

**PENGUATAN MENTALITAS KARYAWAN DALAM MENGHADAPI
PERENCANAAN PERUBAHAN ORGANISASI DARI WILAYAH
OPERASIONAL PROVINSI KEPADA NASIONAL
(Penelitian Kualitatif Studi Kasus pada Lembaga Keuangan Mikro Syari'ah
BMT Mitra Umat Pekalongan)**

Arif Budiharjo

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pekalongan

Email : arifbudiharjo@unikal.ac.id

Disubmit : 31/08/2022 | Diterima : 29/09/2022 | Diterbitkan : 04/10/2022

ABSTRACT

This study has the aim of analyzing qualitatively the phenomena or symptoms that occur at the BMT Mitra Ummah Pekalongan Syariah Microfinance Institution, and how the institution anticipates, and conceptually formulates solutions related to the planning and implementation process of organizational changes that are being undertaken to change from business and organizational coverage with the province of Central Java leading to Indonesian or national operational areas. Regarding the organizational changes or the scope of business, this study focuses more on the aspect of mental readiness of its employees, as well as how to build mental readiness in order to provide smoothness for the "Go National" effort.

Keywords : Organizational Change, Organizational Development, Employee Mentality..

PENDAHULUAN

Perkembangan suatu lembaga keuangan mikro syariah, termasuk BMT Mitra Umat merupakan suatu keniscayaan atas komitmen eksistensinya dan komitmen atas upaya upaya pengembangannya. Perkembangan tersebut tentunya tidak lepas dari proses proses yang telah dilaluinya, baik proses yang dijalankan berdasarkan perencanaan hingga samai pencapaian tujuannya, maupun proses proses yang secara tiba tiba juga harus mengatasi permasalahan, bahkan permasalahan yang sangat menyulitkan bagi eksistensi lembaga keuangan mikro syariah tersebut.

BMT Mitra Umat merupakan salah satu BMT dengan wilayah operasional di provinsi Jawa Tengah, sebagai pengembangan wilayah operasional sebelumnya yaitu kota Pekalongan. Setelah mengalami proses proses eksistensi dan pengembangannya, akhirnya BMT Mitra Umat menghendaki untuk lebih memperluas wilayah operasional di wilayah nasional Indonesia.

Cita cita untuk menjadi sebuah BMT dengan kelembagaan koperasi tingkat nasional, menjadi suatu keniscayaan, karena dari kinerja manajemen yang disuport pula oleh kepengurusan dalam kelembagaan bentuk badan hukum koperasinya, telah mengalami peningkatan

peningkatan, yaitu dengan semakin banyak jumlah kantor kantor cabang, dan kantor kantor kas pembantunya, serta asset yang selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Cita cita tersebut, di BMT Mitra Umat dikenal sebagai semangat “Go Nasional”.

Program “Go Nasional” ini, berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen BMT Mitra Umat, sepertinya memiliki optimisme untuk merealisasikan program “Go Nasional”, yaitu diperkirakan antara tahun 2022 sampai 2025. Dan pada saat penelitian ini dilaksanakan, tahapannya telah sampai pada persiapan untuk perubahan anggaran dasar dan perubahan anggaran rumah tangga dari kelembagaan koperasinya untuk ditata pada organisasi koperasi BMT Mitra Umat tersebut pada tingkat nasional.

Namun demikian, dari kesiapan semuanya, masih terdapat hal yang harus dipikirkan, yaitu kesiapan mentalitas para karyawannya untuk menghadapi situasi “Go Nasional” tersebut. Hal ini karena “Go Nasional” bukan sekedar konseptual perluasan usaha pada skala wilayah operasional nasional saja. Namun juga berkait dengan kesiapan mentalitas para karyawannya. Laihad, Lengkon, and Saerang (2019), Tarsan (2018), mengemukakan bahwa dalam perubahan terdapat sikap penolakan terhadap perubahan tersebut atau disebut resistensi. Resistensi bisa saja terjadi karena adanya kurangnya kesiapan mentalitas dari orang orang yang ada di dalam organisasi. Kesiapan mental yang kurang tersebut akan berdampak pada perasaan beban kerja yang semakin berat. Beban kerja oleh Rohman and Ichsan (2021), Santoso, Muhammad Rendi, Widodo (2022),

dikatakan sebagai akibat adanya berbagai upaya dalam memotivasi dan memaksimalkan potensi yang ada pada karyawan sehingga memunculkan beban kerja yang berlebih. Untuk itu penelitian ini lebih fokus meneliti secara kualitatif tentang “Mentalitas Karyawan” menuju “Go Nasional” dengan studi kasus pada BMT Mitra Umat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pemahaman pengembangan organisasi oleh manajemen, pengembangan yang ada dan yang terjadi, pilar yang menjadi dasar pengembangan, penguatan penguatan aspek SDM pada pengembangan sebagai pembentuk mentalitas karyawan.

TEORI PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Manajemen Perubahan, menurut Irwan, Gistituati, and Rusdinal (2021), merupakan hal yang sangat penting yang berperan dalam mengontrol dan mempengaruhi perubahan dalam organisasi, sehingga organisasi mampu mengatasi permasalahan permasalahan dan perubahan yang terjadi. Perubahan menurut Hakim and Sugiyanto (2018), dikatakan sebagai suatu upaya dari satu organisasi atau perusahaan untuk mengantasi permasalahan permasalahan yang dihadapi dan juga upaya untuk melakukan pengembangan pengembangan organisasi / perusahaan. Perubahan ini tentunya dilakukan dengan penuh tanggung jawab secara terintegrasi atas semua elemen elemen yang ada, dan bukan merupakan proyek yang dilakukan secara sambil lalu.

Romadona and Setiawan (2020), mengemukakan bahwa perubahan menjadi suatu keniscayaan

yang perlu diupayakan agar organisasi memang benar benar mengalami perkembangan, memiliki kemampuan untuk eksis dan kemampuan untuk bersaing. Tentunya pelaksanaan perubahan harus dengan mengindahkan strategi jitu dan strategi yang sangat matang agar dapat meminimalisir resistensi, dan juga biaya, baik biaya material maupun biaya immaterial.

Laihad, Lengkong, and Saerang (2019) mengemukakan bahwa dalam eksistensi suatu organisasi membutuhkan perubahan untuk suatu pengembangan. Sehingga organisasi dikatakan dapat berkembang, termasuk pula apabila mampu menghadapi perubahan baik perubahan dalam lingkungan internal maupun dalam lingkungan eksternal. Laihad, Lengkong, and Saerang (2019), juga mengemukakan bahwa terdapat resistensi dalam proses perubahan atau pengembangan organisasi, atau hambatan pengembangan, yaitu berupa penolakan terhadap perubahan tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di KSPPS BMT Mitra Umat Pekalongan dan dilakukan dari bulan April sampai bulan Juli tahun 2022. Pendekatan yang dilakukan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif, dengan pula menggunakan model studi kasus. Pendekatan kualitatif dimaksudkan agar dapat menginvestigasi dan memahami fenomena / gejala yang terjadi, mengapa dan bagaimana gejala tersebut terjadi, serta bagaimana mengatasi permasalahan yang muncul dari fenomena atau gejala tersebut,

Fadli (2021), Maulidah dan Oktafia (2020).

Data pada penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer pada penelitian ini diperoleh dengan wawancara mendalam kepada beberapa partisipan yang diperlukan dan yang memiliki kewenangan, kompetensi, serta wawasan, sehingga bisa menjawab dan memberikan keterangan keterangan yang sesuai dan tepat. Perolehan data primer juga dilakukan dengan pengamatan secara langsung. Sedangkan data sekunder, diperoleh dengan bukti bukti dokumen yang dipelajari, untuk kemudian, sebagaimana proseduralnya, maka semua data yang diperoleh saling dikonfirmasi dan dianalisis dengan menggunakan teknik triangulasi, baik triangulasi antar sumber, triangulasi antar metode, dan kemudian juga dilakukan visualisasi hasil temuan dan penjodohan pola (yaitu komparasi antara hasil temuan dengan hasil hasil penelitian terdahulu dari jurnal dan juga konsep konsep atau teori teori dari referensi referensi yang digunakan). Dan dalam proses kajian ini pun tak luput dari proses reduksi data, display data, serta penarikan kongklusi yang dianggap menjadi temuan dalam penelitian ini.

Pada penelitian ini telah memenuhi kualifikasi validitas, baik validitas konstruk (dengan semua analisis triangulasi), maupun validitas baik internal (dengan penjodohan pola) maupun eksternal (dengan visualisasi hasil temuan), dan juga telah memenuhi reliabilitas (yaitu penelitian telah dilakukan *step by step* sesuai dengan rencana penelitian ini). Termasuk pula penelitian ini telah memenuhi kriteria kredibilitas, transferabilitas, auditabilitas, dan konfirmabilitas.

HASIL

1. Pemahaman Perubahan dan Pengembangan Organisasional

Perubahan Organisasi merupakan suatu keniscayaan berkaitan dengan adanya fenomena lingkungan internal dan eksternal yang dinamis dan berkecenderungan tidak stagnan. Menurut hasil kajian kualitatif pada penelitian ini, diperoleh bahwa pemahaman perubahan dan pengembangan yang ada pada para karyawan atau manajemen di BMT Mitra Umat, adalah usaha *step by step* atau pun perubahan yang terjadi dalam organisasi BMT tersebut, karena diusahakan agar BMT tersebut dapat menunjukkan keadaan yang semakin bertambah maju, kantor cabang dan kantor kas pembantunya semakin bertambah banyak, karyawannya semakin bertambah banyak, asetnya semakin bertambah.

Pemahaman ini sebenarnya sama artinya dengan proses organisasional yang mengarahkan semua sumber daya perusahaan kepada pencapaian tujuan atau visi perusahaan tersebut. Dan atas apa yang terjadi, maka sesungguhnya terdapat hasil hasil perkembangan capaian organisasional ke arah yang semakin baik. Hal ini oleh Khouroh et al. (2021) dikemukakan sebagai kapabilitas dinamik perusahaan.

Namun demikian, berdasarkan kajian kualitatif pada penelitian ini, perubahan dikatakan termasuk proses pengembangan dari yang direncanakan kepada capaian capaiannya, seperti misal adanya perubahan pada sisi organisasional, manajemen atau manajerial, proses operasional dan

lain lain yang menunjukkan adanya perubahan signifikan kepada adanya perbaikan, peningkatan positif dan ataupun perluasan cakupan organisasional maupun bisnisnya. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Fahiem dan Gilang (2020), bahwa pengembangan organisasi mengarah kepada efisiensi, efektivitas dan kesehatan organisasi.

Adapun berkaitan dengan faktor faktor perubahan organisasional dengan makna pengembangan organisasi dan cakupan bisnis pada BMT Mitra Umat adalah :

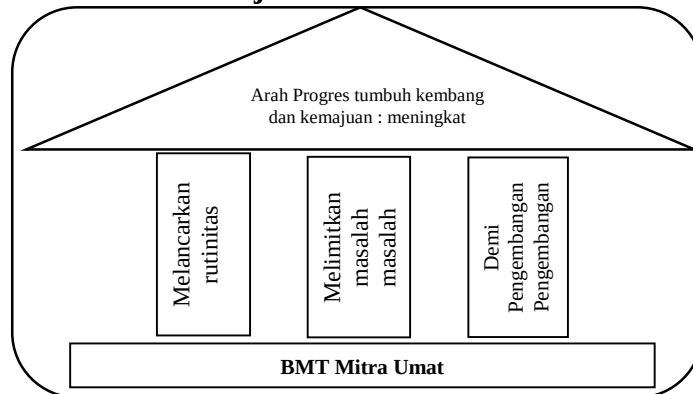
- a. Visi dan komitmen BMT yang telah diputuskan dan senantiasa diupayakan
- b. Membangun kualitas SDM BMT yang profesional serta integritas dan kohesivitas organisasional yang kuat
- c. Membangun jaringan eksternal dan selalu mengupayakan kualitas hubungan kerja dengan kolega secara baik dan menguntungkan kedua belah pihak
- d. Memprogramkan pengembangan, komitmen dan konsisten pengembangan
- e. Pendampingan dan pengawasan yang melekat dari manajemen kantor pusat kepada manajemen kantor cabang
- f. Pemotivasian dan kepemimpinan yang berorientasi kepada pengembangan

2. Tiga Pilar dalam Menumbuhkembangkan BMT Mitra Umat

Temuan Pada penelitian kualitatif ini terdapat 3 pilar yang menjadi nilai atau prinsip yang dapat digunakan untuk

menumbuhkembangkan BMT Mitra Umat menjadi semakin maju dan tumbuhkembang, yaitu : (a) Melancarkan rutinitas, (b) Melimitkan masalah masalah, (c) Demi Pengembangan Pengembangan

Gambar 1.
Pilar Kemajuan BMT Mitra Umat



Sumber : data primer yang diolah

Pada poin (a) melancarkan rutinitas, hal ini sangat didukung oleh Khourouh et al. (2021), yang mengemukakan secara perspektif rutinitas, bahwa kapabilitas dinamik menjadi pola kerja kolektif yang selalu dipelajari untuk terus dikembangkan dan diarahkan kepada stabilitas untuk dapat beradaptasi dan pengembangan atas rutinitas operasional perusahaan tersebut. Artinya nilai Melancarkan rutinitas yang ditegakkan oleh BMT Mitra Umat menjadi hal yang sangat benar dalam operasionalisasi menuju pengembangannya.

Pada poin (b) melimitkan masalah, nilai atau prinsip ini menguatkan atau dikuatkan oleh pendapat dari Sayekti (2020), yang mengemukakan contoh

permasalahan yang terjadi pada salah satu perusahaan asuransi yang mengalami gagal bayar sebesar Rp 802 miliar, hal ini menunjukkan buruknya tata kelola, dan kasus ini dapat menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa suatu permasalahan yang muncul ataupun ada, sekecil apapun, akan lebih baik menjadi suatu dogmatis bagi perusahaan, agar perusahaan sesegera mungkin melimitkan sekecil kecilnya permasalahan yang dihadapi. Jangan sampai permasalahan tak diselesaikan dan kemudian menjadi menumpuk dan menjadi permasalahan yang besar. Begitulah yang dibangun di BMT Mitra Umat.

Pada poin (c) demi pengembangan pengembangan,

nilai atau prinsip ini sangat didukung oleh apa yang dikemukakan oleh Fahiem dan Gilang (2020), bahwa dalam pengembangan terdapat upaya untuk melakukan perluasan, perbaikan perbaikan atau peningkatan, dan juga penguatan yang telah tersusun dalam suatu program kerja dan strategi, terstruktur, serta tertata *step by step* sebagai suatu proses prosesnya menuju pada keberhasilan suatu usaha / organisasi.

3. Karakteristik atau indikator adanya perubahan dalam Pengembangan Organisasional

Pada penelitian ini, ditemukan beberapa hal upaya pengembangan yang terjadi di BMT Mitra Umat, yaitu :

a. Perkembangan Secara *Hard Organizational*

- Terdapat penambahan penambahan kantor cabang
- Terdapat penambahan penambahan kantor kas pembantu
- Terdapat pengembangan dan atau penambahan item atau positioning structural
- Terdapat penataan organisasional masing masing kantor, baik kantor pusat, kantor cabang, maupun kantor kas pembantu
- Munculnya divisi Teknologi Informasi, dibawah Supervisi Pengembangan
- Terdapat penataan jalur karier dan terdapat peluang pengembangan berkarier

- Terdapat peluang perubahan dari status kepegawaian pegawai kontrak menjadi status kepegawaian sebagai pegawai tetap
- Jumlah pegawai yang semakin meningkat signifikan

Pada temuan munculnya penataan divisi Teknologi Informasi, BMT Mitra Umat, telah membangun divisi TI lengkap dengan system database dan nya. Bahkan telah dikembangkan system pelayanan berbasis digital sistem, Hal ini berkesesuaian dengan pandangan (Adha, Asyhadie, and Kusuma 2020) bahwa kemajuan teknologi kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) di sektor industri merupakan sebuah keniscayaan. Apalagi digitalisasi pelayanan dan pengelolaan *data base*, pemanfaatan *big data*, teknik penyimpanan *cloud computing*, serta konektivitas Internet (*Internet of things*), dibutuhkan BMT Mitra Umat.

Pada temuan penataan jalur karier dan peluang pengembangan karier tersebut, serta peluang status kepegawaian ke arah karyawan tetap, jumlah karyawan yang semakin meningkat, hal ini seperti dikemukakan Abubakar et al. (2020) bahwa :

- Pengembangan karier merupakan upaya pendekatan formal untuk mendukung pengembangan organisasional, yang membutuhkan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan karyawan, agar perusahaan dapat memastikan ketersediaan orang-orang yang

berkualifikasi dan memiliki pengalaman yang tepat.

- Pengembangan karier, pengawasan program kepegawaian, dan pemotivasian karyawan sangat diperlukan, agar produktivitas / kinerja karyawan terus meningkat dan melakukan aktivitas pekerjaannya dengan baik
- Kedua hal tersebut di atas dapat menghindarkan resiko frustrasi kerja.

b. Perkembangan Secara Kesejahteraan

- Kesejahteraan para pegawai yang semakin meningkat
- Kesejahteraan pengurus dan elemen elemen koperasi yang semakin meningkat
- Kesejahteraan para anggota pemilik yang semakin meningkat

Tabel 1.

Penjodohan Pola : Perkembangan Kesejahteraan BMT Mitra Umat

Temuan Hasil	Hasil Penelitian Terdahulu / Refernsi
- Kesejahteraan para pegawai yang semakin meningkat	perusahaan harus memperhatikan tingkat kesejahteraan karyawannya. Tingkat kesejahteraan yang adil dan layak akan sangat membantu dalam membangun dan mengembangkan motivasi karyawan, Hermanto (2019)
- Kesejahteraan pengurus dan elemen elemen koperasi yang semakin meningkat	kanaikan gaji karyawan merupakan yang selalu diinginkan dan diharapkan oleh karyawan, karena hal tersebut diharapkan dapat memenuhi kebutuhan hidup dan dapat menikmati kehidupan dengan baik. Jika terdapat jaminan kesejahteraan karyawan yang baik, maka karyawan senantiasa meningkatkan kinerja dan prestasi kerjanya. Oleh karena itu para pengusaha / perusahaan tidak boleh memberikan upah yang lebih rendah dari pada upah minimum, (Saad et al. 2011), bahwa, Kartikasari, et. al., (2021)
- Kesejahteraan para anggota pemilik yang semakin meningkat	

Sumber : data Primer yang diolah

Dari tabel 1, yaitu dari analisis penjodohan pola, terlihat bahwa perkembangan kesejahteraan pada BMT Mitra Umat, sangat mendukung dan didukung oleh temuan penelitian sebelumnya. Hal ini karena “kesejahteraan” menjadi suatu hal yang sangat penting bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan kehidupan keluarganya, sehingga karyawan atau orang orang yang terlibat dalam BMT Mitra Umat menjadi lebih fokus berfikir kepada tugas dan tanggung jawabnya..

c. Perkembangan Secara Shoft Organizational

- *Intensity to stay* para karyawan yang tinggi, atau *turn over intention* yang rendah
- Berkembang situasi kebersamaan, keguyuban atau kohesivitas organisasional
- Berkembang komitmen, profesionalitas serta upaya pencapaian target target.
- Berkembangnya budaya kerja positif, shofskill dan etika dari para karyawannya

Tabel 2.
Penjodohan Pola : Perkembangan Shoft Organizational BMT Mitra Umat

Temuan Hasil	Hasil Penelitian Terdahulu / Referensi
tentang intention to stay, komitmen dan koheisi organisasi	
BMT Mitra Umat sebelum tahun 2016, sering terjadi pengajuan karyawan risain atau mengundurkan diri. Namun semenjak dilakukan penataan manajemen dibawah kepemimpinan manajer saudara Musyarofah, SE., semua berjalan dengan baik, dan bahkan pengembangan pengembangan yang terjadi menunjukkan adanya peluang bagi pengembangan karier, peningkatan kesejahteraan baik berupa bonus atau insentif, peningkatan uang makan dan uang transport, serta para karyawan diikutsertakan dalam janinan jaminan kesehatan, keselamatan kerja dan hari tua. Berkait dengan keadaan ini para partisipan juga mengemukakan bahwa kepuasan dan ketenangan kerja para karyawan semakin meningkat pada BMT Mitra Umat, oleh para partisipan dalam penelitian ini digambarkan adanya keinginan untuk tetap tinggal yang tinggi, serta komitmen bersama untuk mengembangkan BMT Mitra Umat menjadi suatu Lembaga yang dapat digunakan untuk pencarian nafkah bagi para karyawannya	<i>intention to stay</i> meningkat bila dipengaruhi kepuasan kerja, komitmen dan kompensasi. (Celina 2020) komitmen merupakan keterlibatan orang orang pada suatu organisasi dimana mereka bekerja, dan sangat terikat serta tertarik untuk tetap berada pada organisasi tersebut, serta pula yang senantiasa berusaha untuk peningkatan kinerja mereka Dwiyantri and Bagia (2020), Krismonika dan Dwiatmadja (2020). adanya hubungan antara koheisi dengan komitmen, bahwa salah satu faktor pendukung terciptanya komitmen afektif adalah adanya keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi sama dengan <i>in-group cohesion</i> atau koheisi dalam kelompok yang merupakan satu dari dua aspek penting koheisi. seperti yang dikemukakan oleh Nalar (2018),
Berkait dengan kebersamaan, keguyuban, dan koheisi karyawan pada BMT Mitra Umat yang semakin meningkat. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh para partisipan bahwa dari kegiatan arisan tampak semuanya hadir. Pada acara olah raga bersama setiap (futsal bagi karyawan laki laki, dan senam / yoga bagi karyawan perempuan) banyak yang berpartisipasi. Juga diantara para karyawan terdapat kerja sama, kordinasi, dan saling tolong menolong.	Kohesivitas ditunjukkan dengan sikap-sikap seperti kesetiaan kepada kelompok, perasaan tanggung jawab atas usaha-usaha kelompok, pembelaan terhadap serangan dari luar, keramahan dan keserasian. Msulihah (2016), Nalar (2018), Hidayat, ete. al., (2019),
Profesional kerja, etika kerja, budaya kerja	
Berkait dengan profesionalitas kerja dikemukakan bahwa para karyawan sudah semakin sistematis dalam bekerja, mereka melakukan perencanaan, implementasi dan mengikuti kontrol dan breiving dari supervisi supervisi serta memberikan laporan laporan kerja setiap harinya	Sarinah (2020), bahwa profesionalitas mengacu pada perilaku, tujuan atau yang menjadi ciri dari seseorang yang memiliki karakteristik profesionalisme yang tinggi dalam kerjanya.
budaya kerja yang positif pada BMT Mitra Umat yang ditunjukkan dengan semakin meningkatnya kedisiplinan dari para karyawan, semakin kuatnya kerjasama dan koordinasi pada masing masing bagian yang ada di BMT Mitra Umat. Munculnya nilai nilai yang ditetapkan dan dianut oleh seluruh karyawan BMT Mitra Umat, yaitu : “Bersama kita bisa”, “kerja cerdas, kerja ikhlas, kerja tuntas”, “meningkatkan rutinitas, melimitkan masalah, demi pengembangan”, “ayo mitra umat, hari ini kita harus target”.	Budaya kerja, adalah segala pola perilaku yang ada dan melekat pada setiap individu dalam organisasi. Budaya kerja dalam sebuah organisasi dibangun dengan meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, atau nilai nilai positif yang ada pada perusahaan, serta berupaya membiasakan pola perilaku tertentu untuk terbentuk budaya kerja yang baik. Purnamasari (2015), Siti Fatimah (2020).

etika kerja yang semakin meningkat pada BMT Mitra Umat, seperti yang ditampakan penghormatan dari para karyawan kepada jajaran pengurus koperasi, manajer, supervise dan pimpinan pimpinan cabang, kesantunan dalam menyampaikan ide atau gagasan dalam rapat rapat koordinasi dan rapat rapat evaluasi, serta breiving breiving,	etika kerja menjadi suatu semangat kerja yang mendasarkan pada nilai-nilai atau norma-norma tertentu pada perusahaan. Etika kerja menjadi ketampakan dari sikap, pemikiran atau pandangan, kebiasaan atau hal hal yang menjadi perilaku keseharian, dan juga ciri-ciri seorang berkaitan dengan cara bekerja. (Nurhasanah, Jufrizen 2022), Widnyani dan Suartina (2021)
---	---

Sumber : data Primer yang diolah

Dari tabel 2 terlihat justifikasi dari penjadohan pola, temuan hasil Perkembangan Shoft Organizational BMT Mitra Umat yang berdasarkan empiris di lapangan didukung dan saling menguatkan dengan hasil penelitian terdahulu, tentang *intention to stay*, komitmen, kohesi, profesional, etika dan budaya kerja.

d. Perkembangan Pelayanan

- Perluasan jaringan kantor pelayanan yang tersebar pada berbagai daerah
- Perluasan pelayanan melalui digital atau pelayanabn mobile digital
- Pelayanan beranjak dari segmen menengah bawah ke segmen menengah atas
- Arus informasi sudah banyak menggunakan media sosial BMT Mitra Umat.

Tabel 3.

Penjadohan Pola : Perkembangan Pelayanan BMT Mitra Umat

Temuan Hasil	Hasil Penelitian Terdahulu / Refernsi
Perluasan pelayanan ini sebagai suatu bentuk pengembangan bisnis dari BMT Mitra Umat. Dikemukakan oleh para partisipan dalam penelitian ini bahwa kantor cabang dan kantor kas pembantu setiap tahun mengalami penambahan dalam kurun waktu dari 2016 – 2022 ini. Inovasi produk produk simpanan juga dimunculkan serta munculnya pula pelayanan berbasis digital, yaitu Mobile MU.	kemajuan Information and Communication Technology (ICT) dan internet telah merambah berbagai bidang kehidupan, termasuk bisnis dan perdagangan. Salah satu penerapannya <i>e-commerce / e-business</i> , seperti: transfer dana secara elektronik, <i>supply chain management, e-marketing</i> , atau <i>online marketing, online transaction processing, electronic data interchange</i> . Jauhari (2010)

Sumber : data primer yang diolah

Dari tabel 3 tersebut tampak bahwa justifikasi dari penjadohan pola, temuan hasil Perkembangan Pelayanan BMT Mitra Umat yang berdasarkan empiris di lapangan didukung dan saling menguatkan dengan hasil penelitian terdahulu, yaitu berkaitan dengan kemajuan Information and Communication Technology (ICT) dan internet

yang merambah pula pada bidang bisnis dan perdagangan.

e. Perkembangan Image BMT Mitra Umat

- Diharapkan masyarakat Pekalongan Raya banyak yang tahu BMT Mitra Umat
- Tertanam pada benak masyarakat, BMT Mitra Umat BMT yang syar'i.

Tabel 3.
Penjodohan Pola : Perkembangan Image BMT Mitra Umat

Temuan Hasil	Hasil Penelitian Terdahulu / Referensi
Perluasan pelayanan ini sebagai suatu bentuk pengembangan bisnis dari BMT Mitra Umat. Dikemukakan oleh para partisipan dalam penelitian ini bahwa kantor cabang dan kantor kas pembantu setiap tahun mengalami penambahan dalam kurun waktu dari 2016 – 2022 ini. Inovasi produk produk simpanan juga dimunculkan serta munculnya pula pelayanan berbasis digital, yaitu Mobile MU.	kemajuan Information and Communication Technology (ICT) dan internet telah merambah berbagai macam bidang dalam kehidupan, termasuk bidang bisnis dan perdagangan. Salah satu penerapannya seperti <i>e-commerce</i> atau <i>e-business</i> , seperti: transfer dana secara elektronik, <i>supply chain management</i> , <i>e-marketing</i> , atau <i>online marketing</i> , <i>online transaction processing</i> , <i>electronic data interchange</i> . Jauhari (2010)

Sumber : data primer yang diolah

Dari tabel 3, atas analisis penjodohan pola, tampak bahwa perkembangan image yang baik di mata masyarakat atas BMT Mitra Umat, dan hasil penelitian terdahulu, yaitu berkait dengan pengembangan citra perusahaan yang memunculkan emosional value, maka keduanya adalah saling menguatkan.

4. Rencana Program Pengembangan Cakupan Usaha Menuju Nasional

Pada penelitian ini, secara kualitatif, yaitu dari wawancara mendalam dengan pengurus dan manajemen BMT Mitra Umat, dan juga berdasarkan kajian dokumentasi koperasi dan manajemen BMT Mitra Umat, yang kemudian saling diklarifikasikan dengan triangulasi, dan proses reduksi data hingga kongklusinya, ditemukan bahwa BMT berjalan dan berkembang dengan berdasarkan pada :

- a. perencanaan 5 tahunan (atau masa periodisasi kepengurusan koperasi BMT ini)
- b. perencanaan tahunan, dilakukan dan dibahas setiap menjelang akhir tahun.

Perencanaan pada BMT ini adalah perencanaan berdasarkan dimensi waktu, (Mubin 2021). Dan saat penelitian ini dilakukan (tahun 2022), sedang digencarkan upaya perubahan cakupan usaha dari wilayah operasional Jawa Tengah menuju nasional. Adapun tahapannya masih pada persiapan perubahan dokumentasi untuk legalitas nasional. Rencana BMT Mitra Umat menjadi Koperasi Nasional direncanakan pada periodisasi kepengurusan 2021 - 2026 ini.

5. Mentalitas Karyawan BMT Mitra Umat Menuju Cakupan Usaha Nasional

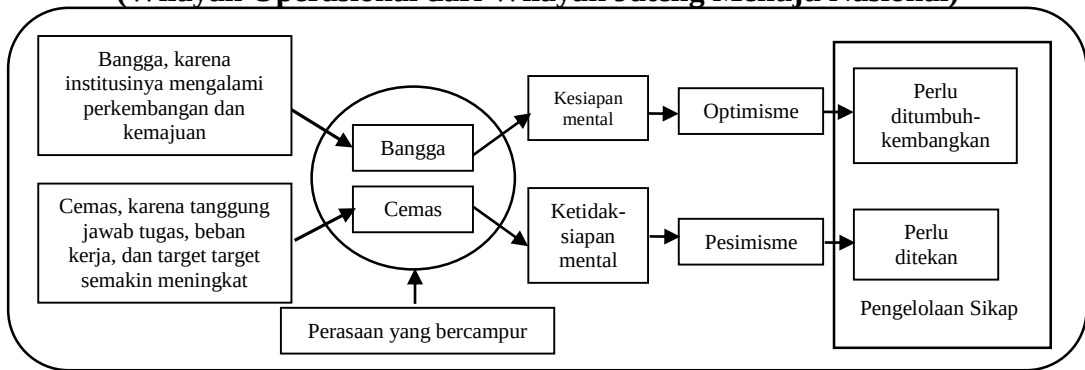
Dari kajian kualitatif pada penelitian ini, ditemukan bahwa terdapat perasaan campur bangga atas BMT dimana mereka bernaung sebagai karyawan dan kecemasan bahwa tugas atau tanggung jawab akan semakin berat karena organisasi yang semakin membesar dan cakupan bisnis semakin luas wilayah operasionalnya.

Hal ini, karena perubahan memang memberikan pengaruh mentalitas, sebagai suatu proses pengaruh kepada psikologi atau kejiwaan mereka. Termasuk

kecemasan, dan kegalauan, serta pula bangga. Sikap bangga akan menguatkan sikap mental yang siap menghadapi perubahan

menuju nasional, sedangkan kecemasan dan kegalauan mendorong pada pesimisme dalam menghadapi perubahan tersebut.

Gambar 2.
Sikap Mental Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasional
(Wilayah Operasional dari Wilayah Jateng Menuju Nasional)



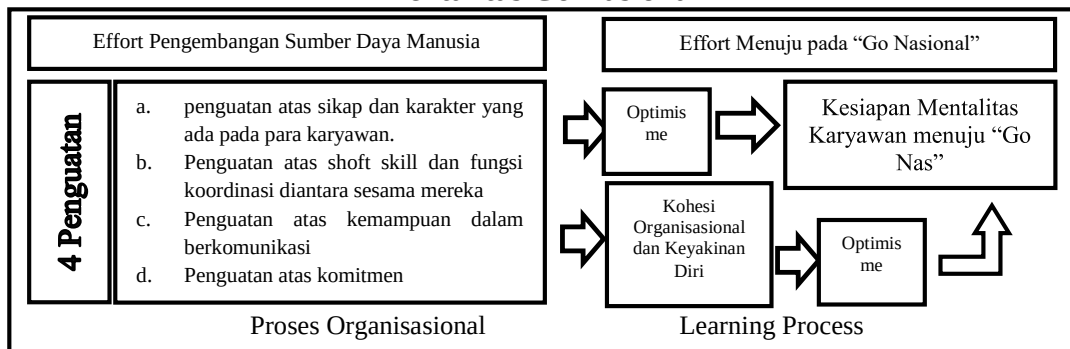
Sumber : Data Primer yang diolah

Sikap adalah keadaan siap mental dari seseorang yang muncul karena mempelajari banyak hal dalam proses proses pada organisasi, termasuk pula di dalamnya adalah pengalaman, wawasan, dan berbagai macam hal yang merasuk ke dalam otak dan benaknya, yang kemudian menjadi suatu bahan untuk pengolahan persepsional dan menyebabkan timbulnya pengaruh khusus atas reaksi orang tersebut terhadap orang lain, obyek lain, situasi lain dan berbagai yang ditemuinya, yang mengakibatkan ada interaksi orang tersebut dengan berbagai yang ditemuinya.

6. Penguatan Mentalitas Karyawan BMT Mitra Umat Menuju “Go Nasional”

Dari kajian secara kualitatif didapati bahwa BMT Mitra Umat perlu mempersiapkan seluruh aspek yang ada untuk ditingkatkan, agar dapat mendukung keberhasilan program perubahan wilayah operasional dari provinsi Jawa Tengah menuju pada wilayah operasional seluruh Indonesia (Go nasional). Dan salah satu yang harus diperhatikan adalah kesiapan dari para karyawannya. Sanjaya (2021), mengemukakan bahwa Karyawan merupakan salah satu pilar penting dalam sebuah perusahaan. Adapun kesiapan dari para karyawan ini yaitu kesiapan mental, kesiapan spiritual, kesiapan kerja professional, dan kesiapan untuk jauh mengembangkan diri menuju pada engagement yang tinggi.

Gambar 4.
Mentalitas Go Nasional



Sumber : data primer yang diolah

Dari breiving breiving dan pengarahan, yang dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan, maka dapat mensupport penguatan atas : (a) sikap dan karakter yang ada pada para karyawan, (b) shoft skill dan fungsi koordinasi diantara sesama mereka, (c) kemampuan dalam berkomunikasi, (d) komitmen

Penguatan atas empat hal tersebut, tentunya berkaitan dengan proses pembelajaran (*learning process*) yang ada dalam organisasi BMT tersebut. *Learning process* ini berperan menumbuhkan / meningkatkan kinerja karyawan, (Nurchahyo and Wikaningrum 2020). Atas hal tersebut, diharapkan dapat muncul kohesivitas organisasional, yang dapat mensupport *learning process*, peningkatan kapabilitas karyawan, sehingga mereka memiliki mentalitas siap Go Nasional.

SIMPULAN DAN SARAN

1. Simpulan dari Penelitian ini :

Perubahan dan pengembangan oleh manajemen BMT Mitra Umat dipahami sebagai usaha *step by step* atau pun perubahan yang terjadi dalam organisasi BMT tersebut, yang

menunjukkan adanya BMT keadaan yang semakin bertambah maju, kantor cabang dan kantor kas pembantunya semakin bertambah banyak, karyawannya semakin bertambah banyak, asetnya semakin bertambah. Oleh karena itu BMT Mitra Umat dalam mengusahakan pengembangannya menggunakan prinsip Tiga Pilar yaitu : (1) Melancarkan Rutinitas, (2) Melimitkan Masalah, (3) Demi Pengembangan Pengembangan. Pengembangan organisasional dan cakupan bisnis, ada yang harus dituju yaitu Pengembangan : (1) hard organizational, (2) Kesejahteraan, (3) Shoft Organizational, (4) Pelayanan, (5) Image.

BMT Mitra Umat dalam menghadapi rencana upaya perubahan yang lebih besar, maka harus disiapkan terlebih dahulu mentalitas para karyawannya, yaitu dengan 4 penguatan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia, yaitu meliputi penguatan (1) sikap karyawan, (2) shoft skill (3) komunikasi, (4) komitmen, serta upaya upaya menumbuhkan *learning process*, kohesi organisasional, peningkatan kapabilitas karyawan dan

endingnya adalah mentalitas karyawan

2. Keterbatasan Hasil Penelitian ini

Meskipun hasil penelitian ini memiliki peluang atau sifat dapat diterapkan pada BMT BMT lain dalam rangka pengembangan ke arah perubahan wilayah operasional yang lebih luas, yaitu diperoleh melalui uji transferabilitas melalui diskusi diskusi kecil dengan beberapa tokoh pergerakan BMT di Pekalongan, namun masih diperlukan pula studi kasus yang serupa pada BMT BMT yang lain yang juga memiliki program perluasan wilayah operasional.

3. Implikasi Hasil Penelitian ini

- a. Implikasi Teori : Penelitian ini menghasilkan konseptual “3 Pilar Pengembangan”, “5 Fokus pengembangan organisasi, dan “4 Penguatan Pengembangan SDM dalam Pengembangan Organisasional, yang memberikan pengkayaan teori dan konseptual bagi pengembangan organisasi
- b. Implikasi Praktis : memberikan / menyediakan alternatif bagi upaya pengembangan yang fokus atas ketiga konseptual tersebut, untuk mempermudah pencapaian pengembangan pada BMT BMT yang memerlukan.

4. Saran dari Hasil Penelitian ini

- a. Bagi BMT yang lain, dalam upaya pengembangan mungkin perlu mencontoh pengembangan dengan menggunakan 3 pilar, dan mengarah pada 5 upaya pengembangan organisasional,

serta 4 penguatan SDM yang ada.

- b. Bagi penelitian yang akan datang, hendaknya meneruskan penelitian ini dengan model kuantitatif dan dengan variabel Pilar Pengembangan, Pengembangan yang dituju, serta 4 Kekuatan Sumber Daya Manusia

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, Ahmad H., Adityo Ari Wibowo, Anggita Windiana Sari, and Universitas Muhammadiyah. 2020. “PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN SELF EFFICACY TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. HUNTSMAN INDONESIA,” no. 1.
- Adha, L. Hadi, Zaeni Asyhadie, and Rahmawati Kusuma. 2020. “INDONESIA INDUSTRIAL DIGITALIZATION AND ITS IMPACT ON LABOR AND.” *DIGITALISASI INDUSTRI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KETENAGAKERJAAN DAN HUBUNGAN KERJA DI INDONESIA* V (2).
- Celina, Monica. 2020. “PENGARUH INDEPENDENSI, FEE AUDIT DAN ROTASI AUDITOR TERHADAP KUALITAS AUDIT (STUDI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR SUB SEKTOR KIMIA, PLASTIK DAN KEMASAN DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2014-2018).” *Skripsi Universitas Buddhi Dharma (UBD)*, 11.

- Dwiyanti, I A K A, and I W Bagia. 2020. "PENINGKATAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN MELALUI" 2 (2): 130–38.
- Fadli, Muhammad Rijal. 2021. "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif" 21 (1): 33–54.
<https://doi.org/10.21831/hum.v21i1>.
- Fahiem, Wirasena Fadilla, and Alini Gilang. 2020. "PENGARUH PENGEMBANGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT . DIRGANTARA INDONESIA" 4 (3): 242–56.
- Hakim, Lukman, and Eko Sugiyanto. 2018. "Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan Di Industri Batik Laweyan Surakarta." *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 3 (1): 49.
<https://doi.org/10.23917/benefit.v3i1.6562>.
- Hermanto1, Darmanah. 2019. "Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Sekretariat Dewan Oku Timur" 17 (2): 119–25.
- Hidayat, Dede Indra Taufik, Yusup Iskandar, and Mujaddid Faruk. 2019. "PENGARUH KETERLIBATAN KERJA DAN KOHESIVITAS DALAM KELOMPOK KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Suatu Studi Pada Lembaga Pemasarakatan Kelas II-B Ciamis)" 1: 193–205.
- Irwan, Nurhizrah Gistituati, and Rusdinal. 2021. "Perilaku Dan Pengembangan Organisasi Pendidikan (Cross Cultural and Global Approaches to Change Management)." *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran* 4 (3): 582–87.
- Jauhari, Jaidan. 2010. "1. Pendahuluan Pesatnya Perkembangan Teknologi Informasi Dan Komunikasi Atau Yang Dikenal Dengan Istilah" 2 (1): 159–68.
- Kartikasari, Erny, Made Warka, and Evi Kongres. 2021. "PENYELESAIAN MASALAH KETENAGAKERJAAN BAGI PEKERJA YANG MENDAPAT UPAH TIDAK LAYAK DI MASA PANDEMI COVID-19 SECARA MEDIASI Pendahuluan Dunia Saat Ini Tengah Menghadapi Pandemi Virus , Yang Dikenal Dengan Nama Covid- 19 (Corona Virus Disease). Virus Ini Pe" 4: 75–84.
- Khourroh, Umu, Irany Windhyastiti, Christina Sri Ratnaningsih, and Samudra Ekonomi. 2021. "Kapabilitas Dinamik Dan Keunggulan Bersaing : Dinamisme Lingkungan Moderator Ataukah Driver ? Dynamic Capability and Competitive Advantage : Environmental Dynamism Is a Moderator or Driver ?" 12 (28): 18–34.
<https://doi.org/10.33059/jseb.v12i1.2322>.
- Krismonika, Meysa Dwi, and Christantius Dwiatmadja. 2020. "Pengaruh Komitmen Organisasi , Gaya

- Kepemimpinan , Dan Lingkungan Kerja Terhadap Intensitas Bertahan Karyawan Kantor” 4 (1): 90–97.
- Laihad, Rifka Amelia, Victor PK Lengkong, and Regina T Saerang. 2019. “Analisis Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Resistensi Dalam Proses Perubahan Organisasi Di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo Dan Maluku Utara Di Manado Analysis of Factors That Cause Resistance in the Process of Organizational Change in the Fin.” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 7 (1): 531–40.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/viewFile/22442/22135>.
- Maulidah, Falzah laila, and Renny Oktafia. 2020. “Strategi Pengembangan Usaha Kecil Dan Mikro Serta Dampak Kesejahteraan Masyarakat Desa Kweden Kecamatan Tarik Kabupaten Sidoarjo (Menurut Pandangan Maqashid Syariah)” 6 (03): 571–81.
- Msulihah, Eneng. 2016. “PENGELOLAAN , KOHESIVITAS DAN KEBERHASILAN TEAM WORK” 2 (02): 58–68.
- Mubin, Fatkhul. 2021. “PERENCANAAN DAN MANAJEMEN PENDIDIKAN Fatkhul Mubin,” 1–17.
- Nalar, Moh. Iqbal Sawung. 2018. “PENGARUH IDENTIFIKASI ORGANISASI DAN KOHESI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF GURU” 22 (1): 86–99.
- Nurchahyo, Satria Avianda, and Tri Wikaningrum. 2020. “Peran Knowledge Sharing, Learning Organization Dan Individual Innovation Capability Terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 21 (2): 1–25.
- Nurhasanah, Jufrizen, Zulaspan Tupti. 2022. “Pengaruh Etika Kerja , Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” 5 (1): 245–61.
- Purnamasari, Dian. 2015. “SEKRETARIAT PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN DONGGALA,” 57–64.
- Rohman, Malik Abdul, and Rully Mochammad Ichsan. 2021. “Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Honda Daya Anugrah Mandiri Cabang Sukabumi Malik.” *Jurnal Mahasiswa Manajemen, Volume 2 No.1 (April 2021) E-ISSN 2798-1851 PENGARUH* 2 (1): 1–22.
<https://journal.stiepasim.ac.id/index.php/JMM/article/view/130/116>.
- Romadona, Mia Rahma, and Sigit Setiawan. 2020. “Communication of Organizations in Organizations Change’s Phenomenon in Research and Development Institution.” *Journal Pekommas* 5 (1): 91.
<https://doi.org/10.30818/jpkm.2020.2050110>.
- Saad, Syed, Hussain Shah, Ahsan Raza Jaffari, Jabran Aziz, Wasiq Ejaz, Ihsan Ul-haq, and

- Syed Neiman Raza. 2011. "Workload and Performance of Employees," 256–67.
- Sanjaya, Aribat. 2021. "Volume 13 Issue 4 (2021) Pages 758-765 JURNAL MANAJEMEN ISSN: 0285-6911 (Print) 2528-1518 (Online) Analisis Kesejahteraan Karyawan" 13 (4): 758–65. <https://doi.org/10.29264/jmmn.v13i4.10357>.
- Santoso, Muhammad Rendi, Widodo, Sri. 2022. "Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Provinsi Dki Jakarta." *JURNAL ILMIAH M-PROGRESS VOL.12, NO. 1, Januari 2022* 12 (1): 84–94.
- Sarinah, Lisa. 2020. "PENGARUH PROFESIONALISME, EMPLOYEE ENGAGEMENT (KETERIKATAN KARYAWAN), DAN INTEGRITAS TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM DKI JAKARTA" 3 (1): 1–16.
- Sayekti, Nidya Waras. 2020. "PERMASALAHAN PT ASURANSI JIWASRAYA : PEMBUBARAN ATAU PENYELAMATAN" 10270.
- Siti Fatimah, Aldri Frinaldi. 2020. "Jurnal Mahasiwa Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)" 2 (3): 134–44.
- Tarsan, Vitalis. 2018. "Memahami Dan Mengelola Resistensi Atas Perubahan." *Jurnal Inovasi Pendidikan Dasar* 2 (1): 98–111.
- Widnyani, Ni Wayan, and I Wayan Suartina. 2021. "Pengaruh Etika Kerja , Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Balai Lelang Bali Di Denpasar" 1 (1): 319–34.

