

Pengaruh Perubahan Dalam Sistem Organisasi Perusahaan Dalam Meningkatkan Mutu Yang Berkualitas Bagi Karyawan

Ansor Nasution

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Nuri Aslami

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Email: nuriaslami@uinsu.ac.id

Korespondensi penulis: ansornasutionansor87790@gmail.com

Abstract. *Organizational change is an approach and technique of organizational change which contains a process and technology for the planning, direction and implementation of organizational change. the effect of organizational change and employee performance, where the purpose of organizational change is to find new ways or ways to improve using existing resources in order to improve quality. The research method uses a type/research approach in the form of Library Research.*

Keywords: *Quality, Change, organization*

Abstrak. Perubahan organisasi merupakan suatu pendekatan dan teknik perubahan organisasi yang di dalamnya terkandung suatu proses dan teknologi untuk penyusunan rancangan, arah dan pelaksanaan perubahan organisasi secara berencana. pengaruh perubahan Organisasi dan Kinerja Karyawan, dimana tujuan perubahan organisasi adalah menemukan cara-cara baru atau cara-cara yang diperbaiki dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam rangka untuk meningkatkan mutu. Metode penelitian menggunakan jenis/pendekatan penelitian yang berupa Studi Kepustakaan (*Library Research*).

Kata Kunci: Mutu, Perubahan, organisasi

LATAR BELAKANG

Organisasi harus mampu menentukan situasi dan kondisi perkembangan teknologi dan informasi agar dapat mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh. Perubahan merupakan adaptasi untuk menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan dan meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi yang tidak dapat beradaptasi cenderung lemah dalam hal perkembangannya dan tidak mampu bersaing dengan perusahaan lainnya karena tidak adanya peningkatan kualitas dan kuantitas organisasi. Manajemen perubahan menekankan akan arti pentingnya untuk membangun organisasi ke arah perubahan serta cara untuk menyusun strategi dalam menciptakan manajemen perubahan yang sukses bagi organisasi agar mampu bertahan pada lingkungan bisnis yang sangat kompetitif saat ini. Hal ini menyiratkan bahwa dengan manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk daya saing organisasi.

Perubahan organisasi pada prestasi kerja karyawan tergantung pada strategi yang di pergunakan suatu organisasi, strategi yang sangat baik diperlukan oleh organisasi agar dapat melakukan perubahan ke arah yang lebih baik agar organisasi tersebut dapat bertahan. Terdapat beberapa model proses, menciptakan visi yang jelas dan bersama secara kritis merupakan sebagai langkah awal menuju proses perubahan. Kompleksitas yang dihadapi oleh organisasi semakin hari semakin meningkat, sehingga menyebabkan timbulnya kebutuhan budaya organisasi yang dapat membimbing dan mengarahkan karyawan agar dapat mengendalikan organisasi sehingga dapat konsisten dengan perubahan yang akan dilaksanakan sesuai dengan visi organisasi .

Budaya organisasi merupakan salah satu fungsi dalam perubahan teknologi yang berfokus pada lingkungan kerja karyawan. Dengan membangun dan memelihara budaya organisasi dengan asumsi bahwa karyawan merupakan dari organisasi. Dengan demikian dapat membawa pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Sinaga et al., 2018). Organisasi berusaha untuk membangun sistem teknologi yang akan mereka hadapi dalam lingkungan perubahan pasar. Dunia saat ini memiliki banyak pilihan akan penggunaan teknologi yang jauh berkembang dengan teknologi sebelumnya. Perubahan teknologi berfokus pada lingkungan kerja karyawan, membangun dan memelihara organisasi dengan asumsi bahwa karyawan merupakan bagian penting dari perusahaan. Perubahan teknologi merupakan hal penting dalam hal kinerja karyawan, karena penggunaannya telah berkembang pada tingkatan organisasi. Karyawan merasa dihargai sehingga mereka dapat mengekspresikan diri secara bebas dan menciptakan energi dan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan .

Pemimpin dalam suatu organisasi harus dapat menciptakan suasana yang nyaman bagi semua karyawan. Karyawan harus di libatkan agar mereka dapat mengeksplorasi peran mereka dan kontribusi mereka terhadap manajemen perubahan. Pemimpin yang memiliki kekuatan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang dibuktikan dengan karyawan yang menghormati dan mempercayai pemimpin yang memiliki berkualitas dengan visi yang jelas yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. kekurangan yang dimiliki oleh pegawai akan dapat teratasi dengan baik apabila di dukung dengan kepemimpinan yang efektif, komunikasi, motivasi, pengembangan karyawan, tim mandiri, dan budaya organisasi.

Pendekatan yang dilakukan dengan cara sistematis dan terorganisir dalam struktur organisasi dapat menentukan perubahan organisasi karyawan dari keadaan tertentu ke keadaan masa depan sesuai dengan tujuan organisasi, hal yang lain yang perlu diperhatikan adalah pada saat ingin menerapkan perubahan organisasi, setiap organisasi perlu memiliki strategi komunikasi karena dengan adanya ketidakpastian akan membuat dampak yang kurang baik pada saat perubahan organisasi.

Kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi karena merupakan suatu proses perubahan. Umumnya karyawan akan merasa stress dan kurang percaya diri Ketika suatu organisasi dimana karyawan tersebut bekerja melakukan perubahan dalam organisasi, seperti restrukturisasi, merger dan melakukan perampingan. Walaupun perubahan dalam organisasi tersebut bertujuan untuk perubahan kearah kemajuan dan menuju tercapainya pertumbuhan yang lebih meningkat, bagi karyawan tetap saja untuk tidak menerima perubahan tersebut. Maka dari itu penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana Pengaruh Perubahan dalam sistem organisasi perusahaan dalam meningkatkan mutu Yang Berkualitas Bagi karyawan.

METODE PENELITIAN

Adapun metode penelitian Pada penelitian ini peneliti menggunakan jenis/pendekatan penelitian yang berupa Studi Kepustakaan (*Library Research*). Studi kepustakaan merupakan suatu studi yang digunakan dalam mengumpulkan informasi dan data dengan bantuan berbagai macam material yang ada di perpustakaan seperti dokumen, buku, majalah, kisah-kisah sejarah, dsb.

Studi kepustakaan juga dapat mempelajari bebrbagai buku referensi serta hasil penelitian sebelumnya yang sejenis yang berguna untuk mendapatkan landasan teori mengenai masalah yang akan diteliti. Studi kepustakaan juga berarti teknik pengumpulan data dengan melakukan penelaahan terhadap buku, literatur, catatan, serta berbagai laporan yang berkaitan dengan masalah yang ingin dipecahkan. Sedangkan menurut ahli lain studi kepustakaan merupakan kajian teoritis, referensi serta literatur ilmiah lainnya yang berkaitan dengan budaya, nilai dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perubahan Organisasi (*Organization change*)

a. Pengertian Perubahan Organisasi (*Organization change*)

Perubahan adalah hal yang pasti dan abadi selamanya akan dilakukan oleh setiap organisasi di dunia ini untuk menjaga eksistensinya, sebagai akibat perubahan zaman. Perubahan atau berubah secara etimologis dapat bermakna sebagai usaha atau perbuatan untuk membuat sesuatu berbeda dari sebelumnya. Dalam istilah perubahan organisasi, dikenal juga istilah serupa yaitu intervensi perubahan (*change interventation*) adalah sebuah rancangan aksi atau tindakan untuk membuat inovasi dan merubah sesuatu menjadi berbeda.¹ Dalam kreativitas inovasi (*change again*) yaitu individu atau kelompok yang bertindak sebagai katalis atau suatu seseorang yang bertanggung jawab untuk melakukan manajemen dan menentukan prosedur kerja dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Perubahan merupakan sesuatu yang sering terjadi dengan sendirinya tanpa disadari. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu lembaga/organisasi, tanpa adanya perubahan maka usia organisasi tidak akan dapat bertahan lama.² Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan kesehatan adalah peningkatan kesadaran pasien akan pelayanan yang berkualitas.

Perubahan organisasi merupakan suatu pendekatan dan teknik perubahan organisasi yang di dalamnya terkandung suatu proses dan teknologi untuk penyusunan rancangan, arah dan pelaksanaan perubahan organisasi secara berencana. Perubahan organisasi adalah upaya masyarakat, melalui karyawan dalam organisasi tersebut, bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan yang sama, dengan melakukan perubahan-perubahan organisasi dalam berbagai aspek.³ Atau melakukan berbagai penyesuaian dengan perkembangan zaman yang terus berkembang. Agar tujuannya dapat tercapai, dan dapat bertahan dalam perubahan besar dunia.

¹Manahan P. Tampubolon, *Change Management*(Bogor: Mitra Wacana Media, 2020), h. 3.

²Eri Marlapa, *Modul perkuliahan Manajemen Perubahan*, h. 8.

³Manahan P. Tampubolon, *Change Management, Op. Cit*, h. 3.

Dengan banyak perubahan dalam lingkungan bisnis yang dialami, organisasi harus belajar untuk menjadi nyaman dengan adanya perubahan ini. Oleh karena itu, kemampuan untuk mengelola dan beradaptasi dengan perubahan organisasi adalah kemampuan penting yang diperlukan di tempat kerja saat ini. Namun, perubahan organisasi yang besar dan cepat menjadikan kesulitan tersendiri karena struktur, budaya, dan rutinitas organisasi sering mencerminkan *status quo* sulit dari periode lalu sulit dihapuskan.⁴ Oleh karena itu bagi yang mampu bertahan terhadap perubahan yang radikal membutuhkan perubahan yang cepat. Karena perkembangan teknologi, perubahan organisasi modern yang sebagian besar didorong oleh inovasi eksternal daripada tuntutan internal. Ketika perkembangan ini terjadi, organisasi yang cepat beradaptasi akan menciptakan keunggulan kompetitif bagi diri mereka sendiri, sementara perusahaan yang menolak untuk berubah akan tertinggal. Hal ini dapat mengakibatkan kerugian yang drastis pada pangsa pasar. Perubahan organisasi secara langsung mempengaruhi semua departemen dan semua karyawan di semua tingkat manajemen. Seluruh perusahaan harus belajar bagaimana menangani perubahan organisasi ini dengan baik.

b. Faktor perubahan organisasi (*organization change*)

adapun faktor perubahan organisasi (*organization change*) terdapat dua faktor, yaitu, faktor internal dan faktor eksternal. Dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Faktor internal merupakan segala keseluruhan faktor yang ada di dalam organisasi, faktor tersebut dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Proses kerjasama yang berlangsung dalam organisasi juga kadang-kadang merupakan penyebab dilakukannya perubahan. Problem yang timbul dapat menyangkut masalah sistem kerjasama dan dapat pula menyangkut perlengkapan atau peralatan yang digunakan. Sistem kerjasama yang tidak flexible atau sebaliknya dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien. Adalah penyebab perubahan yang berasal dari dalam organisasi yang bersangkutan yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi.

Misalnya faktor internal seperti:

- a) Perubahan kebijakan lingkungan.
- b) Perubahan tujuan.
- c) Perluasan wilayah operasi tujuan melalui pengembangan segmentasi.

⁴Setyabudi Indartono, *Manajemen Perubahan*(Yogyakarta:State University, 2014), h. 11.

- d) Volume kegiatan bertambah banyak.
 - e) Sikap dan perilaku para anggota organisasi yang kaku.
- 2) Faktor eksternal adalah penyebab perubahan yang berasal dari luar (atau sering disebut lingkungan) organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Organisasi bersifat responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, jarang sekali suatu organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungannya. Artinya, perubahan yang besar itu terjadi karena tekanan lingkungan yang menuntut perubahan seperti itu. Beberapa penyebab perubahan organisasi yang termasuk faktor ekstern adalah perkembangan teknologi, faktor ekonomi dan peraturan pemerintah. Misalnya faktor seperti: Politik, Hukum, Kebudayaan, Teknologi, Sumber daya alam, Demografi (kependudukan), Sosiologi.⁵

Perubahan yang memungkinkan terjadi pada perubahan orientasi berupa visi dan target capaian kerja. Untuk menghasilkan target dan orientasi kerja tersebut dibutuhkan system kerja yang sesuai dengan tuntutan yang diantaranya adalah perubahan penggunaan sarana dan teknologi kerja. Selain itu dibutuhkan penyesuaian kompetensi dan kapasitas pekerja agar dapat menjalankan system kerja yang baru. Oleh karena itu ilmu, ketrampilan dan sikap serta perilaku karyawan harus disesuaikan dengan tuntutan target kerja dan cara kerja yang baru. Sering tuntutan perubahan baru ini mendorong adanya perubahan anggaran dan pendanaan kerja, orientasi pasar baru, serta system operasi kerja baru. Kompleksitas kemungkinan tuntutan perubahan ini mendorong perusahaan untuk melakukan perubahan yang integratif di semua lini manajerial yaitu, operasional, SDM, pemasaran, komunikasi, dan keuangan

c. Langkah-langkah Perubahan Organisasi (*Organization change*)

Perubahan organisasi merupakan perubahan yang berkaitan dengan pengembangan, serta perbaikan, maupun penyesuaian yang meliputi struktur, teknologi, metode kerja maupun sistem manajemen suatu organisasi. Suatu organisasi tidak harus melaksanakan suatu perubahan apabila organisasi masih tanggap mengadopsi perubahan yang terjadi, khususnya perubahan eksternal (*environment change*). Terdapat tahapan

⁵Eri Marlapa, *Modul perkuliahan Manajemen Perubahan, Op. Cit*, h. 4.

strategi untuk memenuhi beberapa tujuan dari suatu organisasi untuk mengantisipasi perubahan. Tahapan tersebut terdiri dari:

- 3) Melakukan Pengkajian; Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap organisasi apapun tidak dapat menghindarkan diri dari pengaruh daripada berbagai perubahan yang terjadi di luar organisasi. Perubahan yang terjadi di luar organisasi itu mencakup berbagai bidang, antara lain politik, ekonomi, teknologi, hukum, sosial budaya dan sebagainya. Perubahan tersebut mempunyai dampak terhadap organisasi, baik dampak yang bersifat negatif maupun positif. Salah satu contoh yang menjadi kendala membuat perubahan adalah tuntutan globalisasi, dimana Negara-negara didunia sedang berkoalisi membentuk asosiasi perekonomian dan perdagangan, seperti; Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE), Masyarakat Ekonomi Asian (MEA), dan AFTA (*Asian Free Trade Association*). Koalisi ekonomi ini menuntut setiap Negara harus dapat menyesuaikan diri dengan kesepakatan koalisi/asosiasi bisnisnya. Dengan demikian setiap organisasi dalam suatu Negara wajib menyesuaikan perubahan ini terhadap paling sulit adalah jika suatu Negara belum siap secara infra struktur dengan kondisi populasi yang paling banyak seperti Indonesia tahun 2014 populasi 248 juta jiwa dengan income per-kapita Rp. 40 juta/kapita /tahun (sumber Biro Pusat Statistik 2015). Menjadi dilema disatu sisi Indonesia menjadi prospek pasar bagi anggota MEA lainnya, disisi lain organisasi bisnis dalam negeri Indonesia berjuang keras untuk mempertahankan segmen bisnisnya di dalam negeri, sekaligus ekspansi ke negara anggota MEA lainnya. Untuk itu perubahan organisasi harus dilakukan dengan pengembangan (baik secara divestasi/ expansion atau downsizing).
- 4) Melakukan Identifikasi: Yang perlu diidentifikasi adalah dampak perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi. Setiap faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan organisasi harus diteliti secara cermat sehingga jelas permasalahannya dan dapat dipecahkan dengan tepat. Faktor yang paling sulit identifikasinya adalah faktor eksternal lingkungan (baik secara nasional maupun maupun global). Keberhasilan mendeteksi indikasi perubahan yang akan dan sedang terjadi sangat memungkinkan setiap organisasi lebih cepat melakukan strategi perubahan yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif.

- 5) Menetapkan Perubahan: Sebelum langkah-langkah perubahan diambil, pimpinan organisasi harus yakin terlebih dahulu bahwa perubahan memang harus dilakukan, baik dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi maupun dalam rangka mempertahankan eksistensi serta pengembangan dan pertumbuhan organisasi selanjutnya. Penetapan perubahan sudah harus antisipasi terhadap sikap anggota organisasi, baik level manajer maupun level front liner karyawan. Kemungkinan harus adanya rekrutmen karena terpaksa melakukan replacemen disebabkan pemberhentian (resign) karyawan, maupun mempromosikan karyawan untuk lebih berkualitas mengadopsi perubahan yang terjadi.
- 6) Menentukan Strategi: Apabila pimpinan organisasi yakin bahwa perubahan benar-benar harus dilakukan berdasarkan identifikasi dampak perubahan yang terjadi maka pemimpin organisasi harus segera menyusun strategi untuk melakukannya. Penyusunan strategi tetap mengacu pada misi organisasi (dimana misi sebagai implementasi dari visi organisasi). Strategi secara kualitatif dirancang untuk kurun waktu minimal lima tahun kedepan, selanjutnya strategi lima tahunan diuraikan (breakdown) menjadi rencana kuantitatif tahunan (seperti; 4 tahun, 3 tahun dan 2 tahun kedepan), sampai rencana pelaksanaan (action plan) tahunan yang berisi program kerja dengan budgeting/target, kemudian diurai menjadi rencana semesteran, triwulanan, bulanan sampai aksi operasi rutinitas harian pada tingkat paling bawah (supervisor dan front liner employees)
- 7) Melakukan Evaluasi: Untuk mengetahui apakah hasil dari perubahan itu bersifat positif atau negatif, perlu dilakukan penilaian. Penilaian terhadap sifat perubahan sangat ditentukan sikap top manajemen (chief executive organization dan stockholders), apakah mereka sensitif terhadap perubahan (optimistic) dalam risk taking, atau pesimistic. Untuk menghadapi perubahan yang berkelanjutan diperlukan mind-set yang fleksibel terhadap perubahan. Dengan melakukan analisa berdasarkan metode-metode expectation yang harus dilakukan, apabila hasil perubahan sesuai dengan harapan (expectation values) berarti berpengaruh positif terhadap organisasi, dan apabila sebaliknya berarti negatif.⁶

⁶Manahan P. Tampubolon, *Change Management, Op. Cit*, h. 4-5.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja telah menjadi terminologi atau konsep penting dalam berbagai pembahasan khususnya dalam mendorong keberhasilan organisasi dan sumber daya manusia. Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya kinerja merupakan kunci terhadap efektifitas keberhasilan organisasi⁷. Organisasi yang efektif atau berhasil akan di topang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins, bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut.⁸ Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Adapun pengaruh perubahan Organisasi dan Kinerja Karyawan, dimana tujuan perubahan organisasi adalah menemukan cara-cara baru atau cara-cara yang diperbaiki dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam rangka untuk meningkatkan mutu (*quality improvement*),⁹ keefektifan dan akuntabilitas organisasi terhadap stakeholders-nya. Ini berarti bahwa perubahan yang dilakukan dalam organisasi tidak dapat terlepas dari upaya untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja Karyawan dari keadaan masa

⁷Meithiana Indrasari, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*(Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2017), h. 50.

⁸Eko Budiyanto, Mochamad Mochklas, *Kinerja Karyawan*(Jakarta: CV. AA. Rizky 2020), h. 9.

⁹Ferlan Agustinus Poluakan, Jurnal EMBA, *Pengaruh Perubahan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sinar Galesong Prima Manado*, Vol.4 No.3, Hal. 1057 – 1067, 2016, h. 1060.

lalu. Tidak dapat dipungkiri jika karyawan memegang kunci kesuksesan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Manajemen pun berlomba-lomba untuk mengaplikasikan banyak cara meningkatkan kinerja karyawan di perusahaannya. Demi tercapainya tujuan perusahaan, berbagai strategi meningkatkan kinerja karyawan baik secara individu atau tim. Mulai dari pengelolaan sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan, dan masih banyak lagi. Ketahui lebih lanjut cara meningkatkan kinerja karyawan perusahaan Anda baik untuk individu maupun tim serta strategi menerapkannya di bawah ini.

Ada beberapa cara meningkatkan kinerja karyawan, yaitu:¹⁰

1) Menciptakan Komunikasi yang Baik

Cara meningkatkan kinerja karyawan yang pertama adalah menciptakan komunikasi yang baik antara manajemen dengan karyawan. Komunikasi yang baik diklaim dapat menunjang kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini juga bisa membuat karyawan menjadi lebih terbuka dan transparan. Sehingga mereka bisa mengkomunikasikan masalah atau hal-hal lainnya. Komunikasi yang baik juga bisa meningkatkan keterampilan komunikasi karyawan.

2) Memenuhi Hak Karyawan

Sudah menjadi tugas manajemen untuk memenuhi hak karyawan. Dengan memenuhi apa yang menjadi haknya, mereka juga akan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini mencakup upah, cuti, tunjangan, asuransi atau jaminan kesehatan, jaminan sosial, kesejahteraan, dan hal lainnya yang sudah menjadi hak karyawan.

¹⁰ Kamila fakhra fahima, artikel tentang 10 Cara Meningkatkan Kinerja Karyawan Agar Loyal dan Produktif, 2023 dilihat di <https://www.kitalulus.com/info-hrd/meningkatkan-kinerja-karyawan>

3) **Evaluasi Kerja Secara Berkala**

Cara meningkatkan kinerja karyawan berikutnya adalah dengan melakukan evaluasi kerja secara berkala. Hal ini harus Anda lakukan untuk memantau perkembangan kinerja mereka. Sebab, kinerja karyawan tidak selalu meningkat. Hal yang harus Anda perhatikan adalah lakukan penilaian kerja secara transparan dan tidak memihak. Jangan lupa jelaskan kekurangan karyawan jika kinerja mereka menurun dengan baik, jujur, dan terbuka.

4) *Reward and Punishment*

Strategi *reward and punishment* bisa Anda lakukan kepada karyawan tertentu. Seperti karyawan yang berprestasi dan bermasalah saja. Tentunya hal ini dilakukan berdasarkan hasil dari evaluasi kerja. Contohnya, Anda bisa memberikan apresiasi seperti bonus, tambahan hari libur, dan lainnya untuk karyawan yang menunjukkan produktivitas kerja bagus. Sementara untuk yang produktivitas kerjanya menurun, Anda bisa memberikan teguran halus hingga pemberian surat peringatan.

5) **Pelatihan dan Pengembangan Karyawan**

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan salah satu cara meningkatkan kinerja karyawan yang paling efektif. Selain memberikan keterampilan dan pengetahuan baru, Anda juga bisa menggali potensi setiap individu. Strategi ini juga bisa dijadikan sebagai cara meningkatkan kinerja individu dan tim. Sehingga, Anda bisa mencapai tujuan perusahaan bersama dengan keterampilan dan pengetahuan karyawan yang baru.

6) **Jenjang Karir**

Selain memberikan pelatihan dan pengembangan, Anda juga perlu memberikan jenjang karir yang jelas kepada karyawan. Tahukah Anda bahwa, ketidakjelasan jenjang karir menjadi salah satu alasan karyawan untuk mengundurkan diri? Terutama bagi karyawan yang memang memiliki kinerja yang bagus dan dirasa mampu untuk ke tahap berikutnya. Jadikan karyawan yang unggul tersebut sebagai salah satu aset perusahaan dalam hal sumber daya manusia.

7) **Berikan *Feedback* yang Membangun**

Salah satu cara meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan *feedback* yang membangun. Strategi ini bisa mempengaruhi kinerja mereka. Sebab, Anda memberitahu apa yang seharusnya perlu diperbaiki dan ditingkatkan. Anda juga bisa berdiskusi dengan mereka untuk bertanya hambatan yang dialami.

8) **Memaksimalkan Penggunaan Waktu Kerja**

Pengerjaan proyek yang terhambat bisa membuat semuanya menjadi mundur dari jadwal seharusnya. Begitu pula dengan kinerja karyawan. Jika tidak ada yang dikerjakan selain menunggu proyek tersebut selesai, maka kinerja mereka ikut menurun. Maka dari itu, Anda harus memaksimalkan penggunaan waktu kerja sebaik mungkin. Usahakan semua proyek atau tugas bisa diselesaikan tepat waktu tanpa ada waktu yang terbuang percuma.

9) **Belajar dari Kesalahan**

Tidak ada karyawan yang sempurna. Beberapa dari mereka pasti pernah melakukan kesalahan, baik yang ringan maupun fatal. Berdasarkan kondisi ini, cara meningkatkan kinerja individu dan tim yang bisa Anda coba adalah dengan memberikan kesempatan mereka untuk belajar dari kesalahan tersebut. Anda bisa membantu dengan mendorong rasa percaya diri mereka dan menetapkan batasan kesalahan yang bisa ditolerir.

10) **Buat Lingkungan Kerja yang Mendukung**

Satu lagi cara meningkatkan kinerja karyawan yang bisa Anda lakukan adalah dengan membuat lingkungan kerja yang mendukung. Karyawan menghabiskan sebagian besar waktunya di kantor. Agar mereka memiliki semangat kerja dan kinerja yang lebih baik, Anda harus membuat lingkungan kerja yang mendukung. Mulai dari fasilitas kantor seperti ruang olahraga, ruang untuk beristirahat, ruang untuk bermain, dan lainnya. Jika bisa, Anda juga harus ikut menghabiskan waktu dengan mereka untuk mengenal mereka lebih dalam.

b. Dimensi Kinerja Karyawan

Munandar, membuat model penilaian prestasi kerja yang mencakup ketiga aspek di dalamnya, antara lain: *identification*, *measurement*, dan *management* mengenai prestasi kerja di dalam organisasi. Dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Identification*, yaitu mengidentifikasi segala ketentuan yang menjadi area kerja seorang manajer untuk melakukan uji penilaian prestasi kerja. Identifikasi secara rasional dan legal memerlukan sistem pengukuran berdasarkan jobanalysis. Sistem penilaian akan terfokus pada prestasi kerja yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dari pada karakteristik yang tidak berhubungan dengan prestasi kerja seperti ras, umur, dan jenis kelamin.
- 2) *Measurement*, pengukuran (*measurement*) merupakan bagian tengah dari system penilaian, guna membentuk managerial judgment prestasi kerja yang memilah hasil baik-buruknya. Pengukuran prestasi kerja yang baik harus konsisten melalui organisasi. Seluruh manajer di dalamnya diharuskan menjaga standar tingkat perbandingannya. Pengukuran prestasi kerja melibatkan sejumlah ketetapan untuk merefleksikan perilaku pada pengenalan beberapa karakteristik maupun dimensi. Secara teknis, sejumlah ketetapan itu seperti halnya predikat *excellent* (sempurna), *good* (baik), *average* (cukup), dan *Poor* (kurang) dapat digunakan dengan pemberian nomor dari 1 hingga 4 untuk tingkatan prestasi kerja karyawan.
- 3) *Management*, yaitu penilaian prestasi kerja bagi tenaga kerja dan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kerja serta memotivasi tenaga kerja di masa berikutnya. Hal ini dapat dipahami sebagai suatu tahapan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan melalui perbaikan prestasi kerja tenaga kerja oleh manajer lini.¹¹

c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Dapat dijelaskan sebagai berikut:

¹¹Meithiana Indrasari, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, Op. Cit*, h. 52.

1) Faktor kemampuan (*Ability*) Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, giften dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2) Faktor motivasi (*motivation*) Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.¹²

KESIMPULAN

Perubahan organisasi adalah upaya masyarakat, melalui karyawan dalam organisasi tersebut, bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan yang sama, dengan melakukan perubahan-perubahan organisasi dalam berbagai aspek. Atau melakukan berbagai penyesuaian dengan perkembangan zaman yang terus berkembang. Agar tujuannya dapat tercapai, dan dapat bertahan dalam perubahan besar dunia.

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Adapun pengaruh perubahan Organisasi dan Kinerja Karyawan, dimana tujuan perubahan organisasi adalah menemukan cara-cara baru atau cara-cara yang diperbaiki dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam rangka untuk meningkatkan mutu (*quality improvement*), keefektifan dan akuntabilitas organisasi terhadap stakeholders-nya. Ini berarti bahwa perubahan yang dilakukan dalam organisasi tidak dapat terlepas dari upaya untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja Karyawan dari keadaan masa lalu.

¹²Puji Lastris T. Sihombing, Maria Ulfa Batoebara, Jurnal Publik Reform UNDHA MEDAN, *Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan di C Multi Baja Medan*, Edisi 6, 2019, h. 5

DAFTAR REFERENSI

- Manahan P. Tampubolon, *Change Management*(Bogor: Mitra Wacana Media, 2020)
- Eri Marlapa, *Modul perkuliahan Manajemen Perubahan*
- Setyabudi Indartono, *Manajemen Perubahan*(Yogyakarta:State University, 2014)
- Meithiana Indrasari, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*(Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2017)
- Eko Budiyanto, Mochamad Mochklas, *Kinerja Karyawan*(Jakarta: CV. AA. Rizky 2020)
- Ferlan Agustinus Poluakan, Jurnal EMBA, *Pengaruh Perubahan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sinar Galesong Prima Manado*, Vol.4 No.3, Hal. 1057 – 1067, 2016,.
- Kamila fakhra fahima, artikel tentang 10 Cara Meningkatkan Kinerja Karyawan Agar Loyal dan Produktif, 2023 dilihat di <https://www.kitalulus.com/info-hrd/meningkatkan-kinerja-karyawan>
- Puji Lastri T. Sihombing, Maria Ulfa Batoebara, Jurnal Publik Reform UNDHAR MEDAN, *Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaandi Cv Multi Baja Medan*, Edisi 6 , 2019,.