**STUDI TENTANG KESIAPAN KARYAWAN DALAM MENGHADAPI**

**TUNTUTAN PERUBAHAN ORGANISASI**

**(STUDI KASUS PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK.**

**CABANG SEMARANG)**

**Oleh :**

**JUMA INDRA

ABSTRACT**

The need for organizational change has become a necessity in today's era of competition is very competitive. In organizational change, the first consideration should bring appropriate changes to everyone in the organization before turning his attention to the changes in the non-human parts of the organization, but to prepare employees in the face of these changes has not been seen as the main focus in the change process.

Successful organizational change in an era of rapid change include technology, globalization, uncertainty, unpredictability, volatility, shock, turbulence, and discontinuities begin with, and dependent on, changing the consciousness of those individuals who are employees of the organization. Awareness of these individuals should be prepared as early as possible including the readiness of employees to prepare the five factors that most affect the success of organizational change that Self Efficacy, Wellness, Appropriateness, and Individual Valence.

Key Words : Organizational Change, Self Efficacy, Wellness, Discrepancy, Appropriateness, and Personal Valence.

1. **Pendahuluan**

**1.1 Latar Belakang Masalah**

Dua faktor yang menuntut dilakukannya perubahan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Pertama tuntutan perubahan eksternal dan kedua tuntutan perubahan internal. Tuntutan perubahan secara eksternal muncul setelah data menunjukkan adanya penurunan kinerja BNI dibanding dengan pesaing dan tergerusnya market BNI sejak beberapa tahun belakangan. Tuntuntan perubahan secara internal muncul setelah internal BNI menyimpulkan adanya kesenjangan dalam berbagai aspek yaitu (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 antarkelompok kerja, sehingga dibutuhkan perbaikan di area kepercayaan, kerjasama, dan komunikasi antardepartemen..

Perubahan yang dilakukan BNI yang dinamakan BNI Reformasi 1.0 meliputi strategi, struktur, proses, dan SDM terus berlangsung sampai tahun 2015. Oleh karena itu, dibutuhkan kesiapan karyawan di segenap tingkatan yang meliputi (1) Efikasi Diri (2) Kebaikan (3) Perbedaan (4) Kelayakan (5) Valensi Individu.

* 1. **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah tersebut diperoleh pertanyaan penelitian sebagai berikut : bagaimanakah kesiapan karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jateng dalam menghadapi tuntuan perubahan organisasi?

* 1. **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah menganalisis kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang meliputi efikasi diri, kebaikan (wellness), perbedaan(discrepancy), kelayakan (appropriateness**)** dan valensi individu (personal valence).

1. **Kerangka Pemikiran Teoritis**

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2011), tuntutan akan perubahan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu kekuatan eksternal dan kekuatan internal. Kekuatan eksternal berasal dari luar organisasi, sedangkan kekuatan internal bersumber dari dalam organisasi. Kekuatan eksternal, yaitu kekuatan yang memiliki pengaruh global menyebabkan organisasi berpikir tentang inti dan proses dari bisnis dengan mana produk dan jasa dihasilkan. Sedangkan kekuatan internal, merupakan kekuatan yang datang dari dalam organisasi. Kekuatan ini mungkin sifatnya lebih lunak, seperti rendahnya kepuasan kerja, atau dalam bentuk tanda seperti rendahnya produktifitas dan konflik.

Menurut Shirley (1975), perubahan organisasi adalah sebuah istilah yang memiliki makna dan variasi yang luas lagi beragam. Dalam sebuah rangkaian kesatuan yang ekstrim, istilah perubahan organisasi digunakan dan merujuk kepada perubahan yang mendasar terhadap keyakinan individu, nilai-nilai, dan perilaku dalam organisasi. Pada sisi lain, perubahan organisasi diterapkan terhadap pergeseran tujuan organisasi secara menyeluruh, kebijakan dan model operasional secara umum.

Kesiapan adalah suatu tuntutan terhadap perubahan organisasi yang meliputi efikasi diri, kebaikan, perbedaan, kelayakan, dan 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.

Menurut Bernerth (2004) Efikasi Diri didefinisikan sebagai penilaian individu terhadap kemampuannya untuk melakukan tugas tertentu. Dalam kerangka kontekstual, self efficacy (Efikasi Diri) dari upaya perubahan adalah keyakinan bahwa "kita bisa melakukan ini". Persepsi terhadap efikasi diri berpengaruh pada pola pikir, tindakan, perilaku, dan reaksi emosional dalam situasi berat, dan penelitian telah menunjukkan efikasi untuk memperhitungkan perbedaan dalam mekanisme penyelesaian, reaksi stres dan pencapaian tujuan.

Madsen (2003), mendefinisikan kebaikan atau wellness sebagai proses kehidupan seseorang untuk mencapai kondisi terbaiknya dalam kehidupan. Lebih jauh Madsen membagi kebaikan (wellnes) ke dalam lima dimensi yaitu : kebaikan emosional, kebaikan intelektual, kebaikan phisical, kebaikan sosial dan kebaikan spiritual. Keseluruhan kebaikan tersebut harus menjadi tujuan dalam proses perubahan organisasi.

Perbedaan atau discrepancy adalah kesenjangan antara kondisi saat ini dan kondisi ideal yang diharapkan (Bernerth, 2004). Perbedaan atau ketidakssesuaian mengacu pada sejauh mana seseorang merasa bahwa ada atau tidak alasan yang sah dan kebutuhan untuk perubahan organisasi.

Menurut Bernerth (2004), Kelayakan atau Appropriateness adalah reaksi atau tindakan yang benar untuk memperbaiki kesenjangan yang diidentifikasi oleh perbedaan. Kelayakan merupakan bagian intuitif penting untuk menciptakan kesiapan dalam perubahan. Lebih jauh Bernerth mendefinisikan kelayakan sebagai sesuatu hal yang mengacu kepada sejauh mana pentingnya perubahan organisasi dilakukan dan mengapa perubahan itu harus dilakukan.

Valensi Pribadi atau personal valence (Bernerth, 2004) mendefinisikan sebagai klarifikasi manfaat intrinsik dan ekstrinsik dari perubahan, yaitu mengacu pada sejauh mana seseorang merasa bahwa ia akan atau tidak akan mendapatkan keuntungan dari pelaksanaan perubahan. Valensi pribadi karyawan harus ditangani dengan baik, anggota organisasi percaya organisasi perlu membuat perubahan, mereka percaya mereka dapat menerapkan perubahan, mereka percaya ada dukungan untuk perubahan mereka bahkan percaya ini adalah perubahan yang tepat untuk organisasi (Bernerth, 2004). Jika perubahan tersebut dipandang sebagai sebuah kesempatan, anggota organisasi akan lebih reseptif dan bersedia untuk merangkul usaha perubahan.

**111. Metodologi**

Penelitian ini mengunakan pendekatan kualitatif, yaitu pendekatan yang digunakan untuk mendeskripsikan, menggambarkan, atau melukiskan secara sistematis, faktual dan akurat tentang fakta-fakta serta sifat hubungan antara fenomena yang diteliti (Suharsini Arikunto, 1996). Jenis penelitian yang digunakan peneliti dalam hal ini adalah penelitian deskriptif melukiskan variabel demi variabel, satu demi satu.

Data yang dikumpulkan dan diperoleh melalui teknik pengamatan langsung, wawancara, dan bukti otentik yang dimiliki oleh perusahaan. Data-data yang diobservasi dan diperoleh bersumber dari para informan yang menjadi tokoh kunci di perusahaan dan para informan yang terlibat langsung dalam proses perubahan organisasi. Total informan diobservasi dan di interview berjumlah 9 orang.

Teknik analisa data kualitatif untuk proses analisis data dalam penelitian ini melalui tahapan-tahapan sebagaimana yang diajukan Marshall dan Rossman (dalam Kabalmay, 2002), diantaranya : (1) mengorganisasikan data, (2) pengelompokan berdasarkan kategori, tema dan pola jawaban, (3) menguji asumsi atau permasalahan yang ada terhadap data, (4) mencari alternatif penjelasan bagi data, (5) menulis hasil penelitian

1. **Hasil Pembahasan**
	1. **Sejarah Bank BNI**

Berdiri sejak 1946, BNI yang dahulu dikenal sebagai Bank Negara Indonesia, merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. 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. Upacara peresmian dilakukan oleh Wakil Presiden Mohammad Hatta yang berlangsung di bekas gedung *De Javascha Bank*, Yogyakarta.

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. 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. 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.

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.

**4.2 Tuntutan Perubahan Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk**

Tuntutan perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dari aspek eksternal berupa data yang menunjukkan adanya penurunan kinerja BNI dibanding dengan pesaing dan tergerusnya market BNI sejak beberapa tahun belakangan. 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%.

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.

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.

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

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

Perubahan organisasi yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk adalah perubahan struktur, strategi, sistem. gaya, staf dan keahlian . Masing-masing perubahan tersebut dibicarakan berikut ini.

1. *Perubahan Struktur*

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.

1. *Perubahan Strategi*

Sebagai upaya menghadapi pesaingnya itu PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk telah melakukan perubahan strategi dalam hal peningkatan standar layanan. Yang kurang menonjol dalam perubahan strategi tersebut adalah dalam hal strategi sentralisasi back office. Peningkatan standar layanan berdampak terhadap kepuasan nasabah melakukan transaksi pada Bank BNI. Oleh karena itu, seluruh pegawai berkomitmen untuk konsisten melaksanakan standar layanan tersebut. Selain itu, perubahan strategi Bank BNI dalam menghadapi pesaingnya dapat dilihat dengan berbagai perubahan struktur organisasi di Bank BNI, seperti 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. Mengingat menjamurnya pesaing di dunia perbankan dengan produk dan jasa sejenis, perubahan strategi yang dilakukan oleh PT.Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk sebagai upaya menghadapi pesaingnya tersebut sangat tepat sasaran untuk diterapkan pada era ini, namun harus didukung dengan kemampuan SDM karyawannya seperti pengetahuan, jaringan yang luas, dan ditunjang dengan kemampuan Teknologi Informasi yang baik. Memang strategi yang diterapkan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sedang pada tahap On Progress, namun tahap ini sesuai dengan program BNI reformasi yang sedang dijalankan. Artinya, Bank BNI belum pada Action Optimal dalam menghadapi persaingan bisnis perbankan.

1. *Perubahan Sitem*

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. Perubahan sistem yang dilakukan oleh PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.untuk menjawab tantangan persaingan di industri perbankan saat ini sudah cukup baik. Namun demikian, dibutuhkan konsistensi jangka panjang dalam implementasinya, tidak berhenti untuk selalu berinovasi. Evaluasi terhadap pekerjaan dan kebijakan yang telah dilakukan saat ini tetap harus mendapat prioritas. Selain itu, perlu dipertimbangkan juga hasil evaluasi perubahan sistem itu nantinya.

1. *Perubahan Gaya*

Perubahan gaya merupakan salah satu bentuk perubahan organsasi yang juga dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Perubahan gaya berupa pola-pola tindakan yang ditampilkan manajemen di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. sangat diperlukan untuk menjawab tantangan persaingan di industri perbankan saat ini. Sehubungan dengan itulah, pola-pola tindakan yang ditampilkan oleh manajemen PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sebagai bentuk dari gaya telah diubah agar dapat menjawab tantangan persaingan di industri perbankan saat ini. Walaupun belum dapat dilihat hasilnya karena masih dalam proses, pola tindakan tersebut merupakan salah satu strategi untuk menghadapi persaingan industri perbankan dan dapat menjawab tantangan industri perbankan saat ini.

1. *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). Namun, 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 ).

1. *Perubahan Keahlian*

Dalam kaitan keahlian, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk 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.

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

 Dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. kesiapan karyawan cukup kapabel. Hal tersebut dibicarakan berikut ini.

1. *Efikasi Diri*

Efikasi diri yang merupakan salah satu bentuk kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk mengacu pada sejauh mana seseorang merasa bahwa ia memiliki atau tidak memiliki keterampilan dan atau tidak mampu melaksanakan tugas dan kegiatan yang berkaian dengan pelaksanaan perubahan. Dengan demikian, efikasi diri karyawan terlihat pada perubahan organisasi yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

 Setelah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. melakukan perubahan informan sangat optimis sekali menyikapi perubahan tersebut yaitu yakin mempunyai kemampuan mencapai keberhasilan berdasarkan pengalaman masa lalu, dapat melakukan beberapa tugas dengan baik, mampu melakukan pekerjaan, percaya diri dapat bekerja dengan baik, berharap sekali untuk berhasil setelah perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk diimplementasikan. Selain itu, informan memiliki keterampilan yang diperlukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk untuk membuat perubahan. Akan tetapi, dalam 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. Namun demikian, informan dapat mempelajari segala sesuatu yang diperlukan bila terjadi perubahan. Perasaan terintimidasi oleh semua tugas karena harus belajar untuk menghadapi perubahan dapat saja timbul dalam diri setiap karyawan. Namun, secara umum, perasaan yang demikian tidak dimiliki oleh informan. Karena, karyawan merasa perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cocok dengan keterampilannya. Oleh karena itu, informan akan mengantisipasi masalah sesuai dengan pekerjaan yang akan dimiliki ketika terjadi perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Lagi pula, semua informan tidak merasa terlalu diatur untuk menerapkan perubahan organisassi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Hal itu karena, mereka telah dibekali dengan pelatihan untuk berhasil menerapkan perubahan.

1. *Kebaikan (Wellness)*

 Kebaikan (Wellness) yang merupakan salah satu bentuk dari kesiapan karyawan menghadapi tuntutan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk mengacu pada proses kehidupan yang dijalani seseorang untuk mencapai kondisi terbaiknya dalam kehidupan. Kebaikan (Wellness) yang dimiliki oleh karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk adalah 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. Selain itu, mereka memandang dengan sangat optimis sekali bahwa perubahan organisasi merupakan hal yang logis dan mereka merasa memiliki cukup kemampuan untuk mengikuti dan menghadapinya. Mereka sangat terbuka terhadap berbagai macam ide untuk perkembangan dan pertumbuhan organisasi dan tetap konsisten menjalankan tugas pekerjaannya serta tetap berupaya menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, tetap mampu menjalin kerjasama dengan rekan kerja dan berempati terhadap keluhan rekan kerja dan tetap berkomitmen untuk menjadi yang lebih baik. Sistem nilai yang sudah ditetapkan oleh Bank BNI tetap mereka pertahankan dan juga mempertahankan keyakinannya bahwa tujuan organisasi dapat dicapai.

1. *Discrepancy (Perbedaan atau Ketidaksesuaian)*

Discrepancy (Perbedaan atau Ketidaksesuaian) yang merupakan salah satu bentuk dari kesiapan karyawan mengacu pada sejauh mana seseorang merasa bahwa ada atau tidak alasan yang sah dan kebutuhan untuk perubahan organisasi. Sehubungan dengan itu, dalam pandanngan responden ada alasan yang sah untuk membuat perubahan organisasi pada 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 yang 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. Oleh karena itu, sangat rasional sekali perubahan organisasi dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk agar (a) tidak kalah bersaing dengan pesaing. (b) menjadikan PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sebagai bank pilihan utama, (c) dapat berkompetisi dengan bank pesaing dan menjadi bank yang unggul dalam layanan dan kinerja. (d) meningkatkan kinerja dan memberikan layanan terbaik untuk nasabah. Perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dijelaskan pada awal program Bank BNI Reformasi dan oleh manajemen melalui media-media internal di Bank BNI. Dengan demikian, sangat masuk diakal PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk memulai perubahan organisasi karena sangat dibutuhkan untuk memenangkan persaingan. Waktu yang dihabiskan untuk perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk harus didukung dengan penuh keyakianan demi tercapainya cita cita Bank BNI yang unggul. Kebutuhan bisnis yang nyata membuat perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menjadi penting untuk meningkatkan performance Bank BNI, memberikan layanan yang bernilai dan bermutu untuk meraih kepuasan nasabah dan transaksi yang cepat dan tepat, dan agar semakin fokusnya Bank BNI dalam menjalankan sebuah tujuan. Perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk akan membuat hal-hal yang lebih baik daripada sekarang (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. Namun demikian, ada masalah yang harus ditangani oleh organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sebagai akibat dari perubahan yaitu terdapatnya pegawai yang sudah merasa nyaman selama ini. Setiap perubahan tentunya akan menimbulkan perasaan tidak nyaman, gamang, dan kekhawatiran. Namun selama ada inisiatif yang positif menerima perubahan tersebut dan sikap mengayomi dari unsur pimpinan proses/tahap adaptasi seharusnya dapat berjalan dengan baik. Mereka tidak mencurigai terhadap alasan perubahan tertentu yang sedang diimplementasikan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dan tidak tahu kapan munculnya perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Yang penting mereka lakukan adalah bergerak berdasarkan petunjuk bergerak dengan perubahan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dan menyamakan persepsi terhadap perubahan itu sendiri.

1. *Appropriateness (Kelayakan****)***

Appropriateness (Kelayakan**)** yang merupakan salah satu bentuk dari kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk mengacu kepada sejauh mana pentingnya perubahan organisasi dilakukan dan mengapa perubahan itu harus dilakukan. Dalam kaitan ini mereka mengyakini penting dilakukan perubahan organisasi dan yang lebih dipentingkan mendapat prioritas utama untuk dilakukan perubahan itu adalah staf dan keahlian, sistem serta strategi dan yang tidak perlu dan tidak penting untuk dilakukan perubahan tidak ada karena semua penting, tidak terkecuali gaya manajemen, dan struktur. Terhadap perubahan itu sendiri mayoritas mereka mendukung. Namun demikian, tidak semua dari mereka memahami dampak perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk terhadap kemajuan perusahaan dan yang lain memahaminya. Akan tetapi, mereka dapat memahami mengapa dan untuk apa perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dilakukan dan dampaknya terhadap pertumbuhan perusahaan. Menurut mereka untuk meningkatkan kinerja baik bisnis maupun layanan dan hasilnya Bank BNI tumbuh dengan baik walaupun pesaing juga tumbuh lebih besar lagi. Oleh karena, ada yang perlu diubah, yakni perlu adanya kepedulian semua pegawai, stigma dan mind set untuk melakukan pekerjaan dengan secara efektif dan efisien. Selain itu, perlu perubahan terhadap program atau di daerah yang sudah baik pun harus ada perubahan.

1. *Personal Valance (Valensi Pribadi)*

Personal Valance (Valensi Pribadi) yang merupakan salah satu bentuk dari kesiapan karyawan menghadapi tuntuan perubahan organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk mengacu pada sejauh mana seseorang merasa bahwa ia akan atau tidak akan mendapatkan keuntungan dari pelaksanaan perubahan. Ketika PT Bank Negara Indonesia menerapkan perubahan ini, mereka tidak bisa membayangkan keuntungan finansial datang dengan cara mereka sendiri karena sulit sekali, di sisi lain perubahan yang terjadi pada sistem insentif sales memungkinkan melakukan manipulasi data untuk mendapatkan insentif yang besar. Perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk tidak banyak mengganggu hubungan pribadi tapi hanya sedikit pegawai saja yangg merasa dirugikan. Prospek perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk akan memberi peluang karir baru bagi mereka dan ada peluang untuk menciptakan kebutuhan tenaga pada unit tersebut serta sangat membuka jalan yang lebar bagi peningkatan karir pegawai. Selain itu, mereka percaya ada sesuatu yang didapatkan ketika perubahan organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ini dilaksanakan. dan dalam jangka panjang, mereka merasa (perubahan ) itu akan berguna 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. Perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk membuat pekerjaan karyawan akan lebih mudah karena adanya tugas yang dialihkan kepada unit lain. Namun, ada tahap tertentu menjadi tidak mudah pada proses perubahan berjalan karena timbul gesekan-gesekan antarkaryawan pada masa transisi. Upaya yang diperlukan untuk menerapkan perubahan organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk lebih besar manfaatannya, tetapi belum tercapai sepenuhnya. Dalam pandangan karyawan orang–orang pada tingkatannya tidak sepenuhnya melihat manfaat dari perubahan organisasi. Dan ada juga diantara mereka melihat manfaat perubahan organisasi tersebut. Karyawan tidak mengkhawatirkan risiko perubahan organisasi, namun ada juga mengkhawatirkan risiko pada perubahan organisasi di Bank BNI.

**4.5 Penutup**

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 perubahan yang dilakukan oleh BNI didorong oleh dua aspek, yaitu tuntutan eksternal dan tuntutan internal. Tuntutan perubahan dari aspek eksternal ditunjukkan oleh adanya
2. penurunan kinerja BNI dibanding dengan pesaing dan tergerusnya market BNI sejak beberapa tahun belakangan. Kinerja BNI cenderung belum meningkat secara signifikan sehingga setiap tahun market share BNI selalu tergerus oleh pesaing.
3. Kinerja BNI sejak tahun 2006 terlihat stagnan dan cenderung mengalami penurunan dibanding pesaing.
4. Pertumbuhan BNI dari tahun ke tahun secara berturut –turut dari tahun 2006 – 2011 jauh lebih rendah dibanding pertumbuhan bank pesaing.
5. Pangsa pasar BNI sejak tahun 2006 sampai dengan tahun 2011 terlihat stagnan bahkan cenderung menurun, tergerus oleh pesaing.
6. Tuntutan perubahan secara internal adalah adanya kesenjangan dalam berbagai aspek yaitu
7. Kurangnya fokus terhadap pesaing sehingga BNI kalah di pangsa pasar.
8. Kurang responsif dalam menghadapi perubahan.
9. Sinergi yang rendah antarkelompok kerja, sehingga dibutuhkan perbaikan di area kepercayaan, kerjasama, dan komunikasi antardepartemen.
10. Perubahan organisasi yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk meliputi perubahan struktur, strategi, sistem, gaya, staf, dan keahlian.
11. 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. 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.
12. Perubahan strategi dalam hal peningkatan standar layanan. Peningkatan standar layanan berdampak terhadap kepuasan nasabah melakukan transaksi pada BNI. Oleh karena itu, seluruh pegawai berkomitmen untuk konsisten melaksanakan standar layanan tersebut. Selain itu, perubahan strategi Bank BNI dalam menghadapi pesaingnya dapat dilihat dengan berbagai perubahan struktur organisasi di Bank BNI, seperti 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.
13. Perubahan sistem. Perubahan sistem yang dilakukan oleh PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.untuk menjawab tantangan persaingan di industri perbankan saat ini sudah cukup baik. Namun demikian, dibutuhkan konsistensi jangka panjang dalam implementasinya, tidak berhenti untuk selalu berinovasi. Evaluasi terhadap pekerjaan dan kebijakan yang telah dilakukan saat ini tetap harus mendapat prioritas. Selain itu, perlu dipertimbangkan juga hasil evaluasi perubahan sistem itu nantinya.
14. Perubahan gaya merupakan salah satu bentuk perubahan organsasi yang juga dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Sehubungan dengan itulah, pola-pola tindakan yang ditampilkan oleh manajemen PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sebagai bentuk dari gaya telah diubah agar dapat menjawab tantangan persaingan di industri perbankan saat ini. Walaupun belum dapat dilihat hasilnya karena masih dalam proses, pola tindakan tersebut merupakan salah satu strategi untuk menghadapi persaingan industri perbankan dan dapat menjawab tantangan industri perbankan saat ini.
15. 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). Namun, 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.
16. Dalam kaitan keahlian, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk 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.
17. 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.
18. 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.
19. 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.
20. Wellness. Dari segi kebaikan (Wellness) mereka mempunyai pandangan positif terhadap perubahan organisasi 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.
21. 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.
22. 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.

**Daftar Referensi**

1. **Buku teks**

Andi Prastowo, 2012, **Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian,** Cetakan II, 2012, Penerbit Ar-Ruzz Media, Yogyakarta.

Denzin, Norman K. & Lincoln, S. Yvonna, 2009, **Handbook of Qualitative Research,** Sage Publication, Pvt. Ltd, Terjemahan, Cetakan I, April 2009, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Djam’an Satori dan Aan Komariah, 2011, **Metodologi Penelitian Kualitatif,** Cetakan Ketiga, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Fuad Mas’ud, 2004. **Survai Diagnosis Organisasional: Konsep & Aplikasi,**Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Haris Herdiansyah, 2011, **Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial,** Cetakan Kedua, Salemba Humanika, Jakarta.

Jennifer M. George & Gareth R. Jones, 2008, **Understanding and Managing Organizational Behavior,** Fifth Edition,Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Jonathan Sarwono, 2006, **Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif,** Cetakan Pertama, 2006, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.

Michael Quinn Patton, 2009, **Metode Evaluasi Kualitatif,** Pustaka Pelajar, Terjemahan, cetakan II, Januari 2009.

Rhenald Kasali, 2010, **Change**, Cetakan Kesepuluh, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Robbins, Stephen P. & Judge A.Timothy, 2009, **Organizational Behavior,** Thirteen Edition, Pearson International Edition, Prentice Hall.

1. **Artikel Jurnal**

Armenakis, Achilles A., Harris, Stanley G., (2002), “Crafting a change message to create transformational readiness”. *Journal of Organizational Change Management,* pg.169.

Ashkenas, Ron., (1999), “Creating the boundaries organization”. *Business Horizons*, October 1999.

Barnett, William P., Carroll, Glenn R., (1995), “Modelling internal organizational change”. *Annual review of Sociology,* pg.217.

Bechtel, Rebecca L., Squires, Janice K,.(2001), “Tools and techniques to facilitate change”. *Industrial and and Commercial Training.* Pg.249.

Benkhoff, B. (1997). “Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance”. *Human Relations, 50*(6), 701-726.

Bernerth, Jeremy., (2004), “Expanding our understanding of the change message”. *Human Resources Development Review,* pg.36.

Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P.,M., & Mackenzie, S. B. (1995). “On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis”. *Personnel Psychology, 48*(3), 587-587.

Branson, Christopher M, (2007), “Achieving organizational change through values alignment”, *Journal of Educational Administration,* Vol.46 No.3, 2008, pp.376 – 395.

Brisson, Claire. V – Bank (2009), “Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities”. *Library Management,* Vol.31 No.45, 2010, pp.241-252.

Bryant, Melanie., (2006), “Talking about change : Understanding employee responses through qualitative research”. *Management Decision,* pg.246.

Cunningham, Charles, E., Woodward, Christel, A., Shannon, Harry, S., MacIntosh, John., Lendrum, Bonnie., Rosenbloom, Davis., Brown, Judy., (2002), “Readiness for organizational change : A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* pg.377-392.

Clark, Michael, D,. (2005), ”Motivational interviewing for probation staff : increasing the readiness to change”, *motivational Interviewing, Volume 69 number 2.* Federal Probation.

Eilam, Galit., Shamir, Boas, (2005), “Organizational change and self concept threats : A theoritical perspective and case study”. *The Journal of Applied Behavioral Science,* pg.399.

Frankeiss, Anton., Victor, Paul, (2002), “The five dimension of change : an integrated approach to strategic organizational change management”. *Strategic Change.* Pg.35.

Holt, Daniel, T., Armenakis, Achilles, A., Feild, Hubert, S., Harris, Stanley, G., (2007), “Readiness for organizational change : the systematic development of scale”. *The Journal of Applied Behavioral Science,* Vol.43, No.2. June 2007, 233-255.

Holt, Daniel, T., Bartczak, Summer, E., Clark, Steven, W., Rent, Martin, R., (2007), “The development of an instrument to measure readiness for knowledge management”. *Knowledge Management Research and Practice (2007),* S 75-92.

Jansen, Karen, J., (2000), “The emerging dynamics of change : resistance, readiness, and momentum”. *Human Resources Planning,* pg.53.

Jones, Liz., Hobman, Elizabeth., Watson, Bernadette., Bordia, Prashant., (2008), “Employee perceptions of organizational change : impact of hierarchical level”. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.29 No.4/2008, pg.294-316.

Krause, Thomas, R., (2008), “Assessing readiness for change : why do some organizations respond to change more readily than others ?”. *Occupational Hazards,* 2008.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P.,M., & Ahearne, M. (1998). “Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance”. *Journal of Marketing, 62*(3), 87-98.

Madsen, Susan, R., (2003), “Wellness in the workplace : preparing employees for change”. *Organization for Development Journal.* Pg.46.

Madsen, Susan, R., Miller, Duane., John, Cameron, R., (2005), “Readiness for organizational change : Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference”. *Human Resource Development Quarterly,* Vol.16 No.2.

McGuinness, Tony., Morgan Robert E., (2005), “The effect of market and learning orientation on strategy dynamics : the contributing effect of organizational change capability”. *European Journal of Marketing,* Volume 39 No.11/12, pp.1306-1326.

Miller, Duane., Madsen, Susan R., & John, Cameron, R., (2006), “Readiness for change : implication on employees’ relationship with management, job knowledge and skill and job demands”. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 2006.

Mossholder, Kevin W., Setton, Randall P., Armenakis, Achilles R., Harris, Stanley G., (2000), “Emotion during organizational transformations : an interactive model of survivor reactions”. *Group and Organization Management.* Pg 220.

Novelli Jr., Luke, Kirkman, Bradley L., Shapiro, Debra L., (1995), “Effective implementation of organizational change : an organizational justice perspective”. *Trends in Organizational Behaviour,* Volume 2.

Rafferty, A.E. & Simons, R.H. (2006), "An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes", Journal of Business and Psychology, vol. 20, no. 3, pp. 325.

Shah, Naihmullah., Shah, Syed Ghulam Sarwar., (2010), “Relationships between employee readiness for organisational change, supervisor and peer relations and demography,” *Journal of enterprice information management,* Vol.23, No.5, 2010, pp.610-652.

Shah, Naihmullah., (2010), “A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for change”. *Journal of enterprice information management,* Vol.24, No. 3, 2011, pp.224.236.

Shirley, Robert C., (1975), “An Interactive approach to the problem of organizational change”. *Human Resources Management, 1975.*

Smith, Ian,. (2005), “Achieving readiness for organizational change”. *Library Management,* Vol.26, No.6/7 2005, pg.408-412.

Timmor, Yaron & Zif, Jehiel, (2010), “Change readiness : an alternative conceptualization and an exploratory investigation”, *EuroMed Journal of Business,* Vol.5. No.2, 2010.

Vakola, Maria., Tsaousis, Ioannis., Nikolaou, Ioannis., (2004), “The role of emotional intelligence and personality variable on attitudes toward organizational change”. *Journal of Managerial Psychology*, pg. 88.

Vakola, Maria., Nikolaou, Ioannis., (2005), “Attitudes towards organizational change”. *Employee Relations,* pg.160.

Waterman, Jr. Robert H., Peters Thomas J., Phillips Julien R. (2001), “Structure is not organization”, *Business Horizons.*

Weber, Paula. S, & Weber, James. E. (2001), “Changes in employee perceptions during organizational change”, *Leadership & Organizational Development Journal*, 291 – 300.

Zolno, Sherene. (2009), “Who’s ready for whole system change ? Whole field assessment and the change readinness checklist”, *The 2009 Pfeiffer Annual : Training.*