

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KOPERASI DI KABUPATEN PURBALINGGA

Bagus Gumelar^{1,*}, Candra Vionela Merdiana²

Universitas Ahmad Dahlan
bagus.gumelar@mgm.uad.ac.id
*Correspondent Author

ARTICLE INFO

Article History

Received 2022-01-07
Revised 2022-04-04
Accepted 2022-04-05

Keywords

Change Management
Cooperative
Organizational Performance

ABSTRACT

This study examines the effect of change management in improving the organizational performance of cooperatives in Purbalingga Regency. Prior studies showed that cooperatives that excel in the long term are cooperatives that emphasize the ability to adapt to existing changes (resilience). However, during the Covid-19 Pandemic, cooperatives are now experiencing many obstacles that make cooperatives slower to develop and even decline the organizational performance. This study aims to explain the concept of organizational change and its benefits for the organization, providing essential ways to implement practices that improve the organizational performance of cooperatives in the Purbalingga Regency. The research sample in this study was 50 cooperatives in Purbalingga Regency as the respondents to the survey questionnaire. The analytical method used is multiple linear analysis. This study concludes that technological change has a positive and significant effect on organizational performance, organizational leadership change does not have a significant effect on organizational performance, and organizational cultural change has a significant effect on organizational performance.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](#) license.

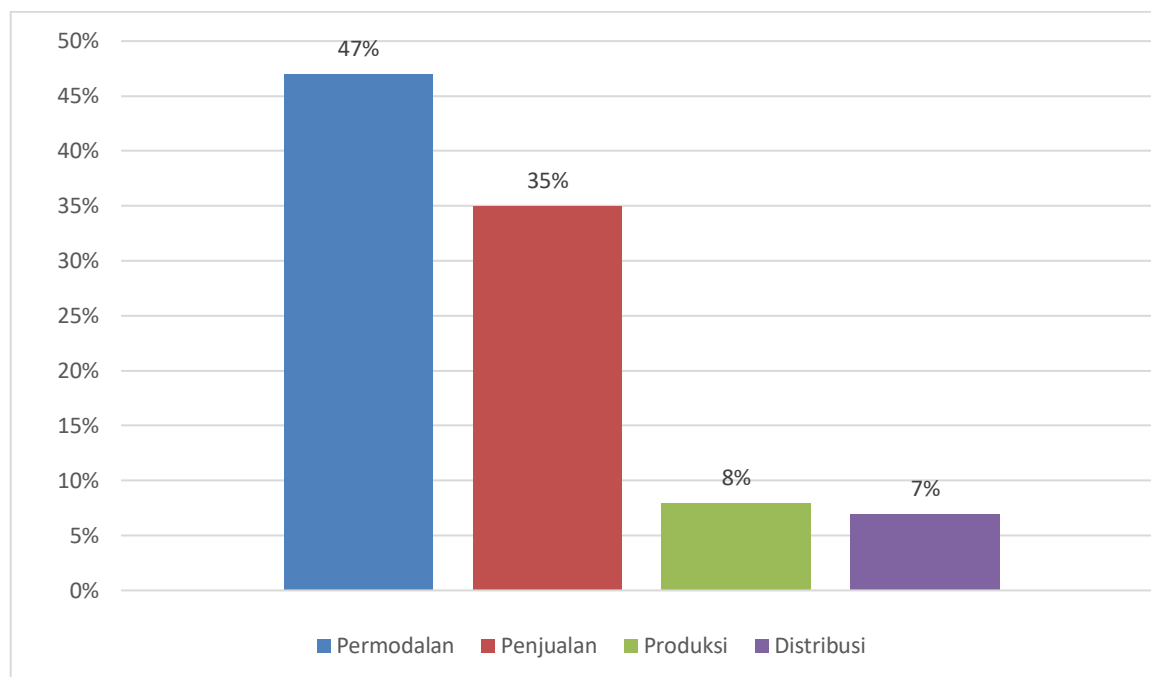


1. Pendahuluan

Tahun 2020 adalah tahun yang berat bagi pelaku usaha, tak terkecuali pelaku usaha koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Pandemi Covid-19 telah memukul usaha mereka dari berbagai sektor (Awali, 2020). Secara makro ekonomi, Indonesia berkontraksi sepanjang tahun 2020 menyentuh angka terendah -5,32% pada kuartal ke 2. Meskipun cenderung membaik, namun ekonomi belum mencapai angka positif sampai akhir tahun 2020 yang mencatatkan angka -2,19%. Selain itu, kondisi semakin diperparah dengan angka penularan Covid-19 yang meningkat sehingga memicu pembatasan sosial berskala besar.

Pandemi Covid-19 ini tentunya sangat berdampak bagi perekonomian para pelaku usaha, salah satunya koperasi (Anugrah & Wahyono, 2021). Banyak usaha anggota koperasi yang mengalami kelesuan, akibatnya banyak pinjaman yang disalurkan menjadi macet atau potensi piutang tak terbayar menjadi tinggi. Sedangkan koperasi sektor riil usahanya

menurun dikarenakan daya beli masyarakat menurun (Tiwu, 2020). Kondisi tersebut semakin diperparah dengan maraknya Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang dalam operasionalnya menggunakan sistem *financial technology* dan berkolaborasi dengan sektor usaha non keuangan membuat usaha koperasi khususnya koperasi simpan pinjam semakin tertekan (Roberto, 2020).



Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia (2020)

Diagram 1. Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Koperasi dan UMKM di Indonesia

Dalam menghadapi situasi tersebut, koperasi dituntut harus mampu menyesuaikan dengan kondisi dan bertransformasi dari segi usaha, kelembagaan, permodalan, dan pelayanan kepada anggota (Ahmad & Krisnadi, 2020). Ada berbagai jenis perubahan yang harus dilakukan oleh koperasi karena adanya faktor internal maupun eksternal. Perubahan teknologi, perubahan kepemimpinan organisasi, dan perubahan budaya merupakan cara untuk koperasi bisa tumbuh dan bertahan di masa pandemi ini (Nurlinda & Sinuraya, 2020; Setiawati, 2020). Perubahan strategis didefinisikan sebagai perubahan konten strategi organisasi seperti yang didefinisikan oleh ruang lingkungannya, penyebaran sumber daya, keunggulan kompetitif, dan sinergi (Schendel & Hofer, 1979). Pengurus koperasi yang sehat harus memiliki kompetensi untuk mengelola perubahan di lingkungan koperasi (Syobar, 2016).

Faktor perubahan lainnya adalah perubahan teknologi yang eksponensial dan perubahan yang tidak terduga lainnya. Selama ini perubahan teknologi memiliki pengaruh besar terhadap usaha koperasi. Menurut Thammatucharee (2021) pesatnya disrupsi perkembangan teknologi digital seperti *Artificial Intelligence* (AI), mesin robot, dan mekanika kuantum. Kedepannya pekerjaan manusia berisiko digantikan oleh mesin dan AI di banyak bagian pekerjaan rutin di bidang manufaktur, ritel, perbankan, industri jasa, dan perhotelan (Thammatucharee, 2021). Perubahan tersebut dapat berupa perubahan struktur (desain pekerjaan, rentang kendali, hubungan otoritas atau mekanisme koordinasi) dalam teknologi (peralatan, proses kerja atau metode kerja) maupun pada orang (perilaku, persepsi, harapan atau sikap).

Koperasi khususnya simpan pinjam saat ini dihadapkan pada kondisi persaingan yang ketat, tidak hanya bersaing dengan koperasi yang lain namun juga bersaing dengan perbankan yang sudah masuk ke sektor mikro, lembaga keuangan mikro, dan *financial technology* (Saragih, 2019). Koperasi yang unggul dalam jangka panjang adalah koperasi yang menekankan pada kemampuan untuk beradaptasi (resiliensi) dengan perubahan yang ada. Artinya, koperasi tersebut dapat dengan cepat melakukan perubahan dari berbagai aspek. Namun koperasi sendiri sekarang mengalami banyak hambatan yang membuat koperasi lambat dalam berkembang dan cenderung menurun. Koperasi masih belum sepenuhnya mampu mengembangkan kegiatan di berbagai sektor perekonomian karena belum memiliki kemampuan untuk memanfaatkan segala potensi yang ada. Penelitian ini meneliti tentang pengaruh manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja koperasi di wilayah Kabupaten Purbalingga.

2. Review Literatur dan Hipotesis

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Perubahan Teknologi

Teknologi adalah pengetahuan, proses, alat, metode, dan sistem yang digunakan dalam penciptaan barang dan peningkatan layanan. Adanya perubahan atau teknologi menjadi ujung tombak aktivitas ekonomi. Agar organisasi dapat bersaing, ia harus inovatif secara teknologi (Sisca dkk., 2021). Inovasi teknologi merupakan cara untuk meningkatkan efisiensi operasional untuk mencapai keunggulan kompetitif (Widajanti, 2008). Menurut Adepoju *et al.* (2017) inovasi teknologi melibatkan rangkaian kegiatan seperti penerapan teknologi dan metode baru, mengadopsi teknik baru dalam produksi dan taktik atau strategi manajemen baru, peningkatan kualitas produksi, mengembangkan produksi baru, menyediakan layanan baru, serta menjelajahi pasar baru dan mewujudkan nilai pasar. Dapat disimpulkan bahwa inovasi teknologi organisasi adalah inovasi dalam *research and development* (R&D), produksi, penjualan, dan manajemen (Adepoju *et al.*, 2017).

2.1.2. Perubahan Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi kegiatan individu atau sekelompok individu di dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Lina, 2014). Kepemimpinan mengambil peranan penting terhadap kemajuan organisasi (Mukti, 2018). Pemimpin dituntut memiliki keahlian dalam menghadapi segala permasalahan yang ada dalam organisasi dan juga harus mempunyai kemampuan memimpin dan kemampuan intelektual yang baik, sehingga dalam mengambil keputusan dapat diterima dengan baik oleh anggota (Rusmini, 2015). Agar dapat mencapai tujuan organisasi, pemimpin harus menciptakan strategi yang tepat dan didukung dengan tim yang solid.

2.1.3. Perubahan Budaya Organisasi

Budaya adalah tatanan sosial diam-diam dari sebuah organisasi. Budaya membentuk sikap dan perilaku dengan cara yang luas dan tahan lama (Groysberg *et al.*, 2018). Pendapat lain juga dikemukakan Robbins & Judge (2018) bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Budaya organisasi yang baik akan menghasilkan kesepakatan bersama dalam organisasi, serta dapat mengarahkan pikiran dan tindakan anggota dengan lebih mudah. Mlekus *et al.* (2018) menyebutkan bahwa ada tiga alasan mengapa partisipasi karyawan bermanfaat bagi keberhasilan suatu proses perubahan. *Pertama*, pemahaman proses perubahan untuk berubah dan

perilaku yang mendukung perubahan. *Kedua*, karyawan yang memiliki pengaruh selama proses perubahan. Dengan cara tersebut, karyawan dapat menyelaraskan perubahan yang direncanakan dengan cara yang sesuai dengan nilai-nilai mereka sendiri. *Ketiga*, partisipasi aktif dalam perubahan. Partisipasi aktif mengacu pada tindakan yang dilakukan oleh karyawan.

2.2. Hipotesis

2.2.1. Pengaruh Positif Perubahan Teknologi terhadap Kinerja Organisasi

Perubahan teknologi adalah serangkaian kegiatan yang mengaplikasikan ide-ide baru dalam dunia teknologi, sehingga muncul teknik-teknik baru dalam produksi dan aplikasi komersialnya. Pengembangan organisasi yang berkelanjutan melalui inovasi teknologi dapat diwujudkan melalui penerapan teknologi informasi sebagai keunggulan kompetitif organisasi (Fourry, 2021). Penggunaan teknologi akan meningkatkan daya saing, peningkatan sumber daya, peningkatan efektivitas usaha, serta peningkatan kinerja organisasi. Hal ini juga dipertegas oleh hasil penelitian terdahulu dari Adeyeye *et al.* (2013), Anggono (2015), Chege & Wang (2020), serta (Wulandari & Dwiatmadja (2020) bahwa perubahan teknologi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Inovasi teknologi merupakan hal yang sangat penting bagi keberlanjutan organisasi dan penentu *competitive advantage* organisasi (Azubuike, 2013). Inovasi membutuhkan upaya yang terkoordinasi dan terintegrasi dari banyak bidang yang berbeda. Berdasarkan ulasan tersebut, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah:

H₁: Perubahan Teknologi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Organisasi

2.2.2. Pengaruh Positif Perubahan Kepemimpinan Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan dalam mempengaruhi sekelompok nilai, keyakinan, sikap, dan perilaku (Ganta & Manukonda, 2014). Seorang pemimpin dengan keterampilan kepemimpinan yang kuat dapat dengan mudah memotivasi dan mempengaruhi karyawan organisasi untuk menerapkan perubahan yang efektif pada organisasi. Menurut Atkinson & Mackenzie (2015) jika tidak ada kepemimpinan yang efektif dalam organisasi, maka tidak akan ada perubahan karena tidak ada pemimpin yang memotivasi serta memberikan arahan yang jelas bagi organisasi. Pemimpin yang masih menerapkan cara lama dalam manajemen usaha tidak cukup untuk menopang perubahan di era modern.

Perubahan kepemimpinan organisasi adalah perubahan yang dapat menginspirasi perubahan positif di dalam lingkungan organisasinya. Pemimpin perubahan memiliki ciri peduli dan fokus terhadap anggota agar berhasil dalam mencapai tujuan organisasi. Robbins & Judge (2018) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian visi atau tujuan. Pemimpin yang kuat dan manajemen yang memadai diperlukan oleh setiap organisasi untuk mencapai efektivitas yang optimal dan profesional. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu dari Yıldız *et al.* (2014), Al Khajeh (2018), dan Rawashdeh *et al.* (2021) yang menunjukkan dampak positif dari perubahan kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Lingkungan usaha saat ini mengharuskan setiap organisasi melakukan perubahan untuk mengantisipasi perubahan yang cepat dalam lingkungan usaha. Jika organisasi gagal membuat perubahan dan beradaptasi, maka potensi kegagalan menjadi besar dan akan menghadapi kebangkrutan. Kepemimpinan bertugas memberikan kejelasan visi dan cara sistematis untuk mencapainya secara efektif, karena jika tidak ada kepemimpinan, maka tidak ada perubahan dalam manajemen

organisasi (Atkinson & Mackenzie, 2015). Berdasarkan ulasan tersebut, maka hipotesis kedua penelitian ini adalah:

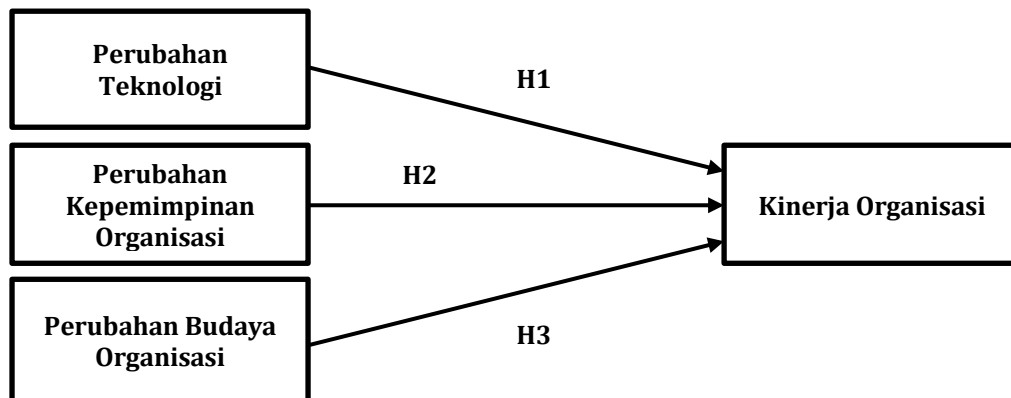
H₂: Perubahan Kepemimpinan Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Organisasi

2.2.3. Pengaruh Positif Perubahan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Organisasi dengan budaya organisasi yang baik akan meningkatkan keunggulan kompetitif dimana model bisnis tidak mudah ditiru oleh pesaing. Budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat elemen yang membedakan antara organisasi satu dengan yang lain. Budaya organisasi didasarkan pada praktik umum, dimana karyawan mengadopsi perilaku sesuai dengan simbol, sosok, dan ritual yang digambarkan oleh organisasi, seperti perubahan dalam produktivitas dan kepuasan pekerja (Rocha *et al.*, 2016). Keberhasilan manajemen perubahan dimulai dari budaya organisasi yang menuntut pemimpin agar memiliki kemampuan untuk melaksanakan perubahan yang efektif dan berkelanjutan. Budaya organisasi yang dimiliki oleh organisasi menentukan bagaimana organisasi menghadapi kondisi internal dan eksternal, serta mencari solusi untuk keberlangsungan hidup organisasi. Penelitian Shahzad (2014), Josee & Shisia (2014), serta Putriana dkk. (2015) menunjukkan hasil perubahan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Perubahan budaya perusahaan yang optimal adalah kunci untuk melestarikan keunggulan kompetitif, juga mengintegrasikan inovasi, kerja tim, respon terhadap pasar, dan kepuasan pelanggan (Nazarian *et al.*, 2017). Berdasarkan ulasan tersebut, maka hipotesis ketiga penelitian ini adalah:

H₃: Perubahan Budaya Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Organisasi

2.3. Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah koperasi yang berada di Kabupaten Purbalingga pada tahun 2019, yaitu sebanyak 239 koperasi (Badan Pusat Statistik Kabupaten Purbalingga, 2019). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengambilan sampel *purposive sampling* dengan kriteria koperasi jenis simpan pinjam. Pertimbangan peneliti dalam memilih kriteria sampel koperasi simpan pinjam dikarenakan memiliki tingkat risiko dan kerentanan yang tinggi terhadap kondisi

perubahan atau disrupsi. Oleh karena itu, jumlah sampel koperasi simpan pinjam sebanyak 50 badan hukum koperasi.

3.2. Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Ada dua jenis data yang digunakan pada penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini bersumber dari hasil kuesioner yang diberikan kepada manajer koperasi di wilayah Kabupaten Purbalingga, sedangkan data sekunder bersumber dari data-data keragaman badan hukum koperasi Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Purbalingga dan Badan Pusat Statistik Kabupaten Purbalingga. Pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala *likert* dengan nilai 1 sampai dengan 5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sangat tidak setuju atau sangat setuju. Indikator dari variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini untuk variabel kinerja organisasi memiliki 6 indikator. Variabel perubahan teknologi diukur dengan 6 indikator yang bersumber dari Adepoju *et al.* (2017). Kemudian variabel perubahan kepemimpinan organisasi memiliki 7 indikator yang bersumber dari Zel (2016). Selanjutnya, variabel perubahan budaya organisasi diproksikan dengan 9 indikator yang bersumber dari Joseph & Kibera (2019).

3.3. Metode Analisis Data

3.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur ketepatan alat ukur suatu kuesioner penelitian. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur kuesioner tersebut (Sugiyono, 2017). Alat ukur validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi *product moment pearson* dikarenakan data yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk interval. Pengujian validitas didapat dari membandingkan nilai *r*-hitung dengan *r*-tabel. Jika *r*-hitung > *r*-tabel, maka indikator tersebut dinyatakan valid. Sebaliknya, jika *r*-hitung < *r*-tabel, maka indikator tersebut tidak valid dan perlu dilakukan pengujian validitas kembali.

3.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur sejauh mana indikator dari variabel dipercaya sebagai alat pengumpulan data. Sebuah kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban responden terhadap pernyataan atau pernyataan pada kuesioner bersifat konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengukur reliabilitas dapat menggunakan nilai *cronbach's alpha*. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *cronbach's alpha* > 0,06 (Joseph & Kibera, 2019).

3.3.3. Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan uji regresi linear berganda untuk menentukan pengaruh dari masing-masing variabel yang diteliti. Berdasar hipotesis dan model penelitian, maka peneliti menggunakan uji *t*. Uji *t* dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian mengenai pengaruh dari masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Pengambilan kesimpulan dilakukan dengan melihat nilai probabilitas. Dasar pengujian hasil regresi dilakukan dengan taraf signifikansi sebesar 5% (0,05). Adapun kriteria dari uji *t* apabila besarnya nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima, sedangkan jika nilai probabilitas lebih besar dari 0,05, maka hipotesis ditolak.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil Uji Validitas

Teknik pengujian validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan korelasi *product moment pearson*. Teknik ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor indikator kuesioner dengan skor total masing-masing variabel pada tabulasi data. Indikator dinyatakan valid jika nilai *r*-hitung > *r*-tabel. Nilai *r*-tabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,361. Berdasarkan hasil pengujian validitas menggunakan korelasi *product moment pearson* menunjukkan seluruh indikator variabel perubahan teknologi, perubahan kepemimpinan organisasi, dan perubahan budaya organisasi dinyatakan valid. Hasil pengujian validitas dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Indikator Variabel	Nilai R-Hitung	Rules of Thumb	Keterangan
Perubahan Teknologi 1	0,555	0,361	Valid
Perubahan Teknologi 2	0,861	0,361	Valid
Perubahan Teknologi 3	0,752	0,361	Valid
Perubahan Teknologi 4	0,631	0,361	Valid
Perubahan Teknologi 5	0,787	0,361	Valid
Perubahan Teknologi 6	0,735	0,361	Valid
Perubahan Kepemimpinan Organisasi 1	0,847	0,361	Valid
Perubahan Kepemimpinan Organisasi 2	0,900	0,361	Valid
Perubahan Kepemimpinan Organisasi 3	0,847	0,361	Valid
Perubahan Kepemimpinan Organisasi 4	0,609	0,361	Valid
Perubahan Kepemimpinan Organisasi 5	0,793	0,361	Valid
Perubahan Kepemimpinan Organisasi 6	0,504	0,361	Valid
Perubahan Kepemimpinan Organisasi 7	0,647	0,361	Valid
Perubahan Budaya Organisasi 1	0,595	0,361	Valid
Perubahan Budaya Organisasi 2	0,581	0,361	Valid
Perubahan Budaya Organisasi 3	0,752	0,361	Valid
Perubahan Budaya Organisasi 4	0,560	0,361	Valid
Perubahan Budaya Organisasi 5	0,634	0,361	Valid
Perubahan Budaya Organisasi 6	0,598	0,361	Valid
Perubahan Budaya Organisasi 7	0,501	0,361	Valid
Perubahan Budaya Organisasi 8	0,780	0,361	Valid
Perubahan Budaya Organisasi 9	0,422	0,361	Valid
Kinerja Organisasi 1	0,780	0,361	Valid
Kinerja Organisasi 2	0,636	0,361	Valid
Kinerja Organisasi 3	0,721	0,361	Valid
Kinerja Organisasi 4	0,721	0,361	Valid
Kinerja Organisasi 5	0,787	0,361	Valid
Kinerja Organisasi 6	0,757	0,361	Valid

Sumber: Data Diolah SPSS (2021)

4.2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur sejauh mana pengukuran dari suatu alat ukur dalam kuesioner tetap konsisten terhadap responden dalam kondisi yang sama. Sebuah data dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* > 0,6. Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam tabel 2 menunjukkan semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,6, sehingga dinyatakan reliabel.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Rule of Thumb	Keterangan
Perubahan Teknologi	0,820	0,6	Reliabel
Perubahan Kepemimpinan Organisasi	0,861	0,6	Reliabel
Perubahan Budaya Organisasi	0,789	0,6	Reliabel
Kinerja Organisasi	0,822	0,6	Reliabel

Sumber: Data Diolah SPSS (2021)

4.3. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Nilai Koefisien	Signifikansi	Kesimpulan
Perubahan Teknologi	0,265	0,025	Positif Signifikan
Perubahan Kepemimpinan Organisasi	0,099	0,555	Positif Tidak Signifikan
Perubahan Budaya Organisasi	0,262	0,010	Positif Signifikan

Sumber: Data Diolah SPSS (2021)

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 3 di atas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Pengaruh perubahan teknologi terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai koefisien positif sebesar 0,265 dengan tingkat signifikansi 0,025. Artinya, hipotesis pertama diterima bahwa perubahan teknologi memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi.
- Pengaruh perubahan kepemimpinan organisasi terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai koefisien positif sebesar 0,099 dengan tingkat signifikansi 0,555. Artinya, hipotesis kedua ditolak bahwa perubahan kepemimpinan organisasi memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi.
- Pengaruh perubahan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai koefisien positif sebesar 0,262 dengan tingkat signifikansi 0,010. Artinya, hipotesis ketiga diterima bahwa perubahan budaya organisasi memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Perubahan Teknologi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa perubahan teknologi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0,265 dan nilai signifikansi 0,025. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu dari Chintya (2015), Garcia-Morales *et al.* (2018), serta Pudjo dkk. (2020) bahwa perubahan teknologi memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi. Koperasi sebagai entitas bisnis dihadapkan pada realita perubahan teknologi dewasa ini yang cenderung eksponensial. Perubahan teknologi dapat memungkinkan sumber daya untuk operasional yang lebih efisien. Namun di sisi lain perubahan teknologi dapat menggerus usaha koperasi dengan pola disrupsi yang *volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity* (VUCA). Inovasi harus dikondisikan dengan kondisi optimal dan pengelola harus memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk inovasi teknologi. Inovasi produk teknologi mengacu pada implementasi produk yang baru atau ditingkatkan secara signifikan dan terintegrasi (Adepoju *et al.*, 2017).

4.4.2. Perubahan Kepemimpinan Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa perubahan kepemimpinan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0,099 dan nilai signifikansi 0,555. Hal ini senada dengan penelitian dari Saasongu (2015), Al Khajeh (2018), serta Baig *et al.* (2021) bahwa perubahan kepemimpinan organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Koperasi yang berdaya saing mutlak membutuhkan pemimpin yang dapat menyesuaikan perubahan dengan baik, bekerja dengan orientasi tujuan strategis, membangun budaya organisasi sesuai dengan peluang dan tantangan. Tantangan pemimpin yaitu merumuskan dan mendorong komitmen organisasi antara orang-orang yang ada di dalam organisasi dan pemangku kepentingan untuk menerima perubahan dan melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Tujuan pemimpin adalah membantu organisasi yang dipimpinnya menerima perubahan dengan perubahan teknologi. Koperasi dalam mengambil kebijakan manajemen usaha yang bersifat strategik menggunakan pola pengambilan keputusan secara kolektif dengan mekanisme rapat anggota. Hal ini menjadikan arah koperasi ditentukan oleh konsesus suara terbanyak dari anggota, sedangkan pengelola dalam hal ini ketua pengurus koperasi cenderung melaksanakan keputusan kebijakan yang diputuskan pada rapat anggota.

4.4.3. Perubahan Budaya Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa perubahan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0,262 dan nilai signifikansi 0,010. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu dari Tseng (2010), Nikpour (2017), serta Suryaningtyas dkk. (2019) bahwa perubahan budaya organisasi membawa dampak positif terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan menjadikan identitas organisasi yang kuat pula. Kultur organisasi harus dipahami, diinternalisasi antar anggota organisasi agar melekat pada organisasi tersebut.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, kesimpulan yang diperoleh yaitu manajemen perubahan yang diukur dengan perubahan teknologi, dan perubahan budaya organisasi memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi koperasi di Kabupaten Purbalingga. Sementara manajemen perubahan yang diukur dengan perubahan kepemimpinan organisasi menunjukkan hasil positif namun tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Perubahan di lingkungan organisasi dalam hal ini koperasi memang bukan hal yang mudah karena adanya potensi *resistance to change*. Perubahan dapat terjadi pada teknologi, organisasi, dan manusia. Perubahan organisasi adalah bagaimana desain organisasi lebih *agile* terhadap resiliensi organisasi. Organisasi yang kuat adalah organisasi yang mampu memodifikasi sistem atau pola di dalam organisasinya. Perubahan teknologi diarahkan untuk mengefektifkan kinerja yang lebih efisien dan mengarahkan koperasi agar memiliki keunggulan kompetitif dengan gaya kepemimpinan yang baik. Perubahan teknologi berkaitan dengan *update* peralatan baru, otomatisasi, dan komputerisasi digital.

Budaya organisasi mencakup kebiasaan, sikap, perilaku, dan nilai kerja suatu organisasi. Perubahan budaya ini berkaitan dengan mengubah individu yang

membutuhkan cara dan karakteristik yang berbeda-beda pada setiap organisasi. Strategi *unfreezing* dari kebiasaan yang ada di dalam organisasi tersebut diperlukan untuk mempermudah dalam merubah kebiasaan yang ada. Langkah selanjutnya adalah proses *changing* hingga terjadi perubahan kebiasaan, cara bekerja, dan budaya organisasi. Setelah terjadi perubahan yang positif, selanjutnya dilakukan proses pembekuan kembali sehingga perubahan yang sudah terjadi dapat diterima sebagai budaya organisasi yang baru. Perubahan memerlukan pemimpin yang kompeten untuk mengelola dan menjalankan perubahan. Perubahan kepemimpinan organisasi memerlukan gaya kepemimpinan partisipatif, memberikan karyawan kepercayaan untuk bekerja, dan memberikan kesempatan untuk mengambil keputusan dalam penyelesaian sebuah masalah.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Dalam meningkatkan keunggulan kompetitif, pengelola koperasi seharusnya mampu memberikan inovasi dalam menjalankan usahanya. Pandemi Covid-19 ini membuat perubahan semakin cepat dan mendorong timbulnya *volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity* (VUCA). Inovasi yang dapat dikembangkan adalah mengembangkan model bisnis dengan teknologi digital, agar usaha koperasi semakin efisien, keterjangkauannya semakin luas, jasa yang semakin murah, dan bermuara ke tujuan awal koperasi yaitu mensejahterakan.
2. Saran bagi peneliti selanjutnya yaitu pengembangan variabel, hipotesis, serta model dalam penelitian. Variabel yang dapat dikembangkan adalah *disruptive innovation, sustaining innovation, dan change management*. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat menggunakan subjek penelitian selain koperasi, seperti BMT, BPR, dan lainnya.

Daftar Pustaka

- Adepoju, A. O., Olomu, M. O., & Akinwale, Y. O. (2017). The impact of technological innovation on SME's profitability in Nigeria. *International Journal of Research, Innovation and Commercialisation*, 1(1). <https://doi.org/10.1504/ijric.2017.10003190>
- Adeyeye, A. D., Jegede, O. O., & Akinwale, Y. O. (2013). The impact of technology innovation and R&D on firms' performance: An empirical analysis of Nigeria's service sector. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 6(4). <https://doi.org/10.1504/IJTLID.2013.060873>
- Ahmad, K., & Krisnadi, I. (2020). Digitalisasi Koperasi dalam Penyempurnaan Konsep Pasar Digital Nasional sebagai Penangkal Resesi Ekonomi di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ekonomi*, 9.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*. <https://ibimapublishing.com/uploads/articles/JHRMR/2018/687849/687849-1.pdf>
- Anggono, K. B. S. (2015). *Pengaruh Keterkaitan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Kemampuan Pengetahuan Manajemen sebagai Variabel Mediating (Penelitian terhadap Perusahaan Perbankan di Karesidenan Madiun)*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Anugrah, A. A., & Wahyono, S. A. (2021). Communal Marketplace Berbasis Koperasi sebagai Salah Satu Terobosan Inovasi bagi Pelaku UMKM Indonesia di Masa Pandemi Covid-19. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis*, 1. <https://doi.org/10.33479/sneb.v1i.114>
- Atkinson, P., & Mackenzie, R. (2015). Without leadership there is no change. *Management Services*, 59(2).

- Awali, H. (2020). URGENSI PEMANFAATAN E-MARKETING PADA KEBERLANGSUNGAN UMKM DI KOTA PEKALONGAN DI TENGAH DAMPAK COVID-19. *BALANCA: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1). <https://doi.org/10.35905/balanca.v2i1.1342>
- Azubuikwe, V. M. U. (2013). Communications of the IIMA Technological Innovation Capability and Firm's Performance in New Product Development Technological Innovation Capability and Firm's Performance in New Product Development. *Communications of the IIMA*, 13(1).
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Purbalingga, B. (2019). *Kabupaten Purbalingga Dalam Angka 2019*. Badan Pusat Statistik Kabupaten Purbalingga.
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(9-10). <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011>
- Chege, S. M., & Wang, D. (2020). The influence of technology innovation on SME performance through environmental sustainability practices in Kenya. *Technology in Society*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.101210>
- Chintya, I. (2015). Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Di Kota Solok (Studi pada SKPD Kota Solok). *Jurnal Akuntansi*, 3(1). <http://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/akt/article/view/1643>
- Fourry, H. (2021). *Alih Teknologi Ramah Lingkungan guna Mencapai Keunggulan Bersaing dan Meningkatkan Kemampulabaan*. Institut Teknologi Nasional Malang.
- Ganta, V. C., & Manukonda, J. K. (2014). Leadership during change and uncertainty in organizations. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 3(3).
- Garcia-Morales, V. J., Martín-Rojas, R., & Lardón-López, M. E. (2018). Influence of social media technologies on organizational performance through knowledge and innovation. *Baltic Journal of Management*, 13(3). <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0123>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y. J. (2018). The leader's guide to corporate culture. In *Harvard Business Review* (Vol. 2018, Issue January-February).
- Josee, V. M., & Shisia, A. (2014). An Assessment of the Organizational Culture Change on Organizational Performance. *European Journal of Business and Management Online*, 6(18).
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2158244019835934>
- Lina, D. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 14.
- Mlekus, L., Paruzel, A., Bentler, D., Jenderny, S., Foullois, M., Bansmann, M., Woeste, L., Röcker, C., & Maier, G. W. (2018). Development of a Change Management Instrument for the Implementation of Technologies. *Technologies*, 6(4). <https://doi.org/10.3390/technologies6040120>
- Mukti, N. (2018). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah. *Jurnal Kependidikan*, 6(1). <https://doi.org/10.24090/jk.v6i1.1697>
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.003>
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1). <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- Nurlinda, & Sinuraya, J. (2020). Potensi UMKM Dalam Menyangga Perekonomian Kerakyatan di

- Masa Pandemi Covid-19: Sebuah Kajian Literatur. *Seminar Akademik Tahunan Ilmu Ekonomi Dan Studi Pembangunan*.
- Pudjo, H., Suana, S., Vivi, T., Saiful, A., Prodi, M., Stie, A., & Surabaya, Y. (2020). PENGARUH KECANGGIHAN TEKNOLOGI INFORMASI, PARTISIPASI MANAJEMEN, DAN KEMAMPUAN TEKNIK PEMAKAI SISTEM INFORMASI AKUNTANSI TERHADAP KINERJA INDIVIDU PADA KARYAWAN KOPERASI REPUBLIK INDONESIA (KPRI) DI KABUPATEN BONDOWOSO. *MAPAN: Jurnal Manajemen Akuntansi Palapa Nusantara*, 5(1).
- Putriana, L., Wibowo, Umar, H., & Riady, H. (2015). The impact of organizational culture on job satisfaction, organizational commitment and job performance: Study on Japanese motorcycle companies in Indonesia. *International Journal of Education and Research*, 3(9).
- Rawashdeh, A. M., Almasarweh, M. S., Alhyasat-Al-Balqa, E. B., & Al-Rawashdeh, F. (2021). EXAMINING THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TO ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH QUALITY INNOVATION: A DEVELOPING COUNTRY PERSPECTIVE. *International Journal for Quality Research*, 15(1). <https://doi.org/10.24874/IJQR15.01-20>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior What's New in Management*. Penticte Hall: Upper Saddle River.
- Roberto, A. (2020). *LEBIH MENGENAL DIGITAL BANKING MANFAAT, PELUANG, DAN TANTANGAN*. Universitas Pancasakti Tegal.
- Rocha, F. L. R., Gaioli, C. C. L. de O., Camelo, S. H. H., Mininel, V. A., & Vegro, T. C. (2016). Organizational culture of a psychiatric hospital and resilience of nursing workers. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 69(5). <https://doi.org/10.1590/0034-7167.2016690501>
- Rusmini, R. (2015). Gaya Kepemimpinan Kyai Lukman Al-karim Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang). *Analisis: Jurnal Studi Keislaman*, 15(2), 497–518. <http://www.ejournal.radenintan.ac.id/index.php/analisis/article/view/733>
- Saasongu, N. (2015). Effects of leadership style on organizational performance in small and medium scale enterprises (SMEs) in Nigeria. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 2(2), 23–30. https://www.academia.edu/download/58703059/Jennifer_leadership_style.pdf
- Saragih, J. P. (2019). *TANTANGAN PERUSAHAAN PEMBIAYAAN DALAM PERSAINGAN PASAR INDUSTRI JASA KEUANGAN DI INDONESIA*.
- Schendel, D., & Hofer, C. W. (1979). Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning (Introduction). In *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*.
- Setiawati, R. (2020). *PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING UMKM PASCA COVID-19*. Universitas Koperasi Indonesia.
- Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, 24(3). <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-07-2012-0046>
- Sisca, S., Simarmata, H. M. P., Grace, E., Purba, B., Dewi, I. K., Silalahi, M., ... & Sudarmanto, E. (2021). *Manajemen Inovasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Sugiyono, P. D. (2017). *Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Eka, A. T., & Dodi, W. I. (2019). Organizational resilience and organizational performance: Examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2).
- Syobar, K. (2016). *Pengaruh Komunikasi, Kompetensi Pengurus, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Inovasi Pengurus Koperasi serta Implikasinya pada Kinerja Pengurus Koperasi se-Bandung Raya* [Universitas Pasundan]. <http://repository.unpas.ac.id/14237/>

- Thammatucharee, Y. (2021). Action Value: An Introduction to Action Accounting. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 10, 62–73. http://sibresearch.org/uploads/3/4/0/9/34097180/riber_10-s1_07_u20-047_62-73.pdf
- Tiwu, M. I. H. (2020). PENGARUH PANDEMIC COVID 19 TERHADAP NPL BANK PERKREDITAN RAKYAT DI INDONESIA. *JURNAL AKUNTANSI: TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS*, 8(2). <https://doi.org/10.35508/jak.v8i2.2869>
- Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2). <https://doi.org/10.1108/13673271011032409>
- Widajanti, E. (2008). Peran Teknologi Informasi untuk mencapai Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Akuntansi Dan Sistem Teknologi Informasi*, 6(1). <http://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/133>
- Wulandari, F., & Dwiatmadja, C. (2020). The mediating roles of pro-commitment to learning and adaptability to technological change: professional experience portfolio toward employee performance. *Verslas: Teorija Ir Praktika/Business: Theory and Practice*, 21(2), 859–868. <https://www.econstor.eu/handle/10419/248084>
- Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. T. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.064>
- Zel, U. (2016). Leadership in Change Management. *Organizational Change Management Strategies in Modern Business*. <https://www.igi-global.com/chapter/leadership-in-change-management/140332>