

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengenai perubahan organisasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan pada *Compassion Indonesia Foundation*, peneliti mengamati bagaimana masalah kinerja yang terjadi di *Compassion Indonesia Foundation* diiringi dengan perubahan yang dilakukan oleh organisasi terutama dalam hal struktur serta bagaimana penerapan budaya organisasi yang baru dibentuk oleh organisasi 2 tahun terakhir ini. Peneliti melihat bagaimana pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan, maka didapati hasil sebagai berikut:

- a. Perubahan organisasi masuk dalam kategori baik dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,73. Dapat dilihat dari hasil deskriptif statistik ini bahwa perubahan organisasi yang telah dilakukan *Compassion Indonesia Foundation* dengan maksud untuk memperbaiki masalah kinerja yang terjadi di organisasi adalah sudah masuk dalam kategori baik. Hal ini ditandai dengan adanya perubahan struktur organisasi dan dukungan sebagian besar karyawan terhadap perubahan tersebut. Di dalam perubahan organisasi ini, peneliti juga melihat bahwa dimensi teknologi merupakan dimensi tertinggi yang mendukung perubahan. Dukungan dari teknologi sangat memengaruhi kelancaran kebijakan perubahan ini seperti Program TCPT (*Transform Core Process*

Through Foundation Technology) yang dapat membantu proses pekerjaan karyawan menjadi lebih mudah dan cepat dan Perubahan proses penilaian kinerja (*Performace Development Process*) yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam memantau dan menilai pekerjaannya secara regular.

- b. Budaya organisasi masuk dalam kategori yang kuat dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,97. Dapat dilihat dari hasil deskriptif statistik ini bahwa budaya organisasi yang baru dibentuk 2 tahun terakhir oleh *Compassion Indonesia Foundation* dengan maksud untuk memperbaiki masalah kinerja yang terjadi di organisasi direspon positif oleh karyawan. Dari hasil penelitian didapati bahwa dimensi orientasi tim paling memengaruhi karyawan. Karyawan lebih menyukai kerja secara tim, Budaya *100% for another* sudah mulai diterapkan dengan baik, Budaya *careful with our word* mulai diterapkan yang dapat mendorong percakapan positif dan pertukaran informasi menjadi lancar. Bekerja secara tim dinilai lebih mudah oleh karyawan dalam menghadapi perubahan. Pengambilan keputusan secara bersama lebih mudah diterima, solusi didapat lebih banyak dan berbagai keterampilan anggota tim dapat membantu anggota tim yang kurang keterampilannya. Terlihat dari hasil penelitian, bahwa budaya organisasi memiliki skor yang paling tinggi ini menandakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting di *Compassion Indonesia Foundation* dalam mendukung perubahan dan mempengaruhi kinerja karyawan.

- c. Kinerja karyawan masuk dalam kategori yang tinggi dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,89. Dapat dilihat dari hasil deskriptif statistik ini bahwa kinerja karyawan di *Compassion Indonesia Foundation* sudah mengalami peningkatan. Hal ini ditandai dengan adanya perubahan yang baik terhadap kemampuan dan kualitas pekerjaan karyawan dengan adanya perubahan proses evaluasi dan penilaian kinerja dari proses tahunan menjadi 4 (empat) bulanan diselingi dengan *Coaching and Development* terhadap tinjauan kemajuan kinerja setiap 2 (dua) mingguan sehingga dapat meminimalisir masalah kinerja yang ada. Juga dilakukannya perubahan dan standarisasi *Job Description* hal ini telah membuat karyawan memahami kejelasan pekerjaan apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya serta apa yang diharapkan dari pimpinannya.
- d. Hasil pengujian statistik terhadap variabel perubahan organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diperoleh sebesar 0,207 atau 21% artinya perubahan organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 21%. Perubahan organisasi rendah pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dikarenakan karyawan masih perlu beradaptasi dengan sistem dan proses kerja yang baru seperti Program TCPT (*Transform Core Proses Through Technology*) dan proses penilaian kinerja (*Performance Development Process*) yang baru berjalan 2 tahun. Namun organisasi harus tetap konsisten memberikan edukasi bahwa sistem dan proses adalah alat yang baik dalam menunjang peningkatan kinerja seperti berjalannya *coach and*

feedback. Perubahan organisasi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dikarenakan hal ini berhubungan dengan tuntutan organisasi terhadap karyawannya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan yang baru seiring dengan perubahan yang dilakukan.

- e. Hasil pengujian statistik terhadap variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh sebesar 0,600 atau 60% artinya budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 60%. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi sudah tepat dalam inisiatifnya membentuk budaya kerja untuk memperbaiki masalah kinerja. Hal ini ditandai dengan karyawan yang sudah mampu bekerja sama dengan rekan kerja, saling mendorong untuk berkembang, saling menghargai hasil kerja, berbagi informasi antar sesama karyawan dan sudah memiliki inisiatif dalam bekerja. Juga keaktifan karyawan dalam mengikuti kegiatan organisasi dan menyadari pentingnya tanggungjawab dan risiko yang harus dihadapi. Dengan perilaku seperti ini, menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi untuk mencapai kinerja yang baik.
- f. Dari hasil pengujian statistik analisis jalur yang dilakukan secara simultan dapat dilihat dari hasil analisis jalur koefisien korelasi (R) yaitu sebesar 0,744 termasuk kedalam kategori keeratan kuat dan searah dengan hasil R *Square* sebesar 0,554 atau 55,4%. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh variabel

perubahan organisasi (X1) dan budaya organisasi (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 55,4%, sedangkan sisanya 44,6% dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain diluar variabel X1 dan X2. Jika perubahan organisasi dapat dijalankan secara baik dan terencana serta diiringi dengan kesadaran karyawan untuk dapat menerapkan budaya organisasi disetiap langkah kerja sebagai dasar bagi karyawan untuk bekerja dan bertingkah laku di *Compassion Indonesia Foundation*, maka karyawan akan menghasilkan kinerja dengan *output* yang baik dan sesuai dengan yang diharapkan oleh *Compassion Indonesia Foundation*.

6.2 Saran

Melalui penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan saran bahwa:

a. Terkait dengan perubahan organisasi:

- Peneliti menyarankan agar sebelum perubahan dilakukan dan saat proses perubahan berjalan, sebaiknya pimpinan organisasi perlu terus menjaga dan meningkatkan komunikasi yang baik dan efektif khususnya terkait penjelasan mengenai pola hubungan antar fungsi pada struktur yang baru sehingga karyawan dapat mengetahui tujuan dan dampak dari perubahan organisasi serta progres dari perubahan yang sedang dilakukan. Dengan komunikasi yang baik dan efektif akan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mendukung perubahan organisasi. Terkait dimensi penataan fisik yang masih lemah, Organisasi

juga perlu melakukan evaluasi dan edukasi terkait dengan fasilitas standar yang sudah ditetapkan sebelum dilakukannya penataan ruang kerja yang baru sehingga karyawan dapat mengerti dan memahami apa yang diharapkan organisasi serta menerima masukan karyawan agar penataan ruang kerja baru tersebut dapat lebih lagi mendukung kinerja karyawan.

b. Terkait dengan budaya organisasi:

- Peneliti menyarankan agar pimpinan dapat terus mempertahankan budaya organisasi terutama terkait dengan perilaku budaya kerja karyawan *100% for one another* dan *Invite others In*. Hal ini penting dilakukan agar semangat kerja tim yang sudah berjalan dengan baik dapat terus dipertahankan dan ditingkatkan lagi.
- Terkait dimensi orientasi individu, Pimpinan perlu memberikan perhatian penuh pada karyawannya, karyawan yang diperhatikan oleh pimpinannya akan merasa dirinya dihargai dan diakui dan secara otomatis akan meningkatkan semangat karyawan dan akan menghasilkan kinerja yang baik serta pemberian penghargaan juga perlu ditingkatkan. Organisasi perlu mengevaluasi bentuk penghargaan yang diberikan, bukan saja dalam bentuk uang atau hadiah tetapi ucapan terima kasih atau pujian dari atasan juga merupakan bentuk penghargaan yang perlu menjadi perhatian pimpinan.

c. Terkait dengan kinerja karyawan:

- Terkait dimensi kemampuan kerja yang masih rendah, peneliti menyarankan agar organisasi melakukan evaluasi dan edukasi terhadap pimpinan setiap unit/divisi terkait dengan tinjauan kemajuan kinerja secara teratur baik 2 (dua) mingguan ataupun 4 (empat) bulanan karena hal tersebut dapat berpengaruh secara signifikan terhadap pencapaian target atau prioritas kerja yang diharapkan oleh organisasi serta meningkatkan pelatihan dan umpan balik (*coach and feedback*) secara konstruktif dan berkelanjutan sehingga dapat terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan (*Competency*) kerja karyawan dari waktu ke waktu.
- Terkait dengan masalah kejelasan pekerjaan karyawan pimpinan organisasi perlu melakukan evaluasi terhadap pimpinan unit terkait pembagian kerja kepada karyawan agar pembagian beban kerja setiap karyawan dapat diseimbangkan sesuai dengan *Job Description* masing-masing dan kejelasan pekerjaan apa yang diharapkan pimpinan dari karyawannya sehingga karyawan dapat lebih focus mendukung tercapainya kinerja yang maksimal.







Universitas Kristen Maranatha