**BAB V**

**SIMPULAN DAN SARAN**

1. **Simpulan**

Dari hasil temuan penelitian tentang kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dapat disimpukan sebagai berikut.

1. Tuntutan yang mendorong dilakukannya perubahan oleh Bank BNI dipicu oleh dua aspek, yaitu tuntutan eksternal dan tuntutan internal. Tuntutan perubahan dari aspek eksternal berupa kesadaran bahwa pertumbuhan aset dan pangsa pasar dalam lima tahun terakhir cenderung belum meningkat secara signifikant
2. Pertumbuhan aset. 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%. Dengan demikian, Pertumbuhan BNI dari tahun ke tahun secara berturut –turut dari tahun 2006 – 2011 jauh lebih rendah dibanding pertumbuhan bank pesaing.
3. Pertumbuhan pangsa pasar. Pangsa pasar BNI sejak tahun 2006 sampai dengan tahun 2011 terlihat stagnan bahkan cenderung menurun, diambil oleh pesaing. Tahun 2006 BNI memiliki pangsa pasar sebesar 9,97% dan menjadi 7,92% pada tahun 2011. Secara berturut-turut pangsa BNI sejak tahun 2006-2011 adalah 9,97% - 9,29% - 8,70% - 9,07% - 8,02% dan 7,92%.
4. Tuntutan perubahan secara internal adalah adanya kesenjangan dalam berbagai aspek yaitu :
5. Kurangnya fokus terhadap pesaing sehingga BNI kalah di pangsa pasar.
6. Kurang responsif dalam menghadapi perubahan.
7. Sinergi yang rendah antarkelompok kerja, sehingga dibutuhkan perbaikan di area kepercayaan, kerjasama, dan komunikasi antardepartemen.
8. Perubahan organisasi yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk meliputi perubahan struktur, strategi, sistem, gaya, staf, dan keahlian.
9. Perubahan struktur. Perubahan organisasi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam kaitan perubahan struktur berupa pembagian tugas dan koordinasi telah dilakukan pada Sentralisasi Unit Dalam Negeri dan Kliring, Administrasi dan Unit Umum. 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). Selain itu perubahan struktur tentang pembagian tugas dan koordinasi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sejak dimulainya 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.
10. Perubahan strategi. Dalam menghadapi pesaingnya PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk telah melakukan perubahan strategi dalam hal peningkatan standar layanan menjadi satu pintu, peningkatan efisiensi dengan sentralisasi back office, dari Product Centric (orientasinya menjual produk/jasa ke nasabah) menjadi Customer Centric (menjual produk/jasa berdasarkan kebutuhan nasabah/customer needs), optimalisasi outlet BNI untuk meningkatkan kemampuan pelayanan dan servics kepada nasabah, menambah personil sales dan meningkatkan kemampuannya dalam hal memasarkan pruduk/jasa agar nasabah tetap loyal dan kebutuhannya terpenuhi dalam satu langkah, memberikan banyak pelatihan tentang leadership, mengubah strategi dari sektor korporasi, mulai mencoba menggarap dengan serius sektor konsumer ritel dan transaksional banking dengan berbagai strategi mulai dari meningkatkan layanan dan teknologi dan lain-lain. Semua perubahan strategi yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk tersebut ditujukan agar dapat menghadapi pesaingnya di dunia perbankan yang semakin ketat dan kompetitif.
11. Perubahan sistem.Perubahan sistem yang dilakukan oleh PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. berkaitan dengan sistem anggaran procurement dialokasikan dari kantor pusat, wilayah dan cabang, Artinya. sistem procurement dari desentralisasi menjadi sentralisasi. Dengan demikian, 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. Sistem pelatihan diselenggarakan secara klasikal oleh kantor pusat dan kantor wilayah sedangkan cabang lebih ke arah monotoring, coaching, dan pembinaan/arahan pada saat pekerjaan sedang berlangsung. Artinya sistem pelatihan diubah dari sistem konvensional menjadi Electronic Learning. Dengan demikian, 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. Sistem prosedur akuntasi dilakukan secara terpusat. Layanan ditingkatkan dengan mengaplikasikan SOP (Standar Layanan Operasioanl). Sistem prosedur pekreditan, dan sistem pelayanan nasabah dari Front End menjadi Non Front End, Sentralisasi Back Office. 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), sehingga Sentralisasi Back Office terkendala pada birokrasi yang cukup panjang.
12. Perubahan gaya. Perubahan gaya yang ditampilkan manajemen PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yaitu berupa pola tindakan tegas seperti memberikan teguran jika terjadi kesalahan pada karyawannya. Perubahan pola tindakan manajemen seiring dengan perubahan strategi. Perubahan gaya itu sedikit dipengaruhi oleh karakter personal di dalam manajemen. Selain itu, perubahan gaya terlihat pada perubahan corporate identity untuk meningkatkan bisnis. Perubahan gaya meliputi coaching and mentoring pegawai, reward and punishment sebagai profesionalisme pegawai untuk mencapai target KPI. Selain itu, 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. Dengan demikian, perubahan pola managemen dalam mengambil suatu tindakan bisnis dan keputusan bisnis saat ini sudah banyak perubahan, lebih efisien dan praktis salah satu contohnya dengan kewenangan pendanaan maintenance relationship ke masing-masing pemimpin KLN untuk peningkatan DPK. Oleh karena itu, perubahan pola manajemen menyesuaikan perubahan strategi meskipun style individu manajemen berbeda-beda namun secara keseluruhan manajemen menjadi lebih transparan.
13. Perubahan terhadap staf. 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) adalah 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. Akan tetapi, perubahan ini belum terinformasikan secara kontinyu namun perubahan tersebut hanya dilihat dari kompetensi inti dari setiap pegawai dan sejalan dengan penerapan SLA dan PMS bagi masing masing unit. Namun demikian, 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).
14. Perubahan keahlian. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk telah menambahkan kemampuan baru, yaitu suatu keahlian baru kepada karyawannya sebagai upaya untuk mengantisipasi ketidakpastian pasar dan bisnis Akan tetapi, peningkatan kemampuan dan kapabilitas tersebut tidak diberikan kepada semua pegawai. Selain itu, secara formal, penambahan kemampuan baru para karyawan tidak merupakan syarat mutlak pada Divisi SDM. Namun Manajemen selalu mendorong agar setiap karyawan berusaha untuk mengembangkan kemampuannya melalui cara informal termasuk keahlian di bidang tertentu. Sebagai contoh BNI turut merekrut karyawan dari etnis tertentu untuk pendekatan lebih kepada golongan/etnis tertentu. Memberikan pelatihan komunikasi, motivasi dan kemampuan lain. Penambahan kemampuan baru kepada karyawann dilakukan dengan tujuan pegawai dapat tambahan pengetahuan tentang produkknowlegde. dengan cara perubahan sistem dan kebijakan yang secara tidak langsung akan memaksa pegawai untuk mengubah diri meningkatkan keahlian memenuhi tuntutan perusahaan. Oleh karena itu, 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. Dengnan demikian, 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.
15. 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.
16. Efikasi diri. Efikasi diri dalam menghadapi tutuntan perubahan organiasai di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam kaitan (1) kemampuan mencapai keberhasilan berdasarkan pengalaman masa lalu setelah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan perubahan organisasi ditanggapi sama oleh informan. Pimpinan Bank BNI Cabang Semarang tidak begitu yakin akan mencapai keberhasilan setelah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan perubahan organisasi, sedangkan para staf Bank BNI Cabang Semarang yakin akan mencapai keberhasilan. Dalam kaitan (2) dapat melakukan beberapa tugas dengan baik setelah dilakukan perubahan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk pada umumnya informan, pimpinan maunpun staf Bank BNI Cabang Semarang menyebutkan dapat melakukan tugas dengan baik setelah dilakukan perubahan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Dalam kaitan (3) keterampilan yang dimiliki oleh karyawan yang diperlukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk untuk membuat perubahan pekerjaan pada umumnya menyebutkan mempunyai keterampilan. Dalam kaitan (4) kemampuan karyawan mengatasi berbagai permasalahan dengan mudah ketika PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menerapkan perubahan ditemukan kenyataannya tidak semua karyawan dapat mengatasi berbagai permasalahan dengan mudah karena banyak pegawai yang sudah merasa nyaman (comfort zone), sehingga sulit untuk diajak berubah.. Dalam kaitan (5) karyawan merasa perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cocok dengan keterampilannya. Hal itu juga disebutkan cocok dan terungkap dari pernyataan semua infroamn dengan cara yang bervariasi. Dalam kaitan (6) percaya diri dapat bekerja dengan baik setelah perubahan organisasi dilaksanakan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk disebutkan oleh semua informan dapat bekerja dengan baik.
17. Valensi pribadi. Personal Valance (Valensi Pribadi) dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam kaitan (1) ketika PT Bank Negara Indonesia menerapkan perubahan ini, karyawan bisa membayangkan keuntungan finansial datang dengan cara mereka sendiri ditemukan bahwa informan menyebutkan tidak bisa, sulit sekali di sisi lain disebutkan bahwa perubahan yang terjadi di sistem insentif sales memungkinkan unutk melakukan manipulasi data untuk mendapatkan insentif yang besar. Dalam kaitan (2) prospek perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk akan memberi peluang karir baru bagi karyawan ditemukan bahwa informan secara variatif menyebutkan sepertinya tidak ada; memberi peluang karir baru; ada peluang untuk menciptakan kebutuhan tenaga pada unit tersebut; sangat membuka jalan yang lebar bagi peningkatan karir pegawai. Dalam kaitan (3) tidak percaya ada sesuatu yang didapakan ketika perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ini dilaksanakan ditemukan bahwa informan menyebutkan percaya. Dalam kaitan (4) dalam jangka panjang, karyawan merasa (perubahan) itu akan berguna bagi mereka jika organisasi mengadopsi perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ditemukan bahwa informan menyebutkan perubahan akan sangat berimplikasi dalam jangka panjang. Dalam kaitan (5) karyawan merasa khawatir akan kehilangan beberapa status di organisasi ketika perubahan orgnisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk diterapkan ditemukan bahwa informan menyebutkan tidak khawatir karena perubahan organisasi di Bank BNI tidak langsung merugikan pegawai secara mayoritas. Dalam kaitan (6) perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk membuat pekerjaan karyawan akan lebih mudah ditemukan bahwa informan menyebutkan lebih mudah karena adanya tugas yang dialihkan kepada unit lain. Informan lain menyebutkan ada tahap tertentu pada proses perubahan berjalan tidak mudah karena timbul gesekan pada masa transisi. Dalam kaitan (7) karyawan mengkhawatirkan risiko yang terkait dengan perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ditemukan bahwa informan menyebutkan tidak mengkhawatirkan risiko. Informan lain menyebutkan mengkhawatirkan risiko pada perubahan organisasi di Bank BNI.
18. Wellness. Kebaikan (Wellness) dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam kaitan (1) 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 ditemukan bahwa semua informan memiliki 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. Dalam kaitan (2) perubahan organisasi ini merupakan suatu hal yang logis dan mereka merasa memiliki kemampuan untuk mengikutinya ditemukan bahwa semua informan menyebutkan perubahan organisasi ini merupakan hal yang logis dan mereka merasa memiliki cukup kemampuan untuk mengikuti dan menghadapinya. Dalam kaitan (3) menghadapi proses perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk karyawan diharapkan tetap mampu mempertahankan pikiran terbuka terhadap berbagai macam ide baru ditemukan bahwa semua informan menyebutkan tetap mampu mempertahankan berbagai macam pikiran terbuka dari berbagai macam ide untuk perkembangan dan pertumbuhan organisasi. Dalam kaitan (4) menghadapi proses perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, karyawan diharapkan tetap mampu menjalankan tugas pekerjaannya secara konsisten ditemukan bahwa semua informan menyebutkan tetap konsisten menjalankan tugas pekerjaannya. Dalam kaitan (5) menghadapi proses perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, karyawan diharapkan tetap mampu menjalin hubungan yang baik dengan rekannya ditemukan bahwa semua informan menyebutkan tetap berupaya menjalin hubungan baik dengan rekan kerja. Dalam kaitan (6) 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 ditemukan bahwa semua informan menyebutkan tetap mampu menjalin kerjasama dengan rekan kerja dan berempati terhadap keluhan rekan kerja dan tetap berkomitmen untuk menjadi lebih baik. Dalam kaitan (7) menghadapi proses perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, karyawan diharapkan tetap mampu mempertahankan sistem nilai yang sudah ada ditemukan bahwa semua informan menyebutkan tetap mempertahan sistem nilai yang sudah ditetapkan oleh Bank BNI.. Dalam kaitan (8) menghadapi proses perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, setiap karyawan diharapkan tetap mampu mempertahankan keyakinannya bahwa tujuan organisasi dapat dicapai ditemukan bahwa semua informan menyebutkan mampu mempertahankan keyakinannya bahwa tujuan organisasi dapat dicapai.
19. Discrepancy. Discrepancy (Perbedaan atau Ketidaksesuaian) dalam menghadapi tututan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam kaitan (1) ada alasan yang sah untuk membuat perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. ditemukan bahwa semua informan menyebutkan ada alasan yang sah untuk membuat perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yaitu (a) untuk meningkatkan kinerja Bank BNI supaya tidak kalah dengan bank pesaing, (b) berada di atas kepentingan bersama bukan kepentingan individu/kelompok (c) didasari pula dengan keputusan bijaksana demi menyelamatkan dan menghantarkan PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (d) demi pelayanan dan kepuasan Customer, (e) meningkatkan kinerja yang lebih efektif dan efisien, (f) meminimalkan risiko untuk mendapatkan hasil yang optimal, (g) visi dan misi Bank BNI, (h) pemisahan antara unit bisnis, layanan dan supporting. Dalam kaitan (2) ada sejumlah alasan rasional mengapa perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk harus dibuat ditemukan bahwa semua informan menyebutkan (a) agar tidak kalah bersaing dengan pesaing. (b) menjadikan PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk sebagai bank pilihan utama, (c) agar dapat berkompetisi dengan bank pesaing dan menjadi bank yang unggul dalam layanan dan kinerja. (d) meningkatkan kinerja dan memberikan layanan terbaik untuk nasabah, (e) kurangnya hasil yang maksimal dari pengelolaan asset yang begitu besar yang dimiliki Bank BNI. Dalam kaitan (3) ada yang menjelaskan mengapa perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk harus dibuat ditemukan bahwa semua informan menyebutkan awal program Bank BNI Reformasi dan oleh manajemen melalui media-media internal di Bank BNI. Dalam kaitan (4) masuk akal untuk memulai perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ditemukan bahwa semua informan menyebutkan masuk akal. Dalam kaitan (5) perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sangat dibutuhkan ditemukan bahwa semua informan menyebutkan untuk memenangkan persaingan. Dalam kaitan (6) perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk akan membuat hal-hal yang lebih baik daripada sekarang ditemukan bahwa informan menyebutkan (a) supaya lebih efisien, (b) bilamana perubahan itu didukung oleh segenap unsur (c) dengan cara menempatkan orang orang professional yang diharapkan dapat membawa perubahan dan ide segar bagi strategi Bank BNI. Dalam kaitan (7) perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk muncul setelah keadaan suara evaluasi organisasi ditemukan bahwa informan menyebutkan tidak tahu, mungkin perubahan karena info dari konsultan Bank BNI.
20. Appropriateness. Appropriateness (Kelayakan) dalam menghadapi tuntutun perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam kaitan (1) 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. ditemukan bahwa informan menyebutkan penting. Dalam kaitan (2) 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 ditemukan bahwa informan menyebutkan staf dan keahlian, sistem serta strategi. Dalam kaitan (3) dari enam unsur perubahan organisasi, yaitu struktur, strategi, sistem, gaya,, staf dan keahlian, di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, yang tidak perlu dan tidak penting untuk dilakukan perubahan ditemukan bahwa informan menyebutkan secara variatif yaitu semua penting, gaya manajemen, struktur. Dalam kaitan (4) karyawan dapat memahami mengapa dan untuk apa perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dilakukan dan dampaknya terhadap pertumbuhan perusahaan ditemukan bahwa informan menyebutkan memahami yakni untuk meningkatkan kinerja baik bisnis dan layanan dan hasilnya Bank BNI tumbuh dengan baik walaupun pesaing juga tumbuh lebih besar lagi. Dalam kaitan (5) tidak ada yang perlu diubah tentang cara melakukan pekerjaan agar menjadi lebih efisien ditemukan bahwa informan menyebutkan ada yang perlu diubah, yakni perlu adanya kepedulian semua pegawai, stigma dan mind set untuk melakukan pekerjaan dengan secara efektif dan efisien. Dalam kaitan (6) program atau daerah di mana karyawan bekerja dengan baik dan fungsi tidak memiliki aspek yang perlu berubah ditemukan bahwa informan menyebutkan perlu perubahan.

**5.2 Saran-saran**

1. Perubahan organisasi yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk perlu dikomunikasikan secara intensif dan berkelanjutan kepada setiap karyawan, baik melalui media elektroniik dan media cetak maupun dalam setiap kali pertemuan tatap muka agar selalu terbangun stigma dalam pikiran mereka bahwa Bank BNI sedang berada dalam proses perubahan.
2. Perlu diperinci lebih jelas dan detil tujuan perubahan tersebut dan harapan-harapan yang dicapai dari perubahan tersebut untuk diinformasikan kepada setiap karyawan agar mereka mengetahui dengan lebih jelas lagi tujuan dari perubahan tersebut serta keuntungan yang diperolehnya dari perubahan tersebut.
3. Setiap karyawan perlu diberi motivasi-motivasi untuk menyesuaikan diri dengan proses perubahan tersebut dan mendorong mereka untuk lebih aktif lagi mengambil bagian dalam proses perubahan tersebut dengan penuh percaya diri dan konsisten.
4. Perlu disediakan petunjuk-petunjuk praktis yang berkenaan dengan tugas dan pekerjaan sesuai dengan bidangnya masing-masing yang berkenaan dengan proses perubahan agar mereka tidak gagap dalam melaksanakan tugas tersebut karena telah dilakukan perubahan.
5. Perlu dilakukan kajian lanjutan terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yaitu tentang *kualitas pelayanaan terhadap tingkat kepuasan nasabah dalam proses perubahan organiasasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.*