan secara nasional. |

Alasan membuat perubahan itu harus didasari pula dengan keputusan bijaksana demi menyelamatkan dan menghantarkan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Yang terpenting adalah demi pelayanan dan kepuasan customer. Informan 06 menyebutkan beberapa tahun belakangan ini kinerja BNI sangat menurun dibanding kinerja pesaing sehingga berdasarkan angka dan data terlihat jelas bahwa pangsa pasar BNI semakin tergerus oleh pesaing. Oleh karena itu sangat beralasan jika perusahaan melakukan perubahan untuk menghadapi pasar dan mengantisipasi gerakan pesaing. Berdasarkan besarnya asset terlihat pertumbuhan asset BNI rata-rata berada dibawah pertumbuhan perbankan secara nasional.

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menyatakan ada alasan yang membuat perubahan organisasi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Menurut Informan 03 alasan yang sah adanya perubahan organisasi di Bank BNI adalah meningkatkan kinerja yang lebih efektif dan efisien, serta meminimalkan risiko untuk mendapatkan hasil yang optimal. Menurut Informan 04 alasan yang sah untuk membuat perubahan organisasi Bank BNI adalah visi dan misi Bank BNI. Menurut Responden 05 ada alasan yang sah untuk perubahan organsasi di Bank BNI, yaitu pemisahan antara unit bisnis, layanan dan supporting, hal ini dilakukan agar maksimal melaksanakan tugas dan memudahkan pemantauan kinerja. Menurut Informan 07 saat ini industri perbankan secara global mengalami berbagai kemajuan yang sangat pesat dalam melayani customernya, dan tentunya tantangan terbesar adalah bisa mengakomodir perkembangan industri perbankan saat ini untuk dapat selamat dan menjadi Market Leader. Jadi menurut pandangannya perubahan dari suatu organisasi akan menjadi suatu keharusan agar BNI dapat survive dan bersaing dalam industri perbankan saat ini. Menurut Informan 08 ada, untuk kebaikan bersama dan kemajuan BNI. Menurut Informan 09 ada, yaitu sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas organisasi menghadapi persaingan di dunia perbankan. perhatikan tayngan tabel 4.27. b berikut ini.

Tabel 4.27.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 1 tentang Discrepancy

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah ada alasan yang sah untuk membuat perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ?. Beri alasannya. | 03  04  05  07  08  09 | Alasan yang sah adanya perubahan organisasi di BNI adalah meningkatkan kinerja yang lebih efektif dan efisien, seerta meminimalkan resiko untuk mendapatkan hasil yang optimal.  Alasan yang sah untuk membuat perubahan organisasi BNI adalah visi dan misi BNI.  Ya ada alasan yang sah untuk perubahan organsasi di bni, yaitu pemisahan antara unit bisnis, layanan dan supporting, hal ini dilakukan agar maksimal dalam melaksanakan tugas dan memudahkan pemantauan kinerja.  Saat ini Industri Perbankan secara Global mengalami berbagai kemajuan yang sangat pesat dalam melayani customernya, dan tentunya tantangan terbesar adalah bisa mengakomodir perkembangan Industri perbankan saat ini untuk dapat selamat dan menjadi Market Leader. Jadi menurut pandangan saya perubahan dari suatu organisasi akan menjadi suatu keharusan agar BNI dapat survive dan bersaing dalam Industri Perbankan saat ini.  Ada, untuk kebaikan bersama dan kemajuan BNI.  Ada, yaitu sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas organisasi menghadapi persaingan di dunia perbankan. |

1. Ada Alasan Rasional Mengapa Perubahan Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Harus Dibuat

Ada sejumlah alasan rasional mengapa perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk harus dibuat merupakan salah satu bentuk discrepancy (Perbedaan atau Ketidaksesuaian). Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang ada sejumlah alasan rasional mengapa perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk harus dibuat. Informan 01 menyebutkan bahwa agar tidak kalah bersaing dengan pesaing. Menurut Informan 02 untuk menjadikan PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sebagai bank pilihan utama. Menciptakan pelayanan satu pintu bagi customer sehingga customer menjadi loyal terhadap PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dan agar dapat berkompetisi dengan bank pesaing dan menjadi bank yang unggul dalam layanan dan kinerja. Menurut Informan 06 beberapa alasan yang membuat BNI harus melakukan perubahan organisasi diantaranya adalah (1) Kurangnya fokus terhadap pesaing sehingga BNI kalah di pangsa pasar. (2) Kurang responsif dalam menghadapi perubahan. (3) Pegawai kurang termotivasi untuk kreatif dan inovatif. (4) Sinergi yang rendah antar kelompok kerja, sehingga dibutuhkan perbaikan di area kepercayaan, kerjasama, dan komunikasi antar departemen. Perhatikan tayangan tabel 4.28.a berikut ini.

Tabel 4.28.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 2 tentang Discrepancy

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah ada sejumlah alasan rasional mengapa perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk harus dibuat? Beri penjelasannya. | 01  02  06 | Ya agar tidak kalah bersaing dengan pesaing  Alasan rasional mengapa perubahan organisasi PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk harus dibuat menurut saya adalah : Menjadikan PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk sebagai Bank pilihan Utama, Menciptakan pelayanan satu pintu bagi Customer sehingga Customer menjadi Loyal terhadap PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk. Agar dpat berkompetisi dengan Bank pesaing dan menjadi Bank yang unggul dalam layanan dan kinerja.  Beberapa alasan yang membuat BNI harus melakukan perubahan organisasi diantaranya adalah (1) Kurangnya fokus terhadap pesaing sehingga BNI kalah di pangsa pasar. (2) Kurang responsif dalam menghadapi perubahan. (3) Pegawai kurang termotivasi untuk kreatif dan inovatif. (4) Sinergi yang rendah antar kelompok kerja, sehingga dibutuhkan perbaikan di area kepercayaan, kerjasama, dan komunikasi antar departemen. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menyebutkan ada alasan rasional menngapa perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk harus dibuat Menurut Informan 03 sebelum mulai perubahan, terdapat unit organisasi yang memiliki workload yang tinggi, sedangkan pada unit lain tidak demikian meskipun pada satu divisi. Atau Adanya unorganisasi yang memiliki potensi timbulnya fraud yang tinggi tanpa adanya pengawasan yang kompleks. Atau sistematika workflow yang dirasa tidak prowaktu biaya dan terpenuhinya kebutuhan customer. Hal seperti ini yang menurutnya rasional untuk dijadikan alasan perlunya perubahan organisasi di Bank BNI. Menurut Informan 04 alasan rasional, meningkatkan kinerja dan memberikan layanan terbaik untuk nasabah, sehingga BNI menjadi bank pilihan utama bagi masyarakat. Menurut Informan 05 alasan rasional perubahan organisasi di Bank BNI adalah kurangnya hasil yang maksimal dari pengelolaan asset yang begitu besar yang dimiliki Bank BNI. Jika dibandingnakan dengan bank pesaing yang memliki asset yang sama, seharusnya Bank BNI masih dapat menghasilkan laba yang lebih banyak lagi. Menurut Informan 07 alasan yang paling rasional adalah untuk dapat survive dan tumbuh berkembang menjadi Market Leader di Industri Perbankan. Menurut Informan 08 ada, visi dan misi BNI yaitu menjadikan BNI sebagai bank yang unggul dalam layanan dan kinerja. Menurut Informan 09 dalam satu devisi, sebelum mulai perubahan, ada unit organisasi yang memiliki workload yang tinggi akan tetapi pada unit lain tidak. Atau Adanya unit organisasi yang memiliki potensi timbulnya fraud yang tinggi tanpa adanya pengawasan yang kompleks. Atau sistematika workflow yang dirasa tidak pro waktu biaya dan terpenuhinya kebutuhan customer. Hal seperti ini yang menurut saya rasional untuk dijadikan alasan perlunya perubahan organisasi di BNI. Perhatikan tayangan tabel 4.28.b berikut ini.

Tabel 4.28.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 2 tentang Discrepancy

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah ada sejumlah alasan rasional mengapa perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk harus dibuat? Beri penjelasannya. | 03  04  05  07  08  09 | Sebelum mulai perubahan, terdapat unit organisasi yang memiliki workload yang tinggi, sedangkan tidak demikian diunit lainya meskipun pada satu divisi. Atau Adanya unit organisasi yang memiliki potensi timbulnya fraud yang tinggi tanpa adanya pengawasan yang kompleks. Atau sistematika workflow yang dirasa tidak pro waktu biaya dan terpenuhinya kebutuhan customer. Hal seperti ini yang menurut saya rasional untuk dijadikan alasan perlunya perubahan organisasi di BNI.  Alasan rasional, meningkatkan kinerja dan memberikan layanan terbaik untuk nasabah, sehingga BNI menjadi bank pilihan utama bagi masyarakat.  Ya alasan rasional perubahan organisasi di bni adalah kurangnya hasil yang maksimal dari pengelolaan asset yang begitu besar yang dimiliki bni. Jika dibandingnakan dengan bank pesaing yang memliki asset yang sama, seharusnya bni msh dapat menghasilkan laba yang lebih banyak lagi.  Alasan yang paling rasional adalah untuk dapat survive dan tumbuh berkembang menjadi Market Leader di Industri Perbankan.  Ada, visi dan misi BNI yaitu menjadikan BNI sebagai bank yang unggul dalam layanan dan kinerja.  Dalam satu devisi, sebelum mulai perubahan, ada unit organisasi yang memiliki workload yang tinggi akan tetapi pada unit lain tidak. Atau Adanya unit organisasi yang memiliki potensi timbulnya fraud yang tinggi tanpa adanya pengawasan yang kompleks. Atau sistematika workflow yang dirasa tidak pro waktu biaya dan terpenuhinya kebutuhan customer. Hal seperti ini yang menurut saya rasional untuk dijadikan alasan perlunya perubahan organisasi di BNI |

1. Ada yang Menjelaskan Mengapa Perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Harus Dibuat*.*

Salah satu bentuk discrepancy (Perbedaan atau Ketidaksesuaian) adalah ada yang menjelaskan mengapa perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk harus dibuat. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan ada yang menjelaskan mengapa perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk harus dibuat. Informan 01 menyebutkan bahwa ada dalam perjelasan Feformasi 1.0 Menurut Informan 02 yang menjelaskanya adalah manajemen. Menurut Informan 06 perubahan organisasi saat ini yang diberi nama sebagai BNI Reformasi 1.0 telah sangat gamblang menjelaskan kenapa BNI harus melakukan perubahan organisasi. Perhatikan tayangan tabel 4.29.a berikut ini.

Tabel 4.29.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 3 tentang Discrepancy

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Responden | Jawaban |
| Menurut Anda apakah ada yang menjelaskan mengapa perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk harus dibuat ? Beri penjelasaannya. | 01  02  06 | Ya, ada dalam perjelasan Feformasi 1.0  Ada, yang menjelaskan adalah Manajemen.  Ya, perubahan organisasi saat ini yang diberi nama sebagai BNI Reformasi 1.0 telah sangat gamblang menjelaskan kenapa BNI harus melakukan perubahan organisasi. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menyebutkan ada penjelasannyas. Menurut Informan 03 ada penjelasan oleh manajemen melalui media-media internal di Bank BNI maupun tim khusus yang dibentuk oleh Bank BNI. Menurut Informan 04 penjelasan mengapa perubahan organisasi Bank BNI perlu dibuat diberikan oleh manajemen. Menurut Informan 05 penjelasan mengenai perubahan organisasi di Bank BNI pernah dijelaskan saat awal program Bank BNI Reformasi. Penjelasan hal serupa dapat kembali dilakukan disertai progress program reformasi di media internal pegawai dan hal ini dilakukan secara kontinyu. Menurut Informan 07 penjelasan yang saya dapatkan dari perubahan yang ada saat ini adalah untuk meningkatkan kompetensi BNI di Industri Perbankan saat ini yang sudah berkembang cepat. Menurut Informan 08 perubahan BNI telah disampaikan oleh Manajemen, juga disampaikan melalui BNI forum atau media internal lainnya. Menurut Informan 09 ada melalui media-media internal di BNI maupun tim khusus yang di bentuk oleh BNI. Perhatikan tayangan tabel 4.29.b berikut ini.

Tabel 4.29.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 3 tentang Discrepancy

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Responden | Jawaban |
| Menurut Anda apakah ada yang menjelaskan mengapa perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk harus dibuat ? Beri penjelasaannya. | 03  04  05  07  08  09 | Ada penjelasan oleh Manajemen melalui media-media internal di BNI maupun tim khusus yang di bentuk oleh BNI.  .  Penjelasan mengapa perubahan organisasi BNI perlu di buat diberikan oleh manajemen.  Penjelasan menegnai perubahan organisasi di bni pernah dijelaskan saat awal program bni reformasi, menurut saya penjelasan hal serupa dapat kembali dilakukan disertai progress program reformasi di media internal pegawai dan hal ini dilakukan secara kontinyu.  Penjelasan yang saya dapatkan dari perubahan yang ada saat ini adalah untuk meningkatkan kompetensi BNI di Industri Perbankan saat ini yang sudah berkembang cepat.  Perubahan BNI telah disampaikan oleh Manajemen, juga disampaikan melalui BNI forum atau media internal lainnya.  Ada melalui media-media internal di BNI maupun tim khusus yang di bentuk oleh BNI. |

1. Masuk Akal untuk Memulai Perubahan Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Masuk akal untuk memulai perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu bentuk discrepancy (Perbedaan atau Ketidaksesuaian). Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkjan masuk akal untuk memulai perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Informan 01 menyebutkan masuk akal. Menurut Informan 02 peubahan itu dapat dimulai kapan saja selama perubahan itu adalah langkah yang paling akurat guna pencapaian hasil yang lebih baik. Menurut Informan 06 saat ini merupakan waktu yang tepat untuk melakukan perubahan organisasi di BNI mengingat penurunan kinerja yang terjadi beberapa tahun belakangan ini terus menerus sehingga nasabah-nasabah BNI banyak diambil oleh pesaing. Perhatikan tayangan tabel 4.30.a berikut ini.

Tabel 4.30.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 4 tentang Discrepancy

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah masuk akal untuk memulai perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ?. Beri alasannya. | 01  02  06 | Ya. Masuk akal.  Peubahan itu dapat dimulai kapan saja selama perubahan itu adalah langkah yang paling akurat guna pencapaian hasil yang lebih baik.  Saat ini merupakan waktu yang tepat untuk melakukan perubahan organisasi di BNI mengingat penurunan kinerja yang terjadi beberapa tahun belakangan ini terus menerus sehingga nasabah-nasabah BNI banyak diambil oleh pesaing. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menyebutkan masuk akal untuk memulai perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Menurut Informan 03 masuk akal. Memulai perubahan tersebut adalah bentuk respon positif yang dilakukan oleh Bank BNI berdasar orientasi hasil yang optimal. Perhatikan tayangan tabel 4.30.b berikut ini.

Tabel 4.30.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 4 tentang Discrepancy

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah masuk akal untuk memulai perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ?. Beri alasannya. | 03  04  05  07  08  09 | Masuk akal. Memulai perubahan tersebut adalah bentuk respon positif yang dilakukan oleh BNI berdasar orientasi hasil yang optimal  Sangat masuk akal, seiring dengan persaingan bisnis yang semakin berat, perubahan organisasi dalam rangka perbaikan sangat masuk akal dan harus di lakukan.  Ya sangat masuk akal untuk melakukan perubahan organisasi di bni. Hal ini sudah dimulai di awal program reformasi.  Dari pelaksanaan transformasi BNI dengan program BNI Reformasi 1.0 dengan pelbagai perubahan mendasar dan untuk meningkatakn kompetensi BNI, saya rasa sudah cukup masuk akal. Namun yang terpenting adalah dalam setiap program perubahan tersebut perlu adanya evaluasi agar perubahan yang terjadi dan kedepannya bisa berlanjut dan tidak berhenti di waktu tertentu.  Masuk akal, karena pesaing semakin ketat sehingga jika BNI ttidak berubah maka akan tergilas oleh kompetitor.  Masuk akal. Karena BNI harus merespon dan mengambil langkah-langkah reformatif dalam menghadapi persaingan di dunia perbankan agar tidak kalah bersaingan dengan bank lainnya. |

Menurut Informan 04 sangat masuk akal, seiring dengan persaingan bisnis yang semakin berat, perubahan organisasi dalam rangka perbaikan sangat masuk akal dan harus di lakukan. Menurut Informan 05 sangat masuk akal untuk melakukan perubahan organisasi di Bank BNI. . Hal ini sudah dimulai di awal program reformasi. Menurut Informan 07 dari pelaksanaan transformasi BNI dengan program BNI Reformasi 1.0 dengan pelbagai perubahan mendasar dan untuk meningkatakn kompetensi BNI, ia rasa sudah cukup masuk akal. Namun yang terpenting adalah dalam setiap program perubahan tersebut perlu adanya evaluasi agar perubahan yang terjadi dan kedepannya bisa berlanjut dan tidak berhenti di waktu tertentu. Menurut Informan 08 Masuk akal, karena pesaing semakin ketat sehingga jika BNI ttidak berubah maka akan tergilas oleh kompetitor. Menurut Informan 09 masuk akal. Karena BNI harus merespon dan mengambil langkah-langkah reformatif dalam menghadapi persaingan di dunia perbankan agar tidak kalah bersaingan dengan bank lainnya.

1. Kebutuhan Perubahan Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Salah satu bentuk discrepancy (Perbedaan atau Ketidaksesuaian) adalah kebutuhan perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sangat dibutuhkan. Informan 01 menyebutkan untuk memenangkan persaingan. Menurut Informan 02 perubahan PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk sangat dibutuhkan mengingat PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk memiliki pesaing yang cukup handal yakni Bank Mandiri, Bank BRI, dan pesaing terkuat Bank BCA. PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk harus dapat mengungguli paling tidak mengimbangi pesaing-pesaing tersebut dengan perubahan-perubahan yang signifikan. Menurut Informan 06 perubahan organisasi sangat dibutuhkan, namun untuk beberapa bagian tertentu tidak terlalu mendesak untuk dilakukan perubahan. Beberapa perubahan yang mendesak dilakukan adalah perubahan organsasi yang berkaitan dengan proses pemberian kredit atau organisasi bagian kredit. Hal ini mendesak dilakukan karena performance dan kualitas kredit dari tahun ke tahun terus mengalami penurunan. Perubahan organisasi pada bagian kredit harus dilakukan secara menyeluruh, mulai dari proses keputusan kredit sampai dengan reward and punishment berkaitan dengan kredit macet. Perhatikan tayangan tabel 4.31.a berikut ini .

Tabel 4.31.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 5 tentang Discrepancy

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sangat dibutuhkan ?. Beri alasannya. | 01  02  06 | Ya, untuk memenangkan persaingan.  Perubahan PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk sangat dibutuhkan mengingat PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk memiliki pesaing yang cukup handal yakni Bank Mandiri, Bank BRI, dan pesaing terkuat Bank BCA. PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk harus dapat mengungguli paling tidak mengimbangi pesaing-pesaing tersebut dengan perubahan-perubahan yang signifikan.  Perubahan organisasi sangat dibutuhkan, namun untuk beberapa bagian tertentu tidak terlalu mendesak untuk dilakukan perubahan. Beberapa perubahan yang mendesak dilakukan adalah perubahan organsasi yang berkaitan dengan proses pemberian kredit atau organisasi bagian kredit. Hal ini mendesak dilakukan karena performance dan kualitas kredit dari tahun ke tahun terus mengalami penurunan. Perubahan organisasi pada bagian kredit harus dilakukan secara menyeluruh, mulai dari proses keputusan kredit sampai dengan reward and punishment berkaitan dengan kredit macet. |

Para staf Bank BNI Cabangb Semarang juga menyebutkan perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sangat dibutuhkan Menurut Informan 03 sangat dibutuhkan. Karena Bank BNI harus seiiring dengan kondisi pasar, seiiring dengan perubahan struktur sosial, seiiring dengan perubahan kultur, seiiring dengan kemajuan tekhnologi. Menurut Informan 04 perubahan organisasi Bank BNI sangat dibutuhkan sekali terkait dengan tujuan organisasi menuju perbaikan dan keberhasilan bisnis. Menurut Informan 05 perubahan organisasi di Bank BNI sangat dibutuhkan karena persaingan di industri perbankan sangat ketat dan sangat cepat. Menurut Informan 07 perubahan organisasi di BNI sangat diperlukan, demi kelangsungan BNI kedepannya di masa mendatang. Menurut Informan 08 BNI butuh perubahan organisasi, karena BNI harus tumbuh seiring dengan perkembangan pasar. Menurut Informan 09 BNI sangat butuh perubahan organisasi mengingat persaingan bisnis perbankan semakin kompetitif dan sangat ketat sekali sehingga untuk menghadapi hal itu BNI harus segera melakukan perubahan tidak ditinggalkan nasabah. Perhatikan tayangan tabel 4.31b berikut ini .

Tabel 4.31. b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 5 tentang Discrepancy

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sangat dibutuhkan ?. Beri alasannya. | 03  04  05  07  08  09 | Sangat dibutuhkan. Karena BNI BNI harus seiiring dengan kondisi pasar, seiiring dengan perubahan struktur sosial, seiiring dengan perubahan kultur, seiiring dengan kemajuan tekhnologi.  Perubahan organisasi BNI sangat di butuhkan sekali terkait dengan tujuan organisasi menuju perbaikan dan keberhasilan bisnis.  Ya perubahan org di bni sngat dibutuhkan karena persaingan di industry perbankan sangat ketat dan sangat cepat.  Ya menurut saya perubahan organisasi di BNI sangat diperlukan, demi kelangsungan BNI kedepannya di masa mendatang.  BNI butuh perubahan organisasi, karena BNI harus tumbuh seiring dengan perkembangan pasar.  Menurut saya BNI sangat butuh perubahan organisasi mengingat persaingan bisnis perbankan semakin kompetitif dan sangat ketat sekali sehingga untuk menghadapi hal itu BNI harus segera melakukan perubahan tidak ditinggalkan nasabah. |

1. Perubahan akan Membuat hal–hal yang Lebih Baik

Perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk akan membuat hal-hal yang lebih baik daripada sekarang merupakan salah satu bentuk discrepancy (Perbedaan atau Ketidaksesuaian). Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan perubahan akan membuat hal–hal yang lebih baik Informan 01 menyebutkan bahwa supaya lebih efisien. Menurut Informan 02 perubahan akan membuat hal–hal yang lebih baik dari sekarang bilamana perubahan itu didukung oleh segenap unsur, dan dilakukan dengan kesadaran dari diri masing-masing karyawan akan pentingnya tujuan dari perubahan untuk mencapai kepentingan yang lebih besar. bersama sama berperan di dalamnya dan menjadi bagian dari perubahan. Perhatikan tayangan tabel 4.32.a berikut ini.

Tabel 4.32.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 6 tentang Discrepancy

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah Anda mengerti bagaimana perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk akan membuat hal-hal yang lebih baik daripada sekarang ? Beri penjelasannya. | 01  02  06 | Ya supaya lebih efisien  Peubahan akan membuat hal – hal yang lebih baik dari sekarang bilamana perubahan itu didukung oleh segenap unsur , dan dilakukan dengan kesadaran dari diri masing2 karyawan akan pentingnya tujuan dari perubahan untuk mencapai kepentingan yang lebih besar. Bersama sama berperan didalamnya dan menjadi bagian dari perubahan tersebut.  Perubahan Organisasi yang berlangsung saat ini secara keseluruhan dapat membuat BNI menjadi lebih baik. Perubahan dalam proses bisnis dan layanan secara perlahan mengalami kemajuan bagi kinerja BNI. Salah satu perubahan dalam hal proses Garansi Bank adalah dari semula Garansi Bank diproses di Kantor Cabang menjadi diproses secara sentralisir di Kantor Pusat telah membuat manajamen risiko pengelolaan Garansi Bank menjadi lebih terkontrol, karena penanganan Garansi Bank di kantor pusat oleh tenaga spesialisasi yang lebih ahli. |

Menurut Informan 06 perubahan organisasi yang berlangsung saat ini secara keseluruhan dapat membuat BNI menjadi lebih baik. Perubahan dalam proses bisnis dan layanan secara perlahan mengalami kemajuan bagi kinerja BNI. Salah satu perubahan dalam hal proses Garansi Bank adalah dari semula Garansi Bank diproses di Kantor Cabang menjadi diproses secara sentralisir di Kantor Pusat telah membuat manajamen risiko pengelolaan Garansi Bank menjadi lebih terkontrol karena penanganan Garansi Bank di kantor pusat oleh tenaga spesialisasi yang lebih ahli.

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menyebutkan perubahan akan membuat hal–hal yang lebih baik Menurut Informan 03 cukup mengerti. Hal-hal yang lebih baik sebenarnya sudah bisa dirasakan sekarang pada beberapa unit bisnis. Tentunya akan berkembang pada unit organisasi lain nantinya. Menurut Informan 04 sepenuhnya, perubahan organisasi di Bank BNI tidak diketahui secara detail, namun ia yakin perubahan ini akan membawa hal-hal yang lebih baik daripada saat ini karena kebijakan perubahan organisasi tersebut telah ditinjau dari segala aspek demi tujuan keberhasilan menghadapi persaingan bisnis. Menurut Informan 05 cukup mengerti bagaimana perubahan organisasi di Bank BNI akan membuat hal lebih baik lagi, yaitu dengan cara menempatkan orang orang professional yang diharapkan dapat membawa perubahan dan ide segar bagi strategi Bank BNI. Menurut Informan 07 setiap perubahan yang ada BNI memang sudah dikaji oleh Divisi Perencanaan tentunya, pelbagai hal-hal yang baik dan signifikan terkait bisnis dan efektifitas operasional perusahaan sudah dapat kita rasakan bersama, tetapi efek negatif dari perubahan tentunya juga ada. Menurut Informan 08 mengerti karna ada penjelasan tentang perubahan tersebut. Menurut 09 mengerti perubahan organisasi di BNI mendorong kepada yang lebih baik daripada sekarang. Perhatikan tayangan tabel 4.32.b berikut ini.

Tabel 4.32.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 6 tentang Discrepancy

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah Anda mengerti bagaimana perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk akan membuat hal-hal yang lebih baik daripada sekarang ? Beri penjelasannya. | 03  04  05  07  08  09 | Ya saya cukup mengerti. Hal-hal yang lebih baik sebenarnya sudah bisa dirasakan sekarang pada beberapa unit bisnis. Tentunya akan berkembang pada unit organisasi lain nantinya.  Sepenuhnya, perubahan organisasi di BNI tidak saya ketahui secara detail, namun saya yakin perubahan ini akan membawa hal-hal yang lebih baik daripada saat ini, karena kebijakan perubahan organisasi tersebut telah ditinjau dari segala aspek demi tujuan keberhasilan menghadapi dalam menghadapi persaingan bisnis.  Saya cukup mengerti bagaimana perubahan org di bni akan membuat hal lebih baik lagi, yaitu dengan cara menempatkan orang orang professional yang diharapkan dapat membawa perubahan dan ide segar bagi strategi BNI.  Setiap perubahan yang ada BNI memang sudah dikaji oleh Divisi Perencanaan tentunya, pelbagai hal-hal yang baik dan signifikan terkait bisnis dan efektifitas operasional perusahaan sudah dapat kita rasakan bersama, tetapi efek negatif dari perubahan tentunya juga ada.  Mengerti karna ada penjelasan tentang perubahan tersebut.  Mengerti. Perubahan organisasi di BNI mendorong kepada yang lebih baik daripada sekarang. |

1. Perubahan Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Muncul setelah Keadaan Suara Evaluasi

Perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk muncul setelah keadaan suara evaluasi organisasi merupakan salah satu bentuk discrepancy (Perbedaan atau Ketidaksesuaian). Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk muncul setelah keadaan suara evaluasi Informan 01 menyebutkan tidak tahu, mungkin perubahan karena info dari konsultan Bank BNI. Menurut Informan 02 tidak tahu. Menurut Informan 06 perubahan organisasi BNI disebabkan oleh faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal adanya tekanan dan dorongan kompetitor yang semakin sengit. Sedangkan faktor internal karena adanya kebutuhan organisasi untuk menyesuaikan diri menjadi lebih efisien dan ramping sehingga lebih fleksible dalam menghadapi persaingan, mempersingkat birokrasi dan pengambilan keputusan serta lebih meningkatkan soliditas tim work agar tidak terkotak-kotak antara satu unit atau departemen dengan unit lainnya. Perhatikan tayangan tabel 4.33.a berikut ini.

Tabel 4.33 a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 7 tentang Discrepancy

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk muncul setelah keadaan suara evaluasi organisasi ?. Beri penjelasannya. | 01  02  06 | Ini saya tidak tahu, mungkin perubahan karena info dari konsultan BNI  Saya tidak tahu  Perubahan organisasi BNI disebabkan oleh faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal adanya tekanan dan dorongan kompetitor yang semakin sengit. Sedangkan faktor internal karena adanya kebutuhan organisasi untuk menyesuaikan diri menjadi lebih efisien dan ramping sehingga lebih fleksible dalam menghadapi persaingan, mempersingkat birokrasi dan pengambilan keputusan serta lebih meningkatkan soliditas tim wor agar tidak terkotak-kotak antara satu unit atau departemen dengan unit lainnya. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menyebutkan perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk muncul setelah keadaan suara evaluasi Menurut Informan 03 Bank BNI melakukan pembelajaran yang selalu memperbaiki tiada henti dan berusaha untuk kreatif dan inovatif. Perhatikan tayangan tabel 4.33.b berikut ini.

Tabel 4.33.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 7 tentang Discrepancy

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk muncul setelah keadaan suara evaluasi organisasi ?. Beri penjelasannya. | 03  04  05  07  08  09 | Menurut saya demikian. BNI melakukan pembelajaran yang selalu memperbaiki tiada henti dan berusaha untuk kreatif dan inovatif.  Ya, perubahan organisasi BNI muncul setelah adanya suara evaluasi organisasi. Karena dari organisasi yang telah berjalan dapat di ketahui apakah tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan sistem tersebut ataukah perlu perubahan untuk menuju kemajuan dalam menghadapi persaingan bisnis saat ini.  Ya tentu suara evaluasi organisasi menjadi salah satu pertimbangan perubahan organisasi.  Menurut saya perubahan organisasi pastinya sudah ada dalam perencanaan jangka panjang Bisnis BNI, dan keputusan terhadap perubahan organisasi pastinya setelah ada evaluasi dan perencanaan yang telah ditetapkan.  Iya, karena pegawai merasa harus berubah dan ingin berubah setelah penurunan kinerja BNI beberapa tahun belakangan.  Menurut saya perubahan organisasi memang muncul setelah managemen melakukan evaluasi terhadap posisi BNI di tengah persaingan dunia perbankan yang sangat ketat dan kompetitif. Berdasarkan evaluasi tersebut diambil keputusan untuk melakukkan perubahann organisasi. |

Menurut Informan 04 perubahan organisasi Bank BNI muncul setelah adanya suara evaluasi organisasi. Karena dari organisasi yang telah berjalan dapat di ketahui apakah tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan sistem tersebut ataukah perlu perubahan untuk menuju kemajuan dalam menghadapi persaingan bisnis saat ini. Menurut Informan 05 tentu suara evaluasi organisasi menjadi salah satu pertimbangan perubahan organisasi. Menurut Informan 07 perubahan organisasi pastinya sudah ada dalam perencanaan jangka panjang Bisnis BNI, dan keputusan terhadap perubahan organisasi pastinya setelah ada evaluasi dan perencanaan yang telah ditetapkan. Menurut Informan 08 karena pegawai merasa harus berubah dan ingin berubah setelah penurunan kinerja BNI beberapa tahun belakangan. Menurut Informan 09 perubahan organisasi memang muncul setelah managemen melakukan evaluasi terhadap posisi BNI di tengah persaingan dunia perbankan yang sangat ketat dan kompetitif. Berdasarkan evaluasi tersebut diambil keputusan untuk melakukkan perubahann organisasi..

* + - 1. **Kelayakan dalam Proses Perubahan Organisasi di Bank BNI.**

Appropriateness (Kelayakan) mengacu kepada sejauh mana pentingnya perubahan organisasi dilakukan dan mengapa perubahan itu harus dilakukan. Appropriateness (Kelayakan) PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam pandangan karyawan dilacak secara lebih mendalam dalam penelitian ini melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden.

1. Perubahan Organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Penting atau Belum Layak Dilakukan

Salah satu bentuk appropriateness (Kelayakan) adalah perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (a) sangat penting dilakukan atau (b) belum layak dilakukan mengingat organisasi saat ini masih bisa meningkatkan pertumbuhan tanpa perubahan. (c) atau perubahan ini hanya akan membingungkan teman-teman lainnya karena belum dapat dilihat pentingnya perubahan ini atau (d) perubahan itu memang sangat dibutuhkan tapi saatnya bukan sekarang. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan penting adanya perubahan\. Informan 01 menyebutkan penting adanya perubahan hanya perubahannya tidak semuanya baik tapi ada yang perlu dikaji lagi. Menurut Informan 02 sangat penting dilakukan. Persaingan global dan kebutuhan nasabah saat ini sudah sangat beragam. Pola–pola lama sudah tidak memiliki nilai saing dan nilai jual yang tinggi. Kita harus menemukan strategi–strategi jitu yang lebih mutakhir guna menghadapi persaingan bisnis yang semakin sengit. Menurut Informan 06 (a) perubahan organisasi sangat penting dilakukan, terutama perubahan paradigma dalam hal pendekatan terhadap strategi mengelola nasabah yaitu dari Product Driven menjadi Customer Centric. Sebelumnya BNI dengan konsep Product Driven seperti menjauh dari pasar dan kastemer, organisasi dengan konsep product driven lebih berfokus pada pengelolaaan transaksi back office dan penciptaan produk, sehingga banyak produk yang tidak diserap oleh pasar karena banyak produk yang dibuat namun tidak berdasarkan kebutuhan dan permintaan kastemer. Perubahan Organisasi dengan pendekatan konsep Customer Centric mengharuskan BNI untuk lebih fokus menciptakan produk yang dibutuhkan pasar, sehingga perubahan organisasi lebih diarahkan kepada kemampuan perusahaan dalam melakukan penetrasi pasar berdasarkan konsep customer centric, yaitu suatu konsep dimana semua produk dan bisnis harus dicreate berdasarkan kebutuhan pasar dan permintaan kastemer.. Perhatikan tayangan tabel 4.34.a berikut ini.

Tabel 4.34.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 1 tentang Appropriateness (Kelayakan)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (a) sangat penting dilakukan ? atau (b) belum layak dilakukan mengingat organisasi saat ini masih bisa meningkatkan pertumbuhan tanpa perubahan.? (c) atau perubahan ini hanya akan membingungkan teman-teman lainnya karena belum dapat dilihat pentingnya perubahan ini ? atau (d) perubahan itu memang sangat dibutuhkan tapi saatnya bukan sekarang. ? (Pilih salah satu dari pertanyaan rersebut) Beri penjelasannya. | 01  02  06 | Penting, adanya perubahan hanya perubahannya tidak semuanya baik tapi ada yng perlu dikaji lagi  Sangat penting dilakukan. Persaingan global dan kebutuhan nasabah saat ini sudah sangat beragam. Pola – pola lama sudah tidak memiliki nilai saing dan nilai jual yang tinggi. Kita harus menemukan strategi – strategi jitu yang lebih mutakhir guna menghadapi persaingan bisnis yang semakin sengit.  (a) Perubahan organisasi sangat penting dilakukan, terutama perubahan paradigma dalam hal pendekatan terhadap strategi mengelola nasabah yaitu dari Product Driven menjadi Customer Centric. Sebelumnya BNI dengan konsep Product Driven seperti menjauh dari pasar dan kastemer, organisasi dengan konsep product driven lebih berfokus pada pengelolaaan transaksi back office dan penciptaan produk, sehingga banyak produk yang tidak diserap oleh pasar karena banyak produk yang dibuat namun tidak berdasarkan kebutuhan dan permintaan kastemer. Perubahan Organisasi dengan pendekatan konsep Customer Centric mengharuskan BNI untuk lebih fokus menciptakan produk yang dibutuhkan pasar, sehingga perubahan organisasi lebih diarahkan kepada kemampuan perusahaan dalam melakukan penetrasi pasar berdasarkan konsep customer centric, yaitu suatu konsep dimana semua produk dan bisnis harus dicreate berdasarkan kebutuhan pasar dan permintaan kastemer. |

Para staf Bank BNI Cabang bSemarang juga menyebutkan perubahan organisasi penting dilakukan. Menurut Informan 03 perubahan organisasi sangat penting dilakukan. Pasar dari waktu ke waktu terus bergerak. Bank BNI harus mampu mengimbanginya. Proyeksi kemampuan untuk mengimbangi sudah harus dimulai dari sekarang. Menurut Informan 04 perubahan organisasi di Bank BNI sangat penting dilakukan, semakin cepat perubahan dilakukan akan semakin cepat Bank BNI dapat menghadapi persaingan bisnis. Menurut Informan 05 perubahan di Bank BNI sangat penting dilakukan karena persaingan terus berjalan dan semakin ketat. Persaingan ini sudah berjalan bahkan dengan bank swasta asing yang memiliki cakupan yang sangat luas. Menurut Informan 07 perubahan organisasi di BNI sangat penting dilakukan (jawaban a) Saat ini industri perbankan secara global mengalami berbagai kemajuan yang sangat pesat dalam melayani customernya, dan tentunya tantangan terbesar adalah bisa mengakomodir perkembangan Industri perbankan saat ini untuk dapat selamat dan menjadi Market Leader. Jadi menurut pandangan saya perubahan dari suatu organisasi akan menjadi suatu keharusan agar BNI dapat survive dan bersaing dalam Industri Perbankan saat ini. Menurut Informan 08 sangat penting dilakukan namun saatnya bukan sekarang (d). Karena sebagian besar unit bisnis masih dapat bekerja dengan baik, meskipun ada penurunan anmun tidak seharusnya seluruh lini dirubah secara drastis karena membutuhkan biaya dan waktu yang sangat besar. Berubah itu suatu keharusan namun tidak perlu frontal. Menurut Informan 09 perubahan organisasi sangat penting dilakukan. Persaingan bisnis perbankan sangat ketat dan kompetitif. Pasar dari waktu ke waktu terus bergerak. Oleh karena itu BNI harus mampu memacu ketertinggalannya agar tidak kalah bersaing dengan bank pesaing lainnya. Perhatikan tayangan tabel 4.34.b berikut ini.

Tabel 4.34.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 1 tentang Appropriateness (Kelayakan)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (a) sangat penting dilakukan ? atau (b) belum layak dilakukan mengingat organisasi saat ini masih bisa meningkatkan pertumbuhan tanpa perubahan.? (c) atau perubahan ini hanya akan membingungkan teman-teman lainnya karena belum dapat dilihat pentingnya perubahan ini ? atau (d) perubahan itu memang sangat dibutuhkan tapi saatnya bukan sekarang. ? (Pilih salah satu dari pertanyaan rersebut) Beri penjelasannya. | 03  04  05  07  08  09 | Menurut saya perubahan organisasi sangat penting dilakukan. Pasar dari waktu ke waktu terus bergerak. BNI harus mampu mengimbanginya. Proyeksi kemampuan untuk mengimbangi sudah harus dimulai dari sekarang.  Perubahan organisasi di BNI sangat penting di lakukan, semakin cepat perubahan di lakukan akan semakin cepat BNI dapat menghadapi persaingan bisnis.  Perubahan di BNI sanagat penting dilakukan karena persaingan terus berjalan dan semakin ketat. Persaingan ini sudah berjalan bahkan dengan bank swasta asing yang memiliki cakupan yang sangat luas.  Menurut saya perubahan organisasi di BNI sangat penting dilakukan (jawaban a) Saat ini Industri Perbankan secara Global mengalami berbagai kemajuan yang sangat pesat dalam melayani customernya, dan tentunya tantangan terbesar adalah bisa mengakomodir perkembangan Industri perbankan saat ini untuk dapat selamat dan menjadi Market Leader. Jadi menurut pandangan saya perubahan dari suatu organisasi akan menjadi suatu keharusan agar BNI dapat survive dan bersaing dalam Industri Perbankan saat ini.  Sangat penting dilakukan namun saatnya bukan sekarang (d). Karena sebagian besar unit bisnis masih dapat bekerja dengan baik, meskipun ada penurunan anmun tidak seharusnya seluruh lini dirubah secara drastis karena membutuhkan biaya dan waktu yang sangat besar. Berubah itu suatu keharusan namun tidak perlu frontal.  Perubahan organisasi sangat penting dilakukan. Persaingan bisnis perbankan sangat ketat dan kompetitif. Pasar dari waktu ke waktu terus bergerak. Oleh karena itu BNI harus mampu memacu ketertinggalannya agar tidak kalah bersaing dengan bank pesaing lainnya. |

1. Perubahan yang Mendapat Prioritas Utama

Dari enam unsur perubahan organisasi, yaitu struktur, strategi, sistem, gaya,, staf dan keahlian, di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, yang lebih dipentingkan mendapat prioritas utama untuk dilakukan perubahan .merupakan salah satu bentuk appropriateness (Kelayakan). Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan secara variatif tentang yang lebih mendapat prioritas utama dalam perubahan organisasi. Informan 01 menyebutkan bahwa yang lebih penting dalam perubahan adalah staff dan keahlian. Menurut Informan 02 prioritas utama dilakukan perubahan dari enam unsur perubahan organisasi adalah Staf dan keahlian. Staf yang memiliki kemampuan dan pengetahuan berbasis teknologi dan komunikasi yang tinggi siap digunakan di dunia bisnis yang menuntut ketangguhan intelektual, kemampuan berkomunikasi, kemampuan negosiasi yang baik, jaringan dan networking yang luas. Keahlian / expert di bidangnya, hal ini akan mencerminkan bonafide tidaknya suatu perusahaan. Kemampuan mengelola nasabah dari hulu hingga ke hilir, mampu memberikan solusi yang bernilai tambah bagi investor. Menurut Informan 06 keseluruhan perubahan yang dilakukan oleh BNI saat ini merupakan hal yang penting karena saling berkaitan satu sama lain. Namun terdapat dua perubahan yang paling penting yaitu perubahan strategi dan keahlian. Perubahan strategi merupakan hal yang sangat mendasar harus dilakukan di BNI, terutama strategi dalam hal melakukan penetrasi pasar dan mengelola nasabah. Selama ini pengelolaan nasabah belum dilakukan sesuai segment dan belum ditetapkan masing-masing pengelolanya.. Perhatikan tayangan tabel 4.35.a berikut ini.

Tabel 4.35.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 2 tentang Appropriateness (Kelayakan)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda dari enam unsur perubahan organisasi, yaitu struktur, strategi, sistem, gaya,, staf dan keahlian, di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, manakah yang lebih dipentingkan mendapat prioritas utama untuk dilakukan perubahan?. Beri penjelasannya dan alasannya. | 01  02  06 | Yang lebih penting dalam perubahan adalah staff dan keahlian  Prioritas utama dilakukan perubahan dari enam unsur perubahan organisasi menurut saya adalah Staf dan keahlian. Staf yang memiliki kemampuan dan pengetahuan berbasis teknologi dan komunikasi yang tinggi siap digunakan di dunia bisnis yang menuntut ketangguhan intelektual, kemampuan berkomunikasi, kemampuan negosiasi yang baik, jaringan dan networking yang luas. Keahlian / expert di bidang nya , hal ini akan mencerminkan bonafide tidaknya suatu perusahaan. Kemampuan mengelola nasabah dari hulu hingga ke hilir, mampu memberikan solusi yang bernilai tambah bagi investor.  Keseluruhan perubahan yang dilakukan oleh BNI saat ini merupakan hal yang penting karena saling berkaitan satu sama lain. Namun terdapat dua perubahan yang paling penting yaitu perubahan strategi dan keahlian. Perubahan strategi merupakan hal yang sangat mendasar harus dilakukan di BNI, terutama strategi dalam hal melakukan penetrasi pasar dan mengelola nasabah. Selama ini pengelolaan nasabah belum dilakukan sesuai segment dan belum ditetapkan masing2 pengelolanya. Nasabah dikelola secara massal dan diperlakukan sama di setiap segment, sehingga kebutuhan nasabah untuk dilayani secara khusus dan spesifik tidak terpenuhi. Untuk itu pengelolaan nasabah berdasarkan segment harus dilakukan perubahan kebijakan secara strategic dari tingkat pusat sampai ke tingkat cabang pembantu. Dengan demikian seluruh kebutuhan nasabah secara spesifik dapat dipenuhi.  Perubahan keahlian juga sangat penting bagi pegawai BNI secara keseluruhan. Keahlian yang baru dibutuhkan dalam menjalankan strategi yang baru, keahlian yang baru dan harus dimiliki oleh segenap pegawai antara lain adalah “marketing intelligent”. Meskipun keahlian-keahlian yang lain juga tak kalah pentingnya. Keahlian pegawai harus ditingkatkan secara keseluruhan supaya perubahan organisasi dapat berjalan dengan baik. |

Nasabah dikelola secara massal dan diperlakukan sama di setiap segment, sehingga kebutuhan nasabah untuk dilayani secara khusus dan spesifik tidak terpenuhi. Untuk itu, pengelolaan nasabah berdasarkan segment harus dilakukan perubahan kebijakan secara strategik dari tingkat pusat sampai ke tingkat cabang pembantu.

Dengan demikian seluruh kebutuhan nasabah secara spesifik dapat dipenuhi. Perubahan keahlian juga sangat penting bagi pegawai BNI secara keseluruhan. Keahlian yang baru dibutuhkan dalam menjalankan strategi yang baru, keahlian yang baru dan harus dimiliki oleh segenap pegawai antara lain adalah “marketing intelligent”. Meskipun keahlian-keahlian yang lain juga tak kalah pentingnya. Keahlian pegawai harus ditingkatkan secara keseluruhan supaya perubahan organisasi dapat berjalan dengan baik.

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menyebutkan secara variatif tentang yang lebih mendapat prioritas utama dalam perubahan organisasi. Menurut Informan 03 Sistem. Karena di dalam sistem memuat struktur, strategi, gaya, staff dan keahlian. Lima unsur tersebut dicombine untuk mendapatkan komposisi yang tepat untuk diterapkan di Bank BNI. Menurut Informan 04 keenam unsur tersebut semua penting, tetapi ada yang lebih prioritas, yaitu strategi. Dalam suatu perusahaan yang dibutuhkan adalah strategi yang tepat untuk membuat struktur organisasi yang baik, sistem kerja yang kondusif, gaya kepemimpinan yang tepat agar terwujud hasil yang maksimal dan strategi penempatan staf dan ahli di posisi yang tepat (the right man on the right place). Menurut Informan 05 prioitas utama dalam perubahan organisasi di Bank BNI adalah : staf dan keahlian, serta strategi. Hal ini dikarenakan SDM adalah asset yang paling berharga dibandingkan dengan segala sumber daya yang ada pada organisasi. Menurut Informan 07 yang lebih dipentingkan dan menjadi prioritas utama adalah sistem dan strategi karena kedua hal tersebut menjadi mandatory (hal pokok) dalam perubahan suatu organisasi. Menurut Informan 08 strategi, jika ada ahli tidak ada strategi mana bisa jalan. Strategi merupakan otak dari perubahan, dengan strategi yang benar maka perubahan juga akan benar. Menurut Informan 09 Sistem. Di dalam sistem telah mencakup unsur-unsur lain seperti struktur, strategi, gaya, staff dan keahlian. Perhatikan tayangan tabel 4.35.b berikut ini.

Tabel 4.35.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 2 tentang Appropriateness (Kelayakan)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda dari enam unsur perubahan organisasi, yaitu struktur, strategi, sistem, gaya,, staf dan keahlian, di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, manakah yang lebih dipentingkan mendapat prioritas utama untuk dilakukan perubahan?. Beri penjelasannya dan alasannya. | 03  04 | Sistem. Karena di dalam sistem memuat struktur, strategi, gaya, staff dan keahlian. 5 unsu r tersebut di combine untuk mendapatkan komposisi yang tepat untuk diterapkan di BNI.  Ke-6 unsur tersebut semua penting, tetapi ada yang lebih prioritas, menurut saya adalah strategi. Dimana dalam suatu perusahaan yang dibutuhkan adalah strategi yang tepat untuk membuat struktur organisasi yang baik, sistem kerja yang kondusif, gaya kepemimpinan yang tepat agar terwujud hasil yang maksimal dan strategi penempatan staf dan ahli di posisi yang tepat (the right man on the right place). |

1. Yang Tidak Perlu Dilakukan Perubahan

Dari enam unsur perubahan organisasi, yaitu struktur, strategi, sistem, gaya,, staf dan keahlian, di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, manakah yang tidak perlu dan tidak penting untuk dilakukan perubahan dalam pandangan karyawan merupakan salah satu bentuk appropriateness (Kelayakan). Yang tidak perlu dilakukan perubahan ditanggapi bervarasi oleh para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang. Informan 01 menyebutkan semua penting. Menurut Informan 02 yang tidak begitu penting untuk dirubah adalah gaya manajemen. Adaptasi dengan volume yang sering dan berulang memberi perasaan kurang nyaman bagi karyawan. Menurut Informan 06 meskipun semua unsur perubahan penting dilakukan, namun perubahan terhadap sistem belum mendesak dilakukan. Sistem yang sudah digunakan selama ini masih layak dan baik untuk dijalankan, seperti sistem akuntansi, sistem IT, sistem reward and punishment, sistem perkreditan dan banyak lainnya. Perhatikan tayangan tabel 4.36.a berikut ini.

Tabel 4.36.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 3 tentang Appropriateness (Kelayakan)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda dari enam unsur perubahan organisasi, yaitu struktur, strategi, sistem, gaya,, staf dan keahlian, di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, manakah yang tidak perlu dan tidak penting untuk dilakukan perubahan?. Beri penjelasannya dan alasannya. | 01  02  06 | Semua penting  Yang tidak begitu penting untuk dirubah adalah gaya manajemen. Adaptasi dengan volume yang sering dan berulang memberi perasaan kurang nyaman bagi karyawan.  Meskipun semua unsur perubahan penting dilakukan, namun perubahan terhadap sistem belum mendesak dilakukan. Sistem yang sudah digunakan selama ini masih layak dan baik untuk dijalankan, seperti sistem akuntansi, sistem IT, sistem reward and punishment, sistem perkreditan dan banyak lainnya. Namun perubahan sistem yang dilakukan saat ini guna menyempurnakan sistem yang sudah ada cukup baik dan layak untuk disupport oleh pegawai meskipun belum diketahui apakah perubahan sistem tersebut akan membuat BNI menjadi lebih baik. Contohnya adalah perubahan sistem perkreditan dari semula sistem “four eyes” menjadi sistem “committe”. Dalam sistem ‘four eyes” keputusan kredit dibuat oleh masing-masing pemutus secara terpisah dan dituangkan dalam lembar disposisi kredit sehingga kesepakatan kredit tidak seketika diperoleh karena masing2 pemutus tidak berkomunikasi secara langsung dan akibatnya kepututsan kredit menjadi relatif lama. Sedangkan dalam sistem “Committe” seluruh pemutus dan pihak2 yang berkepentingan dalam proses kredit membicarakan kelemahan dan kelebihan debitur dalam suatu rapat pertemuan dan keputusan kredit diambil pada saat itu sehingga proses kredit bisa menjadi lebih cepat. |

Namun perubahan sistem yang dilakukan saat ini guna menyempurnakan sistem yang sudah ada cukup baik dan layak untuk disupport oleh pegawai meskipun belum diketahui apakah perubahan sistem tersebut akan membuat BNI menjadi lebih baik. Contohnya adalah perubahan sistem perkreditan dari semula sistem “four eyes” menjadi sistem “committe”. Dalam sistem ‘four eyes” keputusan kredit dibuat oleh masing-masing pemutus secara terpisah dan dituangkan dalam lembar disposisi kredit sehingga kesepakatan kredit tidak seketika diperoleh karena masing-masing pemutus tidak berkomunikasi secara langsung dan akibatnya kepututsan kredit menjadi relatif lama. Sedangkan dalam sistem “Committe” seluruh pemutus dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam proses kredit membicarakan kelemahan dan kelebihan debitur dalam suatu rapat pertemuan dan keputusan kredit diambil pada saat itu sehingga proses kredit bisa menjadi lebih cepat.

Tabel 4.36.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 3 tentang Appropriateness (Kelayakan)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda dari enam unsur perubahan organisasi, yaitu struktur, strategi, sistem, gaya,, staf dan keahlian, di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, manakah yang lebih dipentingkan mendapat prioritas utama untuk dilakukan perubahan?. Beri penjelasannya dan alasannya. | 05  07  08  09 | Prioitas utama dalam perubahan organisasi di bni adalah : staf dan keahlian, serta strategi. Hal ini dikarenakan SDM adalah asset yang paling berharga dibandingkan dengan segala sumber daya yang ada di organisasi.  Menurut saya yang lebih dipentingkan dan menjadi prioritas utama adalah system dan strategi karena kedua hal tersebut menjadi mandatory (hal pokok) dalam perubahan suatu organisasi.  strategi, jika ada ahli tidak ada strategi mana bisa jalan. Strategi merupakan otak dari perubahan, dengan strategi yang benar maka perubahan juga akan benar.  Sistem. Di dalam sistem telah mencakup unsur-unsur lain seperti struktur, strategi, gaya, staff dan keahlian. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menanggapi secara variatif tentang yang tidak perlu dilakukan perubahan Menurut Informan 03 Gaya. Unsur ini cenderung masuknya unsur individual yang dipaksakan meskipun tidak sesuai dengan karakter korporasi. Bila perlu gaya yang bersifat subyektif dihilangkan. Menurut Informan 04 keenam unsur tersebut sangat di perlukan pada setiap perubahan,. Karena dengan adanya perubahan, bisa diketahui strategi mana yang tepat untuk diterapkan pada suatu unit. Struktur organisasi, staf dan keahlian perlu perubahan agar timbul penyegaran pada suatu unit. Jadi enam unsur tersebut berkaitan satu sama lain. Menurut Informan 05 struktur mungkin unsur yang paling terakhir dalam urutan yang harus dilakukan perubahan. Menurut Informan 07 dari enam unsur tersebut yang tidak terlalu perlu dan tidak penting adalah mengenai “gaya”, karena “style/gaya” merupakan opsi tambahan dalam implementasi perubahan suatu organisasi. Menurut Informan 08 keahlian, karena keahlian dapat diasah secara otodidak. Pegawai dengan sendirinya dapat belajar mandiri jika dibutuhkan. Menurut Informan 09 untuk meningkat kualitas dan kinerja agar lebih maju ke depan menurutnya keenam unsur itu amat penting diubah. Perhatikan tayangan tabel 4.36.b berikut ini.

Tabel 4.36.b.i

Lembaran Jawaban Pertanyaan No. 3 tentang Appropriateness (Kelayakan)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda dari enam unsur perubahan organisasi, yaitu struktur, strategi, sistem, gaya,, staf dan keahlian, di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, manakah yang tidak perlu dan tidak penting untuk dilakukan perubahan?. Beri penjelasannya dan alasannya. | 03  04  05 | Gaya. Unsur ini cenderung masuknya unsur individual yang dipaksakan meskipun tidak sesuai dengan karakter korporasi. Bila perlu Gaya yang saya anggap subyektif dihilangkan.  Menurut saya ke-6 unsur tersebut sangat di perlukan pada setiap perubahan,. Karena dengan adanya perubahan, bisa di ketahui strategi mana yang tepat untuk diterapkan pada suatu unit. Struktur organisasi, staf dan keahlian perlu adanya perubahan agar timbul penyegaran pada suatu unit. Jadi 6 unsur tersebut berkaitan satu sama lain.  Struktur mungkin unsur yang paling terakhir dalam urutan saya yang harus dilakukan perubahan. |

Tabel 4.36.b.ii

Lembaran Jawaban Pertanyaan No. 3 tentang Appropriateness (Kelayakan)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda dari enam unsur perubahan organisasi, yaitu struktur, strategi, sistem, gaya,, staf dan keahlian, di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, manakah yang tidak perlu dan tidak penting untuk dilakukan perubahan?. Beri penjelasannya dan alasannya. | 07  08  09 | Menurut saya dari enam unsur tersebut yang tidak terlalu perlu dan tidak penting adalah mengenai “gaya”, karena “style/gaya” merupakan opsi tambahan untuk dalam implementasi perubahan suatu organisasi.  Keahlian, karena keahlian dapat diasah secara otodidak. Pegawai dengan sendirinya dapat belajar mandiri jika dibutuhkan.  Untuk meningkat kualitas dan kinerja agar lebih maju ke depan menurut saya keenam unsur itu amat penting diubah. |

1. Mengapa dan untuk Apa Perubahan Organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Dilakukan

Salah satu bentuk appropriateness (Kelayakan) adalah karyawan dapat memahami mengapa dan untuk apa perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dilakukan dan dampaknya terhadap pertumbuhan perusahaan. Para Pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menanggapi secara berbeda mengapa dan untuk apa perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dilakukan Informan 01 menyebutkan bahwa memahami yakni untuk meningkatkan kinerja baik bisnis dan layanan dan hasilnya Bank BNI tumbuh dengan baik, walaupun pesaing juga tumbuh lebih besar lagi. Menurut Informan 02 perubahan di PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk untuk organisasi yang lebih baik dan lebih unggul. Dampaknya dapat mencapai benefit finansial yang lebih baik. Menurut Informan 06 perubahan organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja bisnis dan layanan. Meskipun selama ini BNI mengalami pertumbuhan bisnis namun dibanding pertumbuhan yang dialami oleh pesaing sangat terlihat bahwa pertumbuhan BNI secara rata-rata perbankan lebih rendah dibanding pesaing. Sedangkan dampak dari perubahan organisasi belum terlihat signifikan karena proses perubahan masih berlangsung sampai tahun 2015. Namun diharapkan perubahan yang sedang terjadi ini akan berdampak besar terhadap peningkatan kinerja bisnis dan layanan BNI dimasa yang akan datang. Perhatikan tayangan tabel 4.37.a berikut ini.

Tabel 4.37.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 4 tentang Appropriateness (Kelayakan)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda dapat memahami mengapa dan untuk apa perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dilakukan dan dampaknya terhadap per-tumbuhan perusahaan ?. Beri penjelasannya. | 01  02  06 | Memahami yakni untuk meningkatkan kinerja baik bisnis dan layanan dan hasil BNI tumbuh dengan baik walaupun pesaing juga tumbuh lebih besar lagi.  Perubahan di PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk untuk organisasi yang lebih baik dan lebih unggul. Dampaknya kita dapat mencapai benefit financial yang lebih baik.  Perubahan organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja bisnis dan layanan. Meskipun selama ini BNI mengalami pertumbuhan bisnis namun dibanding pertumbuhan yang dialami oleh pesaing sangat terlihat bahwa pertumbuhan BNI secara rata-rata perbankan lebih rendah dibanding pesaing. Sedangkan dampak dari perubahan organisasi belum terlihat signifikan karena proses perubahan masih berlangsung sampai tahun 2015. Namun diharapkan perubahan yang sedang terjadi ini akan berdampak besar terhadap peningkatan kinerja bisnis dan layanan BNI dimasa yang akan datang.  . |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menanggapi secara berbeda mengapa dan untuk apa perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dilakukan Menurut Informan 03 memahami dampak perubahan organisasi terhadap pertumbuhan perusahaan. Pertumbuhan perusahaan dipengaruhi oleh sistem berjalan dengan baik atau tidak. Organisasi inilah yang menjalankan perannya dalam sistem tersebut. Menurut Informan 04 yakin bahwa secara unum perubahan organisasi di Bank BNI dilakukan untuk kebaikan perusahaan dan kesejahteraan bersama. Menurut Informan 05 perubahan dilakukan karena Bank BNI adalah bank yang memiliki asset yang sangat besar dan sangat potensial untuk menjadi bank BUMN yang dibanggakan pemerintah dengan sumbangan laba yang besar. Perhatikan tayangan tabel 4.37.b berikut ini.

Tabel 4.37.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 4 tentang Appropriateness (Kelayakan)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda dapat memahami mengapa dan untuk apa perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dilakukan dan dampaknya terhadap per-tumbuhan perusahaan ?. Beri penjelasannya. | 03  04  05  07  08  09 | Ya saya memahami dampak perubahan organisasi terhadap pertumbuhan perusahaan. Pertumbuhan perusahaan dipengaruhi oleh sistem berjalan dengan baik atau tidak. Organisasi inilah yang menjalankan perannya dalam sistem tersebut.  Saya yakin bahwa secara unum perubahan organisasi di BNI dilakukan untuk kebaikan perusahaan dan kesejahteraan bersama.  Ya perubahan dilakukan karena bni adalah bank yyang memiliki asset yang sangat besar dan sangat potensial untuk menjadi bank BUMN yang dibanggakan pemerintah dengan sumbangan laba yang besar. Hal ini diharapkan dapat memberikan dampak maksimal menjadikan sebagai bank kebanggan bangsa.  Saya dapat memahami mengapa BNI perlu untuk melakukan perubahan organisasi, seperti yang saya sudah jelaskan sebelumnya bahwa perubahan ini untuk kemajuan BNI dalam menghadapi perubahan Industi Perbankan yang semakin maju disetiap saat.  paham, untuk perkembangan BNI yang lebih baik  Ya saya memahami mengapa dan untuk apa perubahan organisasi dilakukan oleh BNI. Semuanya bertujuan untuk kemajaun BNI sendiri agar menjadi Bank terdepan di Indonesia.  . |

Hal ini diharapkan dapat memberikan dampak maksimal menjadikan sebagai bank kebanggan bangsa. Menurut Informan 07 ia dapat memahami mengapa BNI perlu untuk melakukan perubahan organisasi, seperti yang ia sudah jelaskan sebelumnya bahwa perubahan ini untuk kemajuan BNI dalam menghadapi perubahan Industi Perbankan yang semakin maju disetiap saat. Menurut Informan 08 paham, untuk perkembangan BNI yang lebih baik Menurut Informan 09 ia memahami mengapa dan untuk apa perubahan organisasi dilakukan oleh BNI. Semuanya bertujuan untuk kemajaun BNI sendiri agar menjadi bank terdepan di Indonesia.

1. Tidak Ada yang Perlu Diubah tentang Cara Melakukan Pekerjaan agar Menjadi Lebih Efisien.

Salah satu bentuk appropriateness (Kelayakan) adalah tidak ada yang perlu diubah tentang cara melakukan pekerjaan agar menjadi lebih efisien. Para Pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan ada yang perlu diubah. Informan 01 menyebutkan bahwa ada yakni perlu adanya kepedulian semua pegawai. Menurut Informan 02 ada, stigma dan mind set untuk melakukan pekerjaan dengan cara efektif dan efisien. Keluar dari pemikiran lama yang konvensional. Lebih berorientasi kepada hasil bukan cara. Menurut Informan 06 BNI telah memiliki budaya perusahaan yakni “perbaikan tiada henti”. Setiap unit dan setiap individu mesti memiliki dan menerapkan budaya tersebut dalam kesehariannya. Dalam setiap aktivitas selalu ada yang harus diperbaiki untuk lebih diefisienkan. Misalnya dalam hal transaksi di pelayanan uang tunai, setiap saat teller harus selalu meningkatkan kecepatannya dalam melayani nasabah. Termasuk juga dalam memberikan informasi harus akurat dan efisien sehingga nasabah mudah mengerti produk dan mau menggunakannya. Perhatikan tayangan tabel 4.38.a berikut ini.

Tabel 4. 38.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 5 tentang Appropriateness (Kelayakan)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah tidak ada yang perlu diubah tentang cara melakukan pekerjaan agar menjadi lebih efisien ? Berikan alasannya. | 01  02  06 | Ada yakni perlu adanya kepedulian semua pegawai  Ada . stigma dan mind set untuk melakukan pekerjaan dengan secara efektif dan efisien. Keluar dari pemikiran lama yang konvensional. Lebih berorientasi kepada hasil bukan cara.  BNI telah memiliki budaya perusahaan yakni “perbaikan tiada henti”. Setiap unit dan setiap individu mesti memiliki dan menerapkan budaya tersebut dalam kesehariannya. Dalam setiap aktivitas selalu ada yang harus diperbaiki untuk lebih diefisienkan. Misalnya dalam hal transaksi di pelayanan uang tunai, setiap saat teller harus selalu meningkatkan kecepatannya dalam melayani nasabah. Termasuk juga dalam memberikan informasi harus akurat dan efisien sehingga nasabah mudah mengerti produk dan mau menggunakannya. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan juga ada yang perlu diubah. Menurut Informan 03 perlu ada yang diubah. Dalam suatu proses selalu ada mekanisme evaluasi untuk mengukur apakah cara melakukan pekerjaan tertentu efisien atau tidak. Belum tentu cara yang sekarang digunakan adalah cara terbaik sesuai tujuan yang ingin dicapai. Tujuan yang selalu dinamis, menuntut kita melakukan evaluasi untuk mendapatkan cara kerja yang lain yang lebih efisien. Menurut Informan 04 ada, contohnya sentralisasi unit yang menurutnya belum dapat diterapkan sepenuhnya atau belum berjalan sesuai harapan karena seringkali lebih memperpanjang proses pelayanan, jika biasanya dapat dilakukan dan diputus secara stand alone harus menunggu putusan dari sentral yang membutuhkan waktu lebih lama dan tidak efisien. Menurut Informan 05 selalu ada yang harus dirubah dalam cara melakukan pekerjaan agar menjadi lebih efisien, hal itu harus dilakukan di Bank BNI.. Perhatikan tayangan tabel 4.38.b berikut ini.

Tabel 4. 38.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 5 tentang Appropriateness (Kelayakan)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah tidak ada yang perlu diubah tentang cara melakukan pekerjaan agar menjadi lebih efisien ? Berikan alasannya. | 03  04  05  07  08  09 | Menurut saya perlu ada yang diubah. Dalam suatu proses selalu ada mekanisme evaluasi untuk mengukur apakah cara melakukan pekerjaan tertentu efisien atau tidak. Belum tentu cara yang sekarang digunakan adalah cara terbaik sesuai tujuan yang ingin dicapai. Tujuan yang selalu dinamis, menuntut kita melakukan evaluasi untuk mendapatkan cara kerja yang lain yang lebih efisien.  Ada, contohnya sentralisasi unit yang menurut saya belum dapat di terapkan sepenuhnya atau belum berjalan sesuai harapan karena seringkali lebih memperpanjang proses pelayanan, jika biasanya dapat dilakukan dan diputus secara stand alone harus menunggu putusan dari sentral yang membutuhkan waktu lebih lama dan tidak efisien.  Selalu ada yang harus dirubah dalam cara melakukan pekerjaan agar menjadi lebih efisien, hal itu harus dilakukan di bni.  Dalam melakukan pekerjaan setiap langkah untuk bekerja kita di semua unit sebaiknya harus lebih baik, lebih efektif dan tentunya harus lebih efisien, evaluasi unit harus selalu dilakukan tiap periode tertentu. Jadi perubahan dalam proses bekerja jika dari evaluasi perlu dirubah sebaiknya dilakukan untuk peningkatan kinerja Unit tersebut.  Ada yang perlu diubah agar bisa kerja secara efisien yaitu kedisiplinan.  Memang perlu ada yang diubah tentang cara melakukan suatu pekerjaan lebih efisien. Hal itu dapat diketahui setelah dilakukan evaluasi terhadap pekerjaan tersebut berdasarkan ukuran-ukuran keberhasilan sebuah pekerjaan yang ditetapkan oleh manajemen. |

Menurut Informan 07 dalam melakukan pekerjaan setiap langkah untuk bekerja kita di semua unit sebaiknya harus lebih baik, lebih efektif dan tentunya harus lebih efisien, evaluasi unit harus selalu dilakukan tiap periode tertentu. Jadi perubahan dalam proses bekerja jika dari evaluasi perlu dirubah sebaiknya dilakukan untuk peningkatan kinerja unit tersebut. Menurut Informan 08 ada yang perlu diubah agar bisa kerja secara efisien yaitu kedisiplinan. Menurut Informan 09 memang perlu ada yang diubah tentang cara melakukan suatu pekerjaan lebih efisien. Hal itu dapat diketahui setelah dilakukan evaluasi terhadap pekerjaan tersebut berdasarkan ukuran-ukuran keberhasilan sebuah pekerjaan yang ditetapkan oleh manajemen

1. Daerah Kerja Karyawan tidak Perlu Diubah

Salah satu bentuk appropriateness (Kelayakan) adalah program atau daerah di mana karyawan bekerja dengan baik dan fungsi tidak memiliki aspek yang perlu berubah. Para Pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan ada yang perlu diubah. Informan 01 menyebutkan bahwa perlu perubahan. Menurut Informan 02 di daerah yang sudah baik pun harus ada perubahan, seperti kita ketahui bahwa yang tidak pernah berubah adalah perubahan itu sendiri. Setelah perubahan itu dilaksanakan maka harus ada evaluasi. Dari Evaluasi itu kita melakukan perubahan kembali Menurut Informan 06 perubahan dan perbaikan harus selalu diupayakan dalam setiap aktivitas agar semuanya menjadi lebih efisien. Misalnya perubahan dalam hal kewenangan menetapkan kurs valas saat petugas melayani nasabah transaki Luar Negeri. Nasabah yang membutuhkan kurs revaluasi setiap saat dapat terinfo kurs pada saat itu dengan harga pertukaran yang baik, selama ini nasabah yang membutuhkan kurs terbaik harus menunggu lama karena kurs yang baru hanya berubah setiap jam 10 pagi dan jam 2 siang. Sekarang setiap petugas diberi akses untuk menetapkan kurs terbaik setiap saat. Perhatikan tayangan tabel 4.39.a berikut ini.

Tabel 4.39.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 6 tentang Appropriateness (Kelayakan)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah program atau daerah di mana Anda bekerja dengan baik dan fungsi tidak memiliki aspek yang perlu berubah ? Beri penjelasannya. | 01  02  06 | ya perlu perubahan.  Di daerah yang sudah baik pun harus ada perubahan . Seperti kita ketahui bahwa yang tidak pernah berubah adalah PERUBAHAN itu sendiri. Setelah perubahan itu dilaksanakan maka harus ada evaluasi. Dari Evaluasi itu kita melakukan perubahan kembali.  Perubahan dan perbaikan harus selalu diupayakan dalam setiap aktivitas agar semuanya menjadi lebih efisien. Misalnya perubahan dalam hal kewenangan menetapkan kurs valas saat petugas melayani nasabah transaki Luar Negeri. Nasabah yang membutuhkan kurs revaluasi setiap saat dapat terinfo kurs pada saat itu dengan harga pertukaran yang baik, selama ini nasabah yang membutuhkan kurs terbaik harus menunggu lama karena kurs yang baru hanya berubah setiap jam 10 pagi dan jam 2 siang. Sekarang setiap petugas diberi akses untuk menetapkan kurs terbaik setiap saat. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang pun menyebutkan ada yang perlu diubah. Menurut Informan 03 ada aspek yang perlu diubah. Salah satunya program tertentu harus menyesuaikan dengan karakter daerah tertentu. Program tertentu tidak dapat dipaksakan pada karakter daerah tertentu. Hal inilah yang mendasari mengapa perlu ada aspek yang perlu diubah di tempat ia bekerja. Contoh: Karakter sosial masyarakat di Semarang menyukai gift atau hadiah dari bank, namun tidak menyukai syarat dan ketentuan yang rumit sehingga perlu merubah syarat dan ketentuan tersebut menjadi lebih sederhana, agar masyarakat tertarik untuk mengikuti program tersebut. Menurut Informan 04 ada, contoh untuk sentralisasi, mungkin tidak semuanya harus dilakukan di pusat sentral, namun unit diberikan kewenangan tertentu melakukannya secara stand alone. Menurut Informan 05 kewenangan memutuskan kredit seharusnya tetap dilakukan oleh cabang setidaknya kredit konsumtif. Menurut Informan 07 program kerja dari job driskripsi khususnya dari Unit PUT–2 tempat ia bertugas menurutnya mungkin ada beberapa hal selain teknis bekerja yang perlu dievaluasi ulang, diantaranya (a) Team Work, kerjasama unit perlu ditingkatkan dengan adanya 2 personil di lantai 2 dan 5 personil di lantai 1 perlunya saling kerjasama dan bukan sama-sama kerja terhadap pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab masing-masing personil. Setiap personil harus dapat membackup personil lainnya, dan Penyelia harus mensupport penuh serta menguasai keseluruhan proses pekerjaan di unit tersebut. (b) Efektifitas Bekerja, dalam proses bekerja ada waktu dan periode tersentu di setiap bulannya dengan volume kerja yang berlimpah (cth: pajak) hal ini harus disikapi dengan kesiapan masing-masing personil untuk lebih efektif bekerja dan berkomunikasi dengan KLN-KLN yang mengalami lonjakan volume transaksi tersebut. (c) Keteladanan, dalam kegiatan bekerja dalam satu unit Penyelia merupakan pilot dari unit tersebut, sikap keteladanan, tanggung jawab dan responsif terhadap situasi yang ada perlu ditingkatkan. Jadi kapasitas terhadap pekerjaan masing-masing personil/asisten di unit tersebut harus disesuaikan dengan kewenangan yang ada, dan Penyelia harus bertanggung jawab penuh terhadap kewenangan yang ada, dan bukan melimpahkan kewenangan yang ada kepada personil/asistennya. Perhatikan tayangan tabel 4.39.b berikut ini.

Tabel 4.39.b.i

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 6 tentang Appropriateness (Kelayakan)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah program atau daerah di mana Anda bekerja dengan baik dan fungsi tidak memiliki aspek yang perlu berubah ? Beri penjelasannya. | 03  04  05  07 | Menurut saya ada aspek yang perlu diubah. Salah satunya program tertentu harus menyesuaikan dengan karakter daerah tertentu. Program tertentu tidak dapat dipaksakan di karakter daerah tertentu. Hal inilah yang mendasari mengapa perlu ada aspek yang perlu diubah di tempat saya bekerja. Contoh: Karakter sosial masyarakat di semarang menyukai gift atau hadiah dari Bank, namun tidak menyukai syarat dan ketentuan yang rumit. Sehingga perlu merubah syarat dan ketentuan tersebut menjadi lebih sederhana, agar masyarakat tertarik untuk mengikuti program tersebut.  Ada, contoh untuk sentralisasi, mungkin tidak semuanya harus dilakukan di pusat sentral, namun unit di berikan kewenangan tertentu untuk dapat melakukan secara stand alone.  Kewenangan cabang dalam memutus kredit seharusnya tetap dpat dilakukan setidaknya kredit konsumtif.  Program kerja dari job driskripsi khususnya dari Unit PUT – 2 tempat saya bertugas menurut saya mungkin ada beberapa hal selain teknis bekerja yang perlu dievaluasi ulang, diantaranya :   1. Team Work, kerjasama unit perlu ditingkatkan dengan adanya 2 personil di lantai 2 dan 5 personil di lantai 1 perlunya saling kerjasama dan bukan sama-sama kerja terhadap pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab masing-masing personil. Setiap personil harus dapat membackup personil lainnya, dan Penyelia harus mensupport penuh serta menguasai keseluruhan proses pekerjaan di unit tersebut. |

Menurut Informan 08 ada aspek yang perlu diubah yaitu kepedulian. Menurut Informan 09 hal itu tergantung dari situasi dan kondisisi dari daerah tersebut untuk mengaplikasikan suatu program tertentu. Artinya, program tersebut harus adaptif dengan masyarakat setepat agar sukses pelaksanaannya.

Tabel 4.39.b.ii

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 6 tentang Appropriateness (Kelayakan)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Menurut Anda apakah program atau daerah di mana Anda bekerja dengan baik dan fungsi tidak memiliki aspek yang perlu berubah ? Beri penjelasannya. | 08  09 | 1. Efektifitas Bekerja, dalam proses bekerja ada waktu dan periode tersentu di setiap bulannya dengan volume kerja yang berlimpah (cth: pajak) hal ini harus disikapi dengan kesiapan masing-masing personil untuk lebih efektif bekerja dan berkomunikasi dengan KLN-KLN yang mengalami lonjakan volume transaksi tersebut. 2. Keteladanan, dalam kegiatan bekerja dalam satu unit Penyelia merupakan pilot dari unit tersebut, sikap keteladanan, tanggung jawab dan responsif terhadap situasi yang ada perlu ditingkatkan. Jadi kapasitas terhadap pekerjaan masing-masing personil/asisten di unit tersebut harus disesuaikan dengan kewenangan yang ada, dan Penyelia harus bertanggung jawab penuh terhadap kewenangan yang ada, dan bukan melimpahkan kewenangan yang ada kepada personil/asistennya.   Ada aspek yang perlu diubah yaitu kepedulian.  .Hal itu tergantung dari situasi dan kondisisi dari daerah tersebut untuk mengaplikasikan suatu program tertentu. Artinya, program tersebut harus adaptif dengan masyarakat setepat agar sukses pelaksanaannya. |

* + - 1. **Valensi Pribadi dalam Proses Perubahan Organisasi di Bank BNI.**

Personal Valance (Valensi Pribadi) mengacu pada sejauh mana seseorang merasa bahwa ia akan atau tidak akan mendapatkan keuntungan dari pelaksanaan perubahan. Personal Valance (Valensi Pribadi) karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dilacak secara lebih mendalam dalam penelitian ini melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden.

* 1. Karyawan Bisa Membayangkan Keuntungan Finansial

Salah satu bentuk Personal Valance (Valensi Pribadi) adalah ketika PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menerapkan perubahan ini, karyawan bisa membayangkan keuntungan finansial datang dengan cara mereka sendiri. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan secara berbeda bisa membayangkan keuntungan finansial datang dengan cara mereka sendiri. Informan 01 menyebutkan tidak bisa, sulit sekali. Perhatikan tayangan tabel 4.40.a berikut ini.

Tabel 4.40.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 1 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Responden | Jawaban |
| Ketika PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menerapkan perubahan ini, apakah Anda bisa membayangkan keuntungan finansial datang dengan cara Anda sendiri? Beri penjelasannya. | 01  02  06 | Tidak bisa, sulit sekali  Tentunya dengan adanya perubahan yang kongkrit khususnya pada sisi pelayanan terhadap nasabah , kemudahan dan kecepeatan bertransaksi dan pelayanan satu pintu maka nasabah diharapkan melakukan seluruh transaksi keuangan nya di satu Bank saja. Didukung dengan fasilitas yang melebihi standar ( e-Banking dan Cash Management).  Perubahan organisasi BNI adalah untuk meningkatkan performance BNI secara keseluruhan, keuntungan finansial yang akan diperoleh oleh pegawai adalah remunirasi atau kesejahteraan yang meningkat berbanding lurus dengan meningkatnya kinerja perusahaan yang merupakan dampak dari peningkatan laba perusahaan. Dengan demikian keuntungan finansial bagi individu adalah berbanding lurus dengan prestasi dan kinerja secara individu. |

Menurut Informan 02 tentunya dengan adanya perubahan yang kongkrit khususnya pada sisi pelayanan terhadap nasabah, kemudahan dan kecepatan bertransaksi dan pelayanan satu pintu maka nasabah diharapkan melakukan seluruh transaksi keuangannya di satu bank saja. Didukung dengan fasilitas yang melebihi standar (e-Banking dan Cash Management). Menurut Informan 06 perubahan organisasi BNI adalah untuk meningkatkan performance BNI secara keseluruhan, keuntungan finansial yang akan diperoleh oleh pegawai adalah remunirasi atau kesejahteraan yang meningkat berbanding lurus dengan meningkatnya kinerja perusahaan yang merupakan dampak dari peningkatan laba perusahaan. Dengan demikian keuntungan finansial bagi individu adalah berbanding lurus dengan prestasi dan kinerja secara individu.

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menaggapi cara berbeda membayangkan keuntungan finansial datang dengan cara mereka sendiri. Menurut Informan 03 meskipun ada kesempatan keuntungan finansial datang dengan caranya sendiri, namun hal ini kecil karena keuntungan finansial sudah diperhitungkan melalui mekanisme perubahan. Menurut Informan 04 tidak jelas. Menurut Informan 05 perubahan yang terjadi di sistem insentif sales memungkinkan unutk melakukan manipulasi data untuk mendapatkan insentif yang besar. Menurut Informan 07 perubahan organisasi di BNI untuk rujuan dan efektifitasnya dapat tercapai maka hasil akhirnya adalah untuk kesejahteraan pegawai BNI itu sendiri, jadi keuntungan finansial tidak hanya untuk jangka pendek tapi kelangsungan dan keberadaan BNI di masa mendatang juga merupakan hal yang terpenting. Menurut Informan 08 belum bisa membayangkan. Menurut Informan 09 tidak dan tidak pernah terpikirkan untuk membayangkan keuntungan finansial datang dengan cara ia sendiri ketika BNI menerapkan perubahan. Perhatikan tayangan tabel 4.40.b berikut ini.

Tabel 4.40.b

Lembaran Staf Jawaban Pertanyaan No. 1 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Responden | Jawaban |
| Ketika PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menerapkan perubahan ini, apakah Anda bisa membayangkan keuntungan finansial datang dengan cara Anda sendiri? Beri penjelasannya. | 03  04  05  07  08  09 | Meskipun ada kesempatan keuntungan finansial datang dengan cara saya sendiri, namun hal ini kecil. Karena keuntungan finansial sudah diperhitungkan melalui mekanisme perubahan.  Tidak jelas  Ya perubahan yang terjadi di system insentif sales memungkinkan unutk melkukan manipulasi data untuk mendapatkan insentif yang besar.  Menurut saya perubahan organisasi di BNI untuk rujuan dan efektifitasnya dapat tercapai maka hasil akhirnya adalah untuk kesejahteraan pegawai BNI itu sendiri, jadi keuntungan financial tidak hanya untuk jangka pendek tapi kelangsungan dan keberadaan BNI di masa mendatang juga merupakan hal yang terpenting.  belum bisa membayangkan.  Tidak dan tidak pernah terpikirkan untuk membayangkan keuntungan finansial datang dengan cara saya sendiri ketika BNI menerapkan perubahan. |

* 1. Prospek Perubahan Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Salah satu bentuk Personal Valance (Valensi Pribadi) adalah prospek perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk akan memberi peluang karir baru bagi karyawan. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan secara berbeda. Informan 01 menyebutkan sepertinya tidak ada. Menurut Informan 02 prospek perubahan organisasi PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk memberi peluang karir baru. Setiap insan yang memiliki kompetensi yang cemerlang mendapat kesempatan yang sama. Manajemen tidak mengukur kemampuan seseorang berbasiskan senioritas semata, namun potensi dan kompetensi seseorang merupakan tolak ukur yang kuat bagi peningkatan karir seseorang. Menurut Informan 06 prospek karir di Bank BNI sudah tertata dengan baik dan jenjang karir sudah jelas berdasarkan performance dan kinerja. Perubahan organisasi di BNI tidak berdampak secara langsung terhadap percepatan karir seseorang. Namun beberapa jenjang karir yang baru telah dibuat seperti jenjang karir bagi tenaga marketing. Perhatikan tayangan tabel 4.41.a berikut ini.

Tabel 4.41.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 2 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah prospek perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk akan memberi peluang karir baru bagi Anda ?. Beri penjelasannya. | 01  02  06 | Sepertinya tidak ada  Prospek perubahan organisasi PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk memberi peluang karir baru. Setiap insan yang memiliki kompetensi yang cemerlang mendapat kesempatan yang sama. Manajemen tidak lah mengukur kemampuan seseorang berbasiskan senioritas semata, namun potensi dan kompetensi seseorang merupakan tolak ukur yang kuat bagi peningkatan karir seseorang.  Prospek karir di Bank BNI sdh tertata dengan baik dan jenjang karir sudah jelas berdasarkan performance dan kinerja. Perubahan organisasi di BNI tidak berdampak secara langsung terhadap percepatan karir seseorang. Namun beberapa jenjang karir yang baru telah dibuat seperti jenjang karir bagi tenaga marketing. Selama ini tenaga marketing memiliki karir yang sempit yaitu setelah posisi sales maka promosi jenjang karir hanya terbatas untuk menjadi supervisor sales. Sedangkan saat ini jenjang karir sales tidak lagii bersifat struktural tapi berubah menjadi kompetensi based. Jejnajng karis sales meningkat seiring dengan peningkatan segment nasabah yang dikelolanya. Semakin tinggi jumlah dana nasabah yang dikelola maka karir nya akan berubah dari semula sales hunter menjadi sales farmer kemudian sales officer selanjutnya sales manager serta sales eksektuif. |

Selama ini tenaga marketing memiliki karir yang sempit yaitu setelah posisi sales maka promosi jenjang karir hanya terbatas untuk menjadi supervisor sales. Sedangkan saat ini jenjang karir sales tidak lagii bersifat struktural tapi berubah menjadi kompetensi based. Jenjang karir sales meningkat seiring dengan peningkatan segment nasabah yang dikelolanya. Semakin tinggi jumlah dana nasabah yang dikelola maka karir nya akan berubah dari semula sales hunter menjadi sales farmer kemudian sales officer selanjutnya sales manager serta sales eksektuif.

Para staf Bank BNI Cabang Semarang pun menyebutkan secara berbeda. Menurut Informan 03 ia setuju perubahan organisasi akan memberi peluang karir baru. Perubahan organisasi akan menciptakan unit organisasi baru atau sebaliknya sehingga ada peluang untuk menciptakan kebutuhan tenaga pada unit tersebut. Menurut Informan 04 prospek karir pasti ada. Jika tidak bisa beradaptasi dengan perubahan, pasti akan tersingkir dan sebaliknya jika bisa menerima perubahan tersebut akan ada peluang. Menurut Informan 05 perubahan organisasi di Bank BNI sangat membuka jalan yang lebar bagi peningkatan karis pegawai. Contoh carrer path sales telah jelas dari PBA, CRO, CRM sampai dengan SRM dengan peningkatan grade dan imbalan yang cukup. Menurut Informan 07 saat ini perubahan organisasi yang ada belum secara signifikan memberi peluang karir untuknya secara pribadi, dengan posisi petugas BO I dari awal pelaksanaan tahun 2010 hingga akhir kontrak kerja pelaksanaan tahun 2012 sampai metode BOI Non SPAN belum ada perubahan atas tugas yang dikerjakannya saat ini. Di sisi lain BO I cabang lain dan KLN di tempat lain sudah ada mutasi personil dan regenerasi, saat ini ada 2 pandangan terhadap kondisi kerjanya saat ini yaitu antara managemen masih mempercayakan pekerjaan ini kepadanya atau agar pekerjaan ini akan aman dan lancar diserahkan kepadanya walau sudah ada personil pengganti. Hal ini sudah dikomunikasikan dengan managemen dan kembali lagi dengan alokasi posisi yang sudah penuh untuk posisi di unit lain. Jadi perubahan organisasi di BNI belum memberikan peluang karir baru untuknya, “tetapi saya tetap bekerja dengan baik dan maksimal atas pekerjaan yang sudah ditetapkan managemen kepada saya” tuturnya. Menurut Informan 08 karena semakin banyaknya pergeseran dilingkungsn BNI. Menurut Informan 09 peluang karir baru sebagai dampak dari perubahan bagi semua karyawan ditentukan oleh kebijaksanaan dan penilaian managejemen terhadap kinerja kita sendiri. Walaupun kita punya peluang untuk suatu unit tetapi jika tidak ditunjuk oleh manajemen belum tentu kita akan menempati posisi tersebut. Perhatikan tayangan tabel 4.41.b berikut ini.

Tabel 4.41.b.i

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 2 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah prospek perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk akan memberi peluang karir baru bagi Anda ?. Beri penjelasannya. | 03  04 | Saya setuju perubahan organisasi akan memberi peluang karir baru. Perubahan organisasi akan menciptakan unit organisasi baru atau sebaliknya. Sehingga ada peluang untuk menciptakan kebutuhan tenaga pada unit tersebut.  Prospek karir pasti ada, karena jika tidak bisa beradaptas dengan perubahan maka pasti akan tersingkir dan sebaliknya jika bisa menerima perubahan tersebut maka akan ada peluang. |

Tabel 4.41.b.ii

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 2 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah prospek perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk akan memberi peluang karir baru bagi Anda ?. Beri penjelasannya. | 05  07  08  09 | Ya perubahan organisasi di bni sangan membuka jalan yang lebar bagi peningkatan karis pegawai. Contoh carrer path sales telah jelas dari PBA \_ CRO \_CRM sd SRM dengan peningkatan grade dan imbalan yang cukup.  Saat ini perubahan organisasi yang ada belum secara signifikan memberi peluang karir untuk saya secara pribadi, dengan posisi petugas BO I dari awal pelaksanaan thn 2010 hingga akhir kontrak kerja pelaksanaan thn 2012 sampai metode BOI Non SPAN belum ada perubahan atas tugas saya kerjakan saat ini. Disisi lain BO I cabang lain dan KLN di tempat lain sudah ada mutasi personil dan regenerasi, saat ini ada 2 padangan terhadap kondisi kerja saya saat ini yaitu antara managemen masih mempercayakan pekerjaan ini kepada saya atau agar pekerjaan ini akan aman dan lancar diserahkan kepada saya walau sudah ada personil pengganti. Hal ini sudah dikomunikasikan dengan managemen dan kembali lagi dengan alokasi posisi yang sudah penuh untuk posisi di unit lain, jadi perubahan organisasi di BNI belum memberikan peluang karir baru untuk saya, tetapi saya tetap bekerja dengan baik dan maksimal atas pekerjaan yang sudah ditetapkan managemen kepada saya.  Iya, karena semakin banyaknya pergeseran dilingkungsn BNI.  Menurut saya peluang karir baru sebagai dampak dari perubahan bagi semua karyawan ditentukan oleh kebijaksanaan dan penilaian managejemen terhadap kinerja kita sendiri. Walaupun kita punya peluang untuk suatu unit tetapi jika tidak ditunjuk oleh manajemen belum tentu kita akan menempati posisi tersebut. |

* 1. Tidak Percaya Ada Sesuatu yang Didapatkan Ketika Perubahan Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ini Dilaksanakan

Salah satu bentuk Personal Valance (Valensi Pribadi) adalah tidak percaya ada sesuatu yang didapatkan ketika perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ini dilaksanakan. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang percaya ada sesuatu yang yang didapat ketika ketika perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ini dilaksanakan. Informan 01 menyebutkan percaya. Menurut Informan 02 percaya ada manfaat dari perubahan organisasi di PT.Bank Negara Indonesia (Persero). Namun itu semua dapat terwujud nyata bilamana setiap insan Bank BNI mampu merealisasikan dirinya menjadi agen perubahan dan berperan aktif mendukung program tersebut. Menurut Informan 06 perubahan organisasi ini secara keseluruhan adalah untuk meningkatkan kinerja bisnis dan layanan BI. Dampak yang paling umum dirasakan oleh segenap pegawai adalah peningkatan kesejahteraan jika terjadi peningkatan kinerja. Ia percaya bahwa peningkatan kinerja dalam bentuk laba akan memberikan kontribusi kepada pegawai secara langsung dan manajemen juga sudah menyampaikan berulangkali dalam berbagai kesempatan terhadap hal ini. Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga percaya ada sesuatu yang yang didapat ketika ketika perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ini dilaksanakan. Perhatikan tayangan tabel 4.42.a berikut ini.

Tabel 4.42.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 3 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda tidak percaya ada sesuatu yang didapakan ketika perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ini dilaksanakan. Beri alasannya. | 01  02  06 | Percaya  Saya percaya ada manfaat dari perubahan organisasi di PT.Bank Negara Indonesia (Persero). Namun itu semua dapat terwujud nyata bilamana setiap insan BNI mampu merealisasikan dirinya menjadi agen perubahan dan berperan aktif mendukung program tersebut  Perubahan organisasi ini secara keseluruhan adalah untuk meningkatkan kinerja bisnis dan layanan BI. Dampak yang paling umum dirasakan oleh segenap pegawai adalah peningkatan kesejahteraan jika terjadi peningkatan kinerja. Saya percaya bahwa peningkatan kinerja dalam bentuk laba akan memberikan kontribusi kepada pegawai secara langsung dan manajemen juga sudah menyampaikan berulangkali dalam berbagai kesempatan terhadap hal ini. |

Menurut Informan 03 percaya banyak hal bisa didapatkan pada perubahan organisasi, yaitu muncul informasi, analisa kesesuaian, mitigasi dan evaluasi yang mengarah pada rancangan dan penerapan yang ideal pada organisasi. Menurut Informan 04 tidak, ia percaya. Perubahan pasti memberikan dampak bagi setiap agennya, baik dan buruk.. Menurut Informan 05 percaya selalu ada yang didapatkan dalam sebuah perubahan. Menurut Informan 07 secara pribadi ia tetap akan mempercayai bahwa perubahan organisasi BNI akan menghasilkan sesuatu yang positif kepadanya ataupun kepada seluruh pegawai BNI, kembali ia tegaskan bahwa perubahan BNI ini tidak untuk saat ini saja tetapi untuk kelangsungan BNI di masa mendatang dalam bersaing di industi perbankan. Menurut Informan 08 ia percaya akan melaksanakan jika ada perubahan organisasi. Menurut Informan 09 memang ada yang didapat ketika perubahan diterapkan di BNI paling tidak suatu pengalaman baru dalam bidang pekerjaan sendiri. Perhatikan tayangan tabel 4.42.b berikut ini.

Tabel 4.42. b.i

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 3 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda tidak percaya ada sesuatu yang didapakan ketika perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ini dilaksanakan? . Beri alasannya. | 03  04  05  07 | Saya percaya banyak hal bisa didapatkan pada perubahan organisasi. Yaitu muncul informasi, analisa kesesuaian, mitigasi dan evaluasi yang mengarah pada rancangan dan penerapan yang ideal pada organisasi.  Tidak, saya percaya. Perubahan pasti memberikan dampak bagi setiap agennya, baik dan buruk.  Saya percaya selalu ada yang didapatkan dalam sebuah perubahan.  Secara pribadi saya tetap akan mempercayai bahwa perubahan organisasi BNI akan menghasilkan sesuatu yang positif kepada saya ataupun kepada seluruh pegawai BNI, kembali saya saya tegaskan bahwa perubahan BNI ini tidak untuk saat ini saja tetapi untuk kelangsungan BNI di masa mendatang dalam bersaing di Industi Perbankan. |

Tabel 4.42 .b.ii

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 3 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda tidak percaya ada sesuatu yang didapakan ketika perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ini dilaksanakan? . Beri alasannya. | 08  09 | saya percaya akan melaksanakan jika ada perubahan organisasi.  Memang ada yang didapat ketika perubahan diterapkan di BNI paling tidak suatu pengalaman baru dalam bidang pekeerjaan sendiri. |

* 1. Masa Depan Karyawan dalam Pekerjaan akan Terbatas

Salah satu bentuk Personal Valance (Valensi Pribadi) adalah masa depan karyawan dalam pekerjaan ini akan terbatas karena perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan secara berbeda. Informan 01 menyebutkan tidak berdampak. Menurut Informan 02 masa depannya tidak terbatas karena perubahan ini. Masa depan bagi karirnya terbuka lebar. Namun setiap manusia berhak dan mempunyai tanggung jawab sendiri sendiri dalam menentukan masa depannya. Jadi tergantung pada manusianya sendiri. Menurut Informan 06 perubahan organisasi yang terjadi saat ini justru membuat masa depan seluruh pegawai menjadi semakin baik karena jenjang karir semakin terbuka luas. Semula jenjang karir yang ada hanya berdasarkan struktural namun setelah perubahan organisasi jenjang karir BNI secara perlahan menjadi berdasarkan kompetensi. Perhatikan tayangan tabel 4.43.a berikut ini.

Tabel 4.43.a.i

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 4 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah masa depan Anda dalam pekerjaan ini akan terbatas karena perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.?. Beri alasannya. | 01  02 | Tidak berdampak  Masa depan saya tidak terbatas karena perubahan ini. Masa depan bagi karir saya terbuka lebar. Namun setiap manusia berhak dan mempunyai tanggung jawab sendiri sendiri dalam menentukan masa depannya. Jadi tergantung pada manusianya sendiri. |

Tabel 4.43.a.ii

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 4 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah masa depan Anda dalam pekerjaan ini akan terbatas karena perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.?. Beri alasannya. | 06 | Perubahan organisasi yang terjadi saat ini justru membuat masa depan seluruh pegawai menjadi semakin baik karena jenjang karir semakin terbuka luas. Semula jenjang karir yang ada hanya berdasarkan struktural namun setelah perubahan organisasi jenjang karir BNI secara perlahan menjadi berdasarkan kompetensi. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang menanggapi dengan cara berebeda. Menurut Informan 03 ya, karena organisasi akan terus bergerak. Bila tidak sekarang mungkin jangka panjang berdasarkan penilaian dan evaluasi kesesuaian. Menurut Informan 04 \tidak, masa depan tidak akan menjadi terbatas karena perubahan. Perubahan justru akan lebih memacu untuk lebih giat dan memberikan peluang yang lebih luas. Menurut Informan 05 masa depan di Bank BNI terbuka seluas luasnya tidak sebatas di bidang dan unitnya masing masing, hal ini terbukti dengan job posting yang secara periodik dilakukan. Menurut Informan 07 ia meyakini bahwa peluang akan ada untuk setiap pegawai dengan adanya perubahan organisasi dan itu tetap harus dibuktikan dengan kinerja yang produktif dan efisien untuk pencapaian dari perubahan itu sendiri. Menurut Informan 08 tidak. Menurut Informan 09 hal itu tergantung kepada kemampuannya sendiri untuk menyesuaikan diri dedngan perubahan tersebut. Kalau ia kaku dalam menghadapi perubahan tentu ia akan merasa masa depannya akan dibatasi oleh dampak perubahan tersebut. Perhatikan tayangan tabel 4.43.b berikut ini.

Tabel 4.43.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 4 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah masa depan Anda dalam pekerjaan ini akan terbatas karena perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.?. Beri alasannya. | 03  04  05  07  08  09 | Ya. Karena organisasi akan terus bergerak. Bila tidak sekarang mungkin jangka panjang berdasarkan penilaian dan evaluasi kesesuaian.  .  Tidak, masa depan tidak akan menjadi terbatas karena perubahan. Perubahan justru akan lebih memacu untuk lebih giat dan memberikan peluang yang lebih luas.  Menurut saya masa depan di bni terbuka seluas luasnya tidak sebatas di bidang dan unitnya masing masing, hal ini terbukti dengan job posting yang secara periodic dilakukan  Saya meyakini bahwa peluang akan ada untuk setiap pegawai dengan adanya perubahan organisasi dan itu tetap harus dibuktikan dengan kinerja yang produktif dan efisien untuk pencapaian dari perubahan itu sendiri.  tidak.  Hal itu tergantung kepada kemampuan saya sendiri untuk menyesuaikan diri dedngan perubahan tersebut. Kalau saya kaku dalam menghadapi perubahan tentu saya akan merasaa masa depan saya akan dibatasi oleh dampak perubahan tersebut. |

* 1. Dalam Jangka Panjang, Karyawan Merasa (Perubahan ) Itu akan Berguna bagi Mereka

Salah satu bentuk Personal Valance (Valensi Pribadi) adalah dalam jangka panjang, karyawan merasa (perubahan) itu akan berguna bagi mereka jika organisasi mengadopsi perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan berguna. Informan 01 menyebutkan bahwa dalam jangka panjang ada perubahan karena akan lebih efisien. Menurut Informan 02 ya, dengan mengadopsi perubahan organisasi pada PT.Bank Negara Indonesia (Persero) maka ia akan memiliki banyak pengalaman yang berharga dari setiap peubahan yang terjadi . Pengalaman adalah guru yang paling berharga. Dengan pengalaman yang cukup merupakan suatu amunisi baginya untuk melangkah ke jenjang yang lebih baik. Dalam penerapannya tidak hanya pada area institusi namun juga berimbas pada zona pribadi. Perhatikan tayangan tabel 4.44.a berikut ini.

Tabel 4. 44.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 5 tentang Personal

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Dalam jangka panjang, apakah Anda merasa (perubahan ) itu akan berguna bagi Anda jika organisasi mengadopsi perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk? Beri alasannya. | 01  02  06 | Yang jangka panjang ada perubahan, karena akan lebih efisien,  Ya, dengan mengadopsi perubahan organisasi pada PT.Bank Negara Indonesia (Persero) maka saya akan memiliki banyak pengalaman yang berharga dari setiap peubahan yang terjadi . Pengalaman adalah guru yang paling berharga. Dengan pengalaman yang cukup merupakan suatu amunisi bagi saya untuk melangkah ke jenjang yang lebih baik. Dan dalam penerapannya tidak hanya pada area institusi namun juga berimbas pada zona pribadi.  Perubahan yang terjadi saat ini adalah perubahan yang bersifat jangka panjang, dengan sendirinya secara jangka panjang perubahan ini sangat bermanfaat bagi saya secara pribadi. Banyak jabatan-jabatan baru yang muncul dengan adanya perubahan ini dan tentu saja membutuhkan kompetensi yang baru untuk menduduki posisi tersebut. Perubahan ini semakin membuat pegawai harus memiliki spesialisasi dalam bidang pekerjaannya. |

Menurut Informan 06 perubahan yang terjadi saat ini adalah perubahan yang bersifat jangka panjang, dengan sendirinya secara jangka panjang perubahan ini sangat bermanfaat baginya secara pribadi. Banyak jabatan-jabatan baru yang muncul dengan adanya perubahan ini dan tentu saja membutuhkan kompetensi yang baru untuk menduduki posisi tersebut. Perubahan ini semakin membuat pegawai harus memiliki spesialisasi dalam bidang pekerjaannya.

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menyebutkan berguna. Menurut Informan 03 ia merasa perubahan itu berguna bagi kemajuan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuan. Menurut Informan 04 sangat berguna, dengan sebelumnya telah memahami perubahan tersebut dan adaptasi terhadap perubahan tersebut harus dilakukan dengan cepat. Menurut Informan 05 ya, perubahan akan sangat berimplikasi dalam jangka panjang, dan akan terlihat hasilnya dalam jangka panjang. Menurut Informan 07 perubahan BNI yang ada saat ini baginya tetap akan bermanfaat, karena setiap pegawai BNI semakin dituntut dengan kinerja professional, perbaikan tiada henti. Jadi secara pribadi ia cukup dapat merasakan manfaatnya untuk peningkatan kualitas dan kompetensi skill. Menurut Informan 08 ia belajar untuk melakukan perubahan dalam dirinya pribadi. Menurut Informan 09 perubahan organisasi menurutnya secara tidak lansung akan berguna bagi dirinya sendiri maupun bagi karyawan lainnya. Dalam banyak hal, karefna kita berada dalam perubahan itu sendiri, tentu kita menemukan pengalaman-pengalaman baru yang sangat bermanfaat sekali untuk diri kita sendiri terutama yang berkaitan dalam bidang pekerjaan kita sendiri. Perhatikan tayangan tabel 4.44.b berikut ini.

Tabel 4. 44.b.i

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 5 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Dalam jangka panjang, apakah Anda merasa (perubahan ) itu akan berguna bagi Anda jika organisasi mengadopsi perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk? Beri alasannya. | 03  04  05  07  08 | Saya merasa perubahan itu berguna bagi kemajuan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuan.  Sangat berguna, dengan sebelumnya telah memahami perubahan tersebut dan adaptasi terhadap perubahan tersebut harus dilakukan dengan cepat.  Ya perubahan akan sangat berimplikasi dalam jangka panjang, dan akan terlihat hasilnya dalam jangka panjang.  Perubahan BNI yang ada saat ini bagi saya tetap akan bermanfaat, karena kami setiap pegawai BNI semakin dituntut dengan kinerja professional, perbaikan tiada henti. Jadi secara pribadi saya cukup dapat merasakan manfaatnya untuk peningkatan kualitas dan kompetensi skill.  iya. Saya belajar untuk melakukan perubahan dalam diri saya pribadi. |

Tabel 4. 44.b.ii

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 5 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Dalam jangka panjang, apakah Anda merasa (perubahan ) itu akan berguna bagi Anda jika organisasi mengadopsi perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk? Beri alasannya. | 09 | Perubahan organisasi menurut saya secara tidak lansung akan berguna bagi diri saya sendiri maupun bagi karyawan lainnya. Dalam banyak hal, karefna kita berada dalam perubahan itu sendiri, tentu kita menemukan pengalaman-pengalaman baru yang sangat bermanfaat sekali untuk diri kita sendiri terutama yang berkaitan dalam bidang pekerjaan kita sendiri. |

* 1. Karyawan Khawatir akan Kehilangan Beberapa Status di Organisasi

Karyawan merasa khawatir akan kehilangan beberapa status di organisasi ketika perubahan orgnisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk diterapkan merupakan salah satu bentuk Personal Valance (Valensi Pribadi). Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan tidak merasa khawatir. Informan 01 menyebutkan tidak khawatir karena perubahan organisasi di Bank BNI tidak langsung merugikan pegawai secara mayoritas. Menurut Informan 02 ya. Dari beberapa perdebatan yang pernah ia dengar bahwa status Pro Hire bisa menjadi dominant di PT.Bank Negara Indonesia (Persero) untuk jabatan struktural. Tapi ia tidak terlalu jauh memahami hal tersebut. Perhatikan tayangan tabel 4. 45.a berikut ini.

Tabel 4.45.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 6 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda merasa khawatir akan kehilangan beberapa status di organisasi ketika perubahan orgnisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk diterapkan ? Beri Alasannya. | 01  02  06 | Tidak khawatir karena perubahan organisasi di BNI tidak langsung merugikan pegawai secara mayoritas.  Ya. Dari beberapa perdebatan yang pernah saya dengar bahwa status Pro Hire bisa menjadi dominant di PT.Bank Negara Indonesia (Persero) untuk jabatan struktural. Tapi saya tidak terlalu jauh memahami hal tersebut.  Tidak. Perubahan atau pengisian jabatan terhadap perubahan struktur organisasi atas beberapa jabatan baru tidak perlu dikhawatirkan karena pengisian sdm pada jabatan tersebut membutuhkan kompetensi dan keahliannya masing-masing. Setiap jabatan membutuhkan skill atau kemampuan tersendiri untuk mengisi posisi tersebut. Sehingga jika pegawai menginginkan posisi tertentu maka pegawai tersebut harus menguasai keahlian yang disyaratkan oleh posisi tersebut. Saat ini posisi ditingkat cabang ataupun kantor wilayah sangat beragam dimana semua posisi tersebut mensyaratkan kehalian tertentu. Contoh : jabatan pimpinan cabang mensyaratkan pegawai harus memiliki sertifikat BSMR level 3 (Badan Sertifikasi Manajemen Risiko) yang dikeluarkan oeh BI (Bank Indonesia). Hal yang sama juga untuk posisi yang lain. |

Menurut Informan 06 tidak. Perubahan atau pengisian jabatan terhadap perubahan struktur organisasi atas beberapa jabatan baru tidak perlu dikhawatirkan karena pengisian SDM pada jabatan tersebut membutuhkan kompetensi dan keahliannya masing-masing. Setiap jabatan membutuhkan skill atau kemampuan tersendiri untuk mengisi posisi tersebut. Sehingga, jika pegawai menginginkan posisi tertentu, pegawai tersebut harus menguasai keahlian yang disyaratkan oleh posisi tersebut. Saat ini posisi ditingkat cabang ataupun kantor wilayah sangat beragam dimana semua posisi tersebut mensyaratkan keahlian tertentu. Contoh : jabatan pimpinan cabang mensyaratkan pegawai harus memiliki sertifikat BSMR level 3 (Badan Sertifikasi Manajemen Risiko) yang dikeluarkan oleh BI (Bank Indonesia). Hal yang sama juga untuk posisi yang lain.

Para staf Bank BNI Cabang Semarang pun menyebuitkan tidak merasa khawatir. Menurut Informan 03 ia tidak khawatir mengenai hal ini karena pasti akan tercipta status baru yang lebih terukur terhadap kinerja pada perubahan di organisasi. Menurut Informan 04 kekhawatiran tidak perlu dirasakan untuk menghadapi perubahan. Hilangkan rasa kekawatiran karena akan menghambat untuk bekerja secara giat Menurut Informan 05 ia tidak merasa khawatir akan kehilangan status di organisasi dengan adanya perbahan. Menurut Informan 07 hilangnya beberapa status dalam organisasi BNI pastinya akan terjadi, tetapi kekhawatirannya akan hal itu tidak terlalu mempengaruhi pribadinya. Dalam bekerja ia lebih mengutamakan bukti kinerja yang nyata dan hasil yang maksimal dari masing-masing tanggung jawab yang kita kerjakan. Menurut Informan 08 tidak sama sekali. Menurut Informan 09 tidak. Sebagai karyawan ia lebih fokus kepada pekerjaan sendiri daripada status. Perhatikan tayangan tabel 4. 45.b berikut ini.

Tabel 4.45.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 6 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda merasa khawatir akan kehilangan beberapa status di organisasi ketika perubahan orgnisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk diterapkan ? Beri Alasannya. | 03  04    05  07  08  09 | Saya tidak khawatir mengenai hal ini, karena pasti akan tercipta status baru yang lebih terukur terhadap kinerja pada perubahan di organisasi.  Kekawatiran tidak perlu di rasakan untuk menghadapi perubahan. Hilangkan rasa kekawatiran karena akan lebih menghambat untuk bekerja secara giat.  Saya tidak merasa khawatir akan kehilangan status di organisasi dengan adanya perbahan.  Menurut saya hilangnya beberapa status dalam organisasi BNI pastinya akan terjadi, tetapi kekhawatiran saya akan hal itu tidak terlalu mempengaruhi saya pribadi. Dalam bekerja saya lebih mengutamakan bukti kinerja yang nyata dan hasil yang maksimal dari masing-masing tanggung jawab yang kita kerjakan.  tidak sama sekali.  Tidak. Sebagai karyawan saya lebih fokus kepada pekerjaan sendiri daripada status. |

* 1. Karyawan Mempertanyakan Masa Depan Dampak dari Perubahan

Perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk membuat karyawan mempertanyakan masa depan pekerjaan mereka dengan organisasi ini merupakan salah satu bentuk Personal Valance (Valensi Pribadi). Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan tidak mempertanyakan masa depannya sebagai dampak dari perubahan. Informan 01 menyebutkan tidak karena untuk unitnya tidak berdampak secara significant Menurut Informan 02 tidak. Menurut Informan 06 perubahan organisasi BNI meliputi seluruh elemen dan unit di BNI, dengan demikian banyak hal yang bisa terjadi dengan masa depan seseorang. Perubahan ini bisa berdampak baik atau buruk bagi masa depannya dalam organisasi tergantung bagaimana ia menyikapinya. Sejauh ini ia masih melihat sisi positip dari perubahan ini secara keseluruhan yaitu akan membawa arah kebaikan. Meskipun ia mempertanyakan keberhasilan dari perubahan yang besar ini, namun ia cukup yakin dengan masa depan pekerjaannya nantinya di BNI. Perhatikan tayangan tabel 4.46.a berikut ini.

Tabel 4.46.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 7 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk membuat Anda mempertanyakan masa depan pekerjaan Anda dengan organisasi ini ? Beri penjelasannya. . | 01  02  06 | Tidak, karena untuk unit saya tidak berdampak secara signifikant  Tidak  Perubahan organisasi BNI meliputi seluruh elemen dan unit di BNI, dengan demikian banyak hal yang bisa terjadi dengan masa depan seseorang. Perubahan ini bisa berdampak baik atau buruk bagi masa depan saya dalam organisasi tergantung bagaimana saya menyikapinya. Sejauh ini saya masih melihat sisi positip dari perubahan ini secara keseluruhan yaitu akan membawa arah kebaikan. Meskipun saya mempertanyakan keberhasilan dari perubahan yang besar ini, namun saya cukup yakin dengan masa depan pekrjaan saya nantinya di BNI. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang menanggapi denngan cara berbeda. Menurut Informan 03 ya. Perubahan organisasi di Bank BNI mengarahkan pandangannya terhadap masa depan pekerjaannya. Hal ini memicunya untuk meningkatkan kompetensi individu untuk menangkap kesempatan karir masa depan di organisasi. Menurut Informan 04 tidak. Menurut Informan 05 perubahan organisasi cukup membuatnya mempertanyakan masa depan di Bank BNI, tapi hal tersebut tidak perlu dikhawatirkan selama bekerja dengan baik. Menurut Informan 07 saat ini ia semakin harus dituntut lebih responsif, lebih baik dan lebih efisien dalam bekerja, untuk masa depannya lebih untuk dapat membuktikan kinerja yang telah menjadi tugasnya dan keseluruhan itu nantinya akan menjadi manfaat yang baik untuk BNI di Unitnya. Jadi BNI tempat ia bekerja dan berkarya tidak akan ia pertanyakan lagi atas perubahan yang ada. Menurut Informan 08 Iya. Menurut Informan 09 oleh karena itu, ia senantiasa untuk meningkatkan kemampuan diri sendiri agar mendapat peluang karir yang lebih meningkat di Bank BNI. di masa depan. Perhatikan tayangan tabel 4.46.b berikut ini.

Tabel 4.46.b

.Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 7 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Responden | Jawaban |
| Apakah perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk membuat Anda mempertanyakan masa depan pekerjaan Anda dengan organisasi ini ? Beri penjelasannya. . | 03  04  05  07  08  09 | Ya. Perubahan organisasi di BNI mengarahkan pandangan saya terhadap masa depan pekerjaan saya. Hal ini memicu saya untuk meningkatkan kompetensi individu, untuk menangkap kesempatan karir masa depan di organisasi.  Tidak  Perubahan organisasi cukup membuat saya mempertanyakan masa depan di bni, tapi hal tersebut tidak perlu dikhatarkin selama bekerja dengan baik.  Saat ini saya semakin harus dituntut lebih responsif, lebih baik dan lebih efisien dalam bekerja, untuk masa depan saya lebih untuk dapat membuktikan kinerja yang telah menjadi tugas saya dan keseluruhan itu nantinya akan menjadi manfaat yang baik untuk BNI di Unit saya. Jadi BNI tempat saya bekerja dan berkarya tidak akan saya pertanyakan lagi atas perubahan yang ada.  Iya.  Y Oleh karena itu saya senantiasa untuk meningkatkan kemampuan diri sendiri agar mendapat peluang karir yang lebih meningkat di Bank BNI. di masa depan. |

* 1. Tidak Melihat Manfaat dari Perubahan Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Menurut karyawan orang-orang pada tingkatan mereka tidak akan melihat manfaat dari perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu bentuk Personal Valance (Valensi Pribadi). Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang Menyebutkan secara berebda. Informan 01 menyebutkan ya, ia kira demikian. Menurut Informan 02 orang–orang pada tingkatannya tidak sepenuhnya melihat manfaat dari perubahan organisasi. Ia tidak tahu mengapa, orang – orang di tingkat levelnya monoton melaksanakan pekerjaan rutinitas dengan sedikit mengupas tentang perubahan yang terjadi. Faktor volume pekerjaan yang cukup padat, keterbatasan waktu dan tenaga bisa menjadi faktor dominan pencetus pendapatnya di atas. Perhatikan tayangan tabel 4.47.a berikut ini.

Tabel 4.47.a

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 8 tentang Personal

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah menurut Anda orang-orang pada tingkatan Anda tidak akan melihat manfaat dari perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ? Beri penjelasannya. | 01  02  06 | Ya saya kira demikian,  Orang –orang pada tingkatan saya tidak sepenuhnya melihat manfaat dari perubahan organisasi. Saya tidak tahu mengapa, orang – orang di tingkat level saya monoton melaksanakan pekerjaan rutinitas dengan sedikit mengupas tentang perubahan yang terjadi. Faktor volume pekerjaan yang cukup padat , keterbatasan waktu dan tenaga biusa menjadi factor dominan pencetus pendapat saya di atas.  Saya sempat berdiskusi dengan rekan-rekan di unit-unit lain disekitar saya dan secara langsung ada unit yang merasakan dampak perubahan organisasi namun ada unit yang tidak secara langsung, jadi manfaat yang ada tidak merata secara keleluruhan, |

Menurut Informan 06 kemampuan untuk melihat manfaat dari perubahan organisasi BNI pada orang-orang tingkatannya sangat beragam. Meskipun demikian, masih banyak orang orang ditingkatannya yang tidak mampu melihat manfaat dari perubahan organisasi BNI, sehingga mereka yang tergolong dalam pegawai seperti tidak dapat memberikan kontribusi secara maksimal bagi kemajuan BNI. Di sisi lain, orang yang ditingkatannya juga banyak yang ditunjuk menjadi agen perubahan.

Para staf Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan bermanfaat. Menurut Informan 03 mereka melihat manfaat perubahan organisasi. Mereka mendukung dan berperan aktif sesuai dengan deskripsi tugasnya dan sesuai dengan arahan perubahan organisasi yang dilakukan Bank BNI. Menurut Informan 04 ya dan tidak. Jika perubahan diterima secara positif, pasti akan melihat manfaat di balik perubahan itu. Menurut Informan 05 tentu orang di levelnya akan dapat melihat dari perubahan dengan menerima hasil kinerja dan menjadi bangga apabila Bank BNI berhasi menjadi Bank BUMN terbaik. Menurut Informan 07 ia sempat berdiskusi dengan rekan-rekan di unit-unit lain disekitarnya dan secara langsung ada unit yang merasakan dampak perubahan organisasi namun ada unit yang tidak secara langsung, jadi manfaat yang ada tidak merata secara keleluruhan, Menurut Informan 08 ada yang melihat dan merasa tapi ada juga yang tidak tahu sama sekali. Menurut Informan 09 Ya. Mereka pun mendukung dan berperan aktif dalam perubahan yang diterapkan oleh BNI. Perhatikan tayangan tabel 4.47.b berikut ini.

Tabel 4.47.b.i

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 8 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah menurut Anda orang-orang pada tingkatan Anda tidak akan melihat manfaat dari perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ? Beri penjelasannya. | 03  04  05  07 | Menurut saya mereka melihat manfaat perubahan organisasi. Mereka mendukung dan berperan aktif sesuai dengan deskripsi tugasnya dan sesuai dengan arahan perubahan organisasi yang dilakukan BNI.  Ya dan tidak, Jika perubahan di terima secara positif, pasti akan melihat manfaat dibalik perubahan itu.  Tentu orang di level saya akan dapat melihat dari perubahan dengan menerima hasil kinerja dan menjadi bangga apabila bni berhasi menjadi bank bumn terbaik.  Saya sempat berdiskusi dengan rekan-rekan di unit-unit lain disekitar saya dan secara langsung ada unit yang merasakan dampak perubahan organisasi namun ada unit yang tidak secara langsung, jadi manfaat yang ada tidak merata secara keleluruhan, |

Tabel 4.47.b.ii

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 8 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah menurut Anda orang-orang pada tingkatan Anda tidak akan melihat manfaat dari perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ? Beri penjelasannya. | 08  09 | ada yang melihat dan merasa tapi ada juga yang tidak tahu sama sekali.  Ya. Mereka pun mendukung dan berpen aktif dalam perubahan yang diterapkan oleh BNI. |

* 1. Karyawan Mengkhawatirkan Risiko yang Terkait dengan Perubahan Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Karyawan mengkhawatirkan risiko yang terkait dengan perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu bentuk Personal Valance (Valensi Pribadi). Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan secara berbeda Informan 01 menyebutkan tidak mengkhawatirkan risiko karena semakin berdampak baik. Menurut Informan 02 sedikit khawatir, apalagi bila rumor- rumor yang deras ia dengar dari sekelilingnya terbukti. Rasa memiliki dan kekeluargaan dari pihak manajemen bisa saja menjadi minim. Menurut Informan 06 risiko yang terjadi terkait dengan perubahan saat ini lebih kecil dibanding risiko yang akan dialami jika perusahaan tidak berubah. Risiko terbesar jika perubahan tidak dilakukan adalah BNI ditinggalkan nasabah/kastemer dan secara jangka panjang berdampak pada kemunduruan bisnis yang ujungnya berakhir pada kebangkrutan perusahaan. Perhatikan tayangan tabel 4.48.a berikut ini.

Tabel 4.48.a.i

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 9 tentang Personal

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda mengkhawatirkan risiko yang terkait dengan perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ?. Beri alasanny | 01  02 | Tidak mengkhawatirkan resiko, karena semakin berdampak baik  Sedikit khawatir, apalagi bila rumor- rumor yang deras saya dengar dari sekeliling saya terbukti. Rasa memiliki dan kekeluargaan dari pihak Manajemen bisa saja menjadi minim . |

Tabel 4.48.a.ii

Lembaran Jawaban Pimpinan Pertanyaan No. 9 tentang Personal

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda meng-khawatirkan risiko yang terkait dengan perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ?. Beri alasanny | 06 | Risiko yang terjadi terkait dengan perubahan saat ini lebih kecil dibanding risiko yang akan dialami jika perusahaan tidak berubah. Risiko terbesar jika perubahan tidak dilakukan adalah BNI ditinggalkan nasabah/kastemer dan secara jangka panjang berdampak pada kemunduruan bisnis yang ujungnya berakhir pada kebangkrutan perusahaan. |

Para staf Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan juga secara berbeda. Menurut Informan 03 tidak. Risiko yang mungkin timbul sudah diperhitungkan melalui proses mitigasi. Menurut Informan 04 tidak karena kita harus selalu berusaha dan tawakal. Perhatikan tayangan tabel 4.48.b berikut ini.

Tabel 4.48.b

Lembaran Jawaban Staf Pertanyaan No. 9 tentang Personal Valance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Informan | Jawaban |
| Apakah Anda mengkhawatirkan risiko yang terkait dengan perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ?. Beri alasanny | 03  04  05  07  08  09 | Tidak. Resiko yang mungkin timbul sudah sudah diperhitungkan melalui proses mitigasi.  Tidak, karena kita harus selalu berusaha dan tawakal.  Kadang saya mengkhawatirkan resiko pada perubahan org di bni, namun keyakinanlah yang saat ini sangat diperlukan bagi seluruh pegawai di bni keyakinan untuk tetap fokus dan berusaha mengantarkan bni menjadi bank yang terbaik.  Terkait resiko yang akan terjadi saya yakin bahwa BNI akan tetap selalu ada, namun semuanya ini tergantung dari seluruh insan BNI mau untuk memajukan BNI menjadi lebih baik ke masa mendatang atau hanya stagnan tanpa perubahan dalam menghadapi perubahan yang sedemikian cepat, semua itu ada ditangan kita bersama. Resiko itu ada di pundak kita bersama, jadi secara pribadi kekhawatiran tersebut sebaiknya menjadi tantangan yang membangun untuk BNI kita secara bersama-sama bersama.  iya, khawatir jika perubahan ini tidak berhasil.  Tidak. Karena semua sudah direncanakan dengan matang oleh manajemen. |

Menurut Informan 05 kadang ia mengkhawatirkan risiko pada perubahan organisasi di Bank BNI, namun keyakinanlah yang saat ini sangat diperlukan bagi seluruh pegawai di Bank BNI keyakinan untuk tetap fokus dan berusaha mengantarkan Bank BNI menjadi bank yang terbaik. Menurut Informan 07 terkait risiko yang akan terjadi ia yakin bahwa BNI akan tetap selalu ada, namun semuanya ini tergantung dari seluruh insan BNI mau untuk memajukan BNI menjadi lebih baik ke masa mendatang atau hanya stagnan tanpa perubahan dalam menghadapi perubahan yang sedemikian cepat, semua itu ada ditangan kita bersama. Resiko itu ada di pundak kita bersama, jadi secara pribadi kekhawatiran tersebut sebaiknya menjadi tantangan yang membangun untuk BNI kita secara bersama-sama bersama Menurut Informan 08 iya, khawatir jika perubahan ini tidak berhasil. Menurut Informan 09 Tidak. Karena semua sudah direncanakan dengan matang oleh manajemen.

* 1. **Pembahasan**

Tuntutan perubahan organisasi yang dilakukan oleh BNI didorong oleh dua aspek, yaitu tuntutan eksternal dan tuntutan internal. Tuntutan perubahan dari aspek eksternal ditunjukkan oleh adanya penurunan kinerja BNI dibanding dengan pesaing dan menurunnya market BNI sejak beberapa tahun belakangan. Kinerja BNI cenderung belum meningkat secara signifikan sehingga setiap tahun market share BNI selalu menurun 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. Pada tahun 2006 BNI memiliki total aset nomor tiga terbesar setelah Mandiri dan BCA, sedangkan BRI menduduki peringkat ke empat. Selama tahun 2007 BNI mengalami pertumbuhan aset sebesar 9,23% sehingga posisi BNI di nomor tiga disalip oleh BRI yang mengalami pertumbuhan sebesar 31,64%. Sedangkan Mandiri mengalami pertumbuhan sebesar 19,76% dan BCA mengalami pertumbuhan sebesar 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, tergerus 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%.

Tuntutan perubahan secara internal bertolak dari hasil kesimpuilan kajian mendalam yang dilakukan manajemen BNI bersama konsultan tentang kajian terhadap berbagai aspek struktur, budaya, SDM dan aktivitas operasional yang menyimpulkan bahwa adanya kesenjangan dalam berbagai aspek yaitu (1) Kurangnya fokus terhadap pesaing sehingga BNI kalah di pangsa pasar. Dalam penetapan target bisnis. Bank Negara Indonesia menargetkan pertumbuhan berdasarkan pencapaian kinerja tahun sebelumnya. Persentase pertumbuhan dari tahun ke tahun ditetapkan secara rata-rata dari hasil pencapaian kinerja bisnis tahun sebelumnya dan dibuatkan proyeksi ke depan. Penetapan target bisnis ini tanpa melihat dan membandingkannya dengan pertumbuhan dan ekspansi yang dilakukan pesaing sehingga pertumbuhan BNI berada di bawah rata-rata pertumbuhan pesaing, mengakibatkan pangsa pasar BNI selalu tergerus setiap tahun oleh pesaing. Selain itu, pangsa pasar BNI sejak tahun 2006 sampai dengan tahun 2011 terlihat stagnan bahkan cenderung menurun, tergerus 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% Kurangnya fokus terhadap pesaing sehingga BNI kalah di pangsa pasar. (2) Kurang responsif dalam menghadapi perubahan. Birokrasi yang berjenjang dan pengambilan keputusan yang tersentralisir, membuat BNI ibarat gajah besar yang bertubuh tambun sangat tidak fleksibel dan lambat dalam mengantisipasi perubahan. Pasar yang selalu bergerak dinamis sering terlambat diantisipasi BNI karena panjangnya birokrasi dalam pengambilan keputusan.

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. Perubahan yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang dinamakan dengan BNI Reformasi 1.0. telah membawa dampak yang signifikan terhadap seluruh aspek bisnis Bank BNI secara menyeluruh dan terintegrasi, antara lain terhadap perbaikan pengelolaan SDM, proses kerja, organisasi, strategi perusahaan, pengukuran risiko bisnis, pengukuran kinerja, dan lain-lain. Tuntutan terhadap perubahan itu tidak lain sebagai upaya menghadapi pesaing-pesaing di dunia perbankan yang semakin ketat dan kompetitif. Dalam kaitan inilah Bank BNI melakukan perubahan organisasi secara menyeluruh meliputi (1) struktur, (2) strategi, (3) sistem. (4) gaya, (5) staf dan (6) keahlian. Untuk mendorong perubahan ke arah tujuan yang ditetapkan dibutuhkan kesiapan karyawan di segenap tingkatan. Karena, perubahan organisasi memengaruhi persepsi individu yang mungkin mendukung atau resisten terhadap perubahan tersebut. 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. 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.

Dalam pandangan pimpinan Bank BNI Cabang Semarang perubahan organisasi yang telah dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk secara menyeluruh meliputi (1) perubahan struktur berupa pembagian tugas dan korrdinasi, (2) perubahan strategi dalam menghadapi pesaing, (3) perubahan sistem yang meliputi semua prosedur formal dan informal yang menjadikan organisasi berjalan setiap hari, seperti sistem procurement, sistem pelatihan, prosedur perkreditan, dan sistem pelayanan nasabah, (4) perubahan gaya berupa pola-pola tindakan yang ditampilkan manajemen di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, (5) perubahan sistem penilaian terhadap staf dan (6) perubahan keahlian. Melalui peningkatan kemampuan karyawan. Terhadap perubahan organisasi tersebut, karyawan cukup apresiatif.

Dalam kaitan perubahan struktur organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menurut para pemimpin BNI Cabang Semarang yaitu Sapto Hendriyanto, Pimpinan Bank BNI Cabang Semarang, **Informan 01.** Eternelly, Manager Back Office, **Informan 02** dan Tatang Wijaya, Manager Layanan, **Informan 06.** menyebutkan bahwa perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dilakukan secara menyeluruh, mulai dari Kantor Pusat, Kantor Wilayah dan Kantor Cabang. Perubahan di tingkat Pusat terjadi melalui perampingan beberapa Divisi di satu sisi dan sekaligus pengembangan beberapa Divisi pada aspek lainnya dengan tujuan untuk lebih mempertajam penetrasi pasar, sedangkan di tingkat Kantor Wilayah perubahan organisasi dilaksanakan sesuai dengan garis lini dari Kantor Pusat dimana Kantor Wilayah dibagi dalam 3 (tiga) Bidang (disebut sebagai Head Of) yang lebih mengarah kepada kebutuhan organisasi untuk fokus pada kastemer sehingga dibagi menjadi Head of Network and Services (HNS), Head of Business Banking (HBB) dan Head of Consumer Retail (HCR). Perubahan ini berdampak pada transaksional di tingkat Kantor Cabang dimana transaksi Back Office tidak lagi dikelola oleh setiap cabang (khususnya di kota besar yang memiliki banyak cabang) tapi secara terpisah dikelola oleh satu unit saja yaitu Back office Centralization (BOC).

Sebagai supaya menghadapi pesaingnya, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan perubahan strategi. Para pimpinan BNI Cabang Semarang menyebutkan bahwa perubahan strategi yang sedang dilakukan saat ini oleh Bank BNI secara mendasar adalah perubahan paradigma dalam hal Layanan (Services) dan perubahan paradigma dalam hal Bisnis. Dalam hal Layanan, Bank BNI telah menggandeng konsultan MRI (Marketing Research Indonesia) untuk meningkatkan kualitas layanan di seluruh outlet di Indonesia, sehingga seluruh outlet telah memiliki standar layanan dan Corporate Identity yang sama di setiap outlet. Sedangkan dalam perubahan paradigma Bisnis terjadi perubahan yang sangat mendasar dari semula Product Driven menjadi Customer Centric. Selama ini Bank BNI menganut konsep Product Driven yaitu membuat dan menghasilkan produk kemudian melempar produk tersebut ke pasar untuk dijual, sehingga banyak produk-produk yang tidak laku dan tidak diserap oleh pasar. Sedangkan saat ini BNI telah mengganti dan menganut konsep baru yaitu Customer Centric, yaitu melakukan riset menggali kebutuhan konsumen dan membuat produk sesuai dengan kebutuhan pasar sehingga laku dijual.

Perubahan organisasi yang juga sangat penting yang telah dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk adalah perubahan sistem.Perubahan sistem tersebut  meliputi semua prosedur formal dan informal yang menjadikan organisasi berjalan setiap hari, seperti sistem procurement, sistem pelatihan, prosedur perkreditan dan sistem pelayanan nasabah. Menurut para pimpinan BNI Cabang Semarang dalam kaitan perubahan sistem Anggaran procurement dialokasikan dari Kantor Pusat, Wilayah dan Cabang setelah disetujui anggaran tersebut diberi alokasi waktu untuk pelaksanaannya, Sistem Pelatihan diselenggarakan secara klasikal oleh Kantor Pusat dan Kantor Wilayah sedangkan Kantor Cabang sebagai unit terkecil memberian feed back terhadap hasil pelatihan tersebut, prosedur akuntasi dilakukan secara terpusat, layanan ditingkatkan dengan mengaplikasikan SOP Standar layanan bekerja sama dengan konsultan MRI (Market Research Indonesia). Sedangkan sistem perkreditan mengalami perubahan yang sangat mendasar dalam proses keputusan kredit, semula keputusan kredit berada pada satu orang yaitu pemimpin sentra kredit, sedangkan saat ini BNI Reformasi sedang menerapkan pola komite kredit dalam mengambil keputusan kredit. Komite kredit ini merupakan keputusan tertinggi atau pengambil keputusan final yang anggota komitenya terdiri dari analis kredit, analis keuangan, wakil pemimpin sentra kredit, manager risiko dan pemimpin sentra kredit. Keputusan kredit harus berdasarkan suara bulat dan jika ada anggota komite yang menolak maka keputusan kredit harus diangkat kepada manajemen yang lebih tinggi yaitu atasan unit sentra kredit.

Salah satu bentuk perubahan organsiasi yang juga dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk adalah perubahan gaya. Perubahan gaya berupa pola-pola tindakan yang ditampilkan manajemen di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Para pimpinan BNI Cabang Semarang menyebutkan selama perubahan gaya terjadi dengan tidak memberikan efek negatif yang berkepanjangan terhadap karyawan yang menjalankan fungsi operasional perubahan gaya tersebut sah–sah saja. Kadangkala perubahan gaya tidak serta merta mengakomodir kebutuhan petugas dioperasional. Seperti halnya dengan pemisahan SBO, pekerjaan yang semula ditangani oleh petugas SBO saat ini beralih kepada front office sehingga terjadi penumpukan pekerjaan di satu unit. Sementara petugas yang semula menangani pekerjaan tersebut saat ini bahkan diperbantukan ke unit lain (hal ini berarti petugas tersebut tidak ada pekerjaan). Transaksi OPBG tidak efisien mengingat setiap transaksinya membutuhkan koordinasi dengan kantor besar dan unit SBO yang tidak satu gedung sehingga terjadi pemborosan biaya komunikasi.

Dengan demikian, manajemen berupaya merubah pola dan gaya manajemennya tidak hanya berkutat rapi pada proses manajemen seperti perencanaan, pengendalian dan pelaksanaan, tapi juga berusaha menjalin komunikasi secara berkelompok dengan seluruh unit melalui motivasi-motivasi yang terarah dan rutin sehingga sangat terasa perubahan ini di setiap unit. Saat ini juga dibentuk model censeling, mentoring dan coaching untuk setiap lini manajemen sehingga seluruh kinerja terpantau dengan baik.

Perubahan terhadap staf tentang sistem penilaian, skala gaji, program pelatihan formal, dan sejenisnya, moral, sikap, motivasi, dan perilaku yang dituntut oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu dari perubahan organisasi yang juga dilakukan oleh Bank BNI. Para pimpinan BNI Cabang Semarang, telah dilakukan perubahan. Sistem penilaian dengan Scorecard Performance Management System telah memadai dalam mengukur kinerja setiap pegawai karena keseluruhan KPI (Key Performance Indicator) diukur dengan angka. Skala gaji ditetapkan sesuai level masing-masing jenjang jabatan. Pelatihan, motivasi, moral (kerohanian), dan perilaku yang dituntut dari pegawai telah diberikan panduannya oleh perusahaan secara terperinci kepada pegawai.

Perubahan organisasi yang terakhir adalah tentang keahlian yang diberikan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kepada karyawannya yaitu menambahkan kemampuan baru, suatu keahlian baru kepada karyawannya sebagai upaya untuk mengantisipasi ketidakpastian pasar dan bisnis. Pada umumnya informan mengetahui hal tersebut. Para pimpinan BNI Cabang Semarang, menyebutkan BNI melakukan upaya peningkatan kemampuan terhadap karyawannya. Secara periodik Bank BNI selalu melakukan dan melaksanakan upgrade terhadap kemampuan dan kompetensi karyawan untuk menjawab tantangan persaingan pasar. Pelatihan tersebut diselenggarakan di tingkat Kantor Pusat, Kanwil dan Kantor Cabang. Pelatihan yang diselenggarakan terpusat adalah pelatihan yang bersifat manajerial atau transaksional yang berdampak terhadap kinerja BNI secara keseluruhan. Sedangkan pelatihan yang dilakukan oleh Kanwil diarahkan kepada pelatihan untuk peningkatan kompetensi yang bersifat lokal atau region untuk meningkatkan pemahaman terhadap beberapa transaksi tertentu yang dominan terjadi pada area tersebut. Pelatihan yang diselenggarakan oleh Kantor Cabang adalah berupa pembahasan SOP (Standard Operational Procedure) dan penajaman terhadap transaksi sehari-hari yang terjadi di Kantor cabang.

Dalam pandangan staf Bank BNI Cabang Semarang perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam kaitan perubahan struktur, strategi, sistem. gaya, staf dan keahlian juga disebutkan telah dilakukan oleh pihak managemen. Para staf BNI Cabang Semarang yaitu Iwan Bisanto, staf Front Office, **Informan 03**, Ari Ananingrum, staf Front Office, **Informan 04**, Ari Santosa, staff Personal Banking Officer (Sales farmer), **Informan 05**, Aditio Kusumo, staf (Anggota SP), **Informan 07**, Tyas Eko P, staf Back Ofiice, **Informan 08**, dan Via Sari, staf Back Ofiice, I**nforman 09.** pun mengetahu perubahan organisasi yang berkaitan dengan perubahan struktur berupa pembagian tugas dan koordinasi.yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Perubahan struktur tersebut adalah pemisahan tugas dan fungsi pada 1 (satu) unit organisasi. Contoh : Pemisahan tugas pada Sentra Kredit, yaitu adanya pemisahan antara Relationship Officer dengan Credit Analyst. Perbahahan strukur telah dilakukan oleh Manajemen BNI secara bertahap sejak 5 tahun yang lalu menggunakan jasa konsultan pihak ketiga (Accenture) dengan nama BNI Reformasi 1.0. Pada tahun 2010 pegawai BNI telah mendapat berbagai perubahan dari tingkat Divisi maupun tingkat Unit, contohnya adalah di tingkat Unit/Cabang pembagian tugas saat ini fokus pada pelayanan dari segi service dan peningkatan DPK dari segi bisnis, Sentra Kredit memiliki kewenangan untuk mengelola dan menyalurkan kredit kepada debitur. Namun pembagian tersebut tidak serta merta mengkotak-kotakan kewenangan dan tugas fungsi yang ada namun dari perubahan tersebut adalah untuk fokus dan mengintegrasikan keseluruhan unit agar bersinergi. Mengenai koordinasi saat ini BNI telah mengupayakan kemudahan akses melalui BNI Forum (sarana komunikasi intranet antara manajemen dengan pegawai) untuk koordinasi dan berita yang urgent melalui sarana group BB dari tingkat pimpinan maupun unit dari masing-masing cabang. Demikian juga adanya pemisahan tugas dan fungsi yang tersentralisasi pada unit Back office yaitu transaksi kliring, administrasi kredit, garansi bank, dan lainnya.

Para staf BNI Cabang Semarang mengetahui perubahan strategi tersebut. Perubahan strategi pada program BNI Reformasi., dari sudut SDM yaitu dilakukan banyak pelatihan tentang leadership. Bank BNI yang sebelumnya mengandalkan sektor korporasi, mulai mencoba menggarap dengan sungguh sungguh sektor konsumer ritel dan transaksional banking dengan berbagai strategi mulai dari meningkatkan layanan dan teknologi dan lain-lain. Selain itu, Bank BNI saat ini sudah mengalami perubahan yang signifikan dalam mengadapi pesaingnya, salah satu contohnya adalah Bank BNI yang sebelumnya masih dalam konsep produk sentris namun saat ini berubah menjadi customer sentris, mulai mendengar dan mengakamodasi berbagai layanan yang dibutuhkan oleh customer dan pasar bisnis yang ada.

Dalam kaitan perubahan Sistem Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk para staf Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan ada beberapa sistem mulai berubah namun ada juga yang masih tetap pada skema sebelumnya. Namunm demikian , secara global organisasi di BNI saat ini merubah sistem yang ada dari formal maupun informal, seperti perekrutan internal dan eksternal yang lebih terfokus untuk pemenuhan SDM yang berkualitas, walau dalam penerapannya masih terjadi konflik (dhi. Untuk Pegawai Prohire) dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi dan daya saing SDM BNI secara internal namun perlu dipahami bahwa pemenuhan secara internal bagi pegawai yang ada juga harus memiliki kesempatan yang sama dan kompetensi yang bersaing melalui Leadership Program dari Serikat Pekerja BNI. Sistem Pelatihan saat ini tidak hanya berpusat di LPM (Divisi Pelatihan) tetapi dengan metode e-learning/kuis kepada seluruh pegawai yang ada, prosedur kredit menjadi tumpuan bisnis yang ada telah berubah dengan sentralisasi dan fokus penanganan kredit di masing-masing Sentra.

Dalam kaitan perubahan gaya organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk para staf Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan perubahan pada pola tindakan manajemen seiring dengan perubahan strategi. Meskipun sedikit dipengaruhi oleh karakter personal di dalam manajemen. Selain itu, perubahan gaya terlihat pada perubahan corporate identity untuk meningkatkan bisnis, dan coaching and monotoring pegawai, reward and punishment sebagai profesionalisme pegawai untuk mencapai target KPI.

Dalam kaitan perubahan staf organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbkpara staf BNI Cabang Semarang menyebutkan bahwa perubahan bagi staf dari segi penilaian, gaji, pelatihan formal, maupun sikap moral dan motivasi, dilakukan malalui penilaian PKPP yang berupaya pada basis objektifitas kompetensi dan kinerja, namun tidak tertutup kemungkinan subjektifitas tetap ada, Managemen (khususnya di BNI KCU Semarang) telah lebih membuka diri untuk dapat menerima masukan positif dengan metode sharing di tingkat pemimpin unit dan Serikat Pekerja untuk tujuan utama BNI secara keseluruhan, dan untuk pelatihan formal lebih atraktif dan dibuat sedemikian rupa agar lebih mengaktifkan para staf untuk lebih berkreasi.

Dalam kaitan perubahan keahlian organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Menurut para sraf BNI Cabang Semarang menyebutkan karyawan tidak ditambahkan kemampuan baru tersebut sebagai suatu syarat mutlak pada Divisi SDM. Namun manajemen selalu mendorong agar setiap karyawan berusaha untuk mengembangkan kemampuannya melalui cara informal.

Perubahan organisasi yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk sangat berpengaruh terhadap karyawan. Pengaruh itu terlihat dari kemauan mereka turut serta berpartisipasi aktif mendorong gerak dinamika perubahan itu senditri. Kemauan, niat, dan cara berpikir yang telah mereka dedikasikan dalam menghadapi perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk menunjukkan bahwa mereka mempunyai kesiapan untuk ikut bersama perubahan tersebut. Kesiapan karyawan menghadapi tuntutan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk terwujud ke dalam lima faktor kunci perubahan itu, yaitu efikasi diri, kebaikan (wellness), discrepancy (perbedaan atau ketidaksesuaian), appropriateness (kelayakan**)** dan personal valance (valensi pribadi) . Yang paling berpengaruh terhadap perubahan organisasi dari kelima faktor tersebut pertama efikasi diri, kedua valensi pribadi, ketiga wellness, keempat discrepancy dan kelima appropriateness.

Yang pertama efikasi diri. Dari segi efikasi diri mereka mempunyai keyakinan untuk berhasil setelah dilakukan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dan memiliki keterampilan dan mampu melaksanakan tugas dan kegiatan yang berkaian dengan pelaksanaan perubahan karena mereka telah dibekali dengan pelatihan untuk berhasil menerapkan perubahan.. Seperti kemampuan mencapai keberhasilan berdasarkan pengalaman masa lalu setelah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan perubahan organisasi merupakan salah satu bentuk dari efikasi diri. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang mempunyai pandangan yang berbeda tentang kemampuan mencapai keberhasilan berdasarkan pengalaman masa lalu setelah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan perubahan organisasi. Mereka menyebutkan tidak begitu yakin karena tuntutan kinerja saat ini cukup tinggi dan target-target yang ditetapkan oleh BNI cukup tinggi dan ada yang menyebutkan yakin dengan harapan keberhasilan setelah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan perubahan organisasi dapat kembali menjadi bank yang terdepan selama perubahan. Namun demikian, mereka mampu melakukan tugas dengan baik setelah dilakukan perubahan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. serta mereka mempunyai keterampilan yang diperlukan oleh Bank BNI. Dalam menghadapi tutuntutan perubahan organisasi. Akan tetapi, para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan tidak mudah mengatasi permasalahan ketika PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menerapkan perubahan. Dan lagi perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk diharapkan cocok dengan keterampilan karyawan ternyata ada yang menyatakan cocok dan selalu harus optimis. Namun, pimpinan lain menyebuitkan beberapa tuntutan perubahan tidak cocok dengan ketrampilannya saat ini, hal ini karena ketrampilan yang ada selama ini lebih fokus pada administrasi dan back office sedangkan tututan perubahan organisasi mengharuskan pegawai untuk fokus pada kastemer, sehingga membutuhkan keahlian baru seperti negotiation skill dan marketing intelligent. Saat ini perubahan BNI mengarah kepada penetrasi pasar dan fokus pada pesaing sehingga membutuhkan ketrampilan baru. Setiap pegawai dituntut untuk mampu menjadi pemasar atau marketer yang baik. Walaupun demikian, mereka percaya dapat bekerja dengan baik setelah perubahan organisasi dilaksanakan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Para staf Bank BNI Cabang Semarang pada umumnya mempunyai pandangan yang sama tentang kemampuan mencapai keberhasilan berdasarkan pengalaman masa lalu setelah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan perubahan organisasi. Para informan mempunyai keyakinan akan mencapai keberhasilan setelah terjadi perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Selain itu, mereka dapat melakukan tugas dengan baik dengan dukungan dan arahan dari manajemen dan pemahaman yang sama oleh rekan kerja terhadap perubahan tersebut serta mempunyai keterampilan yang dibutuhkan oleh Bank BNI karena perubahan tersebut cocok dengan keterampilan mereka. Oleh karena itu, mereka percaya dapat bekerja dengan baik setelah perubahan organisasi dilaksanakan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Yang kedua valensi pribadi. Dari segi personal valance (valensi pribadi) mereka mempunyai keyakinan dalam jangka panjang perubahan itu akan berguna jika organisasi mengadopsi perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Personal Valance (Valensi Pribadi) mengacu pada sejauh mana seseorang merasa bahwa ia akan atau tidak akan mendapatkan keuntungan dari pelaksanaan perubahan. Salah satu bentuk Personal Valance (Valensi Pribadi) adalah ketika PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menerapkan perubahan ini, karyawan bisa membayangkan keuntungan finansial datang dengan cara mereka sendiri. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan keuntungan finansial yang akan diperoleh oleh pegawai adalah remunirasi atau kesejahteraan yang meningkat berbanding lurus dengan meningkatnya kinerja perusahaan yang merupakan dampak dari peningkatan laba perusahaan.

Selain itu, tentang prospek perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk akan memberi peluang karir baru bagi karyawan disebutkan oleh para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang bahwa prospek karir di Bank BNI sudah tertata dengan baik dan jenjang karir sudah jelas berdasarkan performance dan kinerja. Perubahan organisasi di BNI tidak berdampak secara langsung terhadap percepatan karir seseorang. Namun beberapa jenjang karir yang baru telah dibuat seperti jenjang karir bagi tenaga marketing. Tentang tidak percaya ada sesuatu yang didapatkan ketika perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ini dilaksanakan para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang percaya ada sesuatu yang yang didapat ketika ketika perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ini dilaksanakan.

Masa depan karyawan menurut para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang dalam pekerjaan ini tidak akan terbatas karena perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Perubahan organisasi yang terjadi saat ini justru membuat masa depan seluruh pegawai menjadi semakin baik karena jenjang karir semakin terbuka luas. Semula jenjang karir yang ada hanya berdasarkan struktural namun setelah perubahan organisasi jenjang karir BNI secara perlahan menjadi berdasarkan kompetensi. Selain itu, dalam jangka panjang, menurut para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang karyawan merasa (perubahan) itu akan berguna bagi mereka jika organisasi mengadopsi perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Oleh karena itu, mereka tidak merasa khawatir akan kehilangan beberapa status di organisasi ketika perubahan orgnisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk diterapkan karena perubahan organisasi di Bank BNI tidak langsung merugikan pegawai secara mayoritas dan lagi pengisian SDM pada jabatan tersebut membutuhkan kompetensi dan keahliannya masing-masing. Setiap jabatan membutuhkan skill atau kemampuan tersendiri untuk mengisi posisi tersebut. Dengan demikian, perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk membuat karyawan tidak mempertanyakan masa depan pekerjaan mereka dengan organisasi ini. Namun demikian, orang-orang pada tingkatan mereka tidak akan melihat manfaat dari perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk karena kemampuan untuk melihat manfaat dari perubahan organisasi BNI pada orang-orang tingkatannya sangat beragam. Meskipun demikian, masih banyak orang orang ditingkatannya yang tidak mampu melihat manfaat dari perubahan organisasi BNI, sehingga mereka yang tergolong dalam pegawai seperti tidak dapat memberikan kontribusi secara maksimal bagi kemajuan BNI. Di sisi lain, orang yang ditingkatannya juga banyak yang ditunjuk menjadi agen perubahan. Sekain itu, mereka juga tidak mengkhawatirkan risiko karena risiko yang terjadi terkait dengan perubahan saat ini lebih kecil dibanding risiko yang akan dialami jika perusahaan tidak berubah. Risiko terbesar jika perubahan tidak dilakukan adalah BNI ditinggalkan nasabah/kastemer dan secara jangka panjang berdampak pada kemunduruan bisnis yang ujungnya berakhir pada kebangkrutan perusahaan.

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menanggapi cara berbeda membayangkan keuntungan finansial datang dengan cara mereka sendiri. Menurut mereka meskipun ada kesempatan keuntungan finansial datang dengan caranya sendiri, namun hal ini kecil karena keuntungan finansial sudah diperhitungkan melalui mekanisme perubahan. Namun demikian, sistem insentif sales memungkinkan unutk melakukan manipulasi data untuk mendapatkan insentif yang besar. Akan tetapi, perubahan organisasi di BNI untuk rujuan dan efektifitasnya dapat tercapai maka hasil akhirnya adalah untuk kesejahteraan pegawai BNI itu sendiri, jadi keuntungan finansial tidak hanya untuk jangka pendek tapi kelangsungan dan keberadaan BNI di masa mendatang juga merupakan hal yang terpenting. Dan lagi, perubahan organisasi akan memberi peluang karir baru bagi mereka.

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga percaya ada sesuatu yang didapat ketika perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ini dilaksanakan. Selain itu masa depan mereka tidak akan menjadi terbatas karena perubahan. Perubahan justru akan lebih memacu untuk lebih giat dan memberikan peluang yang lebih luas karena mereka meyakini bahwa peluang akan ada untuk setiap pegawai dengan adanya perubahan organisasi dan itu tetap harus dibuktikan dengan kinerja yang produktif dan efisien untuk pencapaian dari perubahan itu sendiri. Namun demikian, hal itu tergantung juga kepada kemampuan diri sendiri untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Kalau ia kaku dalam menghadapi perubahan tentu ia akan merasa masa depannya akan dibatasi oleh dampak perubahan tersebut. Oleh karena itulah. dalam jangka panjang mereka merasa perubahan itu akan berguna bagi mereka.

Para staf Bank BNI Cabang Semarang pun menyebutkan tidak merasa khawatir akan kehilangan beberapa status di organisasi karena pasti akan tercipta status baru yang lebih terukur terhadap kinerja pada perubahan di organisasi. Namun demikian, mereka mempertanyakan masa depannya sebagai dampak dari perubahan. tapi hal tersebut tidak perlu dikhawatirkan selama bekerja dengan baik. Sehingga semakin harus dituntut lebih responsif, lebih baik dan lebih efisien dalam bekerja, untuk masa depannya lebih untuk dapat membuktikan kinerja yang telah menjadi tugasnya dan keseluruhan itu nantinya akan menjadi manfaat yang baik untuk BNI di Unitnya. Jadi BNI tempat ia bekerja dan berkarya tidak akan ia pertanyakan lagi atas perubahan yang ada karena mereka melihat manfaat dibalik perubahan organisasi tersebut. Selain itu, mereka tidak mengkhawatirkan risiko terkait dengan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk,

Yang ketiga wellness. Dari segi kebaikan ( Wellness) mereka mempunyai pandangan positif terhadap perubahan oerganisasi yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dan mempunyai kemampuan untuk menghadapi proses perubahan organisasi dan tetap optimis terhadap keberhasilan perubahan tersebut serta memiliki kesadaran dan tanggung jawab untuk turut menghantarkan PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk menuju keberhasilan dalam proses perubahan.

Kebaikan (Wellness) mengacu pada proses kehidupan yang dijalani seseorang untuk mencapai kondisi terbaiknya dalam kehidupan. Salah satu kebaikan (wellness) dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi di Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk adalah setiap karyawan diharapkan merasa memiliki kemampuan untuk dapat mengatasi keadaan disekitarnya dalam menghadapi proses perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dengan tetap memiliki perasaan dan sikap optimis. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan mampu untuk mengatasi keadaan disekitarnya dalam menghadapi proses perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dengan tetap memiliki perasaan dan sikap optimis. Hal itu disebabkan menurut para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang perubahan organisasi ini merupakan sesuatu hal yang logis. Oleh karena itu, mereka dalam menghadapi proses perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, mampu mempertahankan berbagai macam pikiran terbukan terhadap ide-ide baru. Dan mereka mampu menjalankan tugas pekerjaan secara konsisten terutama dalam melayani nasabah serta tetap mampu menjalin hubungan yang baik dengan rekannya karena semua pegawai harus lebih mementingkan kepentingan perusahaan di atas kepentingan individu sekaligus juga tetap mampu menjalin kerjasama, berempati, mendengarkan saran dan keluhan rekan kerja dan tetap berkomitmen untuk menjadi lebih baik. Namun demikian, mereka juga mampu mempertahan sistem nila yang sudah ada serta mampu mempertahankan keyakinan bahwa tujuan organisasi dapat gercapai dalam menghadapi proses perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga optimis mampu mengatasi masalah di sekitarnya dalam menghadapi proses perubahan organisasi di BNI. Dan lagi, perubahan organisasi merupakan hal yang logis. Oleh karena itu, mereka mampu mempertahan pikiran terbuka terhadap ide-ide baru. ketika proses perubahan sedang berjalan serta berupaya menjalankan tugas pekerjaan secara konsisten. Dalam kaitan inilah mereka menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja serta menjalin kerjasama dengan rekan kerja dan berempati terhadap keluhan rekan kerjanya. Mereka juga mampu mempertahankan sistem nilai serta mampu mempertahankan keyakinan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai.

Yang keempat discrepancy. Dari segi discrepancy (perbedaan atau ketidaksesuaian) mereka memandang cukup alasan dan rasional serta masuk diakal dilakukannya perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dan sudah merupakan kebutuhan untuk dilakukan perubahan organisasi dalam menghadapi tantangan yang semakin ketat dan kompetitif di dunia industri perbankan saat ini.

Discrepancy (Perbedaan atau Ketidaksesuaian) mengacu pada sejauh mana seseorang merasa bahwa ada atau tidak alasan yang sah dan kebutuhan untuk perubahan organisasi. Salah satu bentuk discrepancy (Perbedaan atau Ketidaksesuaian) adalah ada alasan yang sah untuk membuat perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan ada alasan yang sah membuat perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. yaitu untuk meningkatkan kinerja Bank BNI supaya tidak kalah dengan bank pesaing., demi pelayanan dan kepuasan customer juga beberapa tahun belakangan ini kinerja BNI sangat menurun dibanding kinerja pesaing sehingga berdasarkan angka dan data terlihat jelas bahwa pangsa pasar BNI semakin tergerus oleh pesaing. Oleh karena itu sangat beralasan jika perusahaan melakukan perubahan untuk menghadapi pasar dan mengantisipasi gerakan pesaing. Berdasarkan besarnya asset terlihat pertumbuhan asset BNI rata-rata berada dibawah pertumbuhan perbankan secara nasional. Selain itu, ada sejumlah alasan rasional mengapa perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk harus dibuat yaitu (1) agar tidak kalah bersaing dengan pesaing., (2) untuk menjadikan PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sebagai bank pilihan utama. (3) Menciptakan pelayanan satu pintu bagi customer sehingga customer menjadi loyal terhadap PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk dan (4) agar dapat berkompetisi dengan bank pesaing dan menjadi bank yang unggul dalam layanan dan kinerja. (5) kurangnya fokus terhadap pesaing sehingga BNI kalah di pangsa pasar. (6) kurang responsif dalam menghadapi perubahan. (7) Pegawai kurang termotivasi untuk kreatif dan inovatif. (8) Sinergi yang rendah antar kelompok kerja, sehingga dibutuhkan perbaikan di area kepercayaan, kerjasama, dan komunikasi antar departemen.

Kemudian, para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan ada yang menjelaskan mengapa perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk harus dibuat. yaitu perjelasan Feformasi 1.0, dan manajemen. Oleh karena itu, para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkjan masuk akal untuk memulai perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Sebab menurut mereka perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sangat dibutuhkan. untuk memenangkan persaingan agar perubahan ttersebbut akan membuat hal–hal yang lebih baik. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk muncul setelah keadaan suara evaluasi .

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menyatakan ada alasan yang membuat perubahan organisasi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. yaitu (1) meningkatkan kinerja yang lebih efektif dan efisien, serta meminimalkan risiko untuk mendapatkan hasil yang optimal. (2) visi dan misi Bank BNI. (3) pemisahan antara unit bisnis, layanan dan supporting, hal ini dilakukan agar maksimal melaksanakan tugas dan memudahkan pemantauan kinerja. (4) sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas organisasi menghadapi persaingan di dunia perbankan. Oleh karena itu, ada alasan rasional mengapa perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk harus dibuat, yaitu untuk menghindari adanya organisasi yang memiliki potensi timbulnya fraud yang tinggi tanpa adanya pengawasan yang kompleks. Atau sistematika workflow yang dirasa tidak prowaktu biaya dan terpenuhinya kebutuhan customer serta meningkatkan kinerja dan memberikan layanan terbaik untuk nasabah, sehingga BNI menjadi bank pilihan utama bagi masyarakat. dan untuk dapat survive dan tumbuh berkembang menjadi Market Leader di Industri Perbankan.

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menyebutkan ada yang menjelaskan mengapa perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk harus dibuat, yaitu oleh manajemen melalui media-media internal di Bank BNI maupun tim khusus yang dibentuk oleh Bank BNI.dan program Bank BNI Reformasi. Oleh karena itu, menurut mereka masuk akal untuk memulai perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sebagai bentuk respon positif yang dilakukan oleh Bank BNI berdasar orientasi hasil yang optimal. Karena BNI harus merespon dan mengambil langkah-langkah reformatif dalam menghadapi persaingan di dunia perbankan agar tidak kalah bersaingan dengan bank lainnya.

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga menyebutkan perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sangat dibutuhkan mengingat persaingan bisnis perbankan semakin kompetitif dan sangat ketat sekali sehingga untuk menghadapi hal itu BNI harus segera melakukan perubahan tidak ditinggalkan nasabah dan lagi menurut mereka perubahan akan membuat hal–hal yang lebih baik karena perubahan organisasi Bank BNI muncul setelah adanya suara evaluasi organisasi.

Yang kelima Appropriateness Dari segi appropriateness (Kelayakan**)** mereka memandang pentingnya perubahan organisasi dilakukan dan yang lebih dipentingkan mendapat prioritas utama untuk dilakukan perubahan itu adalah staf dan keahlian, sistem serta strategi, dan tidak terkecuali gaya manajemen, dan struktur.

Appropriateness (Kelayakan) mengacu kepada sejauh mana pentingnya perubahan organisasi dilakukan dan mengapa perubahan itu harus dilakukan. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan perubahan organisasi sangat penting dilakukan, terutama perubahan paradigma dalam hal pendekatan terhadap strategi mengelola nasabah yaitu dari Product Driven menjadi Customer Centric. Para pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan secara variatif tentang yang lebih mendapat prioritas utama dalam perubahan organisasi yaitu perubahan staff dan keahlian serta perubahan strategi dan keahlian.. Yang tidak perlu berubah menurut mereka adalah gaya manajemen dan sistem

Para Pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menanggapi secara berbeda mengapa dan untuk apa perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dilakukan Ada yang menyebutkan untuk meningkatkan kinerja baik bisnis dan layanan dan hasilnya Bank BNI tumbuh dengan baik juga perubahan organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja bisnis dan layanan. Selain itu, menurut mereka ada yang perlu diubah. yakni perlu adanya kepedulian semua pegawai. stigma dan mind set untuk melakukan pekerjaan dengan cara efektif dan efisien. Program atau daerah di mana karyawan bekerja dengan baik dan fungsi tidak memiliki aspek yang perlu berubah. Para Pimpinan Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan ada yang perlu diubah yaitu perubahan dalam hal kewenangan menetapkan kurs valas saat petugas melayani nasabah transaki Luar Negeri.

Para staf Bank BNI Cabang bSemarang juga menyebutkan perubahan organisasi penting dilakukan karena pasar dari waktu ke waktu terus bergerak dan persaingan terus berjalan dan semakin ketat. Oleh karena itu, perubahan yang mendapat prioritas utama adalah sistem, staf dan keahlian, serta strategi. Sedangkan yang tidak perlu dilakukan perubahan menurut mereka adalah gaya dan struktur.

Para staf Bank BNI Cabang Semarang juga juga menyebutkan mengapa dan untuk apa perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dilakukan, yaitu untuk kebaikan perusahaan dan kesejahteraan bersama. Oleh karena itu ada yang perlu diubah tentang cara melakukan pekerjaan agar menjadi lebih efisien, yaitu melakukan evaluasi untuk mendapatkan cara kerja yang lain yang lebih efisien. Sedangkan daerah kerja karyawan yang perlu diubah menurut mereka adalah program kerja dari job driskripsi khususnya dari Unit PUT – 2 tempat ia bertugas menurutnya mungkin ada beberapa hal selain teknis bekerja yang perlu dievaluasi ulang, diantaranya (a) Team Work, kerjasama unit perlu ditingkatkan dengan adanya 2 personil di lantai 2 dan 5 personil di lantai 1 perlunya saling kerjasama dan bukan sama-sama kerja terhadap pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab masing-masing personil. Setiap personil harus dapat membackup personil lainnya, dan penyelia harus mensupport penuh serta menguasai keseluruhan proses pekerjaan di unit tersebut. (b) Efektifitas Bekerja, dalam proses bekerja ada waktu dan periode tersentu di setiap bulannya dengan volume kerja yang berlimpah (cth: pajak) hal ini harus disikapi dengan kesiapan masing-masing personil untuk lebih efektif bekerja dan berkomunikasi dengan KLN-KLN yang mengalami lonjakan volume transaksi tersebut. (c) Keteladanan, dalam kegiatan bekerja dalam satu unit Penyelia merupakan pilot dari unit tersebut, sikap keteladanan, tanggung jawab dan responsif terhadap situasi yang ada perlu ditingkatkan. Jadi kapasitas terhadap pekerjaan masing-masing personil/asisten di unit tersebut harus disesuaikan dengan kewenangan yang ada, dan penyelia harus bertanggung jawab penuh terhadap kewenangan yang ada, dan bukan melimpahkan kewenangan yang ada kepada personil/asistennya.

Keyakinan untuk berhasil setelah dilakukan perubahan organisasi (efikasi diri) dan keyakinan dalam jangka panjang perubahan itu akan berguna jika organisasi mengadopsi perubahan organisasi (valensi pribadi) merupakan modal dasar yang paling kuat untuk mendorong dilakukannya perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Keyakinan karyawan untuk berhasil 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 organiassi akan berjalan dengan baik karena para agen perubahan itu sendiri tidak mempunyai keyakinan terhadap perubahan itu sendiri.

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 yang paling kuat mempengaruhi 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.

Dari hasil penelitian terhadap perubahan organisasi yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang meliputi struktur, strategi, sistem. gaya, staf dan keahlian, maka prioritas utama yang penting dilakukan adalah seperti tabel berikut ini.

Tabel 4.49

Prioritas utama yang penting dalam perubahan organisasi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pertanyaan | Responden | Jawaban |
| Menurut anda dari enam unsur perubahan organisasi yaitu struktur, strategi, sistem, gaya, staff dan keahlian, manakah yang paling penting ? | 01  02  03  04  05  06  07  08  09 | Staff dan Keahlian.  Staff dan Keahlian.  Sistem.  Strategi.  Staff dan Keahlian  Strategi dan Keahlian.  Strategi dan Sistem.  Strategi.  Strategi. |

Sebagian besar responden menjawab bahwa prioritas utama yang paling penting dalam perubahan organisasi adalah perubahan strategi (5 orang responden) diikuti dengan perubahan keahlian (4 orang responden) kemudian perubahan staff dan sistem serta gaya dan tidak ada yang menjawab struktur.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk sangat berpengaruh terhadap karyawan. Pengaruh itu terlihat dari kemauan mereka turut serta berpartisipasi aktif mendorong gerak dinamika perubahan itu senditri. Kemauan, niat, dan cara berpikir yang telah mereka dedikasikan dalam menghadapi perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk menunjukkan bahwa mereka mempunyai kesiapan untuk ikut bersama perubahan tersebut. Kesiapan karyawan menghadapi tuntutan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk terwujud ke dalam lima faktor kunci perubahan itu, yaitu efikasi diri, kebaikan (wellness), discrepancy (perbedaan atau ketidaksesuaian), appropriateness (kelayakan**)** dan personal valance (valensi pribadi) . Yang paling berpengaruh terhadap perubahan organisasi dari kelima faktor tersebut pertama efikasi diri, kedua valensi pribadi, ketiga wellness, keempat discrepancy dan kelima appropriateness.

Yang pertama efikasi diri. Dari segi efikasi diri mereka mempunyai keyakinan untuk berhasil setelah dilakukan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dan memiliki keterampilan dan mampu melaksanakan tugas dan kegiatan yang berkaian dengan pelaksanaan perubahan karena mereka telah dibekali dengan pelatihan untuk berhasil menerapkan perubahan.

Yang kedua valensi pribadi. Dari segi personal valance (valensi pribadi) mereka mempunyai keyakinan dalam jangka panjang perubahan itu akan berguna jika organisasi mengadopsi perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Keyakinan untuk berhasil setelah dilakukan perubahan organisasi (efikasi diri) dan keyakinan dalam jangka panjang perubahan itu akan berguna jika organisasi mengadopsi perubahan organisasi (valensi pribadi) merupakan modal dasar yang paling kuat untuk mendorong dilakukannya perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Keyakinan karyawan untuk berhasilan 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 organiassi akan berjalan dengan baik karena para agen perubahan itu sendiri tidak mempunyai keyakinan terhadap perubahan itu sendiri.

Yang ketiga wellness. Dari segi kebaikan ( Wellness) mereka mempunyai pandangan positif terhadap perubahan oerganisasi yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dan mempunyai kemampuan untuk menghadapi proses perubahan organisasi dan tetap optimis terhadap keberhasilan perubahan tersebut serta memiliki kesadaran dan tanggung jawab untuk turut menghantarkan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menuju keberhasilan dalam proses perubahan.

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 yang paling kuat mempengaruhi 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.

Yang keempat discrepancy. Dari segi discrepancy (perbedaan atau ketidaksesuaian) mereka memandang cukup alasan dan rasional serta masuk diakal dilakukannya perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dan sudah merupakan kebutuhan untuk dilakukan perubahan organisasi dalam menghadapi tantangan yang semakin ketat dan kompetitif di dunia industri perbankan saat ini.

Yang kelima appropriateness. Dari segi appropriateness (Kelayakan**)** mereka memandang pentingnya perubahan organisasi dilakukan dan yang lebih dipentingkan mendapat prioritas utama untuk dilakukan perubahan itu adalah staf dan keahlian, sistem serta strategi, dan tidak terkecuali gaya manajemen, dan struktur.

Memandang cukup alasan dan rasional serta masuk diakal dilakukannya perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dan sudah merupakan kebutuhan untuk dilakukan perubahan organisasi dalam menghadapi tantangan yang semakin ketat dan kompetitif di dunia industri perbankan saat ini (discrepancy) memandang pentingnya perubahan organisasi dilakukan (appropriateness) juga mempengaruhi terlaksananya perubahan organisasi. pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa yang paling berpengaruh dari kelima faktor kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi adalalah yang pertama efikasi diri, kedua valensi pribadi, ketiga wellness, keempat discrepancy dan kelima appropriateness.