

**Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi, dan Manajemen
SDM terhadap Kinerja Perusahaan pada
PT Recapital Asset Management**

Dini Andriani

Program Studi Magister Manajemen Universitas Moestopo Beragama
dini.andriani@gmail.com

ABSTRACT

All organizations face a dynamic and changing environment. The demands of being a competitive organization mean that companies must respond more quickly to customer needs, and this can change over time. It can be said that the external environment of an organization tends to be the force that drives change. On the other hand, organizations internally feel the need for change, thus every organization will face the choice between changing or dying, suppressed by the forces of change. This research aims to determine the effect of change management on company performance, determine the effect of organizational culture on performance, to determine the effect of human resource management on company performance, and together to determine the effect of change management, organizational culture and resource management. Human Resources on Company Performance. This research uses quantitative methods and uses several theories as indicators. This research took data from the population of all PT Recapital Asset Management employees who were the object of the research, by distributing questionnaires. The results of this research show that there is an effect between management changes on company performance which can be determined by management change indicators at 18.4%, while company performance is still determined by other factors at 81.6%. Meanwhile, the strength of the relationship between the two is positive but at a low or weak level. There is an effect between organizational culture on company performance which can be determined by organizational culture indicators at 43.2%, while company performance is still determined by other factors at 56.8%, meanwhile the strength of the relationship between the two is positive but at a moderate level. There is an effect between HR management on company performance which can be determined by HR management indicators at 20.9%, while company performance is still determined by other factors at 79.1%, while the strength of the relationship between the two is positive but at a low or weak level. There is an effect between management changes, organizational culture, HR management together on company performance of 44.3%, while company performance is still determined by other factors at 55.7%. The strength of the relationship between the two is positive but at a moderate level.

Keywords: *change management, organizational culture, HR management, company performance, competitive organization*

ABSTRAK

Semua organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah. Adanya tuntutan menjadi organisasi yang kompetitif membuat perusahaan harus lebih cepat dalam merespons kebutuhan pelanggan, dan hal ini dapat mengalami perubahan sepanjang waktu. Dapat dikatakan bahwa lingkungan eksternal organisasi cenderung merupakan kekuatan yang mendorong untuk terjadinya perubahan. Pada sisi lainnya, organisasi secara internal merasakan adanya kebutuhan akan perubahan, sehingga setiap organisasi akan menghadapi pilihan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan. Penelitian ini bertujuan

untuk mengetahui adanya Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Perusahaan, mengetahui adanya Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja, untuk mengetahui adanya Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Perusahaan, serta secara bersama-sama untuk mengetahui adanya Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan beberapa teori yang menjadi indikator. Penelitian ini mengambil data dari populasi seluruh karyawan PT Recapital Asset Management yang menjadi lokus penelitian, dengan penyebaran kuesioner. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara manajemen perubahan terhadap kinerja perusahaan yang dapat ditentukan oleh indikator manajemen perubahan sebesar 18,4%, sedangkan kinerja perusahaan masih ditentukan oleh faktor lainnya sebesar 81,6%. Sementara itu kekuatan hubungan di antara keduanya bersifat positif namun pada tingkat rendah atau lemah. Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan yang dapat ditentukan oleh indikator budaya organisasi sebesar 43,2% sedangkan kinerja perusahaan masih ditentukan oleh faktor lain sebesar 56,8%, sementara itu kekuatan hubungan di antara keduanya bersifat positif namun pada tingkat sedang. Terdapat pengaruh antara manajemen SDM terhadap kinerja perusahaan yang dapat ditentukan oleh indikator manajemen SDM sebesar 20,9% sedangkan kinerja perusahaan masih ditentukan oleh faktor lain sebesar 79,1%, adapun kekuatan hubungan di antara keduanya bersifat positif namun pada tingkat rendah atau lemah. Terdapat pengaruh antara manajemen perubahan, budaya organisasi, manajemen SDM secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan sebesar 44,3% sedangkan kinerja perusahaan masih ditentukan oleh faktor lain sebesar 55,7%. Kekuatan hubungan di antara keduanya bersifat positif namun pada tingkat sedang.

Kata kunci: *manajemen perubahan, budaya organisasi, manajemen SDM, kinerja perusahaan, organisasi yang kompetitif*

PENDAHULUAN

Dunia mengalami perkembangan dan kemajuan dari waktu ke waktu. Setiap elemen yang ada di dalamnya dituntut untuk dapat terus mengikuti perkembangan tersebut, terutama menghadapi arus globalisasi yang berkembang kian pesat. Perkembangan tersebut terjadi meliputi seluruh aspek kehidupan, termasuk perkembangan kehidupan masyarakat. Perkembangan kehidupan masyarakat ini ditandai dengan adanya peralihan menuju kehidupan yang telah melampaui batas antar negara dan menjadikan masyarakat mengalami modernitas. Modernitas biasanya ditandai dengan adanya tuntutan atas efisiensi, efektivitas dan rasionalitas yang tinggi dalam pencapaian tujuan-tujuan dari aktivitas yang dilakukan dalam kehidupannya.

Persaingan dalam kehidupan masyarakat yang mengalami modernitas terutama dalam arus perkembangan globalisasi biasa terjadi dan tidak dapat dihindari. Menghadapi hal tersebut, setiap negara dituntut untuk mampu bersaing dalam suatu pola yang berbeda dengan sebelumnya. Setiap negara harus dapat mengandalkan efisiensi, produktivitas dan daya saing yang tinggi agar selalu dapat memenuhi tuntutan pasar serta mengantisipasi perubahan-perubahan yang selalu terjadi dalam dunia persaingan global.

Semua organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah. Lingkungan eksternal organisasi cenderung merupakan kekuatan yang mendorong untuk terjadinya perubahan. Pada sisi lainnya, organisasi secara internal merasakan adanya kebutuhan akan perubahan, sehingga setiap organisasi akan menghadapi pilihan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan.

Setiap perusahaan yang didirikan pasti diharapkan dapat terus mengalami perkembangan dan pertumbuhan, namun dalam perjalanannya tidak selamanya perusahaan dapat terus mengalami pertumbuhan. Ada banyak tantangan-tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan agar dapat terus berkembang dan bertumbuh.

Dunia yang semakin terbuka mengakibatkan terjadinya persaingan yang semakin tajam dengan cakupan lintas negara merupakan suatu hal yang lumrah. Banyak organisasi dipaksa mencapai standar kualitas dan biaya yang telah dicapai oleh para perintis industri namun apabila tidak dapat mengikuti standar tersebut, maka bisa saja terjadi kekalahan dalam persaingan.

Lebih banyak industri bekerja di tingkat dunia global sehingga tidak lagi berpikir para pelaku industri terisolasi hanya dalam satu negara atau satu entitas perusahaan saja. Sifat persaingan telah berubah menjadi bersifat global. Organisasi harus dapat mempertahankan diri baik dari pesaing tradisional yang mengembangkan produk dan jasa baru dan kecil, maupun perusahaan yang menampilkan kewirausahaan dengan tawaran yang sangat inovatif. Bila terjadi kekalahan dalam persaingan akan memaksa perusahaan menutup usahanya atau melakukan upaya-upaya seperti merger, akuisisi, dijual ke perusahaan lain ataupun konsolidasi dari beberapa perusahaan sebagai bentuk kolaborasi untuk memperkuat posisinya dalam persaingan. Perusahaan yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan akan hancur digilas oleh persaingan.

Pelanggan atau konsumen saat ini tidak lagi mau menerima pelayanan yang buruk atau berkualitas rendah dari suatu produk perusahaan, di samping itu pelanggan pun kini telah banyak mendapatkan akses untuk melakukan perbandingan tiap produk yang mereka cari agar mereka bisa mendapatkan harga terbaik dari tiap produk dengan kualitas terbaik.

Setiap organisasi atau perusahaan dalam setiap negara melakukan berbagai upaya dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). *Competitive advantage* sendiri merupakan kemampuan organisasi atau perusahaan melalui sumber daya yang dimiliki untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi atau perusahaan lainnya pada industri sejenis.

Adanya tuntutan menjadi organisasi yang kompetitif membuat perusahaan harus lebih cepat dalam merespons kebutuhan pelanggan, dan hal ini dapat mengalami perubahan sepanjang waktu. Kita tidak dapat lagi mengabaikan cara kebutuhan dan harapan pelanggan berubah. Pimpinan perusahaan yang bijak akan selalu berusaha berada satu langkah di depan. Dengan demikian organisasi secara periodik harus mengubah cara berinteraksi dengan pelanggan, yang berarti berbeda dalam struktur, sistem, budaya dan pelayanan. Perusahaan yang tidak mampu

memberikan kepuasan kepada pelanggan akan ditinggalkan karena pelanggan akan beralih kepada pesaing.

Ketika sebuah organisasi atau perusahaan memiliki *competitive advantage*, maka organisasi atau perusahaan memiliki keunggulan atas para pesaingnya.

Keunggulan pesaing paling sering dikaitkan dengan bisnis yang menyediakan produk dengan nilai yang lebih baik atau setara kepada pelanggannya, atau layanan dengan harga lebih rendah daripada yang ditawarkan bisnis pesaing. Bila suatu organisasi atau perusahaan memiliki *competitive advantage* maka bisa dikatakan organisasi atau perusahaan tersebut memiliki kesiapan untuk memenangkan persaingan atau memenuhi tuntutan pasar, walaupun itu bukan satu-satunya variabel penentu. Namun ketika sebuah organisasi atau perusahaan tidak memiliki *competitive advantage* dan tidak siap untuk memenuhi tuntutan pasar, maka pelanggan setiap saat dapat berpindah kepada organisasi atau perusahaan yang lain yang lebih sesuai dengan harapan mereka dan dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Berkaitan dengan *competitive advantage*, setiap organisasi atau perusahaan perlu melakukan berbagai kesiapan lainnya yang meliputi berbagai bidang, mulai dari penerapan teknologi, sistem, fasilitas, tempat, kebijakan, perbaikan infrastruktur, serta pengelolaan berbagai sumber daya lainnya yang dimiliki. Kesiapan yang dibangun oleh organisasi atau perusahaan dalam berbagai aspek hendaknya selalu disesuaikan dengan perubahan yang terjadi.

Berbagai tantangan yang dihadapi organisasi atau perusahaan semakin beragam baik eksternal maupun internal, mulai dari munculnya perusahaan-perusahaan pesaing, makin banyaknya perusahaan asing dengan produknya yang semakin beragam dan selalu menawarkan inovasi terbaru kepada pelanggannya, ataupun terjadinya perubahan organisasi. Perubahan organisasi dilakukan untuk menghadapi tuntutan pasar yang cepat sekali mengalami perubahan maka perusahaan pun banyak melakukan perubahan strategi. Perubahan strategi dan perencanaan yang matang agar dapat menang dalam bersaing dengan para kompetitor sangat dibutuhkan bagi organisasi atau perusahaan agar sukses dalam memenangkan persaingan.

Suatu perubahan yang cepat ini tidak saja dihadapi oleh industri berteknologi tinggi namun juga dihadapi oleh perusahaan besar, menengah dan kecil serta perusahaan sudah mapan atau bahkan perusahaan yang baru didirikan, semuanya menghadapi kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Perubahan ini memerlukan pembelajaran seperti adanya keterampilan baru dan mengembangkan sumber-sumber keunggulan kompetitif yang baru. Ini artinya, untuk *survive* perusahaan tidak bisa bersandar pada sumber-sumber keunggulan kompetitif yang sudah ada, namun mereka harus bisa belajar teknologi baru, pasar baru, dan cara pengelolaan yang baru serta penerapan strategi yang baru dengan tetap menjunjung nilai-nilai budaya organisasi tentunya.

Suatu perusahaan bergerak di bidang keuangan, yaitu PT Recapital Asset Management yang merupakan anak usaha dari PT Recapital Advisors atau lebih dikenal dengan nama Recapital Group merupakan perusahaan keuangan dan salah

satu konglomerasi perusahaan yang cukup besar di jamannya di tahun 1997, namun saat ini masih berproses untuk terus menerapkan manajemen perubahan demi keberlangsungan bisnisnya. PT Recapital Asset Management adalah salah satu perusahaan manajemen aset di Indonesia yang terlibat dalam permasalahan kasus yang sempat ramai di pemberitaan media massa pada tahun 2021, yaitu kasus ASABRI (Asuransi Sosial Angkatan Bersenjata Republik Indonesia). Kasus ASABRI sendiri merupakan kasus penyalahgunaan dana oleh beberapa pihak yang terlibat dalam pengelolaan investasi dana pensiun ASABRI.

PT Recapital Asset Management, yang merupakan salah satu perusahaan manajer investasi yang mengelola dana pensiun ASABRI, menjadi salah satu perusahaan manajer investasi yang turut terlibat permasalahan dalam kasus ini.

PT Recapital Asset Management sebenarnya telah melakukan manajemen perubahan di mana dari permasalahan yang ada manajemen perubahan yang dilakukan terutama terkait perubahan dalam tata kelola perusahaan, beberapa perubahan dalam tata kelola perusahaan dan proses pengambilan keputusan investasi telah dilakukan. Hal ini mencakup perbaikan dalam pengawasan dan pengendalian risiko serta peningkatan transparansi. PT Recapital Asset Management telah mengambil langkah-langkah seperti penerapan perubahan strategi, memperbaiki tata kelola perusahaan, dan mematuhi peraturan yang lebih ketat. Upaya pemulihan reputasi dan memperbaiki kepercayaan pelanggan telah menjadi prioritas penting bagi perusahaan ini. PT Recapital Asset Management juga melakukan perbaikan pada sistem administrasi pengelolaan investasi, dan melakukan pemasangan sistem teknologi dengan Brand S21 yang dapat memonitor seluruh transaksi dan penanggung jawabnya.

Adanya perubahan strategi perusahaan seperti yang terjadi pada PT Recapital Asset Management ini maka diikuti pula dengan banyak terjadi perubahan-perubahan yang mengiringinya, baik itu perubahan budaya organisasi seperti misalnya dari praktik budaya kerja yang manual lalu dengan adanya perubahan tata kelola perusahaan maka budaya kerja menjadi berubah karena adanya perubahan sistem, perubahan kebijakan dan prosedur, perubahan internal, dan perubahan lainnya yang mungkin terjadi di mana penerapannya perlu disesuaikan. Terkait hal tersebut maka tidak mengherankan bila banyak terjadi kesenjangan dalam berbagai bidang, karena sumber daya terutama sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut telah terbiasa untuk melakukan pekerjaan berdasarkan sistem, prosedur dan kebijakan sebelumnya, dengan budaya organisasi terdahulu, sehingga bisa saja terjadi kesenjangan, dan bukanlah hal yang tidak mungkin bila kesenjangan yang terjadi dapat menjadi hambatan bagi kinerja organisasi atau perusahaan untuk bisa melakukan percepatan dalam pencapaian tujuan organisasi. Bila perusahaan tidak segera mengambil langkah penyesuaian atau akselerasi untuk menghadapi perubahan yang terjadi tentu hal tersebut dapat memberikan dampak yang kurang baik bagi perkembangan perusahaan ke depannya. Perubahan menuntut perusahaan untuk bisa cepat menyesuaikan seluruh komponen dan sumber daya yang ada di dalamnya, termasuk sumber daya manusia di dalamnya. Kesiapan sumber daya

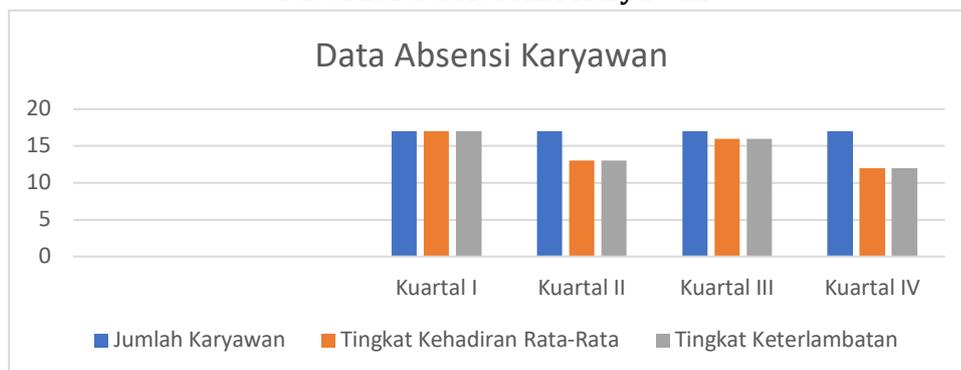
manusia di dalam menghadapi perubahan yang terjadi sungguh merupakan hal yang harus diperhatikan. Perusahaan seharusnya sudah memiliki strategi ataupun rencana untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang memadai dan berkualitas guna menghadapi perubahan yang telah terjadi.

Setiap organisasi atau perusahaan selalu melakukan berbagai upaya untuk dapat mencapai tujuan organisasi atau perusahaannya. Salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran cukup penting dalam pencapaian tujuan organisasi adalah sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki peran sebagai subyek pelaksana kegiatan dan kebijakan operasional suatu organisasi, perusahaan, badan ataupun sejenisnya. Selain itu, guna meningkatkan kinerja organisasi selain dari faktor SDM, diperlukan budaya organisasi yang baik yang dapat mendukung bagi pencapaian kinerja organisasi yang baik. Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus. Secara komprehensif budaya organisasi diartikan sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok dalam suatu organisasi sebagai alat untuk memecahkan masalah terhadap penyesuaian faktor eksternal dan integrasi faktor internal, dan telah terbukti dan oleh karenanya diajarkan kepada para anggota organisasi yang baru sebagai cara yang benar untuk memersepsikan, memikirkan dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah yang dihadapi. Hal ini cukup bernilai dan, oleh karenanya pantas diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan berperasaan dalam hubungannya dengan problem-problem tersebut (Tangkilisan, 2020:44).

Budaya sebuah organisasi memiliki peranan penting untuk membentuk standar dan etika tinggi adalah budaya yang tinggi toleransinya terhadap risiko tinggi, rendah, sampai sedang dalam hal keagresifan, dan fokus pada sarana selain juga pada hasil. Manajemen perlu melakukan beberapa upaya dalam menciptakan budaya yang lebih ideal.

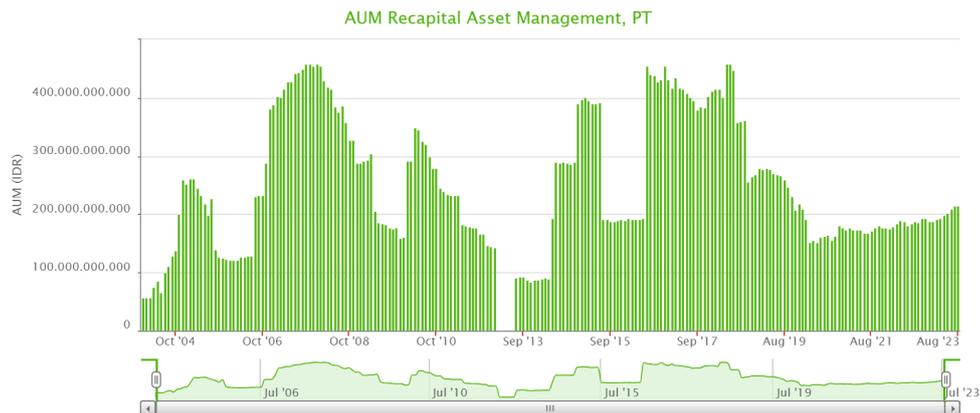
SDM dari PT Recapital Asset Management sendiri juga masih belum sepenuhnya menerapkan nilai-nilai budaya perusahaan, di mana salah satunya berbunyi “motivasi tinggi untuk yang terbaik bagi nasabah dan manajer investasi” hal ini terbukti dari presentasi keterlambatan karyawan yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Data Absensi Karyawan



Kemampuan SDM PT Recapital Asset Management terutama yang melakukan pengelolaan investasi pun juga tidak dapat memberikan kinerja hasil pengelolaan yang maksimal, hal ini terlihat dari kinerja produk reksa dana yang dikelola terlihat mengalami penurunan kinerja produk, seperti terlihat pada informasi berikut ini:

Gambar 2. Kinerja Produk



PRODUK REKSA DANA

27 September 2023

No	Reksa Dana	Mata Uang	NAB	Jenis Reksa Dana	1 Bln (%)	AUM	Sharpe Ratio (1 th)	STDDEV (1 th)	BETA (1 th)	Biaya Manajer Investasi	Barometer (1 Th)
<input type="checkbox"/>	1. Recapital Proteksi V	IDR	1.026,60	Terproteksi	0,64	0	-3,7405	0,0050	-		Not Rated
<input type="checkbox"/>	2. Recapital Proteksi VIII	IDR	981,16	Terproteksi	-6,19	0	-3,6100	0,0043	-		Not Rated
<input type="checkbox"/>	3. Recapital Equity	IDR	492,79	Saham	-0,97	149.653.288.535	4,5853	0,0060	0,6946		Not Rated
<input type="checkbox"/>	4. Recapital Balance Fund	IDR	740,82	Campuran	-0,72	64.800.736.016	-3,6596	0,0018	0,3792		Not Rated
<input type="checkbox"/>	5. Recapital Money Market Fund	IDR	1.040,05	Pasar Uang	0,32	57.334.457	-13,6373	0,0009	9,8949		Not Rated
<input type="checkbox"/>	6. Recapital Krakatau Balanced Fund	IDR	1.037,73	Campuran	-0,14	72.753	4,2048	0,0081	-0,0005		Not Rated

HAPUS SEMUA BANDINGKAN

CETAK DOWNLOAD

Melihat kinerja produk yang terus mengalami penurunan, menunjukkan bahwa SDM PT Recapital Asset Management perlu meningkatkan kompetensinya yang mungkin dapat dicapai dengan pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan kompetensinya.

Secara umum bila melihat permasalahan berkaitan dengan penerapan manajemen perubahan, maupun implementasi budaya organisasi dan manajemen SDM yang diterapkan yang mungkin dapat berpengaruh bagi kinerja PT Recapital Asset Management, dapat dikatakan masih banyak upaya yang perlu dilakukan oleh perusahaan agar kinerja perusahaan dapat lebih meningkat. tentunya hal ini masih perlu diteliti lebih lanjut untuk melihat sejauh mana pengaruh manajemen perubahan, budaya organisasi dan manajemen SDM yang diterapkan di PT Recapital Asset Management ini terhadap kinerja perusahaan PT Recapital Asset Management.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan pengumpulan data berupa penyebaran kuesioner untuk kemudian akan dilakukan uji analisis data. Adapun penelitian ini menggunakan jenis penelitian yang bersifat asosiatif dengan pendekatan korelasional untuk mengidentifikasi besaran pengaruh variabel X sebagai variabel bebas di mana dalam penelitian ini terdiri dari manajemen perubahan (X1), budaya organisasi (X2) dan manajemen sumber daya manusia (X3) terhadap kinerja perusahaan (Y) sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan populasi seluruh karyawan yang terdapat pada PT Recapital Asset Management sejumlah 17 orang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

- Uji Validitas

Tabel 1. Tabel Summary Uji Validitas

No	Variabel	Rentang Nilai (nilai terendah-nilai tertinggi)	Koefisien r tabel	Keterangan
1.	Manajemen Perubahan	0,785 - 0,924	0,428	Valid
2.	Budaya Organisasi	0,514 - 0,971	0,428	Valid
3.	Manajemen SDM	0,711 - 0,991	0,428	Valid
4.	Kinerja Perusahaan	0,678 - 0,949	0,428	Valid

- Uji Reliabilitas

Tabel 2. Tabel Summary Uji Reliabilitas

No	Variabel	Alpha Hitung	Alpha Kriteria	Keterangan
1.	Manajemen Perubahan	0,967	0,600	Reliable
2.	Budaya Organisasi	0,975	0,600	Reliable
3.	Manajemen SDM	0,987	0,600	Reliable
4.	Kinerja Perusahaan	0,964	0,600	Reliable

- Uji Normalitas Data

Tabel 3. Normalitas Data Penelitian

Variable	Rasio Skewness	Rasio Kurtosis	Kesimpulan
Manajemen Perubahan (X1)	- 0,156	-0,147	Normal
Budaya Organisasi (X2)	-0,250	1,560	Normal
Manajemen SDM (X3)	-0,940	0,297	Normal
Kinerja Perusahaan (Y)	-0,618	1,869	Normal

- Uji Homogenitas Varians Data

Tabel 4. Homogenitas Data Penelitian

	Y-X1	Y-X2	Y-X3
Angka Signifikansi	0,077	0,153	0,061

- Uji Multikolinearitas

Tabel 5. Uji Multikolinearitas Manajemen Perubahan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Manajemen SDM (X3) terhadap Kinerja Perusahaan (Y)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.984	7.674		1.562	.142	
	Manajemen Perubahan	.058	.115	.149	.510	.618	.504
	Budaya Organisasi	.370	.167	.631	2.215	.045	.528
	Manajemen SDM	-.028	.124	-.078	-.229	.822	.374

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

- Koefisien Determinasi

Tabel 6. Koefisien Determinasi Manajemen Perubahan (X1) dengan Kinerja Perusahaan (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.429 ^a	.184	.130	5.374

a. Predictors: (Constant), Manajemen Perubahan

Tabel 7. Koefisien Determinasi Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Perusahaan (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.657 ^a	.432	.394	4.486

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Tabel 8. Koefisien Determinasi Manajemen SDM (X3) terhadap Kinerja Perusahaan (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.458 ^a	.209	.157	5.290

a. Predictors: (Constant), Manajemen SDM

- Hasil Analisis Regresi Berganda

Tabel 9. Persamaan Regresi Variabel Manajemen Perubahan (X1), Budaya Organisasi (X2), Manajemen SDM (X3) dengan Kinerja Perusahaan (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.984	7.674		1.562	.142		
	Manajemen Perubahan	.058	.115	.149	.510	.618	.504	1.986
	Budaya Organisasi	.370	.167	.631	2.215	.045	.528	1.892
	Manajemen SDM	-.028	.124	-.078	-.229	.822	.374	2.675

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

- Analisis Koefisien Korelasi Berganda

Tabel 10. Uji Korelasi Berganda Variabel Manajemen Perubahan (X1), Budaya Organisasi (X2), Manajemen SDM (X3) dengan Kinerja Perusahaan (Y)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	.665 ^a	.443	.314	4.770	.443	3.444	3	13	.049	1.651

a. Predictors: (Constant), Manajemen SDM, Budaya Organisasi, Manajemen Perubahan

b. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

Pembahasan

1. Pengaruh Manajemen Perubahan (X_1) terhadap Kinerja Perusahaan (Y)

Berdasarkan hasil regresi didapatkan hasil bahwa variabel penghargaan memengaruhi kinerja dengan angka regresi $\hat{Y} = 26,301 + 0,168 X_1$ Yang berarti setiap penambahan satu satuan manajemen perubahan akan meningkatkan kinerja perusahaan sebesar 0,168 satuan. Hasil koefisien regresi menunjukkan nilai $F_{hitung} 3,384 > F_{tabel} 3,340$ dengan besaran signifikansi $0,009 < 0,05$. Sehubungan dengan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 26,301 + 0,168 X_1$ cukup berarti dan signifikan, hal ini menunjukkan hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini mengonfirmasi dan sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Lingga Yuliana dkk (2021) dan Dr. Olajide Olubayo Thomas (2014), bahwa manajemen perubahan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Apabila dilihat dari koefisien korelasi antara Manajemen Perubahan dengan Kinerja Perusahaan pada penelitian ini maka didapatkan hasil 0,429. hubungan positif antara Manajemen Perubahan (X_1) dengan Kinerja Perusahaan (Y) dengan tingkat lemah. Berdasarkan hasil koefisien determinasi didapatkan bahwa besaran pengaruh yakni bahwa 18,4% dari kinerja perusahaan ditentukan oleh variabel Manajemen Perubahan (X_1).

2. Pengaruh Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Perusahaan (Y)

Berdasarkan hasil regresi didapatkan hasil bahwa variabel motivasi kerja memengaruhi kinerja dengan angka regresi $Y = 12,858 + 0,385X_2$, yang berarti setiap penambahan satu satuan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja sebesar 0,385 satuan. Hasil koefisien regresi menunjukkan $F_{hitung} 11,386 > F_{tabel} 3,340$ dengan tingkat signifikansi $0,004 < 0,05$. Sehubungan dengan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $Y = 12,858 + 0,385X_2$ cukup berarti dan signifikan, hal ini menunjukkan hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini mengonfirmasi dan sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arifin (2014) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Apabila dilihat dari koefisien korelasi antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Perusahaan maka didapatkan hasil 0,657. hubungan positif antara Budaya Organisasi (X_2) dengan Kinerja Perusahaan (Y) dengan tingkat cukup kuat. Berdasarkan hasil koefisien determinasi didapatkan bahwa besaran pengaruh yakni bahwa 43,2% dari Kinerja Perusahaan ditentukan oleh variabel Budaya Organisasi (X_2).

3. Pengaruh Manajemen SDM (X_3) terhadap Kinerja Perusahaan (Y)

Berdasarkan hasil regresi didapatkan hasil bahwa variabel komitmen afektif memengaruhi kinerja dengan angka regresi $Y = 26,749 + 0,167X_3$, yang berarti setiap penambahan satu satuan manajemen SDM akan meningkatkan kinerja perusahaan sebesar 0,167 satuan. Hasil koefisien regresi menunjukkan $F_{hitung} 3,974 > F_{tabel} 3,340$ dengan tingkat signifikansi $0,006 < 0,05$. Sehubungan dengan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $Y = 26,749 + 0,167X_3$ cukup berarti atau cukup signifikan, hal ini menunjukkan hubungan positif dan signifikan terhadap

kinerja perusahaan. Hasil ini mengonfirmasi dan sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sami Abdullah Al-Bahussin & Wael Hassan El-Garaihy(2013) bahwa manajemen SDM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Apabila dilihat dari koefisien korelasi antara Manajemen SDM dengan Kinerja Perusahaan maka didapatkan hasil 0,458. hubungan positif antara Manajemen SDM (X_3) dengan Kinerja Perusahaan (Y) dengan tingkat lemah. Berdasarkan hasil koefisien determinasi didapatkan bahwa besaran pengaruh yakni bahwa 20,9% dari Kinerja Perusahaan ditentukan oleh variabel Manajemen SDM(X_3).

4. Pengaruh Manajemen Perubahan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Manajemen SDM (X_3) terhadap Kinerja Perusahaan (Y)

Berdasarkan hasil regresi didapatkan hasil bahwa variabel Manajemen Perubahan (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Manajemen SDM (X_3) secara bersama memengaruhi kinerja pegawai dengan angka regresi $Y=26,301+0,168X_1+0,385X_2+0,167X_3$ yang berarti apabila variabel manajemen perubahan, budaya organisasi dan manajemen SDM. $F_{hitung} (3,444) > F_{tabel} (3,34)$ dengan besaran signifikansi $0,049 < 0,05$. Berdasarkan hasil analisis ditemukan Nilai R sebesar 0,665 atau 66,5% artinya variabel Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi dan Manajemen SDM secara bersama-sama memiliki hubungan yang sangat kuat dengan Kinerja Perusahaan. Koefisien Determinasi menunjukkan bahwa $R^2=0,665^2=0,443$ atau 44,3%. Angka koefisien determinasi tersebut mengandung makna bahwa 44,3% dari Kinerja Perusahaan ditentukan oleh variabel Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi, dan Manajemen SDM secara bersama-sama.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab IV, dapat disampaikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh antara Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Perusahaan pada PT Recapital Asset Management yang dapat ditentukan oleh indikator visi untuk perubahan (*vision for the change*), kepemimpinan (*leadership*), rencana & pengorganisasian (*planning & organization*), konsultasi (*consultation*), komunikasi (*communications*), dukungan (*support*) sebesar 18,4%, sedangkan kinerja perusahaan masih ditentukan oleh faktor lainnya sebesar 81,6%. Sementara itu kekuatan hubungan di antara keduanya bersifat positif namun pada tingkat rendah atau lemah.
2. Terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan pada PT Recapital Asset Management yang dapat ditentukan oleh indikator inovatif dalam antisipasi risiko, perhatian dalam hal detail, orientasi pada hasil, orientasi pada karyawan, orientasi pada tim, keagresifan dalam bekerja, dan kestabilan & kemantapan sebesar 43,2% sedangkan Kinerja Perusahaan masih ditentukan oleh faktor lain sebesar 56,8%. Sementara itu kekuatan hubungan di antara keduanya bersifat positif namun pada tingkat sedang.
3. Terdapat pengaruh antara Manajemen SDM terhadap Kinerja Perusahaan pada PT Recapital Asset Management yang dapat ditentukan oleh indikator

tugas kerja, kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas biaya sebesar 20,9% sedangkan Kinerja Pegawai masih ditentukan oleh faktor lain sebesar 79,1%. Adapun kekuatan hubungan di antara keduanya bersifat positif namun pada tingkat rendah atau lemah.

4. Terdapat pengaruh antara Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi, Manajemen SDM secara bersama-sama terhadap Kinerja Perusahaan pada PT Recapital Asset Management sebesar 44,3% sedangkan Kinerja Perusahaan masih ditentukan oleh faktor lain sebesar 55,7%. Kekuatan hubungan di antara keduanya bersifat positif namun pada tingkat sedang.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael. (2018). *Handbook Human Resources Management Practice (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Bandung : Nusa Media.
- Armstrong, M dan Baron F. (2016). *Manajemen Kinerja Cetakan Ketujuh*, Jakarta: Erlangga.
- Atkinson, AA. and Kaplan, Robert S. (2013). *Advanced Management Accounting 3rd Edition- Limited*. Pearson Education.
- Bastian, Indra. (2015). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Edisi Cetakan Tujuh. Erlangga. Jakarta.
- Bintoro dan Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media.
- Calder, A. M. (2013). *Organizational Change: Models for Successfully Implementing Change*. Undergraduate Honors Capstone Projects.
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif*. Ar-Ruzz Media Yogyakarta.
- Creswell, John W. (2016). *Research Design : Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. Edisi Keempat (Cetakan Kesatu). Yogyakarta : Pustaka pelajar.
- Dessler, Gary.(2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Diana Angelica. Edisi 14. Jakarta : Salemba Empat.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A., (2012), *Corporate culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachusetts: Addison-Wesley
- Doherty, Tony L. Horne, Terry. (2013). *Managing Public Services - Implementing Changes. A thoughtful approach to the practice of management*. ISBN 9780415414517. Published by Routledge.
- Drucker, P.F. (2015) *Management Challenges for The 21st Century*. Routledge.
- Edison, Emron. Anwar, Yohny. Komariyah, Imas.(2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

- Greenberg and Baron. (2013). Behavior in organizations understanding and managing the human side of work. Prentice-Hall International. New Jersey.
- Hadi,S. (2015). Metodologi Riset. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Handoko. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama. Bandung: Pustaka Setia, Bandung.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. (2019). Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Hayes, John and Hyde, Peter. (2016). The Change Management Indicator.MIT. Sloan Management Review, Massachusetts, Vol. 46, No. 4, pp.53–60.
- Heryana, Ade. (2020). Organisasi dan Teori Organisasi. Tangerang: A.Heryana Institute.
- Hidayat, Rahmat & Wijaya, Candra, Rafida, Tien (2019). Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Medan : Penerbit LPPPI.
- Kasmir. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2014). Perilaku Organisasi. Edisi 9. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Kuncoro, M. (2013). Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi. Erlangga: Jakarta.
- Machfoedz, Ircham. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. Yogyakarta: Fitramaya.
- Mathis, R. L., and J. H. Jackson. (2016). Human Resource Management. Edisi 10 Jilid 3. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi. (2018). Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard.Yogyakarta : UPP STIM YKPN. ISBN 978-602- 1286-67-8.
- Ndraha, Taliziduhu.(2016). Budaya Organisasi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Palmer, Ian; Dunford, Richard; Akin, Gib. (2017). Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach. Edition : 3rd Ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Phegan, Barry. (2012). Developing Your Company Culture: The Joy of Leadership, A Handbook for Leaders and Managers. Context Press; First Edition.
- Porter, Michael E diterjemahkan oleh Maulana,Agus. (2018). Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri Dan Pesaing. Jakarta: Erlangga
- Rangkuti, F. (2015). Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. &Coulter, Mary. (2018). Management. London : Pearson Education. ISBN-978-1-292-09020-7.

- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2015). Perilaku Organisasi (Organizational Behavior). Edisi 16. Cetakan Keenam. Jakarta : Salemba Empat.
- Ruky, Achmad. S.(2013).SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso, Singgih. (2019). Mahir Statistika Parametrik, Jakarta: PT Gramedia.
- Sastrohadiwiryo, Bedjo Siswanto. (2018). Manajemen Tenaga Kerja Indonesia(Pendidikan Administrasi dan Operatif): PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Schein, Edgar H. & Schein, Peter. (2017). Organizational Culture & Leadership. 5th Edition, John Wiley & Sons Inc.
- Simamora, Henry (2014). Manajemen Sumber daya Manusia.Edisi Tiga, Penerbit STIE YKPN. Yogyakarta.
- Singarimbun, M & Effendi, S. (2011). Metode Penelitian Survei. Jakarta: LP3S.
- Sirait, Ratna Saraswati & Fabriella.(2017). Organizational Behavior. Edisi13 ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Sirait, Justine T. (2013). Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Grasindo.
- Sobirin, Achmad. (2014). Manajemen Kinerja. Tangerang Selatan : Universitas Terbuka.
- Stoner, James A.F & Freeman, R. Edward, Gilbert Jr., Daniel R.(2017). Management. Buku Manajemen jilid 1 Edisi Bahasa Indonesia. Penerbit : Prenhallindo.
- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sumual, Tinneke Evie Meggy. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya : CV. R.A.De.Rozarie (Anggota Ikatan Penerbit Indonesia).
- Sunyoto, Danang. (2013). Teori, Kuesioner, dan Analisis Data SUMBER DAYA MANUSIA. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Syahza,Almasdi.(2021). Metodologi Penelitian, Edisi Revisi. Unri Press, Pekanbaru.
- Tangkilisan, Hessel Nogi. (2020). Manajemen Publik. Jakarta : Grasindo.
- Tika, Moh. Pabundu. (2014). Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Cetakan ke 5. Jakarta : Bumi Aksara.
- Utama, Zahera Mega.(2021).Manajemen Sumber Daya Manusia-Konsep Dasar & Teori. Jakarta : UNJ Press.
- Vukomanovic, M. Radujkovic,M. (2013).The Balanced Scorecard and EFQM Working Together in A Performance Management Framework in Construction Industry. Journal of Civil Engineering and Management.
- Wibowo. (2020). Manajemen Perubahan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo.(2020). Manajemen Kinerja. Jakarta : Rajawali Pers.

Jurnal dan Tesis:

- Al-Bahussin,Sami Abdullah & El-Garaihy, Wael Hassan.(2013). The Impact of Human Resource Management Practices, Organisational Culture,

- Organisational Innovation and Knowledge Management on Organisational Performance in Large Saudi Organisations: Structural Equation Modeling With Conceptual Framework. *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 22; 2013ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119. Published by Canadian Center of Science and Education.
- Almasri, M. Nazar. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam. *Jurnal Penelitian sosial keagamaan*, Vol.19, No.2.
- Alzyadat, Mohammad Awad. Alatyat, Zakarya.(2015).The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance in The Greater Amman Municipality, Jordan. *International Journal of Applied Business & Economic Research*.
- Arifin. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bone Bolango. *Jurnal Akuntansi*, Vol. 01 No.02, Juli 2014, Hal. 29-42, ISSN 2339 1502.
- Choong, Kwee Keong.(2014).The Fundamentals of Performance Measurement Systems. A Systematic Approach to Theory and A Research Agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 63 ISS 7 pp. 879 - 922.
- Choong,Kwee Keong.(2013).Understanding The Features of Performance Measurement System: A Literature Review. *Measuring Business Excellence*. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 17 Iss 4 pp. 102-121.
- Endry, Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc., CMA., Ak., CA.(2017).Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT Bank Danamon Indonesia, Tbk (Studi Kasus Di Divisi Commercial Banking). *Magister Manajemen Universitas Gajah Mada*.
- Hakim, Lukman. Sugiyanto,Eko.(2018).Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan Di Industri Batik Laweyan Surakarta. *Jurnal BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis* ISSN: 1410-4571, E-ISSN: 2541-2604.
- Joeliaty. (2016). Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia* 3(3):319.
- Maramis,Yasinta Debora. (2016). Analisis Manajemen Perubahan (Change Management) Pada PT Bank Danamon Tbk Manado. *Jurnal Riset dan Manajemen* Vol 4 ,No.4, 2016: 369-384 ISSN 2338- 2953 (ejournal) dan 2338-2945.
- Nugraheni,Praba Citra. Isynewardhana,Deannes. (2018).Dampak Marger Dan Akuisisi Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Yang Melakukan Merger Dan Akuisisi Dan Terdaftar Di BEI Pada Tahun 2013). *Jurnal Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom*, ISSN : 2355-9357 e-Proceeding of Management : Vol.5, No.1 Maret 2018.
- Santos,Nathalia de Mello. De Oliveira, Marcos Paulo Valadares. Ladeira, Marcelo Bronzo. De Resende, Paulo Tarso Vilela. (2014).Organizational Culture,

Organizational Structure and Human Resource Management as Bases for Business Process Orientation and their Impacts on Organizational Performance. BBR Brazilian Business Review Journal, V.11, N.3, Vitória-ES, Maio-Jun. 2014, p. 100 - 122 ISSN 1808-2386.

Thomas, Olajide Olubayo. (2014). Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE) Volume 1, Issue 11, November 2014, PP 170-179, ISSN 2349-0373 (Print) & ISSN 2349-0381 (Online).

Yuliana, Lingga, Trigani, Ida. Putri, Wulan Aditya. (2021). Analisis Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Organisasi Pada PT Solusi Bangun Indonesia Tbk. Jurnal Bisnis Terapan, Volume 05 Nomor 01, 47 - 56, e-ISSN 2597-4157 & p-ISSN 2589-4928.

Website:

Badan Pusat Statistik. (2019-2022). <https://www.bps.go.id>

Bradt, G. (2015). The Root Cause Of Every Merger's Success Or Failure: Culture. <https://www.forbes.com/sites/georgebradt>

<https://employers.glints.com/id-id/blog/strategi-employee-retention/>

<https://recapital-assetmanagement.id/>

<https://rm.id/baca-berita/nasional/84961/kejangung-umumkan-tersangka-korporasi-5-manajer-investasi-terlibat-kasus-jiwasraya-dan-asabri>

<https://www.bareksa.com/id/data/mutualfund/mi/61/recapital-asset-management-pt>

<https://www.cnbcindonesia.com/market/20210607173900-17-251191/skandal-asabri-kejangung-cecar-bos-recapital-asset-management>

<https://www.jawapos.com/kasuistika/01328875/terkait-kasus-asabri-kejangung-periksa-dirut-pt-recapital>