

PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI DAN MANAJEMEN KINERJA BARU PADA PERUBAHAN ORGANISASI DI CV. CANDI KARYA

Heru Sri Wulan, Rekno Sulandjari

Universitas Pandanaran Semarang

Email: wulan.arso76@gmail.com

Abstrak: Dewasa ini di tengah pandemi Covid-19 yang belum usai banyak sekali para pelaku usaha tumbang karena kondisi perekonomian yang tak menentu. Utamanya para pelaku usaha berkategori mikro kecil. Namun dengan adanya mengubah mindset tantangan diubah menjadi sebuah kesempatan emas, banyak pelaku usaha yang mampu bertahan dengan melakukan beberapa kiat demi perubahan organisasi salah satunya CV. Candi Karya. Dengan mengkonstruksi komunikasi organisasi dan manajemen kinerja yang ada dalam organisasinya, mampu terbentuk perubahan organisasi yang bisa melayani konsumennya meski di tengah pandemi. Komunikasi organisasi merupakan salah satu strategi yang bisa dikembangkan oleh para pelaku usaha di tengah pandemi seperti saat ini untuk bisa terjadi perubahan organisasi sehingga operasional perusahaan mampu bertahan. Kategori keefektifan komunikasi organisasi yang dimaksud adalah bukan yang kaku melainkan yang fleksibel diimplementasikan semua organism yang terlibat dalam sebuah organisasi, baik pimpinan, karyawan dan lintas saluran. Sehingga simpulan penelitian ini adalah terdapat hubungan yang cukup yaitu sebesar 0.475 antara komunikasi organisasi (variable X1) dan manajemen kinerja baru (variable X2) secara bersama-sama pada kegiatan perubahan organisasi (variable Y). Berdasarkan penelitian di atas juga didapatkan hasil bahwa jika variabel X1, X2 meningkat, maka variabel Y juga ikut meningkat (korelasi positif). Besarnya tingkat efektivitas komunikasi organisasi dan manajemen kinerja baru dalam penelitian ini adalah 42,1%, sedangkan sisanya 57,9% disebabkan oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini.

Kata kunci: Komunikasi organisasi, manajemen kinerja, perubahan organisasi

1. PENDAHULUAN

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidak dapat dipungkiri, karena kemanfaatannya sangat besar bagi kehidupan dari lahir hingga masa berpulang tiba. Kemanfaatan komunikasi bagi kerja sebuah tim juga sangat berarti, begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan sesuai rencana dalam menggapai goal organisasi tertentu. Demikian pula jika komunikasi organisasi sangat tidak efektif akan membuat perjalanan sebuah lembaga mengalami hambatan yang cukup besar.

Perkembangan teknologi di era konvergensi ini sangatlah pesat meskipun diiringi juga dengan perkembangan pandemi Covid-19 yang belum juga usai. Membuat persaingan bisnis dan industri juga semakin ketat dan kuat. Sehingga para pengusaha dituntut lebih kreatif dan jeli dalam menyikapi peruntungan usaha yang dijalankannya di tengah pandemi. Harapannya tentu saja agar mampu bertahan sesuai dengan kondisi konsumen yang tidak semakin luas, namun justru daya beli yang sangat ketat dalam memposisikan pengeluaran yang cenderung difokuskan pada kebutuhan pokok dan primer saja. Demikian juga yang dilakukan oleh CV Candi Karya Semarang yang ijin operasionalnya bergerak di bidang perdagangan peralatan

dab perlengkapan rumah tangga, aktivitas konsultasi manajemen, perdagangan alat tulis dan gambar, perdagangan komputer dan perlengkapan komputer, perdagangan suku cadang elektronik, perdagangan piranti lunak, berbagai macam material bangunan, bahan konstruksi, mesin peralatan dan perlengkapan lainnya, mesin kantor dan industri pengolahan suku cadang dan perlengkapannya, barang percetakan dan penerbitan dalam berbagai bentuk, periklanan penjahitan serta pembuatan pakaian sesuai pesanan.

Selain lebih kreatif dalam mempublikasikan produk atau jasa yang dipasarkan, CV Candi Karya juga memaksimalkan dalam hal terkait dengan kondisi internal perusahaan. Misalnya dengan memperbaiki manajemen kinerja dikolaborasikan dengan komunikasi organisasi yang efektif. Hal ini dimaksudkan untuk perubahan organisasi sehingga upaya mempertahankan usaha yang sudah dijalani selama puluhan tahun bisa tercapai. Meski tak harus semua bidang usaha sesuai perijinan bisa dioperasionalkan, namun dengan beberapa saja bidang yang bisa berjalan sudah cukup bagus. Utamanya dengan penyesuaian biaya, sehingga konsumen bisa dengan mudah melalui harga yang terjangkau di tengah pandemi masih bisa memanfaatkan jasa yang ditawarkan. Mengingat banyaknya usaha sejenis juga semakin terbuka dan para pengusaha tersebut juga berlomba-lomba mengejar inovasi-inovasi baru.

Sehingga dapat pula dipastikan dewasa ini bahkan beberapa pengusaha menggunakan strategi baru untuk mengawali dan memulai usaha lama dengan beberapa kebijakan yang mengarah pada keberlanjutan usahanya tersebut. Meski bergerak di bidang yang mengejar profit, namun janganakan mengambil dan bertujuan mendapatkan keuntungan yang berlebih, untuk bisa bertahan saja sudah dianggap sebuah sukses besar di tengah pandemi.

Menyikapi latar belakang di atas maka, penulis membuat sebuah penelitian tentang Pengaruh antara Komunikasi Organisasi dan Manajemen Kinerja Baru Pada Perubahan Organisasi Di CV Candi Karya. Harapannya penelitian ini bisa menjadi acuan dan inspirasi bagi pelaku usaha mikro kecil lainnya baik yang sudah lama bergelut di bidangnya maupun yang baru akan memulainya, sehingga optimisme tetap menyala di tengah kondisi yang tidak menentu. Lebih lanjut, rancangan dan rencana dari institusi berjalan sesuai yang diinginkan dan tercapai *goal* dari perusahaan sebagaimana yang sudah direncanakan sebelumnya.

2. KERANGKA TEORI

2.1. Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan salah satu aspek terpenting namun juga kompleks dalam kehidupan manusia. Oleh karenanya manusia sebagai makhluk individu dan sosial harus memahami strategi efektifitas proses komunikasi itu sendiri. Manusia sangat dipengaruhi oleh komunikasi yang dilakukannya dengan manusia lain, baik yang sudah dikenal maupun yang tidak dikenal sama sekali. Secara etimologi atau menurut asal katanya, komunikasi berasal dari bahasa Latin “Communicare” yang berarti memberitahukan atau berlaku di mana-mana (Morissan, 2013). Dalam hal ini berarti bahwa proses komunikasi tersebut bisa dimaknai dan ditujukan kemanfaatannya untuk kepentingan pribadi, kelompok, organisasi maupun publik.

Sedangkan ditinjau dari segi terminologi atau istilah, menurut Barelson dan Steiner (1964) mengemukakan bahwa “Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, emosi, keahlian dan lain-lain melalui penggunaan simbol-simbol seperti kata-kata, gambar, angka-angka danlainlain (Roudhonah, 2007). Dalam pengertian di sini, proses komunikasi bisa dimanfaatkan untuk sharing keahlian dalam proses produksi sebuah usaha yang dilakukan individu-individu yang terlibat di dalamnya. Baik dalam memproduksi produk maupun dalam pelayanan jasa tertentu.

Sedangkan komunikasi menurut Kenneth dan Gary (1992), komunikasi dapat didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih yang juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dan mesin. (Roudhonah, 2007). Pada pemahaman kali ini bisa dikategorisasikan bahwa proses komunikasi bisa ditransmisikan dari proses kerja mesin

kepada kelompok manusia yang lainnya. Demikian juga sebaliknya, pengetahuan dan keahlian seseorang bisa diimplementasikan pada mesin dalam hal ini mungkin pada kategori pemrograman dalam komputer.

Seorang ahli komunikasi yang lainnya Astrid Susanto mengemukakan, perkataan komunikasi berasal dari kata *communicare* yang dalam bahasa latin mempunyai arti berpartisipasi atau memberitahukan (Umar, 1997). Bahwa proses komunikasi tidak secara stagnan terjadi dari pihak pimpinan ke bawahan, melainkan bahwa semua anggota sebuah *teamwork* selayaknyalah selalu berpartisipasi memulai prosesnya. Dalam hal ini terkait dengan proses produksi untuk memberitahukan pihak lainnya dalam tim tersebut. Penginformasian dan proses penyampaian informasi ini dimaksudkan untuk efisiensi proses kinerja ketika sedang memproduksi produk tertentu sesuai pesanan yang masuk. Selain itu proses komunikasi yang terjadi juga dimaksudkan untuk menyampaikan pesan, informasi, gagasan dan pendapat yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain dengan mengharapkan *feedback*.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan proses pertukaran informasi antara dua orang atau lebih melalui kata-kata, gambar, angka, dan juga dapat melalui emosi atau perasaan dengan tujuan untuk mengubah dan bahkan membentuk perilaku orang lain sesuai dengan apa yang dikehendaki pihak komunikator. Sehingga tujuan penyampaian komunikasi sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi atau institusi. Selanjutnya goal institusi juga tercapai sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Pada akhirnya konsumen terpuaskan, dan sisi positif yang mengikuti tentu saja anggaran dan biaya yang dikenakan pada pelayanan dapat diterima tanpa penangguhan.

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidak dapat dipungkiri, begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi organisasi dapat macet atau berantakan (Susanto, 1980). Sedangkan Istilah organisasi berasal dari bahasa Latin *Organizare*, yang secara harfiah berarti paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung. Organisasi menurut Everet M. Rogers dalam bukunya *Communication in Organization*, mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama melalui jenjang kepangkatan dan pembagian tugas, sedangkan menurut Robert Bonnington dalam buku *Modern Business: A Systems Approach*, mendefinisikan organisasi sebagai sarana di mana manajemen mengoordinasikan sumber bahan dan sumber daya manusia melalui pola struktur formal dari tugas-tugas dan wewenang (Romli, 2011). Implementasi hal ini di CV Candi Karya tentunya semua proses komunikasi organisasi yang terjadi sesuai dengan kewenangan yang ada dalam strukturisasi perusahaan. Meskipun terkadang terjadi *miss-communication* di antara internal, namun selama ini masih bisa diselesaikan. Hal ini tak bisa lepas juga dari peran pimpinan yang sangat besar. Selain dibutuhkan jiwa yang besar untuk memahami setiap pribadi yang ada dalam internal perusahaan, kunci sukses komunikasi organisasi juga terdapat keahlian pimpinan untuk mengkolaborasikan kelebihan dan kekurangan yang ada pada masing-masing individu dalam *teamwork* ketika terjadi proses komunikasi tersebut.

Schein (1982) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu koordinasi yang bersifat rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hirarki dan tanggung jawab. Schein juga mengataka bahwa organisasi mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktifitas dalam organisasi tersebut. Sifat tergantung antara satu bagian dengan bagian lain menandakan bahwa organisasi yang dimaksudkan Schein ini adalah merupakan suatu sistem (Muhammad, 2015). Dari definisi organisasi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu sistem yang saling bekerja sama antara

satu sama lain untuk mencapai tujuan yang sama melalui pola struktur formal dari tugas dan wewenang. Dan juga pengiriman dan penerimaan berbagai pesan dalam sebuah organisasi di dalam kelompok formal maupun informal untuk mencapai tujuan tertentu. Sama halnya yang terjadi di CV Candi Karya, bahwa sanya proses komunikasi yang terjadi tidak semata-mata bersifat formal. Namun justru lebih banyak kecenderungan non formal. Karena proses transfer proses produksi sebuah produk pesanan dari konsumen diimplementasikan dalam bahasa keseharian sehingga mudah dipahami karyawan yang terlibat dalam proses produksinya.

Sedangkan komunikasi organisasi menurut Redding dan Sanborn (Wiryanto, 2004) sebagai salah satu yang ahli di bidang keorganisasian mengatakan bahwa konsep komunikasi organisasi diartikan sebagai konsep pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Di mana di sini kompleks bisa dipersepsikan sebagai proses komunikasi yang bersifat informasi normatif yang menyampaikan hal-hal yang berkaitan dengan aturan-aturan konvensional dan tertulis yang ada di perusahaan. atau bahkan hanya bersifat penyampaian berdasarkan pengalaman fenomena terdahulu yang terjadi di perusahaan tersebut. Persepsi yang lain, proses komunikasi tentang proses keberlangsungan proses produksi produk maupun pelayanan jasa ketika konsumen bertamu ke institusi. Tentu saja di sana selain bersifat formal juga etika dan estetika ketika proses komunikasi terjadi benar-benar diimplementasikan dengan efektif. Agar konsumen atau calon konsumen yang datang merasa nyaman dan dihargai.

Menurut Katz dan Kahn (Muhammad, 2015) mengatakan bahwa proses komunikasi organisasi merupakan proses arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi. Sehingga bisa diartikan bahwa komunikasi organisasi yang terjadi selalu bersifat dinamis. Karena di dalamnya pasti akan terjadi fenomena mengembangkan proses komunikasi yang semakin efektif, disesuaikan dengan value urgensi yang ada. Utamanya personal yang ada dalam organisasi tersebut, dituntut efektif dan selalu pro aktif dalam menyambung komunikasi yang terjadi. Baik yang terjadi pada sesama individu yang ada dalam internal CV Candi Karya tersebut, maupun kepada konsumen dan calon konsumennya.

Zelko dan Dance (Romli, 2011) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup proses komunikasi yang terjadi dalam internal dan komunikasi eksternal. Selanjutnya Lesikar menambahkan satu dimensi lagi dari komunikasi organisasi yaitu dimensi komunikasi pribadi di antara sesama anggota organisasi yang berupa pertukaran secara informal mengenai informasi dan perasaan di antara sesama anggota organisasi. Beda dengan kedua ahli organisasi di atas, maka Greenbaum mengatakan bahwa bidang komunikasi organisasi termasuk arus komunikasi formal dan informal dalam organisasi. Dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan suatu sistem terbuka yang kompleks saling tergantung dari lingkungan baik dari internal maupun eksternal, dan dapat juga melibatkan komunikasi antar pribadi diantara sesama anggotanya untuk mengetahui informasi dan perasaan sesamanya, juga meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media yang digunakannya.

Menurut Liliweri (Poopy, 2014), terdapat dua fungsi komunikasi organisasi yaitu yang bersifat umum dan khusus, dengan penjabaran sebagai berikut:

- a. Fungsi Umum. Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan atau memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya. Lebih terperinci terbagi menjadi 3 kategori fungsi, di antaranya adalah sebagai berikut: komunikasi berfungsi untuk menjual gagasan dan ide, pendapat, dan fakta. Termasuk juga menjual sikap organisasi dan sikap tentang sesuatu yang merupakan subjek layanan; komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan para anggota, agar mereka bisa belajar dari orang lain (internal), belajar tentang apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dikerjakan orang lain tentang apa yang diceritakan orang lain

tentang organisasi; dan komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, dan besaran kekuasaan dan kewenangan, serta menentukan bagaimana menangani sejumlah orang, bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia, dan mengalokasikan manusia, mesin, metode dan teknik dalam organisasi.

- b. Fungsi Khusus. Secara detail dapat dijabarkan sebagai berikut: membuat para anggota melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi lalu menerjemahkannya ke dalam tindakan tertentu di bawah sebuah komando atau perintah; membuat para anggota menciptakan dan menangani relasi antar sesama bagi peningkatan organisasi; dan membuat para anggota memiliki kemampuan untuk menangani dan mengambil keputusan-keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti.

2.2. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu rangkaian praktik yang berkaitan dengan penilaian pekerjaan, pengembangan kemampuan, dan pemberian reward dalam organisasi. Sedangkan menurut Amstrong manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kemampuan tim dan kontributor individu. Adapun beberapa definisi manajemen kinerja yang lainnya adalah bahwa:

- a. Manajemen kinerja adalah usaha atau kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.
- b. Manajemen kinerja adalah seluruh kegiatan yang dilakukan dalam sebuah proses manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau pengarahan, dan pengevaluasian hasilnya.
- c. Manajemen kinerja adalah program yang dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yaitu kinerja dalam bentuk apa dan seperti bagaimana yang ingin dicapai.

Sedangkan menurut Udekusuma, manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaandapat bertemu. Dalam hal ini bagi pekerja bukan hanya tujuan individunya yang tercapai tetapi juga ikut berperan dalam pencapaian tujuan organisasi, yang membuat dirinya termotivasi serta mendapat kepuasan yang lebih besar (Bintaro dan Daryanto, 2017).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan atau peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan.

Tahapan manajemen kinerja adalah aktivitas untuk memastikan bahwa sasaran organisasi telah dicapai secara konsisten dalam cara-cara yang efektif dan efisien. Manajemen kinerja bisa berfokus pada kinerja dari suatu organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk menghasilkan produk atau layanan, dan juga di area yang lain. Tahapan manajemen kinerja menurut Williams, terdapat empat tahapan utama dalam pelaksanaan manajemen kinerja. Tahapan ini menjadi suatu siklus manajemen kinerja yang saling berhubungan dan menyokong satu dengan yang lain: *Tahap pertama*: directing/planning. Tahap pertama merupakan tahap identifikasi perilaku kerja dan dasar atau basis pengukuran kinerja. Kemudian dilakukan pengarahan konkret. *Tahap kedua*: managing/supporting. Tahap kedua merupakan penerapan monitoring pada proses organisasi. Tahap ini berfokus pada manage, dukungan, dan pengendalian terhadap jalannya proses agar tetap berada pada jalurnya. Jalur yang dimaksudkan disini adalah kriteria maupun proses kerja yang sesuai dengan prosedur berlaku dalam suatu organisasi. *Tahap ketiga*: review/appraising Tahap ketiga mencakup

langkah evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan flashback/review kinerja yang telah dilaksanakan. Setelah itu, kinerja dinilai atau diukur (appraising). Tahap ini memerlukan dokumentasi atau record data yang berkaitan dengan obyek yang dievaluasi. Evaluator harus bersifat byektif dan netral agar didapat hasil evaluasi yang valid. *Tahap keempat: developing/rewarding*. Tahap keempat berfokus pada pengembangan dan penghargaan. Hasil evaluasi menjadi pedoman penentu keputusan terhadap action yang dilakukan selanjutnya. Keputusan dapat berupa langkah perbaikan, pemberian reward/punishment, melanjutkan suatu kegiatan atau prsedur yang telah ada, dan penetapan anggaran.

Secara umum manajemen kinerja memiliki empat tujuan (Bintaro & Daryanto, 2017) yaitu:

- a. Tujuan strategik. Mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem feedback terhadap kinerja pegawai.
- b. Tujuan Administratif. Menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administratif, penggajian, promosi, pemberhentian pegawai dan lain-lain.
- c. Tujuan pengembangan. Dapat mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil di bidang kerjanya, pemberian training bagi yang berkinerja yang tidak baik, atau penempatan yang lebih cocok.
- d. Tujuan khusus manajemen kinerja. Memperoleh peningkatan kinerja *suistainable*, meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, memungkinkan individu untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai potensi pribadi yang bermanfaat bagi individu dan organisasi.

Secara umum tujuannya adalah:

- a. Untuk memenuhi kebutuhan perusahaan yang menginginkan hasil kerja yang bermutu.
- b. Untuk meningkatkan kemampuan system perusahaan agar efektif, efisien dan bermutu.
- c. Untuk membantu karyawan dalam mengembangkan pengetahuan,

Keterampilan dan sikap kerja maupun kepribadiannya (Bintaro & Daryanto, 2017). Adapun praktik manajemen kinerja dapat berupa: penentuan tujuan, pemilihan dan penempatan pekerja (karyawan dan manajer), penilaian kinerja (*performance appraisal*), pemberian kompensasi, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen karir.

Manajemen kinerja baru dapat digali dengan menggunakan beberapa pendekatan, misalnya: total quality management (TQM) , reengineering, fast-response organization, dan pengembangan organisasional (organizational development). Dalam mengelola setiap proses dalam organisasi bisnis saat ini, ada suatu kecenderungan bagi organisasi untuk menerapkan total quality management, sebagai paradigma baru manajemen.

Total quality management (TQM) adalah sebuah konsep manajemen yang memfokuskan pada usaha kolektif semua manajer dan karyawan, untuk memenuhi kepuasan *customer* dengan perbaikan berkelanjutan di berbagai bidang. TQM sebuah filosofi yang dapat digunakan untuk membuat strategi organisasi, untuk mendapat kinerja organisasi yang unggul. TQM adalah sebagai sarana untuk mengelola perubahan, yang merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh setiap organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan global. TQM mengenalkan tujuan strategis terhadap kualitas yang memerlukan pendekatan terintegrasi yang membantu organisasi dalam menghasilkan dan mengembangkan output Prinsip-prinsip TQM yang penting adalah:

- a. Perbaikan sistematis. TQM adalah pendekatan kualitas yang sistematis dengan perbaikan bersifat tahap demi tahap. Banyak program perbaikan yang memfokuskan pada masalah tertentu yang dianalisis dengan statistik, didelegasikan kepada bawahan, atau ditandai dengan slogan-slogan pada saat-saat tertentu. Lebih dari itu, TQM digunakan sebagai

strategi perbaikan organisasional yang hakekatnya adalah sebagai komitmen untuk mengubah cara berpikir organisasi.

- b. Berfokus ke Customer. Total quality management berfokus ke customer, bukan pada volume pekerjaan atau biaya. TQM memilih definisi kualitas pada mulanya berkaitan dengan spesifikasi teknik output, keperluan layanan atau pengukuran produktivitas. Sekarang ini, TQM sebagai pendekatan yang lebih *holistic*, mencakup pelaksanaan pemenuhan kebutuhan *customer* dengan berusaha memuaskan kebutuhan *customer* pada semua proses bisnis.
- c. Komitmen Jangka Panjang. Dalam TQM, perlombaan kualitas dilakukan secara marathon, tidak hanya sementara, dan berjangka pendek. Dalam kebanyakan organisasi, kualitas nyata tidak akan terjadi tanpa perubahan mendasar dalam kultur organisasi dan cara kerja bisnis. TQM memperhatikan hasil-hasil karyawan tingkat bawah, perusahaan meluangkan waktu sebaik mungkin untuk memeriksa cara mengelola karyawan, dan menginspirasi karyawan untuk membuat *output* yang terbaik. Berikutnya, TQM memperkenalkan untuk penindaklanjutan umpan balik (*feedback*) penguatan kembali secara konstan, dan pembaharuan nilai dan proses yang juga penting untuk keberhasilan organisasi bisnis.
- d. Pencegahan Masalah. TQM adalah strategi yang berorientasi untuk mencegah, tidak defensif dan tidak hanya memperhatikan pengoreksian output yang rusak. TQM mencakup pengidentifikasian masalah yang sesungguhnya dan yang potensial untuk menghilangkan output yang rusak. TQM juga memerlukan bantuan program dan kebijakan sumber daya manusia untuk memotivasi karyawan agar melibatkan diri dalam melakukan identifikasi masalah dan kemudian hasilnya diberikan kepada manajemen.
- e. Kualitas Sebagai Pekerjaan Setiap Orang. Dalam TQM, kualitas adalah pekerjaan setiap orang, bukan milik staf ahli. Setiap orang berkontribusi terhadap kualitas dan perlindungan terhadap *customer* dari kualitas produk/jasa yang tidak baik. TQM mencakup organisasi secara keseluruhan, dari manajemen puncak sampai dengan karyawan tingkat bawah. Komitmen tinggi kepada organisasi yang ditunjukkan oleh *top management*, pada dasarnya untuk keberhasilan TQM dan harus didukung dengan partisipasi anggota organisasi pada semua tingkat. Kerja tim (*teamwork*) adalah juga penting untuk penguatan dukungan dan kerja sama saling menguntungkan untuk melakukan penyediaan produk/jasa berkualitas tinggi bagi *customer* (Suhartono, 2010).

Manajemen kinerja baru yang berdasarkan TQM akan mengantar kinerja karyawan, tim, dan organisasi ke yang terbaik. Berikut ini karakteristik-karakteristik manajemen kinerja baru (MKB) yang berdasarkan TQM (Suhartono, 2010):

- a. Berdasarkan pada kebutuhan dan harapan customer. Harapan manajemen kinerja adalah yang mempunyai keterkaitan dengan rencana bisnis organisasi. Cara kerja karyawan yang semula berfokus terhadap deskripsi pekerjaan yang statis, berubah menjadi deskripsi pekerjaan yang dinamis. Deskripsi pekerjaan yang dinamis adalah berfokus memuaskan kebutuhan dan harapan customer eksternal dan internal, yang senantiasa berubah.
- b. Berfokus pada tim dan individu. Agar perbaikan terhadap pemberdayaan karyawan dapat berhasil, MKB mempekerjakan individu-individu tidak dalam sistem hirarkhi yang terkotak-kotak, melainkan harus bekerja sebagai anggota tim, anggota fungsi, dan sebagai bagian dari proses yang semua mengarah ke tujuan bersama organisasi. Kebijakan manajemen (termasuk manajemen kinerja) disesuaikan dengan kebijakan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karyawan yang diarahkan untuk perbaikan yang mendukung kerja tim.
- c. Dinyatakan dalam target perbaikan. Harapan kinerja yang dinyatakan dalam target perbaikan bukan dinyatakan sebagai target yang baku atau target dalam MBO (*management by objective*). Target perbaikan dikomunikasikan untuk pencapaian kriteria: dapat diukur dan diobservasi, mengontrol dan mempengaruhi individu dan tim, dan

berpengaruh terhadap proses yang cukup signifikan untuk lebih mampu memenuhi harapan customer. Dengan menggunakan harapan kinerja, individu, dan tim memahami untuk tidak bersandar terhadap sesuatu yang baku. Mereka didorong untuk aktif ambil bagian dalam tindakan pemecahan yang lebih kompleks. Jika individu atau tim telah memenuhi kebutuhan customer dalam satu bidang, perhatian lebih diarahkan ke bidang kinerja yang lain. Harapan customer tidak bersifat statis, melainkan terus berubah sejalandengan perubahan lingkungan yang akan terjadi.

- d. Berorientasi terhadap pencapaian kinerja berkualitas dan kepuasan customer. Harapan kinerja berorientasi pada pencapaian kinerja berkualitas dan kepuasan customer. Setiap orang harus berkontribusi terhadap kualitas dan perlindungan terhadap customer dari kualitas produk/jasa yang tidak baik. Total quality culture membutuhkan individu dan tim untuk memperhatikan bagaimana mereka melakukan perbaikan berkelanjutan. Kualitas adalah suatu refleksi dari perhatian yang rinci atau pemikiran yang analitis yang digunakan untuk menyelesaikan suatu tugas atau melaksanakan prosedur. Kualitas adalah suatu refleksi dari perhatian yang rinci atau menyelesaikan suatu tugas atau melaksanakan prosedur. Kualitas total (total quality) dan layanan ke customer yang unggul menjadi cara untuk melakukan manajemen kinerja.
- e. Feedback kinerja datang dari banyak sumber. Feedback kinerja adalah seharusnya dari customer yang dilayani oleh karyawan atau tim. Customer terdiri dari customer eksternal (pelanggan, masyarakat dan stakeholder eksternal yang lain) dan customer internal (karyawan, pimpinan, dan stockholder). Karyawan dan supervisor memainkan suatu peran penting dalam manajemen kinerja, jika mereka melakukan feedback kinerja terhadap dirinya sendiri dan memberikan feedback kinerja terhadap orang atau tim yang lain.
- f. Interdependent Collective Unit. MKB berfokus pada multiple system yang terintegrasi, yang terdiri dari individu, tim, proses, dan unit bisnis. Elemen-elemen dalam manajemen kinerja adalah terintegrasi, tidak dapat dipisah-pisah antara yang satu dengan yang lain. Jika penilaian kinerja (performance appraisal) akan dibahas, maka pembahasan penilaian kinerja harus mengaitkan dengan elemen-elemen lain dalam manajemen kinerja. Di samping itu, dalam MKB, organisasi meningkatkan peran individu dalam konteks interdependent collective unit terdiri dari tim, program, atau proses.
- g. Berorientasi ke masa yang akan datang. Dengan berorientasi ke masa yang akan datang, MKB mendorong karyawan sebagai partisipan aktif. Setiap karyawan atau tim bersama manajer dan supervisor mengidentifikasi dan menilai: harapan customer, target perbaikan berkelanjutan (continuous improvement target) dan keahlian yang dibutuhkan dalam perbaikan berkelanjutan.

2.3. Perubahan Organisasi

Seiring berjalannya waktu, perkembangan teknologi dan informasi, organisasi selalu mengalami perubahan baik dari faktor eksternal dan internal. Organisasi tentu harus beradaptasi terhadap pengaruh eksternal dan internal untuk menjaga kelangsungan hidupnya terutama di tengah era persaingan ketat di tengah pandemi covid-19 yang belum juga usai. Perubahan organisasi merupakan hal yang esensial untuk persaingan jangka pendek dan keberlangsungan jangka panjang, yang menjadi tantangan manajerial. Teknologi canggih, pasar global dan tekanan intensitas modal yang bergerak cepat memaksa manajemen untuk secara konstan melakukan penghematan biaya disamping meningkatkan fleksibilitas.

Menurut Kanter, Stein dan Jick (1992) dalam Sayidah (2012) mengelola perubahan menjadi tanggung jawab akhir manajerial karena perusahaan secara terus menerus melakukan beberapa bentuk perubahan. Memindah batasan organisasional, mengubah struktur organisasi untuk merevisi proses pembuatan keputusan (Luscher dan Lewis, 2008). Dalam melakukan perubahan hal pertama yang perlu dilakukan adalah adanya kesadaran akan pentingnya

sebuah perubahan. Bentuk kesadaran dapat berupa persepsi bahwa organisasi perlu perbaikan, menyadari akan pesatnya pertumbuhan perusahaan, merasa organisasi mengalami kemunduran, adanya perubahan dalam bentuk, jenis dan intensitas persaingan, munculnya perubahan dalam peraturan perundang-undangan dan kebijaksanaan pemerintah, terjadinya perubahan sosial dan perubahan politik Negara di mana organisasi bergerak.

Bentuk-bentuk perubahan mencakup perubahan internal (visi, misi, rencana strategis, struktur, system, prosedur) dan perubahan eksternal (brand image, peraturan pemerintah, kondisi geografis) (Nugroho, 2008 dalam Sayidah, 2012). Seringkali manajemen mengalami kesulitan dalam melakukan perubahan karena kita sering melihat organisasi semata-mata dari kaca mata struktural dan fungsional belaka. Perubahan hanya dianggap sebagai upaya mengutak-atik bagan organisasi dan merubah job descriptions. Kenyataannya, dan ini yang sering tidak disadari, organisasi mirip dengan manusia. Seperti halnya manusia, organisasi adalah sebuah organisme yang memiliki empat dimensi: material, intelektual, emosional, dan spiritual. Merubah satu dimensi dengan mengabaikan ketiga dimensi lainnya hanya akan melahirkan perubahan sementara yang tidak akan langgeng. Kekuatan lama dengan segera akan menciptakan medan gravitasi yang kuat untuk menarik kembali organisasi ke ekuilibrium lama. Keempat dimensi tersebut merupakan wujud akumulasi kolektif dari orang-orang yang berada di dalamnya. Pada tingkatan dimensi material, aset-aset strategis perusahaan, terutama investasi dalam skala besar sering menjadi penghambat perubahan.

Ketika situasi berubah, cara pandang baru sering dibutuhkan. Kegagalan memindahkan cara pandang sering membuat organisasi gagal berubah. Dimensi intelektual ini juga tercermin dalam struktur organisasi, sistem, dan proses-proses organisasi. Kesalingtergantungan elemen-elemen tersebut mengharuskan perubahan serentak di beberapa tempat sekaligus. Menciptakan organisasi yang lebih flat dengan harapan meningkatkan aliran informasi tanpa disertai, misalnya, dengan perubahan sistem insentif lama lebih menghargai pencapaian individu, tidak akan membawa perubahan yang berarti.

Dimensi berikutnya, emosional, berkaitan dengan konsep diri dan hubungan-hubungan sosial yang sudah terlanjur dibangun dan bukan sebuah keniscayaan jika harus bekerja dengan orang-orang baru. Sumber kekuasaan berpindah tempat. Perubahan pada dimensi ini sering membutuhkan waktu paling lama dibandingkan di dimensi-dimensi lain. Salah satu alasan utamanya karena dimensi ini sering tersembunyi dan tidak disadari keberadaannya sampai semuanya sudah terlambat.

Perubahan organisasional merupakan isu sentral dalam teori organisasi, manajemen dan akuntansi. Menurut dictionary cambridge, perubahan adalah a process in which a large company or organization changes its working methods or aims, for example in order to develop and dealwith new situations or markets Definisi dari proses perubahan ini konsisten dengan teori kontemporer yang mengambil epistemology modernis. Entitas bergerak melalui satu keadaan ke keadaan lainnya, dari domain spesifik temporal ke yang lainnya. Secara ontology konsepsi perubahan dikaitkan dengan fitur yang ditetapkan untuk perusahaan yang melakukan perubahan. Entitas (bisa organisasi, individual atau pikiran) secara baik mendefinisikan karakteristik pada suatu titik misalnya A yang nanti akan berubah ketika entitas menjadi sesuatu yang lain misalnya di titik B. Organisasi berubah ketika mentransformasikan struktur dan operasinya, atau system pengendalian manajemen berubah ketika dasar alokasi biaya didefinisikan kembali dari jam kerja mesin menjadi aktivitas (Quatrone dan Hopper, 2008) Michel Beer (2000) menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, Winardi (2005) dalam (Sayidah, 2012) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya.

Sejalan dengan itu Anne Maria (1998) berpendapat, bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran. Akan tetapi perlu diingat bahwa tidak semua perubahan yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik, sehingga perlu diupayakan agar perubahan tersebut diarahkan ke arah yang lebih baik dibandingkan dengan kondisi yang sebelumnya. Pendapat yang senada dikemukakan oleh JO. Bryson (1990) seorang pakar dalam manajemen perpustakaan menyatakan bahwa "when one or more elements in a library change it is called organizational change". Pendapat Bryson tersebut menunjukkan bahwa salah satu unsur saja dalam organisasi yang berubah, sudah dapat dikatakan sebagai perubahan organisasi (Kahar, 2008).

Adanya berbagai pengertian terhadap perubahan organisasi terjadi karena adanya perbedaan asumsi yang mendasari mengenai sifat perubahan. Palmer dan Dunford (2008) mengidentifikasi empat pendekatan terhadap karakteristik perubahan organisasi. *Pertama*, perubahan organisasional ditandai dengan adanya dominant mindset yang seharusnya diganti dengan midset baru yang diusulkan. Misalnya pandangan terhadap fokus pada teknologi digeser menjadi perspektif disain sistem. *Kedua*, perubahan organisasional terjadi ketika uncritical prochange bias mendominasi resistensi untuk berubah. Asumsinya adalah perubahan dapat, seharusnya dan harus dimanage serta tidak perlu memperhatikan konsekuensi social atas program-program perubahan pada tingkat yang lebih luas. *Ketiga*, perubahan organisasi seharusnya dikaitkan dengan konteks, waktu, proses sejarah serta hubungan antara proses perubahan dan kinerja. *Keempat*, perubahan organisasi diidentifikasi berdasarkan asumsi epistemologi dan ontologinya. Organisasi dipandang sebagai things atau proses, fokus pada structural dari entitas, organisasi atau proses mengorganisasi. Definisi yang lain menyatakan perubahan sebagai situasi nyata yang terjadi di masa lalu, sekarang dan di masa yang akan datang.

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk pengumpulan data yang pokok (Singarimbun dan Effendi, 2008). Metode survey yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk eksplanasi (explanatory research) yaitu penelitian yang menyoroti pengaruh antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya (Singarimbun, 2008). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel Bebas (Independent Variable)

Variabel bebas (variabel pengaruh) adalah variabel yang diduga sebagai penyebab atau pendahulu dari variabel lainnya. Biasanya variabel bebas ditandai dengan simbol X (Kriyantono, 2010). Variabel bebas dalam penelitian ini antara lain :

X1 = Komunikasi Organisasi X2 = Manajemen Kinerja Baru

b. Variabel Terikat (Dependent Variable)

Variabel terikat (variabel terpengaruh) adalah variabel yang diduga sebagai akibat atau yang dipengaruhi oleh variabel yang mendahuluinya. Variabel ini adalah diobservasi dan nilainya diasumsikan tergantung pada efek dari variabel pengaruh. Variabel terikat biasanya ditandai dengan simbol Y (Kriyantono, 2010). Variabel terikat penelitian ini adalah Perubahan Organisasi.

Hubungan variabel bebas dan variabel terikat dapat berupa hubungan antara dua variabel saja (hubungan bivariat) atau antara lebih dari dua variabel, biasanya antara satu variabel terpengaruh dan beberapa variabel pengaruh (hubungan multivariat). (Singarimbun dan

Effendi, 2008). Variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini menggunakan hubungan asimetris multivariat. Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel (Singarimbun & Effendi, 2008).

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah konsumen loyal CV Candi Karya sejak sebelum pandemi Covid-19 sampai dengan awal tahun 2022. Teknik sampling yang digunakan adalah *Purposive Random Sampling* yang melalui rumus perhitungan Taro Yamane didapatkan sampel yang dibutuhkan dalam penelitian berjumlah 74 konsumen. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden yang disebut juga angket (Kriyantono, 2010). Instrumen uji validitas diuji menggunakan perhitungan Korelasi *Product Moment*, uji reliabilitas menggunakan perhitungan Koefisien Alfa (*Cronbach*), dan teknik analisis data menggunakan Uji F dengan test *One Way Anova*.

Untuk hasil pengujian instrumen penelitian yang pertama yaitu uji validitas. Uji validitas dilakukan dengan cara mengajukan serangkaian pertanyaan (kuesioner) kepada 74 responden yaitu konsumen loyal dari CV Candi Karya sejak Maret 2020 sampai dengan Pebruari 2022 baik berjenis kelamin perempuan maupun laki-laki. Melalui perhitungan *Product Moment*, didapatkan hasil bahwa validitas setiap instrumen variabel X1 (Komunikasi Organisasi), X2 (Manajemen Kinerja Baru), dan variabel Y (Perubahan Organisasi) valid.

4. HASIL PENELITIAN

Tabel 1. Tabel Uji Validitas Variabel X1, X2, dan Variabel Y

Variabel	Instrumen Pertanyaan										R-Hitung	Keterangan
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
X1 (Komunikasi Organisasi)	Komunikasi ke bawah	Paham Pekerjaan	Paham Proses	Paham Praktik Organisasi	Paham Kinerja	Rasa Memiliki Tugas	Komunikasi ke atas	Aktif komunikasi Pribadi	Komunikasi Horizontal	Komunikasi Lintas saluran	0,220	Valid
X2 (Manajemen Kinerja Baru)	Kualitas Kerja	Kuantitas	Ketepatan Waktu	Efektifitas	Kemandirian	Efisiensi	Team Work Solid	Satu Suara	Kesepakatan	Keramahan		
Y (Perubahan Organisasi)	Kreatif dalam Pelayanan	Inovasi Produk	Pegawai Pekerja Keras	Tidak Putus asa	Mampu mencari solusi	Termotivasi untuk mulai	Mengerti Arti Penting Tim	Struktur Organisasi Jelas	Mampu Menguasai Teknologi	Penataan Fisik		

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Untuk pengujian reliabilitas, seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel setelah dilakukan pengujian menggunakan perhitungan Koefisien Alfa (*Cronbach*). Berikut ini tabel Uji Reliabilitas penelitian ini:

Tabel 2. Uji Reliabilitas Variabel X1

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.660	.666	10

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Tabel 3. Uji Reliabilitas Variabel X2

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.628	.644	10

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Tabel 4. Uji Reliabilitas Variabel Y (Perubahan Organisasi)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.771	.774	10

Tabel 5. Uji Reliabilitas Variabel Y (Perubahan Organisasi)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.624	.648	10

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Perhitungan analisis data mengenai komunikasi organisasi dalam manajemen kinerja pada kegiatan Perubahan Organisasi CV Candi Karya dalam penelitian ini menggunakan Uji SST Anova atau One Way Anova yang sering disebut dengan perancangan sebuah faktor, yang merupakan salah satu alat analisis statistik yang bersifat satu arah (satu jalur). Anova merupakan metode untuk menguji hubungan antara suatu variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen.

Tabel 6. Hasil Uji Anova
ANOVA^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.475 ^a	.421	.316	4,632	.421	4,571	3	80	.000

Dari tabel di atas, terlihat bahwa hasil analisis menunjukkan nilai R= 0.475. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup antara komunikasi organisasi (variabel X1), dan manajemen kinerja baru (variabel X2) secara bersama-sama pada kegiatan perubahan organisasi (variabel Y). Artinya, jika variabel X1 dan X2 meningkat, maka variabel Y juga ikut meningkat (korelasi positif), sehingga apabila efektivitas komunikasi organisasi meningkat, maka kegiatan perubahan organisasi juga akan semakin meningkat. Selanjutnya, untuk menghitung besarnya efektivitas komunikasi organisasi dalam manajemen kinerja pada kegiatan perubahan organisasi, digunakan R Square yang disebut juga Koefisien Determinasi (KD) sebagai berikut: KD: R² x 100%: (0.475)² x 100% R²: 42,1%

Angka tersebut menunjukkan bahwa besarnya efektivitas komunikasi organisasi pada kegiatan perubahan organisasi yaitu sebesar 42,1% sedangkan sisanya sebesar 57,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor penyebab lainnya yang berasal dari luar model anova ini atau di luar penelitian ini. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, terlebih dahulu diketahui besarnya t_{hitung}. Adapun rumus statistik t adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$= 0.475 = 5.55\% \frac{\sqrt{84-2}}{\sqrt{1-(0.475)^2}}$$

$$\sqrt{1-(0.475)^2}$$

Nilai t_{hitung} yang didapatkan sebesar 5.55% tersebut dapat digunakan untuk melihat besarnya tingkat efektivitas komunikasi organisasi dalam manajemen kinerja (Variabel X1, X2) pada kegiatan perubahan organisasi (Variabel Y).

Secara parsial, semua variabel X (X1, X2) mempunyai hubungan atau pengaruh yang signifikan. Hal ini bisa dilihat dari nilai t_{hitung} maupun Sig, dimana nilai t_{hitung} lebih besar dari

t_{tabel} , sedangkan nilai Sig masih dibawah Alpha 0,05. Berdasarkan ketentuan tersebut, maka didapatkan bahwa variabel X1 komunikasi organisasi hubungannya signifikan pada kegiatan perubahan organisasi ($t_{hitung} = 3.827 > t_{tabel} = 1.664$). Demikian juga nilai Sig = 0.005 < 0.05 dengan koefisien regresi sebesar 0.563. Variabel X2 manajemen kinerja baru hubungannya signifikan pada kegiatan perubahan organisasi. Demikian juga nilai Sig= 0.005 < 0.05 dengan koefisien regresi sebesar 0.436. Hal ini menyimpulkan bahwa H_0 diterima.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara komunikasi organisasi pada perubahan organisasi. Dari hasil analisis data berupa pertanyaan kuesioner yang diberikan kepada 74 responden, yaitu konsumen yang loyal selama pandemi maka didapatkan jawaban dari tujuan penelitian ini yaitu yang pertama, berdasarkan hasil perhitungan, dapat diketahui bahwa tingkat keeratan hubungan antara efektivitas komunikasi organisasi (variabel X) pada kegiatan perubahan organisasi (variabel Y) adalah sebesar 0.475, yang jika dilihat ke dalam tabel kriteria penilaian korelasi adalah cukup.

Jadi, terdapat hubungan yang cukup antara komunikasi organisasi pada kegiatan perubahan organisasi. Untuk variabel Y, kegiatan perubahan organisasi menggunakan dua dimensi pengukuran berupa pemahaman mengenai manajemen kinerja dan pemahaman mengenai konsep perubahan organisasi itu sendiri baik keuntungan di masa sekarang dan akan datang. Hal ini menunjukkan proses komunikasi organisasi dalam manajemen kinerja berjalan cukup baik dan konsisten. Besarnya efektivitas manajemen kinerja penyampaian pesan pada kegiatan kewirausahaan adalah 42,1%. Jika dikaitkan dengan penggunaan Teori S-O-R yang mengkaji tentang stimulus khusus yang menghasilkan suatu respon khusus. Efek yang ditimbulkan adalah reaksi khusus terhadap stimulus khusus, sehingga seseorang dapat mengharapkan dan memperkirakan kesesuaian antara pesan dan reaksi komunikasi (Effendy, 2003). Teori S-O-R dalam penelitian ini menjadi teori pendukung sebagai perantara antara variabel X dan variabel Y. Stimulus khusus (Variabel X) yang diberikan pada penelitian ini ialah pemahaman karyawan atas proses dan informasi pekerjaan serta solid dalam *team work* demi kepuasan dan kesepakatan konsumen sebagai subyek dan bukan objek semata disampaikan melalui dua kegiatan sekaligus yaitu komunikasi organisasi (X1) dan manajemen kinerja baru (Variabel X2). Kedua kegiatan ini dianggap sebagai variabel dan sekaligus faktor untuk menumbuhkan perubahan organisasi (Variabel Y) yang dengan kata lain, respon yang ditunjukkan sesuai dengan harapan sehingga diharapkan mampu merubah organisasi sebagaimana yang diharapkan di masa pandemi.

Selain itu, hasil perhitungan untuk kuesioner mengenai kegiatan perubahan organisasi yang diberikan kepada responden, didapatkan hasil bahwa kemampuan responden dalam menjawab pertanyaan seputar mengukur pemahaman mereka mengenai dampak manajemen organisasi dan perubahan organisasi adalah baik, yang dapat dilihat pada keseluruhan persentase jawaban mereka atas sepuluh butir pertanyaan yang diajukan. Hal ini menunjukkan reaksi yang ditunjukkan peserta tergolong tepat, sesuai dengan perkiraan, yang dengan kata lain bahwa terdapat kesesuaian antara pesan (stimulus) yang disampaikan melalui ketepatan jawaban yang dihasilkan melalui kuesioner hingga posisi cukup puas pada hasil, menggunakan informasi yang didapat melalui perubahan organisasi sehingga dapat sekaligus memberikan masukan pada karyawan untuk mengubah perilaku menuju kepentingan bersama.

Kedua, komunikasi organisasi dalam perubahan organisasi dipandang sebagai upaya yang paling efektif dibandingkan dengan upaya atau faktor yang lainnya dengan hasil koefisien regresi sebesar 0.563. Dengan penyajian proses komunikasi yang efektif dan efisien diiringi sikap dan perilaku yang menarik pula, efektivitas dari komunikasi organisasi sebagai salah satu alat menuju perubahan organisasi, hasilnya dapat lebih baik lagi. Dan untuk forum diskusi, keefektifan dari komunikasi organisasi ini tidak hanya diukur melalui komunikasi berjenjang saja melainkan lebih pada pro aktif karyawan untuk memulai komunikasi baik

secara individu, persuasif, secara berkelompok dan team work, ke atasan horizontal maupun lintas saluran.

Forum diskusi yang digunakan dalam manajemen kinerja baru dinyatakan efektif. Adapun yang didapat melalui hasil koefisien regresi sebesar 0.436. Selain itu, setiap butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur tingkat keefektifan dari masing-masing media ini dinyatakan valid dan reliabel.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Komunikasi Organisasi merupakan salah satu strategi yang bisa dikembangkan oleh para pelaku usaha di tengah pandemi seperti saat ini untuk bisa terjadi perubahan organisasi sehingga operasional perusahaan mampu bertahan. Kategori keefektifan komunikasi organisasi yang dimaksud adalah bukan yang kaku melainkan yang fleksibel diimplementasikan semua organism yang terlibat dalam sebuah organisasi, baik pimpinan, karyawan dan lintas saluran. Sehingga simpulan dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan yang cukup yaitu sebesar 0.475 antara komunikasi organisasi (variabel X1) dan manajemen kinerja baru (variabel X2) secara bersama-sama pada kegiatan perubahan organisasi (variabel Y).
- b. Berdasarkan penelitian di atas juga didapatkan hasil bahwa jika variabel X1, X2 meningkat, maka variabel Y juga ikut meningkat (korelasi positif). Dan besarnya tingkat efektivitas komunikasi organisasi dan manajemen kinerja baru dalam penelitian ini adalah 42,1%, sedangkan sisanya 57,9% disebabkan oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini.
- c. Berdasarkan hasil dari hipotesis penelitian ini, didapatkan bahwa komunikasi organisasi dalam perusahaan CV Candi Karya merupakan kegiatan yang paling efektif bagi terbentuknya manajemen kinerja baru demi perubahan organisasi dibandingkan dengan kegiatan lainnya lainnya, yaitu bisa terpantau dari forum diskusi dengan t_{hitung} sebesar 3.827.

5.2. Saran

Adapun saran peneliti ini adalah sebagai berikut:

- a. Hendaknya para pelaku usaha mampu mendidik dan mengarahkan pegawainya untuk memiliki jiwa pantang menyerah dan berputus asa, selain juga membentuk karakter mereka untuk lebih memiliki sense of belonging pada perusahaan sehingga ketika menjalin komunikasi dengan konsumen atau calon client secara otomatis ramah, pro aktif dan persuasif.
- b. Komunikasi organisasi dan manajemen kinerja yang sudah terbentuk diarahkan semakin berkembang sesuai dengan tuntutan waktu dan keadaan sehingga tidak kaku dan lebih fleksibel di masa mendatang, tanpa melupakan kedudukan dalam internal perusahaan.
- c. Perubahan organisasi ke depan bisa berkembang menuju ke pengembangan perusahaan dimana lebih memaksimalkan dalam pengubahan dan pengembangan perspektif organisasi, melalui usaha memperluas wawasan SDM dan meningkatkan kemampuan mengadaptasi perubahan teknologi serta meningkatkan ketrampilan/keahlian dan pengetahuan SDM yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansori. (2015). *“Pengaruh Economic Value Added dan Market Value Added terhadap Return Saham pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia”*. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Bintaro & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: G Media.
- Effendy, O. U. (2003). *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Kriyantono, R. (2010). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana P. Media Group.
- Morissan. (2013). *Teori Komunikasi Individu Hingga Massa*. Jakarta: Kencana.
- Muhammad, A. (2015). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Poppy, R. (2014). *Komunikasi Organisasi Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Roudhonah. (2007). *Ilmu Komunikasi*. Jakarta: UIN Press.
- Romli, K. (2011). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Sayidah, N. (2012). *Perubahan Organisasional dalam Analisis Diskursus*. Jurnal Ilmiah Akuntansi & Humanika Jinah Vol 2 no.1 Singaraja Desember 2012 ISSN 2089-3310.
- Singarimbun, M. & Effendi. S. (2008). *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.
- Suhartono, I. (2010). *Manajemen Kinerja Pada Perusahaan Bisnis dari Manajemen Kinerja Tradisional ke Manajemen Baru*. Jurnal Among Makarti, Vol.3 No.5 Juli.
- Susanto, P. A. S. (1980). *Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: Bina Cipta.
- Umar, H. (1997). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wiryanto. (2004). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Grasindo.