

PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA ORGANISASI YANG DIMEDIASI OLEH MANAJEMEN PERUBAHAN STRATEGIS PADA UMKM DI SIDOARJO SAAT PANDEMI COVID-19

M. Irfan Robby Ashari¹⁾, Gendut Sukarno²⁾, Hesty Prima Rini³⁾

^{1,2,3)}Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

^{1,2,3)} sukarnogendut@yahoo.co.id

ABSTRACT

This study aims to determine whether the variable Management of Strategic Change can be mediated by the variable Performance of the Organization with the variable Competence on the organization of SMES in Sidoarjo Regency. Location of the research conducted in the District of Sidoarjo, sampling is performed in each district in Sidoarjo Regency. The primary Data used in this study is the data obtained from the questionnaires to the target respondents represent the population and the secondary data used in this study is the data obtained from the official website of the Department of Cooperatives and Micro, Sidoarjo Regency. This research uses quantitative analysis to determine the value of the response of the respondents on the variables used in the study, by using the software SmartPLS. The results of this study successfully proved that the variable Competence can affect the variable Management of Strategic Change, the variable Management of Strategic Change can affect the variable of Organizational Performance, the variable Competence can affect the variable Performance of the Organization, and variable Management of Strategic Change can be mediated by the variable Competence with the variable Performance of the Organization.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel Manajemen Perubahan Strategis dapat dimediasi oleh variabel Kinerja Organisasi dengan variabel Kompetensi pada organisasi UMKM yang ada di Kabupaten Sidoarjo. Lokasi penelitian dilakukan di Kabupaten Sidoarjo, pengambilan sampel dilakukan di setiap kecamatan yang ada di Kabupaten Sidoarjo. Data primer yang dipakai dalam penelitian ini adalah data yang didapat dari penyebaran kuesioner kepada target responden yang mewakili populasi dan data sekunder yang dipakai dalam penelitian ini adalah data yang didapat dari website resmi Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif untuk menentukan nilai respon dari responden pada variabel yang digunakan dalam penelitian, dengan menggunakan piranti lunak SmartPLS. Hasil dari penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variabel Kompetensi dapat mempengaruhi variabel Manajemen Perubahan Strategis, variabel Manajemen Perubahan Strategis dapat mempengaruhi variabel Kinerja Organisasi, variabel Kompetensi dapat mempengaruhi variabel Kinerja Organisasi, dan variabel Manajemen Perubahan Strategis dapat dimediasi oleh variabel Kompetensi dengan variabel Kinerja Organisasi.

Kata kunci: *kompetensi; manajemen perubahan strategis; kinerja organisasi*

1. PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 setelah disebarluaskan oleh WHO atau Badan Kesehatan Dunia dan transmisinya yang sangat cepat menciptakan COVID-19 sebagai topik utama di seluruh dunia. COVID-19 sudah mulai menyebar di Indonesia pada awal tahun 2020 dan rakyat yang terjangkit virus COVID-19 ini jumlahnya semakin hari semakin banyak. Wabah COVID-19 ini berdampak pada perekonomian khususnya bagi pelaku atau pemilik UMKM di Indonesia.

Dilihat dari perspektif pelaku usaha, UMKM dapat dikatakan sebagai usaha yang dilaksanakan oleh rumah tangga, perorangan, atau badan usaha kecil. Namun, beberapa ekonom memakai istilah yang berbeda untuk mengartikannya (Ramadhani, 2020). UMKM saat ini memegang peranan yang sangat penting dalam pembangunan ekonomi Indonesia. Peranan penting dalam pengembangan perekonomian nasional dipegang oleh UMKM, keadaan ini dapat dilihat dari andilnya terhadap nilai produk domestik bruto (PDB) Indonesia

yang bertambah setiap tahun (Ardiana & Brahmayanti, 2010). Salah satu kelebihan yang utama adalah keleluasaan dalam mengadopsi inovasi dalam bisnis, terutama dalam bidang teknologi. Pemilik UMKM dalam menjalankan bisnisnya, memiliki strategi untuk bertahan di negara yang sedang mengalami bencana seperti negara Indonesia saat ini supaya Kinerja Organisasi-nya dapat tercapai dan itu bukan sesuatu yang mudah bagi pemilik-pemilik UMKM. Karyawan dari UMKM harus memiliki Kompetensi agar dapat menjalankan strategi-strategi yang telah disusun oleh pemilik UMKM dengan baik. Wabah COVID-19 ini membuat pemilik-pemilik UMKM berpikir untuk mempertahankan bisnisnya dengan strategi.

UMKM yang terdampak karena adanya wabah COVID-19 ini salah satunya adalah para pengusaha di Sidoarjo. Pemilik UMKM di Kabupaten Sidoarjo juga merasakan dampak parah pandemi Covid-19 karena keterbatasan, tempat tertutup, dan jarak sosial, banyak dari mereka tidak dapat membuka usaha seperti sebelumnya.

Tabel 1. Perbandingan Saat dan Sebelum Pandemi

Jumlah Pendapatan Sebelum dan Saat Pandemi		
	Sebelum Pandemi	Saat Pandemi
Kerajinan Batik	Rp 32.000.000	Rp 7.000.000
Pakaian	Rp 46.000.000	Rp 8.000.000
Souvenir dan Kerajinan	Rp 16.000.000	Rp 4.000.000
Makanan / Minuman	Rp 16.000.000	Rp 6.000.000
Alat Elektronik	Rp 38.000.000	Rp 12.000.000
Alat Musik	Rp 18.000.000	Rp 3.000.000
Merancangan	Rp 18.000.000	Rp 6.000.000
Alat Sekolah dan Olahraga	Rp 28.000.000	Rp 12.000.000

Sumber: Ketahanan UMKM Jawa Timur Melintasi Pandemi COVID-19, 2020

Tabel tersebut menunjukkan penurunan omzet penjualan dalam rentang waktu 3 (tiga) bulan yang sangat drastis, contohnya seperti yang dialami oleh UMKM makanan dan minuman, pada saat sebelum pandemi hingga bulan Februari 2020, omzet penjualan dapat mencapai 16 juta rupiah. Kemudian dari bulan Februari 2020 sampai dengan bulan Mei 2020, omzet penjualan mengalami penurunan, hanya mendapatkan 6 juta rupiah.

Manajemen Perubahan Strategis yang bisa dilakukan oleh para pemilik UMKM adalah beralih berjualan menggunakan media sosial. UMKM Jawa Timur akhirnya dituntut untuk belajar menjual produknya dengan cara daring. Setidaknya 80-100% UMKM beralih ke daring menggunakan aplikasi media sosial seperti Instagram, Facebook dan Grup Whatsapp, lebih-lebih di produk fashion, aksesoris, dan makanan dan minuman (*Dampak Covid-19, UMKM Jatim Berpotensi Merugi 100 Persen*, 2020)

Menurut latar belakang tersebut, maka penulis terdorong untuk melaksanakan penelitian ini yang memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh antara Kompetensi dan Kinerja Organisasi dengan mediasi Manajemen Perubahan Strategis dari pengusaha UMKM makanan dan minuman yang berada di Sidoarjo pada saat pandemi COVID-19.

Penelitian yang dilakukan oleh Mariam & Ramli (2020) bertujuan untuk mengukur bagaimana pengaruh antara Kompetensi dari pemilik UMKM, strategi yang digunakan oleh pemilik UMKM dalam menghadapi pandemic Covid-19, dan dampak kepada Kinerja Organisasi dari UMKM di provinsi DKI Jakarta pada masa pandemi Covid-19. Para pemilik UMKM harus menyiapkan dan melakukan strategi untuk dapat melewati masa pandemi Covid-19 dan mempertahankan kinerja organisasinya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi dan Manajemen Perubahan Strategis secara tidak langsung berpengaruh terhadap organizational performance, pengaruh positif dan signifikan terdapat pada Kompetensi terhadap Manajemen Perubahan Strategis dan organizational performance.

Penelitian yang dilakukan oleh Gumelar (2017) ini bertujuan untuk mengukur bagaimana peranan dari budaya organisasi dan kompetensi kerja. maka dari itu, hasil dari penelitian ini menurut hasil koefisien determinasi secara bersamaan diketahui bahwa sebesar 11.42% budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi pada koperasi di Kota Semarang. kemudian sebesar 18,92% kompetensi kerja mempengaruhi kinerja organisasi pada koperasi di Kota Semarang.

Penelitian yang dilakukan oleh Zarvedi et al. (2016) ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi, kinerja pegawai dan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya.

Secara simultan dan parsial, hasil penelitian membuktikan kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya.

Tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh Adiputra & Mandala (2017) ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi dan kapabilitas terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian ini adalah kompetensi dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif, Kapabilitas dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif, Kompetensi dapat mempengaruhi kinerja perusahaan tetapi tidak signifikan, Kapabilitas dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, Keunggulan kompetitif dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Kompetensi adalah Kemampuan seseorang yang didukung oleh keterampilan, pengetahuan, serta sikap kerja yang dibutuhkan oleh pekerjaan di dalam sebuah perusahaan atau organisasi (Adianita et al., 2017).

Kompetensi adalah kemampuan kerja yang memadukan keterampilan, pengetahuan, dan nilai-nilai pribadi menurut pengalaman dan pembelajaran untuk melakukan tugas secara teratur, efektif dan efisien, profesional, (Fatmah, 2017).

Makna dari Kompetensi berisi bagian karakter yang erat dan bersatu pada seseorang dengan watak yang dapat diperkirakan pada berbagai kondisi dan tugas pekerjaan. Kemampuan yang baik maupun yang kurang baik dapat dilihat dari tolok ukur yang digunakan (Elizar & Tanjung, 2018).

Menurut pendapat-pendapat di atas maka Kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan atau melakukan pekerjaan yang sudah diberikan kepada dirinya, kemampuan tersebut mencakup keterampilan, pengetahuan, dan kepribadian dari seseorang tersebut.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:28) dalam (Maudyta & Djumiarti, 2017) Kompetensi memiliki 3 indikator, yaitu:

- a. Pengetahuan (knowledge) adalah informasi atau pengetahuan yang dipunyai dari seorang pegawai/karyawan untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang atau divisi tertentu.
- b. Keterampilan (Skill) merupakan suatu cara yang dipunyai oleh karyawan di dalam

sebuah perusahaan yang dapat digunakan untuk melakukan tugas yang diberikan oleh sebuah perusahaan kepada seorang karyawan.

- c. Sikap (Attitude) merupakan tingkah laku yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan tugasnya di dalam sebuah perusahaan sesuai dengan prosedur atau peraturan yang berlaku

Perubahan strategis berasal dari kebutuhan organisasi untuk memanfaatkan peluang yang ada atau yang muncul dan menghadapi ancaman pasar. Bagi sebuah organisasi, sangat penting untuk berusaha menciptakan keunggulan kompetitif dan berinovasi jika memungkinkan untuk meningkatkan daya saing posisinya. Ini berarti perusahaan atau organisasi bersiap untuk menghadapi perubahan dan memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan perubahan yang diusulkan. Terdapat 8 langkah untuk menuju perubahan yang menjadi indikator Manajemen Perubahan Strategis (Kotter, 2021), yaitu:

- a. Menumbuhkan rasa urgensi.
Jika dapat membentuk lingkungan di mana setiap orang dalam organisasi menyadari masalah dan melihat jalan keluar yang dapat menyelesaikan masalah yang terjadi, maka akan mendapat banyak dukungan dari semua pihak.
- b. Membentuk koalisi yang kuat.
Organisasi harus membuat perserikatan untuk membantu membimbing orang lain melalui perubahan.
- c. Menciptakan visi perubahan.
Menetapkan visi yang sangat mudah dimengerti dan menyingkat tujuan dari perubahan secara keseluruhan adalah gaya yang sangat berguna untuk mendapatkan sokongan atau support dari semua pihak.
- d. Mengkomunikasikan visi perubahan.
Visi perubahan yang dibuat harus disampaikan ke seluruh lapisan organisasi untuk mendapatkan sokongan atau support dari semua anggota organisasi.
- e. Menghapus rintangan.
Identifikasi dan pakai sumber daya yang tersedia untuk menyegmentasikannya sedini mungkin tanpa mengganggu aktivitas lain di organisasi kita.
- f. Ciptakan sasaran jangka pendek.
Keberhasilan jangka pendek dapat dimanfaatkan untuk mengevaluasi investasi yang telah dikeluarkan dan membantu mendorong anggota dari organisasi atau

karyawan sebuah perusahaan untuk terus mendukung adanya perubahan.

- g. Membina perubahan yang telah diciptakan. Terus tetapkan tujuan dan analisis apa yang dapat dilakukan untuk perbaikan berkelanjutan yang lebih baik
- h. Kukuhkan perubahan ke dalam budaya. Menjaga para senior beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan mendorong karyawan baru untuk melakukan perubahan akan membantu mendorong perubahan di seluruh organisasi.

Performance adalah sebuah proses yang dipakai oleh pemimpin perusahaan untuk mengetahui bahwa seorang karyawan tersebut sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan tanggung jawabnya (Puryantini et al., 2017).

Performance juga merupakan kombinasi dari kemampuan dan upaya menghasilkan pekerjaan untuk mencapai Kinerja Organisasi yang diharapkan (Yanti, 2019).

Kinerja Organisasi adalah kemampuan organisasi dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan untuk organisasi agar mencapai tujuan, sasaran, misi dan visi organisasi yang ditentukan (Aditama & Widowati, 2017). Kinerja Organisasi tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga berfokus pada proses dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Menurut uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja Organisasi kesanggupan sebuah organisasi dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang sudah ditentukan sehingga organisasi atau perusahaan tersebut dapat mencapai tujuannya atau menghasilkan suatu produk atau jasa. Performance perusahaan sangat ditentukan dari performance karyawannya sendiri, performance karyawan dapat menentukan baik atau buruknya performance dari sebuah perusahaan atau organisasi.

Terdapat lima indikator Kinerja Organisasi (Munizu, 2010), yaitu:

- a. Tingkat pertumbuhan penjualan. Pertumbuhan penjualan adalah kesuksesan investasi di masa lampau dan dapat digunakan sebagai ramalan untuk pertumbuhan di masa depan. Pertumbuhan jumlah penjualan menggambarkan penerimaan pasar terhadap produk atau jasa dari perusahaan dan akan mengakibatkan kemampuan mempertahankan bisnis.
- b. Tingkat pertumbuhan modal.

Tingkat pertumbuhan jumlah modal adalah tingkat pergantian modal yang telah digunakan dalam kegiatan usaha disamakan dengan jumlah modal yang dipakai pada periode sebelumnya.

- c. Tingkat pertumbuhan tenaga kerja. Tenaga kerja adalah orang yang bertugas pada pemilik usaha untuk melakukan kegiatan apapun di perusahaan. Semakin bertumbuh sebuah perusahaan maka semakin bertambah aktivitas di perusahaan tersebut, sehingga perusahaan akan semakin banyak menggunakan tenaga kerja.
- d. Tingkat pertumbuhan pasar yang luas. Pertumbuhan pasar merepresentasikan seberapa besar perubahan untuk penerimaan pasar terhadap produk barang atau jasa yang diberikan oleh perusahaan. Semakin tinggi tingkat pertumbuhan pasar maka semakin tinggi pula tingkat pengembalian investasi yang membuat Kinerja Organisasi semakin baik.
- e. Tingkat pertumbuhan laba. Laba merupakan surplus dimana pendapatan melebihi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Setiap aktivitas bisnis dirancang untuk memaksimalkan keuntungan guna menjaga kelangsungan usahanya. Profit biasanya digunakan sebagai tolak ukur Kinerja Organisasi. Oleh karena itu, pertumbuhan laba yang tinggi merepresentasikan Kinerja Organisasi yang semakin baik.

Berdasarkan penjelasan teori di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap Manajemen Perubahan Strategis

H2 : Manajemen Perubahan Strategis berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi

H3 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi

H4 : Manajemen Perubahan Strategis memiliki fungsi mediasi positif antara Kompetensi dengan Kinerja Organisasi

3. METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Sidoarjo, sebuah kabupaten yang berada di Jawa Timur yang memiliki 18 kecamatan, potensi yang dimiliki oleh Kabupaten Sidoarjo ini ada pada sektor industri dan usaha kecil dan menengah, peneliti menyebarkan instrumen kuesioner ke setiap pemilik UMKM di 18 kecamatan yang ada di Kabupaten Sidoarjo.

Data primer untuk penelitian ini adalah kuesioner yaitu daftar angket yang disebarkan kepada responden yang sesuai dengan penelitian yaitu pemilik UMKM makanan dan minuman di Sidoarjo, kemudian data sekunder yang diolah dalam penelitian ini menggunakan data yang didapatkan dari lembaga atau instansi tertentu. Data diperoleh dari website resmi Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Sidoarjo. Dalam penelitian ini, populasi yang ditentukan oleh peneliti adalah semua UMKM makanan dan minuman di Sidoarjo yaitu total populasi yang berjumlah 86 UMKM. Dalam penelitian ini penulis mempersempit populasi yaitu jumlah seluruh UMKM di Kabupaten Sidoarjo 86 UMKM dengan menggunakan teknik Slovin untuk mengukur besaran sampel yang digunakan untuk penelitian ini. Dalam penelitian ini memakai rumus Slovin karena jika ingin melakukan penarikan sampel maka jumlah sampel harus representative supaya hasil dari penelitian ini dapat disamaratakan, penggunaan rumus Slovin ini hanya dilakukan dengan menggunakan rumus sederhana sehingga tidak memerlukan tabel jumlah sampel. Presentase kesalahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5%, hasil dari perhitungannya dapat dibulatkan agar mencapai kesesuaian, maka untuk mengetahui jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini, dilakukan perhitungan sebagai berikut:

$$n = 86 / (1 + 86(0.05)^2)$$

$n = 86 / 1.215 = 70.7$; disesuaikan oleh peneliti menjadi 71 responden. Berdasarkan perhitungan di atas sampel yang akan menjadi responden dalam penelitian ini disesuaikan menjadi sebanyak 71 UMKM hal ini dilakukan untuk mempermudah dalam pengolahan data dan untuk hasil pengujian yang lebih baik.

Pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada responden atau pemilik UMKM di Kabupaten Sidoarjo. Teknik analisis data dan hipotesis yang dipakai di dalam penelitian ini yaitu Partial Least Square (PLS), sebuah cara untuk membangun model yang dapat diprediksi ketika ada terlalu banyak faktor. PLS pada awalnya dikembangkan oleh Wold sebagai teknik atau cara umum untuk memperkirakan model jalur menggunakan variabel laten dengan beberapa indikator yang dipakai. Alat yang digunakan untuk menganalisis PLS adalah menggunakan *software* SmartPLS.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Melakukan pengujian untuk mengetahui hipotesis yang didukung dan ditolak yang disajikan dalam penelitian ini. Tolok ukur penerimaan dan penolakan hipotesis dari penelitian adalah penerimaan dari nilai koefisien jalur hipotesis. Pada umumnya, instrumen untuk menguji yaitu menggunakan alat uji t atau nilai p. Menurut hasil analisis dari SEM yang diolah menggunakan *software* SmartPLS, tingkat penerimaan dari nilai koefisien jalur dapat dilihat dari nilai t-statistic.

Distance Maximum data responden sebesar 22,519 yang mana nilai tersebut lebih kecil dari Mahal Distance Maximum outlier yang ditentukan sebesar 32,909 yang berarti data sudah tidak terdapat outlier, dengan demikian bisa dikatakan data tersebut mempunyai kualitas yang baik dan dapat dilanjutkan untuk diolah lebih lanjut dengan jumlah responden sebanyak 71 case.

Nilai t-statistics > 1,96, (derajat kesalahan 5%) adalah tolok ukur untuk menerima atau menolak hipotesis. Hasil dari nilai t-statistic dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2 Hasil Uji Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standart Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Value</i>
<i>Kompetensi -> Kinerja Organisasi</i>	0,171	0,160	0,141	1,212	0,226
<i>Kompetensi -> Manajemen Perubahan Strategis</i>	0,600	0,610	0,079	7,558	0,000
<i>Manajemen Perubahan Strategis -> Kinerja Organisasi</i>	0,408	0,436	0,124	3,278	0,001
<i>Kompetensi -> Manajemen Perubahan Strategis -> Kinerja Organisasi</i>	0,245	0,265	0,082	2,980	0,003

Sumber: Data Diolah, 2021

Pada penelitian ini, terdapat 4 hipotesis yang telah diuji meliputi pengaruh antar variabel dan efek mediasi, yaitu:

1. Pengujian yang dilakukan kepada variabel Kompetensi (X) berpengaruh terhadap variabel Manajemen Perubahan Strategis (M) dapat diterima, dengan nilai path coefficients sebesar 0,600, dan nilai T-statistic sebesar $7,558 > 1,96$ (dari nilai tabel $Z\alpha = 0,05$) atau P-values sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05), maka variabel Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Manajemen Perubahan Strategis. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa variabel Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap variabel Manajemen Perubahan Strategis sudah sesuai dengan hipotesisnya. Kompetensi yang baik dapat meningkatkan keberhasilan Manajemen Perubahan Strategis. Semakin baik Kompetensi yang dimiliki oleh pemilik UMKM maka dapat meningkatkan keberhasilan pemilik dalam menjalankan perubahan di dalam organisasinya. Pemilik UMKM makanan dan minuman di Kabupaten Sidoarjo sudah dapat melakukan perubahan pada organisasinya agar organisasinya dapat bertahan di masa pandemi COVID-19. Perubahan yang dilakukan pemilik UMKM tidak akan berjalan dengan maksimal apabila tidak dibantu oleh para karyawannya, sehingga para karyawan dari UMKM tersebut harus mendukung perubahan yang terjadi di organisasinya. Pemilik UMKM harus tetap memperhatikan semua karyawannya dalam melakukan perubahan-perubahan yang sudah disiapkan.
2. Pengujian yang dilakukan kepada variabel Manajemen Perubahan Strategis (M) berpengaruh terhadap variabel Kinerja Organisasi (Y) dapat diterima, dengan nilai path coefficients sebesar 0,408, dan nilai T-statistic sebesar $3,278 > 1,96$ (dari nilai tabel $Z\alpha = 0,05$) atau P-values sebesar 0,001 (lebih kecil dari 0,05), maka variabel Manajemen Perubahan Strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Organisasi. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa variabel Manajemen Perubahan Strategis berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Organisasi sudah sesuai dengan hipotesisnya. Manajemen Perubahan Strategis yang baik dapat meningkatkan Kinerja Organisasi. Semakin baik Manajemen Perubahan Strategis-nya maka dapat meningkatkan Kinerja Organisasi karena perubahan dapat dijalankan dengan baik. Perubahan strategi yang dilakukan oleh pemilik UMKM yaitu mengubah cara berjualan mereka menggunakan daring (online) yang dipasarkan melalui grup-grup sosial media, hal ini dapat mempengaruhi penjualan dari UMKM itu sendiri, sehingga UMKM dapat bertahan di masa pandemi COVID-19.
3. Pengujian yang dilakukan kepada variabel Kompetensi (X) berpengaruh terhadap variabel Kinerja Organisasi (Y) tidak dapat diterima, dengan nilai path coefficients sebesar 0,171, dan nilai T-statistic sebesar $1,212 < 1,96$ (dari nilai tabel $Z\alpha = 0,05$) atau P-values sebesar 0,226 (lebih besar dari 0,05), maka variabel Kompetensi tidak berpengaruh terhadap variabel Kinerja Organisasi. Jadi, hipotesis yang menyatakan bahwa variabel Kompetensi berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Organisasi tidak sesuai dengan hipotesisnya karena tidak semua kompetensi yang baik dapat meningkatkan Kinerja Organisasi. Kompetensi yang dimiliki oleh satu orang belum tentu bisa mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan, maka dari itu, kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pemilik UMKM tetap harus memiliki skill yang baik agar dapat menjalankan bisnis dengan baik dan dapat memberikan contoh kepada karyawannya mengenai cara-cara yang digunakan dalam mengerjakan pekerjaan sehingga Kinerja Organisasi dari UMKM dapat meningkat. Di dalam UMKM, hanya mengandalkan keterampilan yang baik tidak cukup untuk meningkatkan kinerja organisasi.
4. Pengujian variabel Kompetensi (X) mempengaruhi variabel Kinerja Organisasi (Y) dengan melalui variabel Manajemen Perubahan Strategis (M) sebagai mediasi dapat diterima, dengan nilai path coefficients sebanyak 0,245, dan nilai T-statistic sebanyak $2,980 > 1,96$ (dari nilai tabel $Z\alpha = 0,05$) atau P-values sebesar 0,003 (lebih kecil dari 0,05), maka variabel Manajemen Perubahan Strategis dapat menjadi variabel mediasi dengan hasil berpengaruh positif dan signifikan antara variabel Kompetensi dengan variabel Kinerja Organisasi. Sehingga hipotesis yang

menyatakan bahwa variabel Manajemen Perubahan Strategis dapat memediasi variabel Kompetensi dengan variabel Kinerja Organisasi sudah sesuai dengan hipotesisnya. Kompetensi yang baik lewat Manajemen Perubahan Strategis dapat meningkatkan Kinerja Organisasi. Semakin baik Kompetensi dalam melakukan Manajemen Perubahan Strategis maka dapat meningkatkan Kinerja Organisasi di dalam UMKM tersebut. Kompetensi yang dimiliki oleh pemilik UMKM dapat digunakan untuk menjalankan strategi-strategi baru agar UMKM yang dijalankan dapat bertahan di masa pandemi COVID-19. Ada banyak contoh-contoh yang dapat dilihat bagaimana sebuah perusahaan khususnya UMKM melakukan perubahan-perubahan yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan penjualan mereka, mulai dari segi pemasarannya yang lebih ditingkatkan lagi, yang awalnya hanya berjualan lewat toko-toko sekarang mulai berjualan lewat daring, kemudian dari segi kualitas produknya yang dapat lebih baik dari sebelumnya sehingga konsumen atau pelanggan mau membeli produknya, kemudian dari segi kemampuan perusahaan atau UMKM untuk memproduksi barang yang akan dijual, sehingga semakin banyak barang yg di produksi maka semakin banyak barang yang terjual.

5. PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan analisis PLS untuk menguji pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Organisasi yang dimediasi oleh Manajemen Perubahan Strategis pada UMKM Makanan dan Minuman di Sidoarjo dalam Kondisi Pandemi COVID-19, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kompetensi mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap Manajemen Perubahan Strategis. Jika dilihat dari data outer model pada hasil olah data original sample (O) terdapat nilai tertinggi sebesar 0,827 pada X3 di variabel Kompetensi (X), data tersebut menunjukkan bahwa disarankan untuk pemilik UMKM dapat lebih mematuhi aturan dan norma yang berlaku sehingga dapat memberikan contoh kepada karyawannya. Organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat mematuhi aturan atau norma yang berlaku.

2. Manajemen Perubahan Strategis mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Jika dilihat dari data outer model pada hasil olah data original sampel (O) terdapat nilai tertinggi sebesar 0,750 pada M5 di variabel Manajemen Perubahan Strategis, data tersebut menunjukkan bahwa disarankan untuk pemilik UMKM terus melakukan perubahan-perubahan yang lebih baik untuk organisasinya sehingga penjualan pun terus meningkat.
3. Kompetensi tidak mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Jika dilihat dari data outer model pada hasil olah data original sampel (O) terdapat nilai tertinggi sebesar 0,854 pada Y1 di variabel Kinerja Organisasi, data tersebut menunjukkan bahwa disarankan untuk pemilik UMKM agar terus meningkatkan penjualannya. Kompetensi dari seorang karyawan belum tentu bisa mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Organisasi membutuhkan kompetensi dari semua karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja dari organisasi tersebut.
4. Kompetensi mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi melalui Manajemen Perubahan Strategis. Sebuah UMKM harus memiliki sumber daya manusia yang memadai untuk melakukan perubahan-perubahan yang akan dilakukan oleh pemilik UMKM. Perubahan-perubahan yang dilakukan yaitu perubahan-perubahan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pada saat pandemi, melakukan perubahan sangat penting untuk sebuah UMKM agar dapat tetap berjalan seperti sedia kala.

5.2. Saran

Hasil dari penelitian ini dapat disampaikan beberapa saran untuk dapat digunakan oleh pemilik UMKM agar usaha dapat lebih berkembang lagi, yaitu sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, untuk dapat menghadapi masa pandemic COVID-19, pemilik UMKM dapat melakukan perubahan-perubahan strategi, contohnya apabila awalnya berjualan hanya membuka toko offline lebih baik mulai mencoba berjualan lewat media sosial atau marketplace. Kemudian sebaiknya pemilik UMKM membekali karyawannya dengan kemampuan/skill yang diperlukan untuk

merambah ke toko online, contohnya kemampuan mengoperasikan komputer, mengedit foto, dll. dan untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Organisasi seperti motivasi, budaya organisasi, kompensasi, dll.

DAFTAR PUSTAKA

- Adianita, A. S., Mujanah, S., & Candraningrat, C., 2017, *Kompetensi Karyawan, Emotional Quotient Dan Self Efficacy Pengaruhnya Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan Pada Indomobil Grup Di Surabaya*, Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen, 17(1), 199-212.
- Adiputra, I. P. P., & Mandala, K., 2017, *Pengaruh Kompetensi dan Kapabilitas terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan pada Pondok Wisata (Villa) di Kota Denpasar-Bali*, E-Jurnal Manajemen, 6(11), 6090-6119.
- Aditama, P. B., & Widowati, N., 2017, *Analisis Kinerja Organisasi Pada Kantor Kecamatan Blora*. Journal of Public Policy and Management Review, 6(2), 283-295.
- Ardiana, I. D. K. R., & Brahmayanti, I. A., 2010, *Kompetensi SDM UKM dan pengaruhnya terhadap kinerja UKM di Surabaya*. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, 12(1), Pp-42.
- Dampak Covid-19, UMKM Jatim Berpotensi Merugi 100 Persen*, 2020, Jawapos.com.
- Elizar, E., & Tanjung, H., 2018, *Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai*. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 1(1), 46-58.
- Fatmah, D., 2017, *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Percetakan Fajar Mojokerto*, Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis, 8(2), 700-709.
- Gumelar, B., 2017, *Peranan Budaya Organisasi Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Pada Koperasi Di Kota Semarang*, Optimum: Jurnal Ekonomi Dan Pembangunan, 7(2), 158-167.
- Kotter, J. P., 2021, *The 8-Step Process for Leading Change | Dr. John Kotter*. In Kotter. <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>
- Mariam, S., & Ramli, A. H., 2020, *Peran Mediasi Manajemen Perubahan Strategis pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah dalam Kondisi Pandemi Covid-19*. In Prosiding Seminar STIAMI (Vol. 7, No. 2, Pp. 46-52).
- Maudyda, M., & Djumiarti, T., 2017, *Hubungan Kompetensi Dan Disiplin Kerja Dengan Kinerja Pegawai Inspektorat Provinsi Jawa Tengah*, Journal of Public Policy and Management Review, 6(3), 92-103.
- Munizu, M., 2010, *Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan*. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, 12(1), 33-41.
- Puryantini, N., Arfati, R., & Tjahjadi, B., 2017, *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi di Organisasi Penelitian Pemerintah*. Berkala Akuntansi Dan Keuangan Indonesia (BAKI), 2(2), 21-38.
- Yanti, N. M., 2019, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Organisasi (Studi Pada Kantor Pegawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Banjarmasin)*. Jurnal Riset Akuntansi Politala P-ISSN, 2715, 4610.
- Zarvedi, R., Yusuf, R., & Ibrahim, M., 2016, *Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai serta implikasinya pada kinerja sekretariat Kabupaten Pidie Jaya*, Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam, 2(2), 201-217.

