

**IMPLEMENTASI KEMAMPUAN DINAMIS UNTUK MENGHADAPI
TRANSFORMASI DIGITAL DAN MENINGKATKAN INOVASI
DI LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH**

TESIS

Program Magister Manajemen



Diajukan oleh:

Muhammad Rajib Mubarak

22911053

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2025

**IMPLEMENTASI KEMAMPUAN DINAMIS UNTUK MENGHADAPI
TRANSFORMASI DIGITAL DAN MENINGKATKAN INOVASI
DI LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH**

TESIS

Untuk menyusun tesis S-2 Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia.



Diajukan oleh:

Muhammad Rajib Mubarak

22911053

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, Muhammad Rajib Mubarak (22911053), dengan ini menyatakan bahwa tesis yang saya susun merupakan hasil karya orisinal saya sendiri dan tidak mengandung unsur penjiplakan dari karya pihak lain yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di perguruan tinggi manapun. Seluruh kutipan, gagasan, maupun pendapat milik orang lain yang digunakan dalam penulisan tesis ini telah dicantumkan dengan jelas dan sesuai kaidah penulisan ilmiah, serta dimuat dalam daftar pustaka. Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran terhadap pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Banjarmasin, 21 April 2025

Penulis,



Muhammad Rajib Mubarak

HALAMAN PENGESAHAN

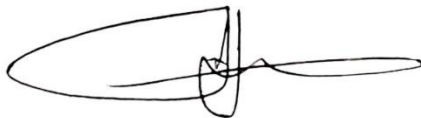
HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,


Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D..

Dosen Penguji II



Dr. Dessy Isfianadewi, MM.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Selasa tanggal 11 Maret 2025 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

MUHAMMAD RAJIB MUBARAK

No. Mhs. : 22911053

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

**IMPLEMENTASI KEMAMPUAN DINAMIS UNTUK MENGHADAPI TRANSFORMASI
DIGITAL DAN MENINGKATKAN INOVASI DI LEMBAGA KEUANGAN MIKRO
SYARIAH**

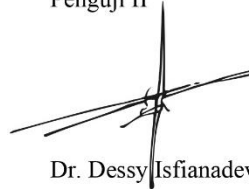
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

Penguji II



Dr. Dessy Isfianadewi, MM.

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN

No.: 1686/Ka.Div/10/Div.PP/II/2025

Bismillaahirrahmaanirrahiim.

Assalamu'alaikum wr. wb.

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : **Muhammad Rajib Mubarak**
Nomor Mahasiswa : **22911053**
Dosen Pembimbing : **Anjar Priyono, S.E., M.Si., PhD.**
Program Studi : **Magister Manajemen**
Judul Karya Ilmiah : **Implementasi Kemampuan Dinamis untuk Menghadapi Transformasi Digital dan Meningkatkan Inovasi di Lembaga Keuangan Mikro Syariah**
Nomor Hp : **082148415889**

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses tes kemiripan (*similarity test*) menggunakan **Turnitin** dengan hasil **1% (satu persen)** sesuai aturan batas minimal dinyatakan lolos yang diberlakukan di Universitas Islam Indonesia yaitu sebesar 20% (dua puluh persen).

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum wr. wb

Yogyakarta, 25 Februari 2025

Kepala Divisi Pengelolaan Pengetahuan,


Suwardi S.IP., M.IP.

LEMBAR PERSETUJUAN UNTUK DIAJUKAN

Proposal Tesis

**PENGUNAAN KEMAMPUAN DINAMIS UNTUK MENGHADAPI TRANSFORMASI
DIGITAL DAN MENINGKATKAN INOVASI
DI LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH**

Diajukan oleh:

Nama : Muhammad Rajib Mubarak
Nomor Induk Mahasiswa : 22911053
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Stratejik

Yogyakarta, 25 September 2024

Telah disetujui untuk diajukan

Dosen Pembimbing



Anjar Priyono S.E., M.Si., Ph.D., CMPM.

**IMPLEMENTASI KEMAMPUAN DINAMIS UNTUK MENGHADAPI
TRANSFORMASI DIGITAL DAN MENINGKATKAN INOVASI
DI LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH**

TESIS

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Magister Manajemen (S2) di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan
Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Muhammad Rajib Mubarak
Nomor Mahasiswa : 22911053
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen Strategi

Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta

2025

HALAMAN PERSETUJUAN

**IMPLEMENTASI KEMAMPUAN DINAMIS UNTUK MENGHADAPI
TRANSFORMASI DIGITAL DAN MENINGKATKAN INOVASI
DI LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH**

TESIS

Oleh:

Nama : Muhammad Rajib Mubarak
Nomor Mahasiswa : 22911053
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen Strategi

Telah disetujui untuk diujikan

Yogyakarta, 24 Februari 2025

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping loop on the left and a series of smaller, connected loops and lines extending to the right.

Anjar Priyono, S.E., M.Si., PhD.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan segala kerendahan hati dan rasa syukur pada Allah

SWT, saya persembahkan Karya Ilmiah Tesis ini untuk,

Allah SWT

Nabi Muhammad SAW

Almamaterku, Universitas Islam Indonesia

Abah dan Mama tercinta

Adikku tersayang Soraya Azizah

Masyarakat dan seluruh Akademisi bidang Manajemen

مَنْ جَدَّ وَجَدَ

Barang siapa bersungguh-sungguh, maka ia akan berhasil.

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.

(QS. Ar-Ra'd (13): 11)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil ‘alamin saya ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberi rahmat dan karunia kepada semua makhluknya, agar saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Ila yaumil qiyamah, salam dan shalawat selalu tercurah pada junjungan yang agung, Nabi Muhammad SAW, bersama keluarga dan sahabatnya. Mudah-mudahan kita akan menerima syafa'at beliau di akhir zaman, amin.

Karya ini ditulis dengan maksud untuk memenuhi syarat untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen di Program Pascasarjana Magister Manajemen di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Penelitian ini juga akan menambah literatur manajemen, terutama yang berkaitan dengan manajemen strategi.

Saya menyadari banyak orang yang telah membantu, mendukung, dan membimbing saya selama penyusunan tesis ini. Akibatnya, di bagian kata pengantar, saya ingin menyampaikan terimakasih dan pengharagan yang tinggi kepada:

1. Abah dan Mama, Dr. Muhaimin, S.Ag., M.A. dan Jumiati, S.Ag., atas doa, dukungan tanpa henti berupa finansial dan moral, serta selalu menjadi sumber inspirasi. Terima kasih atas kasih sayang, pengorbanan, dan motivasi yang telah diberikan sepanjang perjalanan akademik saya.
2. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D., CPM. selaku pembimbing utama, yang dengan kesabaran dan keilmuannya telah membimbing saya dalam menyusun dan menyelesaikan tesis ini. Terima kasih atas arahan, wawasan, dan bimbingannya yang sangat berharga.
3. Ibu Dr. Dra. Dessy Isfianadewi, M.M., yang telah memberikan kritik, saran, dan masukan yang membangun dalam penyempurnaan penelitian ini.
4. Bapak-Ibu dosen pengajar dan staff di Program Magister Manajemen FBE UII atas ilmu yang diberikan serta pelayanan.
5. Seluruh Informan dari setiap BMT, Bapak Agus Sulistiyono, Bapak Mochammad Rizal Nasrullah, dan Bapak Hasan Ismail, Yang telah bersedia meluangkan waktu dan berbagi wawasan dalam penelitian ini. Terima kasih atas kesediaan dan bantuan yang sangat berarti bagi kelancaran studi saya.

6. Teman-teman dan rekan-rekan mahasiswa MM 60 FBE UII, yang selalu menjadi teman berbagi ilmu, semangat, dan perjuangan selama masa perkuliahan. Terima kasih atas kebersamaan, diskusi, dan dukungan yang luar biasa. Semoga kalian meraih puncak karir di kehidupan masing-masing.

Saya menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat saya harapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

Yogyakarta, 07 Februari 2025

A handwritten signature in dark ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, positioned above the printed name.

Muhammad Rajib Mubarak, S.E., CertDA.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	Error! Bookmark not defined.
BERITA ACARA UJIAN TESIS	5
HALAMAN PENGESAHAN	4
HALAMAN PERSETUJUAN.....	9
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	10
KATA PENGANTAR	11
ABSTRAK.....	17
BAB I Pendahuluan	19
1.1 Latar Belakang	19
1.2 Rumusan Masalah	24
1.3 Fokus Penelitian	24
1.4 Tujuan Penelitian.....	24
1.5 Manfaat Penelitian.....	25
1. Bagi BMT:.....	25
2. Bagi Akademisi:.....	25
BAB II Kajian Pustaka.....	26
2.1. Kemampuan Dinamis.....	26
2.2. Strategis Inovasi Dan Adaptasi Strategis Sebagai Kunci Untuk Menghadapi Tantangan Yang Muncul di Pasar	26
2.3. Pembelajaran Organisasi dan Manajemen Pengetahuan	27
2.4. Aplikasi di Keuangan Mikro Syariah.....	28
2.5. Kemampuan Dinamis Sebagai Sarana Keberlanjutan di Tengah Transformasi Digital	29
2.5.1. Faktor Kontekstual Contextual Factors	32
2.5.2. Penginderaan Digital (<i>Digital Sensing</i>)	33
2.5.3. Pemanfaatan Digital (<i>Digital Seizing</i>)	34
2.5.4 Transformasi Digital (<i>Digital Transforming</i>).....	35
2.6. Transformasi Digital dalam Lembaga Keuangan Mikro Syariah	37

2.6.1. Peluang dalam Transformasi Digital	38
2.6.2 Tantangan dalam Transformasi Digital	38
2.6.3. Pendekatan Strategis untuk Transformasi yang Sukses	39
2.7. Penelitian Terdahulu	40
BAB III METODE PENELITIAN	42
4.1 Jenis Penelitian	42
4.2. Tujuan Penelitian Studi Kasus	45
4.3. Desain Studi Kasus.....	45
4.4. Metode Pengumpulan Data	47
4.5. Teknik Analisa Data.....	48
BAB IV Temuan Empiris: Within Case Analysis	53
4.1. Identifikasi Kapabilitas Dinamis BMT MUU Sejahtera	53
A. <i>Digital Sensing</i>	53
B. <i>Digital Seizing</i>	57
C. <i>Digital Transforming</i>	58
D. Strategi Transformasi Digital	66
E. Tahapan Transformasi Digital.....	67
F. Hambatan dan Tantangan.....	68
G. Faktor Pemicu dan Pendukung Transformasi Digital.....	68
H. Hasil Transformasi Digital	70
4.2. Identifikasi Kapabilitas Dinamis BMT At-Ta'awun	72
A. <i>Digital Sensing</i>	72
B. <i>Digital Seizing</i>	79
C. <i>Digital Transforming</i>	82
D. Strategi Transformasi Digital	85
E. Tahapan Transformasi Digital.....	86
F. Hambatan dan Tantangan.....	86
G. Faktor Pemicu dan Faktor Pendukung Transformasi Digital	87
H. Hasil Transformasi Digital	88
4.3 Identifikasi Kapabilitas Dinamis BMT UMY (Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)	90

A. <i>Digital Sensing</i>	90
B. <i>Digital Seizing</i>	95
C. <i>Digital Transforming</i>	101
D. Strategi Transformasi Digital	107
E. Tahapan Transformasi Digital.....	108
F. Hambatan dan Tantangan.....	109
G. Faktor Pemicu dan Pendukung Transformasi Digital.....	110
H. Hasil Transformais Digital	112
BAB V <i>Cross-case Analysis</i> : Identifikasi kemiripan pola diantara kasus	114
5.1. Analisis Lintas Kasus	114
A. <i>Sensing</i>	115
B. <i>Seizing</i>	119
C. <i>Transforming</i>	123
D. Kesamaan dan Perbedaan pola antar kasus	126
5.2. Integrasi Temuan setiap BMT.....	128
A. Persamaan dalam Transformasi Digital.....	129
B. Perbedaan Strategi Transformasi Digital.....	129
C. Hambatan dan Tantangan	130
D. Pemicu dan Pendukung	131
5.3. Inovasi pada BMT.....	134
A. Inovasi Teknologi	134
B. Inovasi Model Bisnis	135
C. Inovasi Organisasi dan SDM	136
D. Evaluasi Inovasi sebagai Hasil Transformasi Digital.....	138
BAB VI Kesimpulan dan Saran.....	142
6.1. Kesimpulan.....	Error! Bookmark not defined.
6.2. Implikasi dan Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya	Error! Bookmark not defined.
Daftar Pustaka.....	148
Lampiran.....	154
Lampiran 1: Protokol Studi Kasus	154

Lampiran 2: Pedoman Wawancara	161
Lampiran 3: Profil dan Transkrip Wawancara	173
BMT Mitra Usaha Ummat (MUU) Sejahtera.....	173
BMT At-Ta'awun	239
BMT UMY	265
Lampiran 4: Gambar	303
BMT Mitra Usaha Ummat (MUU) Sejahtera.....	303
BMT At-Ta'awun	304
BMT UMY	305

ABSTRAK

Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS), termasuk Baitul Maal wa Tamwil (BMT) menghadapi tantangan utama dalam meningkatkan daya saing dan inovasi mereka karena transformasi digital. Studi kasus berganda ini mengkaji tiga BMT yang ada di Yogyakarta tentang bagaimana mereka memanfaatkan kemampuan dinamis mereka (*sensing, seizing, dan transforming*) untuk menghadapi digitalisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *digital sensing* memungkinkan BMT mengidentifikasi peluang teknologi melalui komunitas, seminar, dan penelitian pasar. Strategi bertahap untuk mengadopsi layanan keuangan berbasis teknologi menggunakan *digital seizing*. *Digital transforming* adalah proses mengatur organisasi dengan tujuan meningkatkan kematangan digital. Namun, hambatan utama termasuk kurangnya literasi digital, ketakutan terhadap perubahan, dan keterbatasan sumber daya.

Penelitian ini menekankan bahwa adopsi teknologi dan budaya inovasi, strategi kolaborasi, dan kesiapan sumber daya manusia adalah faktor penting untuk keberhasilan transformasi digital di BMT. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah betapa pentingnya kebijakan adaptif dan dukungan ekosistem digital untuk mempercepat inovasi di sektor keuangan mikro syariah.

Kata kunci: Transformasi digital, kemampuan dinamis, inovasi, BMT, keuangan mikro syariah.

Abstract

Islamic Microfinance Institutions (LKMS), including Baitul Maal wa Tamwil (BMT), face major challenges in enhancing their competitiveness and innovation due to digital transformation. This multiple case study examines three BMTs in Yogyakarta to explore how they leverage their dynamic capabilities: *sensing, seizing, and transforming* to navigate digitalization. The findings reveal that *digital sensing* enables BMTs to identify technological opportunities through communities, seminars, and market research. *Digital seizing* is employed as a gradual strategy to adopt technology-based financial services. *Digital transformation* is a process of restructuring the organization to enhance digital maturity. However, key barriers include a lack of digital literacy, resistance to change, and resource limitations.

This study highlights that the success of digital transformation in BMTs depends not only on technology adoption but also on fostering an innovation culture, implementing collaborative strategies, and ensuring human resource readiness. The practical implications of this research emphasize the importance of adaptive policies and a supportive digital ecosystem to accelerate innovation in the Islamic microfinance sector.

Keywords: Digital transformation, dynamic capabilities, innovation, BMT, Islamic microfinance.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Digitalisasi, mengacu secara khusus pada konversi informasi analog menjadi format digital, memungkinkan manajemen dan standarisasi data yang lebih mudah. Proses ini merupakan langkah mendasar dalam lingkup digitalisasi yang lebih luas, yang melibatkan penerapan teknologi digital di berbagai sektor untuk meningkatkan proses dan hasil. Teknologi digital, yang secara luas didefinisikan sebagai kombinasi dari "teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas" (Bharadwaj et al., 2013), adalah inti dari transformasi tersebut. Evolusi digitalisasi dimulai dengan munculnya Internet, yang berubah dari proyek akademik menjadi jaringan komersial global, mengkatalisasi pengembangan teknologi digital canggih seperti smartphone, AI, dan IoT (Kumar & Nath, 2024).

Digitalisasi, yang berarti penerapan teknologi digital (Setia et al., 2013), telah membawa perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam lanskap bisnis global. Adopsi teknologi digital memungkinkan bisnis untuk meningkatkan efisiensi operasional mereka, berinovasi model bisnis mereka, dan meningkatkan keterlibatan pelanggan, yang penting untuk menjaga relevansi di pasar yang kompetitif (Mosumova et al., 2024; Yadav & Seranmadevi, 2024). Bisnis di seluruh dunia, termasuk di Indonesia, yang ingin tetap relevan dan kompetitif di tengah persaingan yang semakin ketat, terutama melalui lembaga keuangan mikro seperti Baitul Maal Wal Tamwil (BMT), kini harus melakukan transformasi digital.

Di sektor keuangan, digitalisasi mengubah metode dan model tradisional, memperkenalkan inovasi yang meningkatkan efisiensi dan akurasi operasi, dan meningkatkan kualitas layanan pelanggan (Tretyakova et al., 2024). Ini sangat relevan untuk lembaga keuangan mikro, yang dapat memanfaatkan alat digital untuk merampingkan proses dan memperluas jangkauan mereka. Pergeseran global menuju ekonomi digital menggarisbawahi pentingnya transformasi digital untuk pertumbuhan ekonomi dan daya saing yang berkelanjutan, karena memungkinkan bisnis untuk mengotomatiskan proses dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya (Marino-Romero & Folgado-Fernández, 2024; Mosumova et al., 2024).

Paradigma bisnis konvensional harus diperbarui agar dapat mengantisipasi dan memanfaatkan peluang baru (Junaedi, 2020). Dampak transformasi digital terbukti dalam restrukturisasi kerangka kerja organisasi menjadi lebih fleksibel dan kolaboratif, serta dalam menumbuhkan budaya yang mendukung inovasi dan eksperimen, yang sangat penting untuk adaptasi teknologi (Titis Sri Wulan et al., 2024). Selain itu, transformasi digital membentuk kembali strategi pengembangan bisnis dengan memungkinkan perusahaan untuk merampingkan operasi, meningkatkan pengalaman pelanggan, dan mendorong inovasi melalui pengalaman yang dipersonalisasi dan strategi pemasaran yang ditargetkan (Olorunyomi Stephen Joel et al., 2024).

Memasuki era industri 4.0, di mana semua bisnis menjadi digital, lembaga keuangan non-bank juga harus bersaing untuk memberikan layanan terbaik dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi, seperti e-banking (Arif Mustofa & Ansori, 2024). Pergeseran ini bukan hanya transisi ke platform digital tetapi perubahan mendasar dalam bagaimana lembaga keuangan memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan, beralih dari pendekatan yang berpusat pada produk ke pendekatan yang berpusat pada pelanggan (Tambunan & Padli Nasution, 2022).

BMT harus mengubah strategi karena persaingan bisnis yang semakin ketat, terutama dengan munculnya fintech dan bank konvensional yang menawarkan layanan digital yang lebih inovatif. Sebagai lembaga keuangan mikro syariah yang memainkan peran penting dalam memberdayakan masyarakat dan mendorong pertumbuhan ekonomi, Baitul Mal wat Tamwil (BMT) berfungsi sebagai lembaga keuangan vital bagi masyarakat berpenghasilan rendah, menawarkan alternatif untuk sistem perbankan konvensional. Ini bertugas untuk menunjukkan kualitas dan profesionalisme untuk memenuhi aspirasi ekonomi komunitas Muslim (Febriyati, 2024). Digitalisasi adalah strategi kunci bagi BMT untuk meningkatkan layanan dan jangkauan mereka. Dengan bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan Fintech Syariah, BMT dapat menawarkan aplikasi berbasis teknologi, memposisikan diri mereka sebagai pemain penting dalam industri halal dan bertujuan untuk menjadikan Indonesia sebagai pusat halal global pada tahun 2024 (Castrawijaya & Wirianisa, 2024). Akibatnya, banyak model bisnis baru di Indonesia yang berasal dari teknologi baru.

Menurut (Gomber et al., 2018), untuk secara efektif terlibat dalam inovasi proses, organisasi tradisional harus memperluas upaya transformasi mereka melampaui inovasi produk

dan teknologi belaka. Ini karena inovasi proses melibatkan adopsi metode produksi yang baru secara teknologi atau ditingkatkan secara signifikan, yang mencakup perubahan peralatan, organisasi, atau metode pengiriman produk, dan bukan hanya pengenalan produk baru (Hervas-Oliver et al., 2018). Menurut Kepala Divisi Keuangan Mikro Syariah KNEKS, Agus Aryo, BMT harus mengikuti tren agar tidak tertinggal dan tetap kompetitif. Teknologi seperti manajemen sistem informasi, *human touch*, dan teknologi membantu meningkatkan bisnis dengan membangun ekosistem digital sambil mempertahankan kedekatan emosional dengan anggota BMT (Andika et al., 2020).

Selain itu, digitalisasi yang semakin meningkat adalah dorongan kuat bagi BMT untuk melakukan transformasi. Bagaimana layanan keuangan dibuat, dirancang, dan dikonsumsi telah diubah oleh kemajuan teknologi. Fintech, misalnya, berfokus pada inovasi teknologi, penataan ulang proses, dan transformasi layanan, menawarkan solusi yang belum pernah ada sebelumnya di pasar keuangan (Gomber et al., 2018). Fintech, yang dianggap sebagai fasilitator teknologi keuangan, telah mengembangkan cara untuk memecahkan rantai nilai konvensional.

Namun, transformasi digital tidak hanya menggunakan teknologi. Perubahan dari dalam ke luar diperlukan untuk transformasi digital yang efektif (Teichert, 2019). Transformasi ini memerlukan pergeseran pola pikir organisasi, strategi, dan budaya untuk secara efektif memanfaatkan teknologi digital dan menciptakan nilai bisnis dan sosial yang substansial. Kemampuan dinamis harus dikembangkan oleh BMT sehingga mereka dapat menganalisis, merencanakan, menerapkan, dan mengendalikan tindakan yang terkait dengan transformasi digital. Dengan kata lain, pengetahuan, nilai, budaya, dan cara operasi dan pelayanan harus dievaluasi (Vial, 2019). Oleh karena itu, situasi seperti itu dapat dengan mudah mengganggu, rumit, dan tidak teratur (Warner & Wäger, 2019). membutuhkan strategi dan kerangka kerja inovatif untuk mengelola dan menavigasi mereka secara efektif. Menggarisbawahi pentingnya kemampuan beradaptasi dan pengembangan pendekatan yang disesuaikan untuk mengatasi tantangan unik yang ditimbulkan oleh situasi tersebut.

Kemampuan dinamis ini mencakup kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat (D. J. Teece et al., 1997), tidak hanya beradaptasi dengan

perubahan tetapi juga mengatasi ketidakpastian mendalam tentang peluang teknologi dan pasar serta perubahan lingkungan peraturan di dalam dan luar negeri (D. Teece et al., 2016a). Frank Knight sudah menyadari hampir seratus tahun yang lalu bahwa tindakan nyata menjadi kurang penting saat kita dihadapkan pada ketidakpastian. Menentukan langkah apa yang harus diambil dan bagaimana melakukannya adalah yang paling penting (Knight, 1921). Dengan kata lain, melakukan hal yang benar lebih penting daripada melakukan hal yang benar (yaitu, efisiensi operasional) dalam situasi yang tidak pasti. Namun, sulit untuk bertindak dengan benar ketika menghadapi tembok yang tidak diketahui.

Tidak mungkin untuk memberikan asuransi terhadap hal-hal yang tidak diketahui. Manajemen kewirausahaan diperlukan untuk melakukan tindakan yang tepat di tengah ketidakpastian yang mendalam. "Ekonomi inovasi... penuh dengan ketidakpastian yang tak terukur" (Janeway, 2018). Kemampuan dinamis sangat penting, seperti yang diakui oleh pendiri Amazon Jeff Bezos. Dia mengatakan bahwa meskipun analisis dapat membantu dalam membuat keputusan bisnis tertentu, ada juga keputusan besar yang tidak dapat direduksi menjadi hitungan matematika. Ini menunjukkan bahwa Bezos selalu melihat ke depan, mencari kemajuan besar seperti Kindle atau Amazon Web Services. Kemampuan dinamis membutuhkan visi. Perusahaan harus siap mengorbankan optimalisasi dan keuntungan jangka pendek untuk mengejar inovasi berkelanjutan. Untuk menerapkan metode ini, Anda harus sabar dan berkonsentrasi pada gambaran besar (D. Teece et al., 2016b).

Semua orang setuju bahwa kemampuan dinamis sangat penting untuk transformasi digital. Namun, kita masih sangat kurang dalam memahami bagaimana kemampuan ini dapat dikembangkan, digunakan, dan dikelola secara efektif untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang organisasi, terutama dalam hal inovasi yang semakin penting di lingkungan bisnis yang tidak pasti. Inovasi terus-menerus adalah sumber utama dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar digital saat ini, karena pergeseran kompetitif, kemajuan teknologi, dan perubahan sosial yang sebagian besar tidak terduga dan tidak terkendali (Weill & Woerner, 2015).

Inovasi adalah komponen penting yang mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi di dunia yang selalu berubah ini. Akibatnya, hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional tidak lagi cukup untuk menjamin kelangsungan hidup dan daya saing

perusahaan dalam jangka panjang. Sebaliknya, perusahaan harus secara aktif mengembangkan dan mengimplementasikan kemampuan dinamis yang memungkinkan mereka untuk terus berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat dan kompleks (Hacklin et al., 2018).

Sangat penting bagi Baitul Maal wa Tamwil (BMT) untuk bertahan dan berkembang di era digital, dan inovasi tidak hanya mencakup pembuatan barang dan jasa baru, tetapi juga perbaikan proses bisnis yang dibantu oleh teknologi digital. BMT dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan layanan, dan meningkatkan nilai tambah bagi nasabah berkat teknologi ini. Namun, BMT seringkali menghadapi kendala dalam hal inovasi karena berbagai alasan, seperti keterbatasan sumber daya. Ini terutama berlaku untuk BMT yang berskala kecil hingga menengah, yang seringkali menghadapi keterbatasan dalam hal sumber daya finansial dan manusia. Inovasi membutuhkan investasi besar dalam teknologi, pelatihan, dan pengembangan kapasitas, yang mungkin sulit bagi BMT untuk melakukannya dengan sumber daya yang terbatas.

Usaha kecil sering kesulitan mendapatkan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung inovasi, terutama di sektor keuangan mikro, menurut penelitian oleh Thurik (Thurik et al., 2007). Selain itu, BMT kekurangan pengetahuan dan keterampilan digital, sehingga mereka tidak memiliki tenaga kerja yang memiliki keterampilan digital yang diperlukan untuk mendukung proses inovasi. Kemampuan untuk menggunakan teknologi informasi dan kemampuan untuk memasukkannya ke dalam proses bisnis sangat penting. Kemampuan digital yang rendah dapat menjadi penghalang utama dalam adopsi inovasi dan teknologi baru dalam bisnis (Bharadwaj et al., 2013). Budaya organisasi yang tidak mendukung inovasi, seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya kolaborasi tim, dan pendekatan manajemen yang kaku, juga dapat menjadi penghalang besar (Bharadwaj et al., 2013).

Jika organisasi tidak memiliki budaya inovasi, mereka akan lebih sulit untuk menerapkan ide-ide baru dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat di era digital. Dalam bukunya "Leading Change", Kotter menekankan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi dan perubahan sangat penting untuk keberhasilan proses transformasi (Kotter, 2009). Untuk BMT dapat bertahan dan berkembang, mereka harus mengatasi tantangan ini dengan cara yang tepat. Pengembangan budaya inovasi yang inklusif, pelatihan dan pengembangan keterampilan digital, dan mencari mitra atau dukungan eksternal untuk mengatasi keterbatasan sumber daya adalah

beberapa contohnya. Akibatnya, BMT dapat mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan di era digital sambil terus memberikan nilai tambah bagi masyarakat. Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa kemampuan dinamis berkontribusi pada kinerja inovasi organisasi, tetapi mekanisme yang mendasari hubungan ini masih belum sepenuhnya dipahami. Penelitian lebih lanjut juga diperlukan untuk mempelajari peran budaya organisasi, kepemimpinan, dan elemen kontekstual lainnya dalam memfasilitasi pengembangan dan pemanfaatan kemampuan dinamis di era digital.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah Bagaimana kapabilitas dinamis mendukung Lembaga Keuangan Mikro Syariah menciptakan inovasi pada saat terjadi transformasi digital?

1.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana lembaga keuangan mikro syariah, salah satunya Baitul Maal wa Tamwil (BMT) dapat mengembangkan dan memanfaatkan kemampuan dinamis, yang mencakup kemampuan *sensing* (mengenali peluang), *seizing* (mengembangkan peluang), dan *transforming* (mengubah struktur organisasi), dalam rangka menghadapi tantangan transformasi digital. Studi ini akan menyelidiki bagaimana lembaga keuangan mikro syariah, dalam hal ini BMT dapat menggunakan teknologi digital dalam proses bisnis mereka untuk mendorong inovasi yang berkelanjutan, mempertahankan daya saing, dan memberikan nilai tambah yang lebih besar bagi pelanggan.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana lembaga keuangan mikro syariah yaitu Baitul Maal wa Tamwil (BMT) dapat mengembangkan dan memanfaatkan kemampuan

dinamisnya, yang mencakup kemampuan *sensing* (mengenali peluang), *seizing* (mengembangkan peluang), dan *transforming* (mengubah struktur organisasi), dalam rangka menghadapi tantangan transformasi digital. Penelitian akan menyelidiki bagaimana lembaga keuangan mikro syariah, dalam hal ini BMT dapat menggunakan teknologi digital dalam proses bisnis mereka untuk mendorong inovasi yang berkelanjutan, mempertahankan daya saing, dan memberikan nilai tambah yang lebih besar bagi pelanggan.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi BMT:

Penelitian ini memberikan wawasan strategis mengenai bagaimana BMT dapat mengembangkan dan memanfaatkan kemampuan dinamis untuk mengatasi tantangan transformasi digital. Dengan memahami dan menerapkan strategi inovatif yang didasarkan pada kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *transforming*, BMT dapat meningkatkan efisiensi operasional, jangkauan layanan, dan nilai tambah bagi pelanggan. Penelitian ini dapat membantu BMT membuat rencana yang lebih baik untuk menghadapi persaingan dan mengubah teknologi digital untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2. Bagi Akademisi:

Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur mengenai kemampuan dinamis dan transformasi digital, khususnya dalam konteks lembaga keuangan mikro syariah. Dengan meneliti bagaimana BMT dapat memanfaatkan kemampuan dinamis untuk meningkatkan inovasi dan daya saing, penelitian ini menambah pemahaman tentang aplikasi teori kemampuan dinamis dalam sektor keuangan mikro dan syariah. Hasil penelitian ini dapat berfungsi sebagai referensi penting untuk studi terkait manajemen inovasi, transformasi digital, dan strategi bisnis. Selain itu, mereka juga dapat membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut tentang komponen kontekstual yang mempengaruhi keberhasilan transformasi digital di industri keuangan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kemampuan Dinamis

Istilah "kemampuan dinamis" mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengubah lingkungan bisnis dengan mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi kembali kemampuan internal dan eksternal. Kemampuan dinamis memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang tidak stabil melalui proses *sensing* (mendeteksi peluang dan ancaman), *seizing* (menangkap peluang), dan *transforming* (mentransformasi organisasi) (D. J. Teece et al., 1997). Kemampuan dinamis menjadi penting bagi BMT dalam menghadapi transformasi digital. Melalui digital *sensing*, BMT dapat mendeteksi tren teknologi yang relevan dan memahami kebutuhan pasar yang berubah dengan cepat. Digital *seizing* memungkinkan BMT untuk memanfaatkan peluang digital dengan cepat, seperti pembuatan produk keuangan digital. Sedangkan *digital transforming* membantu BMT beradaptasi dengan perubahan ini melalui restrukturisasi internal, pengembangan kap pasar, dan pengembangan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

Kemampuan dinamis sangat penting bagi organisasi untuk beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Konsep ini sangat relevan untuk Baitul Maal Wat Tamwil (BMT), lembaga keuangan mikro berbasis syariah, yang bertujuan untuk mendukung pengusaha mikro dan kecil. Dengan memanfaatkan kemampuan dinamis, BMT dapat meningkatkan manajemen strategis dan efektivitas operasionalnya, memastikan pertumbuhan berkelanjutan dan keunggulan kompetitif. Bagian berikut mengeksplorasi penerapan kemampuan dinamis di BMT, dengan fokus pada inovasi, manajemen sumber daya, dan penyelarasan strategis.

2.2. Strategis Inovasi dan Adaptasi Strategis Sebagai Kunci Untuk Menghadapi Tantangan Yang Muncul di Pasar

Dalam konteks ini, penting bagi BMT untuk tidak hanya fokus pada inovasi produk dan layanan keuangan, tetapi juga pada pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang dapat mendukung implementasi strategi tersebut. Kemampuan dinamis sangat penting untuk inovasi dan

adaptasi strategis, memungkinkan organisasi untuk memodifikasi basis sumber daya mereka guna mempertahankan keunggulan kompetitif (Land et al., 2022). Bagi BMT, ini berarti terus mengembangkan kapasitas adaptif untuk menanggapi perubahan lingkungan ekonomi dan kebutuhan konsumen, serta memanfaatkan kemampuan dinamis untuk berinovasi model bisnis dan produk keuangannya.

Pelatihan berkelanjutan bagi staf BMT akan memperkuat pemahaman mereka tentang prinsip-prinsip syariah serta teknik manajemen risiko yang efektif, sehingga meningkatkan kinerja lembaga secara keseluruhan (Musfiroh et al., 2023). Selain itu, kolaborasi dengan komunitas lokal dan organisasi lain dapat menciptakan sinergi yang kuat dalam memberdayakan usaha mikro, mengurangi ketergantungan terhadap rentenir, dan membangun kepercayaan masyarakat terhadap sistem keuangan syariah (Nurfathonah, 2023). BMT dapat memanfaatkan kemampuan dinamis ini, termasuk penginderaan peluang dan ancaman, merebut peluang, serta mengkonfigurasi ulang sumber daya, untuk menjaga daya saing di pasar (Pitelis, 2022; Yudistira et al., 2022).

Dengan demikian, pendekatan holistik yang mencakup pengembangan kapasitas sumber daya manusia, inovasi berbasis kemampuan dinamis, serta kolaborasi dengan komunitas, tidak hanya memperkuat posisi BMT di pasar, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap stabilitas ekonomi rakyat di tingkat akar rumput. Peran kemampuan dinamis ini semakin penting dalam mengatur aset dan menciptakan kemampuan baru, yang krusial bagi BMT dalam menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat (Ahmadi & Arndt, 2022)."

2.3. Pembelajaran Organisasi dan Manajemen Pengetahuan

Pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan menjadi pilar penting dalam mendukung kemampuan dinamis BMT, karena memungkinkan lembaga ini untuk terus beradaptasi dengan perubahan di pasar keuangan mikro. Kemampuan dinamis menekankan pentingnya pembelajaran organisasi dan eksplorasi pengetahuan baru untuk membangun kapasitas organisasi yang diperlukan guna mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang dinamis. Dengan menciptakan lingkungan pembelajaran yang aktif, BMT dapat mengembangkan

strategi mitigasi risiko yang lebih efektif, sehingga meningkatkan ketahanan terhadap masalah pembiayaan bermasalah yang sering dihadapi (Musfiroh et al., 2023).

Interaksi antara pengetahuan individu dan organisasi memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan kolaboratif untuk inovasi dan membangun kepercayaan, yang juga merupakan bagian dari kemampuan dinamis (Nooteboom, 2022). Melalui kolaborasi dengan akademisi dan praktisi dalam bidang keuangan syariah, BMT dapat memperkaya perspektif serta mengadopsi metode inovatif yang memperkuat legitimasi dan daya tariknya di mata masyarakat.

Dengan mempromosikan pembelajaran dan asimilasi informasi eksternal, BMT dapat meningkatkan kinerja dan kelincahannya, memungkinkannya mengenali dan menanggapi tren serta peluang yang muncul (Manyara et al., 2020). Melalui pendekatan ini, BMT tidak hanya akan mampu memenuhi kebutuhan klien saat ini, tetapi juga proaktif dalam merespons tantangan masa depan, menjaga relevansi serta kontribusinya terhadap pemberdayaan ekonomi umat secara berkelanjutan (Nurfathonah, 2023)."

2.4. Aplikasi di Keuangan Mikro Syariah

Dalam konteks keuangan mikro syariah, penting bagi BMT untuk tidak hanya berfokus pada pengembangan produk dan layanan yang inovatif, tetapi juga memperkuat jaringan kemitraan strategis dengan berbagai pemangku kepentingan. Penerapan kemampuan dinamis BMT selaras dengan misinya untuk mendukung upaya ekonomi berdasarkan prinsip-prinsip syariah, seperti peningkatan peluang kerja dan penerapan sistem keuangan yang mempromosikan kesetaraan, kejujuran, dan keadilan (Sudjana & Rizkison, 2020). Melalui kolaborasi strategis, BMT dapat mengakses sumber daya tambahan dan pengetahuan yang diperlukan untuk meningkatkan kapasitas operasionalnya serta membangun sistem dukungan yang lebih solid bagi pengusaha mikro.

Sebagai contoh, kerjasama dengan lembaga pendidikan atau organisasi non-pemerintah dapat membantu dalam pelatihan kewirausahaan dan manajemen keuangan, memberikan manfaat langsung kepada klien mereka (Musfiroh et al., 2023). Pendekatan berbasis komunitas, yang

melibatkan partisipasi aktif masyarakat setempat, juga dapat mendorong rasa memiliki terhadap program-program BMT, menciptakan iklim kepercayaan yang lebih baik, dan mengurangi ketergantungan pada praktik pembiayaan yang merugikan, seperti rentenir (Nurfathonah, 2023). Revitalisasi BMT sebagai pilar peningkatan ekonomi masyarakat menyoroti pentingnya kemampuan dinamis dalam memecahkan masalah ekonomi dan menjaga stabilitas ekonomi masyarakat (Khoirunnisa et al., 2023).

Kemampuan dinamis di BMT tidak hanya terlihat dalam aspek kolaborasi, tetapi juga dalam perspektif akuntansi syariah, akuntansi pemerintah, dan tata kelola perusahaan yang mendukung tujuan strategis lembaga (Evayani et al., 2022). Meskipun kemampuan dinamis menawarkan banyak keuntungan, kompleksitas dan pluralitas konsep ini dapat menjadi tantangan dalam operasionalisasinya serta pengujian empirisnya (Pitelis, 2022). Selain itu, investasi besar dalam teknologi dan pelatihan baru yang diperlukan untuk mengejar kemampuan dinamis mungkin tidak menghasilkan manfaat langsung (Manyara et al., 2020). Oleh karena itu, BMT harus hati-hati mengelola tantangan ini untuk sepenuhnya memaksimalkan potensi kemampuan dinamis dalam meningkatkan manajemen strategis dan keunggulan kompetitif. Dengan demikian, sinergi antara inovasi internal dan eksternal, yang didorong oleh kolaborasi dan kemampuan dinamis, menjadi kunci bagi keberlanjutan dan pertumbuhan BMT di masa depan.

2.5. Kemampuan Dinamis Sebagai Sarana Keberlanjutan di Tengah Transformasi Digital

Transformasi digital, sebagai sebuah fenomena, menjadi bagian tak terpisahkan dari dinamika perubahan masyarakat modern. Perkembangan teknologi digital menjadi pendorong utama inovasi dalam berbagai aspek kehidupan. Namun, teknologi hanyalah salah satu faktor dalam perubahan ini. Strategi, perubahan struktur, proses, dan budaya juga mendukung penciptaan nilai dari perspektif transformasi digital (Vial, 2019). Dalam skenario ini, teori kemampuan dinamis dapat membantu Baitul Mal wat Tamwil (BMT) membangun ketahanan dalam menghadapi transformasi digital.

Meskipun 80% perusahaan menggunakan solusi digital untuk menghadapi tantangan bisnis saat ini, hanya 30% yang mencapai transformasi digital yang sebenarnya. Menurut penelitian baru-

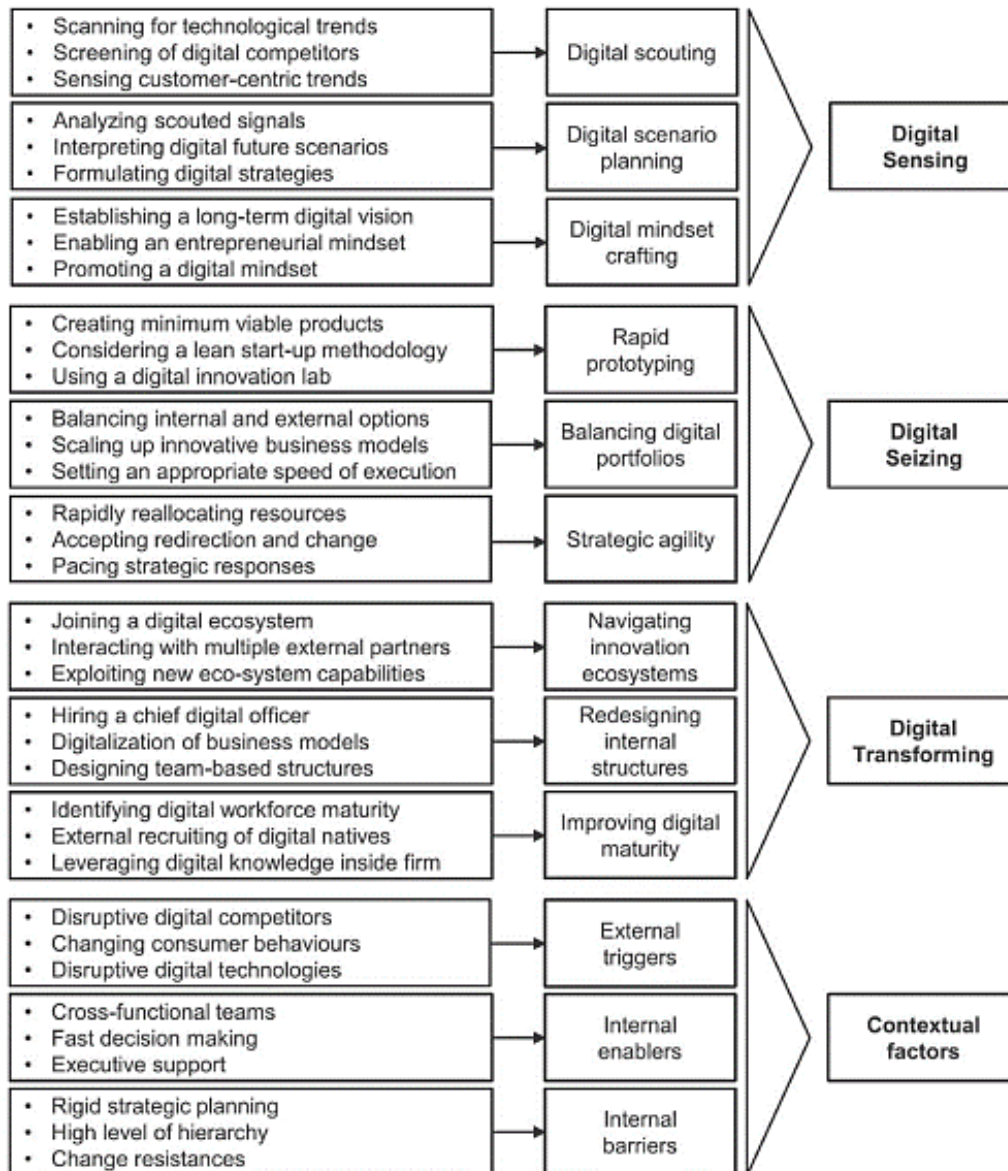
baru ini yang dilakukan oleh Boston Consulting Group, perubahan teknologi dalam inovasi membutuhkan waktu, terutama dalam hal aspek strukturalnya (*Keys to Scaling Digital Ability and Value / BCG*, n.d.). Akibatnya, dengan cara yang sama seperti perusahaan fashion tradisional telah memiliki kemampuan dinamis yang memungkinkan mereka untuk merestrukturisasi rantai dengan tujuan transformasi berkelanjutan (Todeschini et al., 2017), mereka juga dapat memenuhi syarat dan mendorong Baitul Mal wat Tamwil (BMT) untuk bertransformasi secara efektif, jauh melampaui hanya adaptasi.

Kemampuan dinamis biasanya digambarkan sebagai jalan menuju kesuksesan organisasi. Dengan memungkinkan respons yang gesit dan efektif terhadap perubahan teknologi dan pasar, kemampuan dinamis mengacu pada kemampuan untuk membuat, memperluas, dan berinovasi sumber daya organisasi (Carolin Marx et al., 2021). Kemampuan dinamis bererkait erat dengan inovasi dalam model bisnis organisasi, yang mewakili integrasi, konstruksi, dan konfigurasi ulang kompetensi yang melekat pada organisasi (D. J. Teece, 2018).

Keterampilan yang diperlukan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya organisasi internal dan eksternal yang diperlukan untuk perubahan, terutama yang berkaitan dengan transformasi digital, dapat diidentifikasi melalui struktur yang mendukung kemampuan dinamis (Carolin Marx et al., 2021). Memberikan dukungan untuk kelangsungan bisnis dalam konteks turbulensi dan persaingan, kemampuan dinamis efektif untuk memahami bagaimana perusahaan mencapai kematangan digital saat mereka merancang dan memelihara mekanisme yang dapat disesuaikan yang dapat menavigasi gelombang inovasi digital berturut-turut (Vial, 2019).

Manajemen transformasi digital harus melibatkan pengembangan kemampuan dinamis yang ditujukan untuk tujuan ini. Mempertimbangkan konteks yang ditandai dengan teknologi digital, persaingan yang mengganggu, dan perilaku konsumen yang tidak dapat ditentukan sebelumnya, Gambar 1 merangkum dasar-dasar mikro dari kemampuan dinamis yang ditujukan untuk transformasi digital terutama mengingat ruang lingkup teknologi baru (Warner & Wäger, 2019).

Gambar 1. Kemampuan dinamis untuk transformasi digital



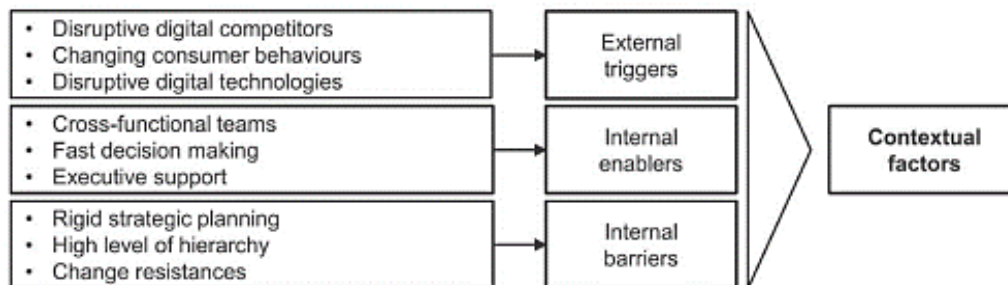
Sumber: (Warner & Wäger, 2019).

Tiga tingkat proses terdiri dari penginderaan digital (*digital sensing*), penyitaan digital (*digital seizing*), dan transformasi digital (*digital transforming*). Semua ini diklasifikasikan berdasarkan kemampuan dinamis lingkungan transformasi digital. Ini adalah pelengkap yang relevan dengan model asli yang ditujukan justru untuk membimbing organisasi untuk berinovasi

model bisnis mereka untuk memenuhi kebutuhan yang terkait dengan lingkungan transformasi digital.

2.5.1. Faktor Kontekstual Contextual Factors

Model ini memberikan kerangka konseptual yang menjelaskan mekanisme organisasi dalam membangun kemampuan dinamis guna mendukung transformasi digital. Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1, kerangka ini disusun berdasarkan wawasan mendalam yang diperoleh dari pengalaman para eksekutif senior yang memimpin berbagai proyek transformasi digital terkemuka (Warner & Wäger, 2019).



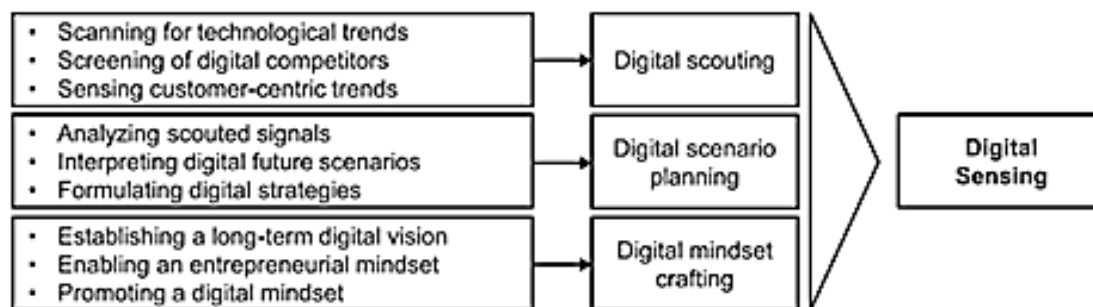
Proses ini diawali dengan pemicu eksternal (*External Triggers*), seperti kemunculan pesaing digital yang disruptif, perubahan pola perilaku konsumen, serta kemajuan teknologi digital yang mendisrupsi pasar. Pemicu-pemicu tersebut mendorong organisasi untuk mengembangkan kemampuan dinamis guna menghadapi tantangan transformasi digital. Model ini juga mengidentifikasi tiga faktor pendukung internal seperti kolaborasi tim lintas fungsi, pengambilan keputusan yang cepat, dan dukungan dari eksekutif. Tiga hambatan internal, yaitu perencanaan strategis yang terlalu kaku, hierarki organisasi yang tinggi, dan resistensi terhadap perubahan, yang semuanya berkontribusi terhadap keberhasilan atau hambatan dalam membangun kemampuan dinamis untuk transformasi digital.

2.5.2. Penginderaan Digital (*Digital Sensing*)

Kemampuan *digital sensing* terdiri dari subkapabilitas yang mencakup digital scouting, digital scenario planning, dan digital mindset crafting. Kemampuan *digital sensing* ini memperluas penelitian yang ada tentang *dynamic capabilities*, karena ditemukannya bukti bahwa perusahaan incumbent menggunakan teknologi disruptif, seperti kecerdasan buatan, analitik, dan platform IoT, untuk memahami data besar yang sebelumnya tidak terdeteksi (Warner & Wäger, 2019).

Pada tahap ini, pencarian dan pengamatan peluang digital serta upaya untuk "merasakan" perubahan dan peluang yang ditawarkan oleh teknologi digital dilakukan melalui aktivitas seperti:

- *Digital Scouting*: Melakukan pemindaian tren teknologi, menyaring kompetitor digital, dan menangkap tren yang berpusat pada pelanggan.
- *Digital Scenario Planning*: Menganalisis sinyal yang telah ditemukan, menafsirkan skenario masa depan digital, dan merumuskan strategi digital.
- *Digital Mindset Crafting*: Membangun visi jangka panjang untuk digitalisasi, mendorong mindset kewirausahaan, serta mengembangkan mindset digital dalam organisasi.



Penginderaan digital ini mewujudkan penciptaan permintaan untuk mengubah pendekatan tradisional ke pendekatan digital dalam pembentukan strategi. Ini membantu untuk mengembangkan perencanaan skenario digital dan, melalui pencarian digital, mengidentifikasi tren digital baru di antara pelanggan dan pemasok. Pada tingkat ini, munculnya jaringan dan teknologi formal dan informal (misalnya, big data, analitik, dan AI) digunakan. Gagasan sentral melibatkan mengantisipasi pendekatan baru yang sulit diprediksi. Namun, untuk menghasilkan perencanaan skenario digital dan kepanduan digital, perlu untuk mengadopsi pola pikir digital,

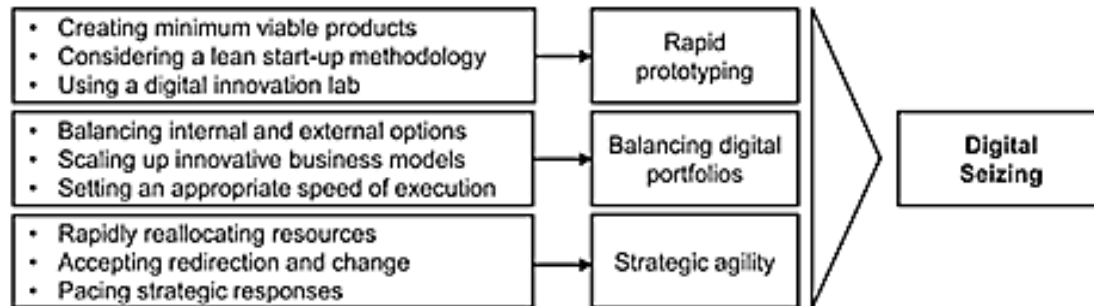
menyusun organisasi menuju budaya berorientasi digital yang dikombinasikan dengan visi jangka panjang.

2.5.3. Pemanfaatan Digital (*Digital Seizing*)

Digital seizing terdiri dari subkapabilitas yang mencakup *strategic agility*, *rapid prototyping*, dan *balancing digital portfolios*. Mengingat sifat disruptif dari digitalisasi, ditemukan bahwa perusahaan incumbent sedang bereksperimen dengan metode kewirausahaan untuk membangun kapabilitas *digital seizing* yang memperkuat kelincahan strategis dalam merespons peluang dan ancaman yang tidak terduga secara cepat (Warner & Wäger, 2019). Oleh karena itu, teknologi digital baru, seperti komputasi awan dan media sosial, yang memiliki potensi untuk mempercepat peluncuran produk baru, memaksimalkan sentrisitas pelanggan, dan meningkatkan skala dengan biaya marginal yang hampir tidak signifikan, telah mengubah hakikat dari kapabilitas *seizing* itu sendiri.

Pada level kedua ini, penguasaan digital, inovasi model bisnis sangat penting bagi transformasi digital. Tahap ini menekankan bagaimana organisasi dapat "menangkap" peluang digital dengan cepat dan efektif yang telah diidentifikasi melalui:

- *Rapid Prototyping*: Menciptakan produk minimum yang layak (MVP), mempertimbangkan metodologi lean start-up, dan menggunakan laboratorium inovasi digital.
- *Balancing Digital Portfolios*: Menyeimbangkan opsi internal dan eksternal, mengembangkan model bisnis inovatif, dan menentukan kecepatan eksekusi yang tepat.
- *Strategic Agility*: Kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya dengan cepat, menerima perubahan dan redirection, serta mengatur ritme respons strategis.



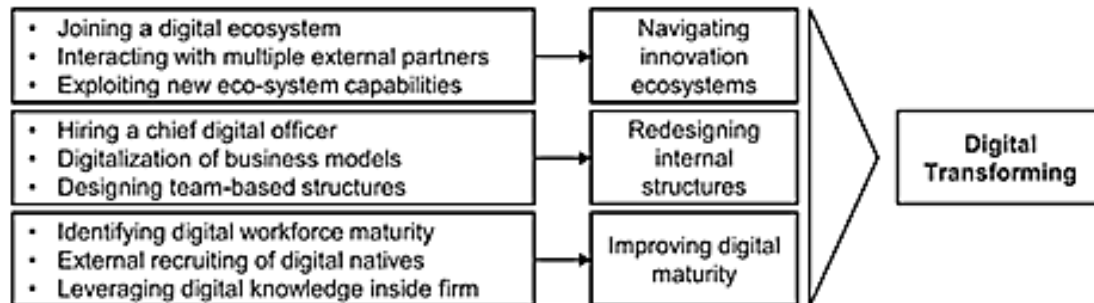
Penting untuk menggabungkan kelincahan strategis (*strategic agility*) guna mengidentifikasi peluang teknologi pasar dengan cepat. Mengadopsi posisi yang gesit, fleksibel, dan dinamis untuk pengalihan organisasi secara terus-menerus sangatlah penting. Oleh karena itu, kami menyarankan pembuatan prototipe cepat untuk memperkuat kelincahan strategis. Pembuatan prototipe mensimulasikan contoh keputusan strategis melalui laboratorium inovasi digital dan eksperimen dengan produk yang layak. Selain itu, hal ini memungkinkan pengumpulan umpan balik pelanggan secara real-time.

2.5.4 Transformasi Digital (*Digital Transforming*)

Kapabilitas *digital transforming* terdiri dari fondasi mikro yang mencakup navigasi dalam ekosistem inovasi, redesain struktur internal, dan peningkatan kematangan digital. Bagi perusahaan incumbent, ditemukan bahwa tujuan utama kapabilitas *digital transforming* adalah untuk mengelola berbagai ketegangan yang terkait dengan menyeimbangkan kolaborasi internal dan eksternal, mendesain ulang struktur tata kelola yang fleksibel dan dapat dikelola, serta meningkatkan kematangan digital dari tenaga kerja yang direkrut secara eksternal maupun yang dipromosikan secara internal (Warner & Wäger, 2019).

Transformasi digital menyangkut budaya organisasi, desain ulang organisasi, dan pengelolaan ekosistem inovasi, yang menyoroti perlunya meningkatkan kematangan digital agar transformasi digital dapat dimulai. Tahap ini adalah bagaimana organisasi benar-benar melakukan transformasi internal dan peningkatan kapabilitas digital untuk mengakomodasi peluang digital:

- *Navigating Innovation Ecosystems*: Bergabung dengan ekosistem digital, berinteraksi dengan mitra eksternal, dan memanfaatkan kapabilitas ekosistem baru.
- *Redesigning Internal Structures*: Mengubah struktur internal dengan merekrut Chief Digital Officer, digitalisasi model bisnis, dan merancang struktur berbasis tim.
- *Improving Digital Maturity*: Mengidentifikasi kesiapan tenaga kerja digital, merekrut pekerja digital eksternal, dan memanfaatkan pengetahuan digital di dalam perusahaan.



Peningkatan tersebut berasal dari integrasi penduduk asli digital dalam pelatihan organisasi, dan harus ada keseimbangan antara tenaga kerja yang direkrut di pasar dengan tingkat promosi dalam lembaga. Desain ulang struktur internal hanya mungkin dilakukan melalui kepemimpinan transformasional dan desentralisasi.

Transformasi digital secara langsung berkaitan dengan kematangan digital. Menurut sebuah studi yang dilakukan oleh Deloitte, transformasi digital mempertimbangkan model bisnis, konektivitas, proses (yaitu, berfokus pada pengalaman pelanggan, otomatisasi, dan ketangkasan), dan analitik sebagai aset yang berharga (*Mendorong Kematangan Digital | Deloitte Brasil, n.d.*). Namun, untuk menyerap nilai yang diciptakan oleh aset tersebut, praktik manajemen yang lebih baik diperlukan. Transformasi digital akan dimulai dengan integrasi teknologi di semua area bisnis, bukan hanya di satu sektor, seperti yang terlihat di banyak organisasi. Dengan demikian, kematangan digital mengukur kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai dengan teknologi. Untuk ini, diperlukan dasar-dasar tertentu: infrastruktur yang fleksibel dan aman, domain data, jaringan bakat yang terbuka dan peka terhadap digital, keterlibatan ekosistem, dan pengalaman pelanggan yang terpadu.

2.6. Transformasi Digital dalam Lembaga Keuangan Mikro Syariah

Berbagai perspektif dan pemahaman telah muncul dari fenomena transformasi digital, yang telah dipelajari dalam berbagai disiplin ilmu dan bidang praktis. Dari analisis literatur sebelumnya, bagian ini akan memberikan perspektif berbeda tentang transformasi digital. Dalam era digital saat ini, transformasi digital bukan hanya perubahan; itu adalah pergeseran besar yang disebabkan oleh sifat teknologi digital yang semakin meluas dan merasuk ke berbagai aspek kehidupan manusia. Dengan memanfaatkan teknologi digital sepenuhnya, revolusi industri keempat sedang berlangsung. Menurut (*The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, 2016), inovasi telah menyebar dengan cepat. Dinamisme, kemampuan untuk menyesuaikan, dan persaingan adalah ciri-ciri ekonomi baru yang muncul. Kemampuan untuk mengintegrasikan pengetahuan, teknologi, dan inovasi ke dalam produk dan layanan yang ditawarkan adalah kunci keberhasilan ekonomi ini. Baitul Maal wa Tamwil (BMT) adalah salah satu lembaga keuangan yang sangat memperhatikan transformasi digital. Di era digital ini, BMT menghadapi tantangan baru, seperti peningkatan ekspektasi konsumen, kompetisi digital, dan kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi operasional melalui adopsi teknologi. Tujuan transformasi digital lembaga keuangan adalah untuk mendukung layanan keuangan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi, serta mempercepat inovasi produk. Bagi BMT, yang biasanya bekerja dengan sumber daya terbatas, transformasi ini mencakup digitalisasi proses serta perubahan besar dalam cara mereka bekerja dan bersaing di pasar. Untuk tetap relevan dan bersaing di era digital, BMT harus mengadopsi dan mengintegrasikan teknologi digital, yang mencakup kombinasi teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas (Bharadwaj et al., 2013). Kemampuan dinamis sangat penting dalam proses ini (Setia et al., 2013).

Transformasi digital di lembaga keuangan mikro Syariah merupakan perubahan signifikan dalam cara entitas ini beroperasi, menawarkan peluang dan tantangan. Integrasi teknologi digital seperti fintech, blockchain, dan kecerdasan buatan (AI) membentuk kembali lanskap keuangan Islam, meningkatkan efisiensi operasional, inklusivitas keuangan, dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip Syariah. Namun, transformasi ini juga menghadirkan tantangan terkait keamanan siber, kepatuhan terhadap peraturan, dan penerimaan pasar.

2.6.1. Peluang dalam Transformasi Digital

Peluang dalam transformasi digital tidak hanya terbatas pada peningkatan efisiensi, tetapi juga mencakup pengembangan produk dan layanan yang lebih inovatif dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Teknologi digital seperti AI dan blockchain dapat secara signifikan meningkatkan efisiensi operasional lembaga keuangan mikro syariah dengan merampingkan proses, mengurangi biaya, dan meningkatkan layanan pelanggan, sehingga membuat layanan keuangan lebih mudah diakses dan efisien (Muradova, 2024; Said & Muhammadun, 2024). Misalnya, adopsi teknologi finansial (fintech) syariah memungkinkan lembaga keuangan mikro untuk menjangkau segmen pasar yang sebelumnya terabaikan, seperti usaha kecil dan menengah yang membutuhkan akses modal (Norrahan, 2023).

Inklusi keuangan menjadi salah satu manfaat utama dari inovasi fintech, yang berpotensi memperluas akses keuangan ke komunitas Muslim yang kurang terlayani, terutama di daerah di mana akses ke layanan perbankan tradisional terbatas (Atikah et al., 2023; Kanwal et al., 2023). Selain itu, implementasi sistem berbasis blockchain dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas transaksi, sehingga memperkuat kepercayaan nasabah terhadap lembaga keuangan mikro syariah. Dengan transformasi digital ini, lembaga keuangan mikro syariah juga dapat meningkatkan daya saing global mereka, mendukung ekspansi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) ke pasar internasional (Said & Muhammadun, 2024).

Lebih jauh, transformasi digital tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memfasilitasi kepatuhan yang lebih baik terhadap prinsip-prinsip syariah dengan menyediakan layanan keuangan yang transparan dan efisien yang selaras dengan nilai-nilai Islam (Kanwal et al., 2023; Sudarmanto et al., 2024). Namun, untuk memaksimalkan potensi ini, penting bagi pelaku industri untuk berkolaborasi dengan regulator guna mengatasi tantangan regulasi dan memastikan perlindungan konsumen yang memadai dalam ekosistem digital yang terus berkembang.

2.6.2 Tantangan dalam Transformasi Digital

Selain pentingnya transformasi digital dalam memperluas inklusi keuangan, edukasi dan literasi keuangan memainkan peran krusial dalam memastikan masyarakat dapat memanfaatkan

layanan keuangan berbasis teknologi dengan baik. Masyarakat yang kurang memahami teknologi baru atau produk keuangan syariah digital mungkin akan ragu untuk menggunakan layanan tersebut, sehingga menghambat inklusi keuangan yang diharapkan. Oleh karena itu, lembaga keuangan mikro syariah perlu melakukan upaya proaktif untuk memberikan edukasi kepada nasabah mengenai manfaat teknologi finansial, serta memastikan bahwa prinsip-prinsip syariah tetap terjaga dalam ekosistem digital (Norrahan, 2023). Dengan meningkatkan literasi digital dan keuangan, tidak hanya aksesibilitas layanan yang dapat diperluas, tetapi juga kepercayaan terhadap sistem keuangan syariah akan semakin kuat, menciptakan lingkungan yang lebih kondusif bagi pertumbuhan ekonomi komunitas Muslim secara keseluruhan.

Namun, seiring dengan perkembangan transformasi digital, tantangan terkait keamanan siber dan privasi data juga menjadi semakin jelas. Melindungi data nasabah dan menangkal ancaman siber merupakan prioritas utama untuk menjaga kepercayaan terhadap layanan keuangan digital (Muradova, 2024; Sudarmanto et al., 2024). Selain itu, lembaga keuangan mikro syariah harus menavigasi lanskap peraturan yang kompleks untuk memastikan inovasi digital tidak mengorbankan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah (Kanwal et al., 2023; Muradova, 2024).

Penerimaan pasar terhadap layanan keuangan digital tetap menjadi tantangan di beberapa wilayah. Oleh karena itu, meningkatkan literasi digital dan membangun kepercayaan pada platform digital sangat penting untuk mendorong tingkat adopsi yang lebih tinggi (Arifin et al., 2023; Kurniawan, 2024). Dengan mengatasi isu-isu ini, lembaga keuangan mikro syariah dapat memanfaatkan potensi transformasi digital secara maksimal dan mempercepat inklusi keuangan di komunitas Muslim.

2.6.3. Pendekatan Strategis untuk Transformasi yang Sukses

Transformasi digital tidak hanya menghadirkan tantangan, tetapi juga membuka peluang besar bagi pengembangan ekosistem keuangan syariah yang lebih berkelanjutan melalui kolaborasi antara lembaga keuangan mikro dan perusahaan fintech. Dengan memanfaatkan teknologi inovatif, seperti analisis data besar untuk memahami perilaku nasabah, lembaga keuangan dapat menciptakan produk yang lebih sesuai dengan kebutuhan spesifik masyarakat

Muslim. Penelitian menunjukkan bahwa integrasi layanan fintech syariah tidak hanya meningkatkan inklusi keuangan, tetapi juga memperkuat ketahanan ekonomi komunitas dengan memberikan akses kepada individu dan usaha kecil menengah yang sebelumnya terpinggirkan (Norrahan, 2023).

Kolaborasi dengan perusahaan fintech juga memungkinkan lembaga keuangan mikro syariah untuk memanfaatkan teknologi mutakhir dalam mengembangkan produk keuangan yang inovatif dan berpusat pada kebutuhan serta preferensi pelanggan, sehingga meningkatkan pengalaman pengguna dan mendorong tingkat adopsi (Said & Muhammadun, 2024; Shehadeh et al., 2024). Namun, untuk mencapai hasil maksimal dari transformasi digital ini, sangat penting bagi pemerintah dan lembaga keuangan untuk bekerja sama dalam menciptakan kebijakan serta infrastruktur yang mendukung, sambil tetap memastikan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip keuangan Islam (Said & Muhammadun, 2024).

Di sisi lain, meskipun transformasi digital menawarkan banyak manfaat, penting juga untuk mempertimbangkan dampaknya pada tujuan utama keuangan Islam, seperti distribusi kekayaan yang adil dan pembangunan sosial-ekonomi. Beberapa kritikus berpendapat bahwa fokus berlebihan pada teknologi dapat mengaburkan nilai-nilai inti tersebut. Oleh karena itu, sangat penting untuk menyeimbangkan kemajuan teknologi dengan prinsip-prinsip fundamental keuangan Islam untuk memastikan pertumbuhan yang inklusif dan berkelanjutan (Suzuki & Dulal Miah, 2022).

2.7. Penelitian Terdahulu

Studi-studi sebelumnya telah menjadi sumber referensi penting bagi penulis untuk memperkaya landasan teori dalam penelitian ini. Selama penelusuran literatur, penulis menemukan sejumlah penelitian yang memiliki kesamaan judul dengan penelitian yang sedang dilakukan. Beberapa studi terkait telah ditemukan, di antaranya penelitian oleh (Arif Mustofa & Ansori, 2024) mengenai transformasi pelayanan KSPPS BMT Mitramu Jepara dengan aplikasi MitraMu Mobile yang menunjukkan peningkatan aksesibilitas, efisiensi, dan kepuasan anggota melalui penggunaan teknologi digital.

Penelitian lain oleh (Said & Muhammadun, 2024) membahas inovasi digital di perbankan syariah Indonesia, menyoroti peran teknologi seperti AI dan blockchain dalam memperkuat UMKM dan meningkatkan daya saing global, meskipun tantangan terkait literasi keuangan dan akses teknologi masih signifikan. (Priyana et al., 2024) meneliti tantangan yang dihadapi Accad dalam digitalisasi di sektor keuangan syariah, termasuk inovasi produk dan kepatuhan regulasi, yang diatasi melalui kolaborasi dengan fintech dan edukasi pelanggan. (Susilo, 2024) menyoroti kerjasama inovasi digital di negara-negara ASEAN melalui penerapan QRIS untuk transaksi lintas batas yang mengurangi biaya transaksi. Sementara itu, penelitian oleh (Fatriansyah et al., 2023) menghasilkan strategi bagi BMT untuk bersaing di era disrupsi ekonomi, yaitu melalui penguatan komitmen syariah, pemanfaatan teknologi digital, serta pembiayaan usaha produktif yang sesuai dengan keunggulan komparatif daerah.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menerapkan kerangka kemampuan dinamis (*sensing, seizing, transforming*) dalam strategi transformasi digital dan inovasi di BMT, berbeda dari studi sebelumnya yang lebih berfokus pada adopsi teknologi atau strategi operasional. Pendekatan ini tidak hanya menekankan implementasi alat digital, tetapi juga bagaimana BMT dapat secara strategis mendeteksi peluang teknologi, mengadopsi inovasi yang sesuai, dan melakukan restrukturisasi organisasi untuk meningkatkan daya saing. Selain itu, penelitian ini mengkaji peran kolaborasi dalam ekosistem digital, khususnya dengan fintech dan pemangku kepentingan lain, serta mempertimbangkan faktor kontekstual dalam menghadapi disrupsi digital di Indonesia. Dengan mengintegrasikan strategi berbasis teknologi dalam kerangka kemampuan dinamis, penelitian ini memberikan perspektif baru yang lebih komprehensif dalam meningkatkan inovasi dan keberlanjutan BMT di era digital.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus (case study) dengan pendekatan kualitatif, yang berfokus pada analisis penerapan kemampuan dinamis dalam menghadapi transformasi digital serta peningkatan inovasi di Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS). Studi kasus, menurut (Yin, 2009), merupakan pendekatan yang digunakan untuk meneliti fenomena atau permasalahan dalam suatu organisasi secara mendalam, dengan mengeksplorasi latar belakang, kondisi terkini, serta dinamika yang terjadi dalam organisasi tersebut.

Dalam studi kasus, terdapat beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan, seperti tujuan utama penelitian, pemilihan populasi atau sampel, kriteria dalam memilih kasus yang akan diteliti, metode penelitian yang digunakan, teknik pengumpulan data, serta analisis data yang akan dilakukan. Faktor-faktor tersebut menjadi elemen penentu keberhasilan penelitian dan menjadi tolok ukur kualitasnya (Yin, 2009). Oleh karena itu, penelitian ini memastikan bahwa setiap tahapan studi kasus, mulai dari pemilihan subjek penelitian hingga analisis temuan, memenuhi standar ilmiah yang telah ditetapkan.

Pada penelitian ini, penulis melakukan penelitian berganda, Menurut (Eisenhardt, 2021) Penelitian berganda juga seringkali dapat mengurangi teori dan penjelasan alternatif yang terlalu jelas, di mana yang artinya bahwa studi kasus berganda membantu peneliti menghindari penjelasan yang tidak relevan atau alternatif yang mungkin muncul.

Studi kasus perbandingan akan menjadi sumber informasi bagi peneliti dalam konteks ini. Namun, dijelaskan bahwa penelitian kasus berganda diperlukan jika penelitian menyertakan lebih dari satu kasus. Adanya sejumlah eksperimen yang dibutuhkan biasanya dikaitkan dengan hal ini. (Volmar & Eisenhardt, 2020) memberikan penjelasan tentang bagaimana penelitian studi kasus untuk pencarian teori dilakukan, yang terdiri dari berbagai langkah, seperti yang ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 3.1. Proses Penelitian Studi Kasus

Proses Penelitian Studi Kasus	Penjelasan
Mengembangkan pertanyaan penelitian (research question)	Pertanyaan penelitian yang sesuai dengan metode penelitian, terdefinisi dengan baik, serta menarik berdasarkan pada tinjauan literasi.
Melakukan peninjauan literatur (literature review)	Menemukan gap penelitian atau permasalahan yang berasal dari penelitian sebelumnya, yang berhubungan dengan fenomena / studi kasus yang akan diteliti
Mendesain penelitian	Desain penelitian yang dimaksud disini adalah desain penelitian yang sesuai dengan latar dan pertanyaan penelitian. Penting untuk memilih sample teoritis untuk meningkatkan variasi, kendali, dan keumuman dimana fenomena tertentu diperkirakan akan muncul.
Pengumpulan data	Data pada studi kasus biasanya kaya dan berkelanjutan, seringkali berasal dari berbagai sumber termasuk wawancara, observasi, dan data arsip. Selain itu, bentuk data terbaru seperti arsip web, wawancara online, dan media sosial. Wawancara adalah cara yang sangat efektif dalam pengumpulan data yang

	kaya dari berbagai perspektif informan dan tidak bisa didapatkan dari sumber lain.
Analisa data dan membangun teori	Analisa bertujuan untuk mengungkap pola dalam data dan mengembangkan kerangka teori yang akurat, kuat dan baru. Pada tahap ini, perlu membawakan literatur yang berkaitan untuk mempertajam konstruksi teori.
Menulis hasil penelitian	Menulis penelitian berdasarkan teori dan mendukung teori tersebut dengan bukti yang ditunjukkan dari hasil studi kasus. Pada studi kasus tunggal, penulis seringkali menulis penelitian dalam bentuk narasi yang diikuti dengan teori.

Sumber: (Volmar & Eisenhardt, 2020)

Penulis menggunakan studi kasus berganda dalam penelitian ini karena lebih menguntungkan karena akan memudahkan mereka untuk menemukan dan menajamkan teori yang relevan untuk membangun definisi dengan tingkat abstraksi yang sesuai. Dengan menganalisis beberapa kasus, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam, sehingga mengurangi kemungkinan bias atau terlalu berfokus pada satu teori saja. Hal ini membantu peneliti mendapatkan gambaran yang lebih luas dan akuisisi yang lebih baik tentang subjek yang mereka pelajari.

3.2. Tujuan Penelitian Studi Kasus

Tujuan dari penelitian dengan metode studi kasus adalah untuk memahami dan menganalisis bagaimana Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) memanfaatkan kemampuan dinamis dalam menghadapi transformasi digital serta meningkatkan inovasi. Studi ini juga mengeksplorasi strategi dan praktik yang diterapkan oleh LKMS dalam menavigasi tantangan digitalisasi dan inovasi keuangan syariah.

Dalam studi kasus, metode pengumpulan data yang digunakan dapat beragam, termasuk analisis dokumen, wawancara mendalam, kuesioner, serta observasi langsung. Bukti yang dikumpulkan bisa berupa data kualitatif, seperti wawasan dari responden. Studi kasus memiliki berbagai tujuan, di antaranya memberikan deskripsi mendalam, menguji teori yang ada, serta mengembangkan konsep atau teori baru berdasarkan temuan empiris (Eisenhardt, 1989).

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*), transformasi digital (*digital transformation*), serta inovasi dalam konteks LKMS. Temuan penelitian ini kemudian akan dikaitkan dengan pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Jika hasil penelitian menunjukkan perbedaan dengan teori yang digunakan, maka penelitian ini berpotensi untuk mengembangkan teori yang ada atau bahkan menghasilkan teori baru yang lebih sesuai dengan konteks LKMS dalam menghadapi transformasi digital.

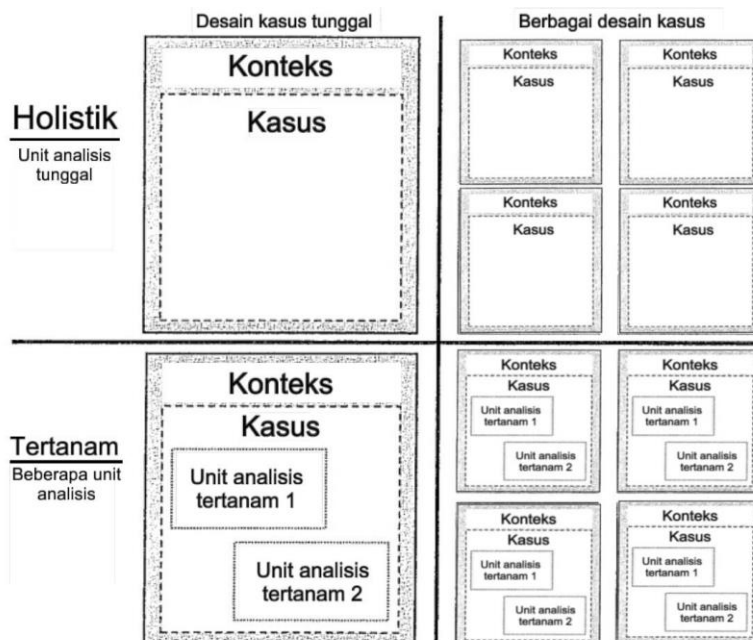
3.3. Desain Studi Kasus

Dalam penelitian yang menggunakan studi kasus sebagai objek atau bahan penelitian, tidak ada aturan pasti atau yang dikenal sebagai "golden rule" mengenai jumlah objek yang harus diteliti. Dalam penelitian studi kasus, fokus utama lebih pada kualitas dari kasus tersebut dibandingkan dengan jumlahnya. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan desain studi kasus ganda (multi case study design) sesuai dengan pendapat (Eisenhardt, 1989), yang menyatakan bahwa jumlah kasus antara 4 hingga 10 dianggap paling optimal dalam penelitian studi kasus.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan multi case study dengan tiga subjek penelitian, yaitu BMT At-Ta'awun yang berada pada kampus Universitas Islam Indonesia (UII) Pusat merupakan bagian dari Program Studi Ekonomi Islam (PSEI), BMT UMY yang

berlokasi di Jl. Ibu Ruswo No.41-43, Prawirodirjan, Kec. Gondomanan, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55131, dan BMT Mitra Usaha Ummat yang berkantor pusat di Jakal Km. 9,9 (Pom Bensin Ngaglik Ke Timur 250 M) Gondangan RT/RW 001 44, Gondangan, Sardonoharjo, Kec. Ngaglik, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Dari tiga subjek yang berbeda ini, peneliti akan mengevaluasi berbagai faktor yang ada pada masing-masing BMT serta mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan di antara ketiga skala BMT tersebut. Sesuai dengan pandangan (Yin, 2016), metode yang digunakan untuk membandingkan kasus secara sistematis berfokus pada faktor-faktor yang relevan.

Dari desain penelitian studi kasus yang dipilih, peneliti akan mengevaluasi bagaimana Baitul Maal wa Tamwil (BMT) dapat mengembangkan dan memanfaatkan kemampuan dinamis, termasuk kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *transforming*, untuk menghadapi tantangan transformasi digital serta meningkatkan inovasi berkelanjutan. Pendekatan perbandingan sistematis yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan karakteristik desain penelitian menurut (Yin, 2016) pada Gambar 3.1, yang menekankan pentingnya mempertimbangkan faktor-faktor relevan dalam studi kasus.



Gambar 3.1. Desain Studi Kasus

Sumber: (Yin, 2016)

3.4. Metode Pengumpulan Data

Studi kasus biasanya menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data, seperti wawancara, kuesioner, arsip, dan observasi langsung dengan subjek penelitian. Dalam penelitian studi kasus, peneliti biasanya mengajukan pertanyaan terbuka yang dimulai dengan kata "bagaimana" (How) dan "mengapa" (Why), karena penelitian studi kasus dianggap sangat berguna untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, penelitian secara mendalam diperlukan dengan menggunakan pendekatan yang menyeluruh. Ini sejalan dengan pernyataan (Meredith, 1998), yang menyatakan bahwa kedua jenis pertanyaan dapat membantu menghubungkan atau menjelaskan hubungan kausal antara beberapa fenomena yang ada pada subjek atau situasi yang diteliti. Dengan demikian, hubungan sebab-akibat dapat dijelaskan secara menyeluruh.

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara untuk menjawab pertanyaan penelitian secara menyeluruh tentang bagaimana dan mengapa penelitian dilakukan. Selain itu, penulis menggunakan pendekatan pengumpulan data sekunder melalui sampel website dan platform sosial media. Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam dengan dengan manajer dan staf yang bertanggung jawab dalam perumusan serta implementasi strategi digital dan inovasi di Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS).



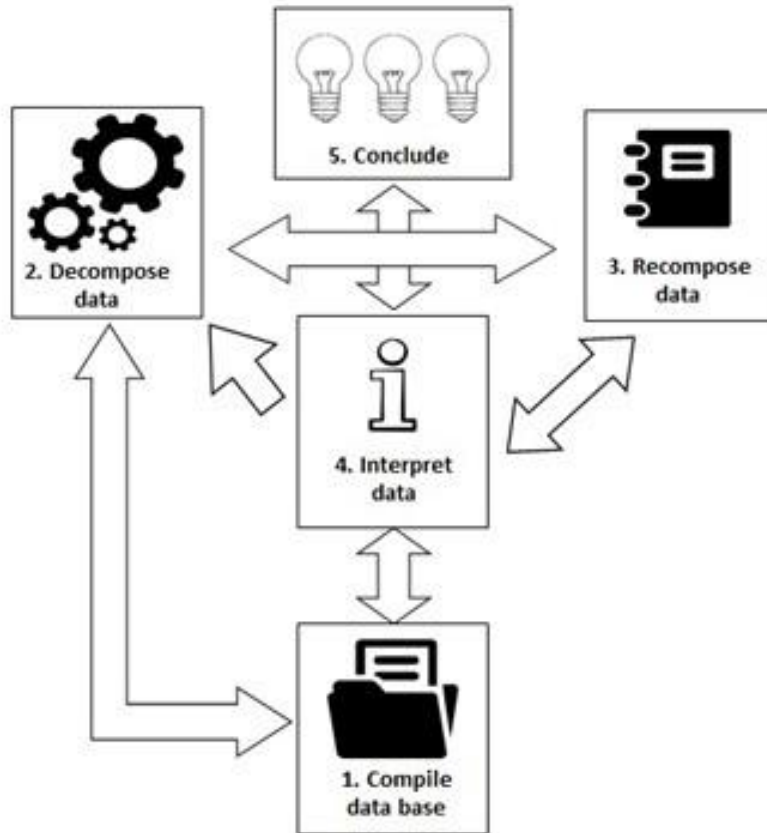
Gambar 3.2. Triangulasi

Agar data yang diperoleh lebih valid dan terpercaya, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi data seperti pada Gambar 3.2. Menurut (Yin, 2016), triangulasi dapat membantu peneliti mengatasi keterbatasan dan bias yang mungkin timbul dari penggunaan satu metode atau sumber data saja. Tujuan dari triangulasi ini adalah untuk membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber guna memastikan keabsahan data. Menurut (Yin, 2009), proses validasi ini dapat dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan data yang diperoleh melalui metode lain, seperti observasi langsung dan analisis dokumentasi. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai penggunaan kemampuan dinamis dalam menghadapi transformasi digital serta meningkatkan inovasi di LKMS.

3.5. Teknik Analisa Data

Menulis kasus adalah langkah pertama dalam proses analisis. Kasus tunggal biasanya memiliki jumlah data yang dapat diperoleh yang relevan dengan fenomena yang akan diteliti (Volmar & Eisenhardt, 2020). Mengumpulkan sumber data, seperti observasi, hasil interview, dan data arsip, adalah proses pertama dalam analisis data. Tujuannya adalah untuk mendapatkan data yang lebih akurat dari kasus yang diteliti seperti bagaimana, kapan, dan mengapa suatu tindakan terjadi dengan cara tertentu. Peneliti kemudian harus menemukan pola dalam data sebagai proses membangun teori.

Proses ini selalu melibatkan data untuk mengidentifikasi pola dan mengidentifikasi hubungan antar teori pada tingkatan abstraksi tertentu yang berasal dari data. Selama proses analisis data, ada kemungkinan ada hubungan bolak balik dan berulang antara argumen teoritis, temuan literatur sebelumnya, dan data, dengan tujuan meningkatkan validitas internal dari logika yang mendasari hubungan teoritis yang muncul (Volmar & Eisenhardt, 2020). (Yin, 2016) menjelaskan bahwa analisis terdiri dari lima langkah, seperti yang ditunjukkan pada gambar 3.3. berikut:



Gambar 3.3. Tahapan Analisis Data

Sumber: (Yin, 2016)

(Yin, 2016) menjelaskan bahwa analisis terdiri dari lima langkah, Compile Data Base, Decompose Data, Recompose Data, Interpret Data, Conclude, akan dijelaskan sebagai berikut:

- Compile Data Base

Menurut Yin, “Compile Data Base” adalah langkah pertama dalam proses analisis. Langkah ini melibatkan pengumpulan dan pengorganisasian semua data yang relevan yang akan digunakan untuk analisis. Tujuannya adalah untuk membuat database komprehensif yang mencakup berbagai jenis data, seperti informasi kualitatif, yang dapat ditinjau secara sistematis. Langkah mendasar ini sangat penting karena menetapkan tahap untuk fase analisis berikutnya, memastikan bahwa peneliti memiliki semua informasi yang diperlukan untuk melanjutkan dengan

menguraikan, menyusun ulang, menafsirkan, dan menyimpulkan data. Kompilasi basis data yang tepat adalah kunci untuk proses analisis yang efektif.

- Decompose Data

Decompose Data adalah langkah kedua dalam proses analisis. Pada tahap ini, peneliti mulai membongkar data yang telah dikumpulkan untuk memahami struktur dan komponen yang ada di dalamnya. Proses ini melibatkan identifikasi tema, pola, atau kategori yang muncul dari data yang telah dikompilasi sebelumnya.

Tujuan dari Decompose Data adalah untuk menguraikan informasi yang kompleks menjadi bagian-bagian yang lebih sederhana, sehingga peneliti dapat menganalisis setiap elemen secara lebih mendalam. Dengan membongkar data, peneliti dapat menemukan hubungan antara berbagai elemen, mengidentifikasi anomali, dan mendapatkan wawasan yang lebih jelas tentang fenomena yang sedang diteliti.

- Recompose Data

Pada tahap ini, peneliti mulai menyusun kembali data yang telah diuraikan sebelumnya. Setelah membongkar data menjadi komponen yang lebih sederhana, langkah ini bertujuan untuk menggabungkan kembali elemen-elemen tersebut menjadi suatu struktur yang lebih bermakna dan koheren.

Proses Recompose Data melibatkan pengorganisasian informasi yang telah diidentifikasi selama tahap Decompose Data, dengan fokus pada bagaimana elemen-elemen tersebut saling berhubungan dan berinteraksi. Peneliti dapat mencari pola atau tema yang lebih besar yang muncul dari data yang telah dianalisis. Langkah ini penting untuk menciptakan narasi atau pemahaman yang lebih jelas tentang fenomena yang sedang diteliti.

Dengan melakukan Recompose Data, peneliti dapat mengembangkan analisis yang lebih mendalam dan komprehensif, serta menghasilkan wawasan yang lebih kaya yang dapat digunakan untuk interpretasi dan kesimpulan selanjutnya. Langkah ini membantu memastikan bahwa analisis

tidak hanya sekadar mengumpulkan data, tetapi juga mengintegrasikan informasi untuk memberikan gambaran yang lebih holistik.

- Interpret Data

Interpret Data adalah langkah keempat dalam proses analisis. Pada tahap ini, peneliti mulai menafsirkan data yang telah direkomposisi sebelumnya. Interpretasi data melibatkan analisis mendalam terhadap informasi yang telah disusun kembali untuk memahami makna, konteks, dan implikasi dari data tersebut.

Proses ini mencakup pencarian pola, tema, dan hubungan yang mungkin tidak terlihat pada tahap sebelumnya. Peneliti harus mempertimbangkan konteks penelitian, teori yang relevan, dan perspektif yang berbeda untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang fenomena yang sedang diteliti. Interpretasi yang tepat sangat penting untuk menghasilkan wawasan yang dapat menjelaskan atau memberikan penjelasan mengenai data yang telah dianalisis.

Langkah ini juga memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi kesenjangan dalam pengetahuan yang ada, dan mengembangkan argumen yang mendukung temuan penelitian. Dengan melakukan interpretasi yang cermat, peneliti dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap bidang studi yang sedang diteliti dan memberikan rekomendasi yang berbasis pada bukti yang kuat.

- Conclude

Kesimpulan adalah langkah terakhir dalam proses analisis data. Pada tahap ini, peneliti mensintesis wawasan dan temuan yang berasal dari langkah-langkah sebelumnya menyusun, menguraikan, menyusun ulang, dan menafsirkan data. Kesimpulannya berfungsi untuk meringkas temuan utama dan menyoroti signifikansinya dalam kaitannya dengan pertanyaan atau tujuan penelitian yang ditetapkan di awal.

Kesimpulan harus merangkum tema dan pola utama yang diidentifikasi selama analisis, memberikan narasi koheren yang mencerminkan implikasi data. Sangat penting bagi peneliti untuk menghubungkan kesimpulan yang ditarik dengan konteks penelitian yang lebih luas, termasuk kerangka teoritis, literatur yang ada, dan aplikasi praktis.

Selain itu, kesimpulan juga dapat mengatasi keterbatasan yang dihadapi selama proses penelitian dan menyarankan area untuk penelitian di masa depan. Dengan menawarkan kesimpulan menyeluruh, peneliti dapat menyumbangkan wawasan berharga ke bidang mereka, memastikan bahwa temuan mereka tidak hanya dipahami tetapi juga dapat ditindaklanjuti dan relevan dengan diskusi yang sedang berlangsung dalam disiplin. Langkah ini sangat penting karena memberikan penutupan penelitian sementara juga membuka jalan untuk penyelidikan dan eksplorasi lebih lanjut.

BAB IV

Temuan Empiris: Within Case Analysis

4.1. Identifikasi Kapabilitas Dinamis BMT MUU Sejahtera

4.1.1. Digital Sensing

Kemampuan *digital sensing* terdiri dari subkapabilitas yang mencakup *digital scouting*, *digital scenario planning*, dan *digital mindset crafting*.

a. Digital Scouting

Aktivitas untuk memindai tren teknologi, menyaring kompetitor digital, dan menangkap tren yang berpusat pada pelanggan.

- **Pemindaian Tren Teknologi:** BMT MUU aktif memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi layanan. Pemindaian tren dilakukan melalui tawaran teknologi dari vendor maupun asosiasi (himpunan), seperti Sintek PBMTI, yang menyediakan solusi berbasis IT bagi BMT di Indonesia. Mereka cenderung memilih yang sudah ada untuk menghemat biaya pengembangan dan memaksimalkan efisiensi.

“Vendor-vendor banyak menawarkan solusi. Kita lebih memilih dari perhimpunan karena lebih murah dan strategis.” (GM, BMT MUU)

Teknologi seperti PPOB (Payment Point Online Bank) dan aplikasi berbasis e-BMT sudah diadopsi untuk transaksi keuangan anggota. Namun, implementasinya masih terbatas karena sebagian anggota belum siap secara teknologi.

“Teknologi seperti aplikasi sudah ada. Misalnya anggota bisa melihat tabungan dan bertransaksi, tapi tidak semua anggota membutuhkan.” (GM, BMT MUU)

- **Screening Kompetitor Digital:** BMT MUU menyadari bahwa kompetisi lembaga dari BMT, BPR/BPRS, dan perbankan umum. Untuk menghadapi pesaing, mereka mengandalkan keunggulan pelayanan berbasis kepercayaan dan kedekatan dengan

anggota, serta adaptasi bertahap ke teknologi digital. Selain itu, pengamatan terhadap pasar dilakukan melalui riset sederhana dan studi banding ke BMT-BMT yang lain.

“BMT lain dan perbankan itu pesaing kita. Kita mengamati, termasuk pelayanan dan teknologi mereka.” (GM, BMT MUU)

- **Menangkap Tren Pelanggan:** Fokus BMT MUU adalah memahami perilaku pelanggan dari segmen menengah-bawah. Mereka menyadari bahwa segmen milenial cenderung belum menjadi pasar potensial untuk produk simpanan besar atau pembiayaan.

“Milenial belum jadi pasar potensial karena lebih ke transaksi kecil dan konsumtif, bukan untuk simpanan besar atau pembiayaan rumah.” (GM, BMT MUU)

b. Digital Scenario Planning

Menganalisis sinyal yang diidentifikasi, memahami dampaknya terhadap organisasi, dan merumuskan strategi masa depan berbasis digital.

- **Analisis Sinyal Digital:** BMT MUU mengidentifikasi sinyal perubahan melalui pengamatan terhadap perkembangan teknologi, perubahan kebutuhan pelanggan, dan kondisi pasar. Informasi ini diperoleh dari dialog dalam asosiasi perhimpunan, partisipasi dalam seminar, serta diskusi dalam komunitas BMT. Meskipun mereka tidak melakukan riset formal, pendekatan praktis dan pengamatan langsung menjadi sumber utama dalam memahami sinyal perubahan.

“Kita aktif di komunitas, mengikuti seminar, dan berdialog di asosiasi untuk memahami perkembangan teknologi dan pasar.” (GM, BMT MUU)

- **Menafsirkan scenario masa depan digital:** BMT MUU menyusun rencana strategis jangka panjang (Rensra) untuk memastikan layanan digital berkembang secara bertahap. Namun, keputusan strategis sering diambil secara praktis dan berbasis “feeling”.

“Analisis strategis ini kita pikirkan, dituangkan dalam Rensra. Tidak seperti kampus, kita praktisi.” (GM, BMT MUU)

BMT MUU menganalisis perubahan yang mungkin terjadi di masa depan dengan mempertimbangkan tren digital dan kesiapan teknologi internal maupun eksternal. Proses ini dilakukan dengan cara mengamati perkembangan teknologi, kebutuhan pelanggan, serta regulasi yang berlaku. Meskipun tidak menggunakan pendekatan formal riset, BMT MUU memperoleh informasi melalui komunitas, seminar, dan dialog antar BMT.

“Kita aktif di komunitas, mengikuti seminar, dan berdialog di asosiasi untuk memahami perkembangan teknologi dan pasar. Informasi ini kita olah untuk menentukan arah ke depan.” (GM, BMT MUU)

BMT MUU menyadari bahwa teknologi digital harus diadopsi secara bertahap sesuai kesiapan internal, sehingga yang mereka tafsirkan melibatkan langkah-langkah gradual untuk implementasi digital.

“Kita belum sampai ke tahap pembiayaan online penuh. Sekarang masih pada transaksi digital sederhana seperti PPOB.” (GM, BMT MUU)

- **Merumuskan strategi digital:** Strategi digital di BMT MUU dirumuskan secara praktis dan bertahap, disesuaikan dengan kesiapan anggota dan SDM internal. Fokus utama strategi adalah peningkatan efisiensi operasional dan layanan anggota melalui teknologi digital. Keputusan strategis sering didasarkan pada diskusi internal, pengamatan langsung, serta pertimbangan kebutuhan pasar dan regulasi.

“Strategi kita itu bertahap. Sekarang layanan digital hanya sebatas transaksi, tapi ke depan akan kita kembangkan lebih jauh sesuai kebutuhan.” (GM, BMT MUU)

c. Digital Mindset Crafting

Membangun visi jangka panjang untuk digitalisasi, mendorong mindset kewirausahaan, serta mengembangkan budaya digital dalam organisasi.

- **Membangun visi jangka panjang untuk digitalisasi:** BMT MUU memiliki visi jangka panjang untuk memperluas layanan digital secara bertahap, dengan memprioritaskan

efisiensi dan kebutuhan anggota. Meskipun keterbatasan dana dan kesiapan anggota menjadi tantangan, BMT MUU tetap memandang digitalisasi sebagai suatu keharusan.

“Ke depan, kita akan bertahap menuju digital. Tidak langsung semua, tapi disesuaikan dengan kebutuhan dan kesiapan,” (GM, BMT MUU)

Dalam pengembangan layanan digital ini, BMT MUU menargetkan generasi muda sebagai segmen masa depan, dengan fokus pada generasi milenial.

“Sekarang belum, tapi generasi milenial ini nanti jadi dewasa. Ke depan, segmen itu jadi target pasar kita,” (GM, BMT MUU)

- **Mendorong mindset kewirausahaan:** BMT MUU mendorong mindset kewirausahaan di kalangan manajemen dan karyawan dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen standar yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pemantauan. Mindset ini berakar pada pengetahuan manajemen yang telah dimiliki pengurus.

“Saya kan sudah latar belakang manajemen perusahaan, sedikit banyak saya juga tahu strategi, sedikit banyak soal manajemen itu apa. Fungsi-fungsi manajemen, fungsi-fungsi manajemen kan planning, organizing, controlling, monitoring, ditambah ya koordinasi dan sebagainya. Ini kan proses manajemen standar, itu ya tak terangkan.” (GM, BMT MUU)

BMT MUU memiliki fleksibilitas tinggi dalam merespons perubahan pasar. Mereka fokus pada ceruk pasar yang belum terlayani oleh pesaing, seperti produk konsumtif (tabungan masa depan, haji, dan umroh). Inovasi dilakukan dengan mengembangkan produk sesuai kebutuhan pasar.

“Kita ambil ceruk yang tidak dilayani pesaing, seperti pembiayaan haji, umroh, dan tabungan masa depan.” (GM, BMT MUU)

- **Mengembangkan mindset digital:** Upaya membangun mindset digital dilakukan melalui edukasi dan pelatihan bagi karyawan. Mereka mendorong karyawan untuk terbiasa dengan teknologi baru dan aktif berpartisipasi dalam pengembangan layanan digital. BMT MUU terbuka terhadap peningkatan kompetensi internal.

“Pelatihan-pelatihan itu juga karyawan yang kita ikutkan dari pemerintah itu juga sering ada pelatihan digital marketing itu juga kita ikutkan, pokoknya ada peluang untuk meningkatkan diri kita ambil.” (GM, BMT MUU)

4.1.2. Digital Seizing

Kemampuan organisasi untuk menangkap peluang digital dengan cepat dan efektif melalui tiga elemen utama: *Rapid Prototyping*, *Balancing Digital Portfolios*, dan *Strategic Agility*.

a. Rapid Prototyping:

BMT MUU menciptakan produk minimum yang layak (MVP) seperti SIMADE (Simpanan Masa Depan) dan tabungan haji yang disesuaikan dengan kebutuhan anggota. Mereka mempertimbangkan metode lean start-up, di mana produk diuji secara cepat dengan pengumpulan umpan balik dari anggota untuk penyempurnaan lebih lanjut. Meskipun BMT MUU belum memiliki laboratorium inovasi formal, pengembangan produk dilakukan secara praktis dan berbasis kebutuhan pasar.

“Kita lihat dulu respons pasar dengan produk seperti SIMADE, lalu kita kembangkan terus sesuai kebutuhan.” (GM, BMT MUU)

b. Balancing Digital Portfolios:

BMT MUU berusaha menyeimbangkan opsi internal dan eksternal dalam pengadopsian teknologi. Mereka memilih teknologi dari asosiasi (Sintek PBMTI) untuk menghindari biaya besar dalam pengembangan internal, namun tetap berfokus pada efisiensi. Selain itu, mereka terus mengembangkan model bisnis inovatif dan menentukan kecepatan eksekusi yang tepat agar layanan digital dapat diimplementasikan sesuai kesiapan anggota.

“Kita gunakan e-BMT dari himpunan, tapi tetap nunggu karena ada izin dan regulasi yang harus dipenuhi.” (GM, BMT MUU)

c. *Strategic Agility:*

BMT MUU menunjukkan kelincahan strategis dengan kemampuan mengalokasikan sumber daya dengan cepat, menerima perubahan dan pengalihan, serta mengatur ritme respons yang strategis. Mereka mengambil keputusan secara praktis berdasarkan pengamatan langsung dan masukan dari komunitas, seminar, dan asosiasi.

“Kita cepat mengambil keputusan karena pengurus mendukung dan kita fleksibel menyesuaikan kebutuhan anggota.” (GM, BMT MUU)

Selain itu, BMT MUU memastikan bahwa setiap perubahan dilakukan secara bertahap dan berfokus pada kesiapan anggota.

“Kita bertahap, tidak tergesa-gesa. Karena anggota kita belum semua siap dengan layanan digital penuh.” (GM, BMT MUU)

4.1.3. *Digital Transforming*

Perubahan organisasi secara mendalam agar dapat beroperasi secara efektif di lingkungan digital melalui tiga elemen utama: *Navigating Innovation Ecosystems, Redesigning Internal Structures, dan Improving Digital Maturity.*

a. *Navigating Innovation Ecosystems*

BMT MUU berhasil berpartisipasi dalam ekosistem digital, berinteraksi dengan mitra eksternal, dan memanfaatkan kapabilitas baru melalui asosiasi nasional BMT.

- **Bergabung dengan ekosistem digital:** BMT MUU memanfaatkan layanan teknologi yang dikembangkan oleh asosiasi atau perhimpunan nasional untuk mendukung transformasi digital mereka. Salah satu contohnya adalah penggunaan e-BMT dan layanan digital lainnya yang memungkinkan transaksi antar-BMT maupun ke bank, seperti layaknya layanan perbankan. Alih-alih mengembangkan teknologi secara mandiri yang memerlukan

sumber daya besar, seperti biaya SDM, server, dan infrastruktur, BMT MUU memilih untuk memanfaatkan solusi teknologi yang sudah disediakan oleh asosiasi. Pendekatan ini dinilai lebih praktis, efisien, dan ekonomis, karena teknologi tersebut dikembangkan oleh pihak yang memiliki keahlian khusus.

“Kita punya asosiasi gitu ya, dulu kita juga beli kan itu software. Tapi karena ada yang lebih murah kita sewa. Karena sudah ada dari perhimpunan itu, kita pakai itu saja. Kita tidak mengembangkan sendiri, ya mudah aja, cepat, Bagaimana kita membuat sendiri? Berapa SDM? Berapa cost biaya SDM? Udah pasrahkan itu aja, udah sama ahlinya. Kita tinggal pakai.” (GM, BMT MUU)

- **Berinteraksi dengan mitra eksternal:** BMT MUU Sejahtera berinteraksi dengan mitra eksternal melalui berbagai cara yang mendukung transformasi digital dan pengembangan layanan mereka. BMT MUU menjalin kerjasama dengan berbagai asosiasi, seperti Asosiasi BMT Seluruh Indonesia dan Puskopsyah Formes (Sleman), yang membantu dalam pengembangan teknologi dan layanan baru. Melalui kolaborasi ini, BMT MUU dapat mengakses berbagai inovasi teknologi dan memanfaatkan solusi digital yang telah dikembangkan oleh asosiasi tersebut, memungkinkan mereka untuk mengimplementasikan yang sudah terbukti efektif di pasar tanpa harus mengembangkan teknologi dari awal.

“Kita ikut yang dari perhimpunan ya. Asosiasi gitu lah. Di BMT itu ada satu asosiasi yang cukup eksis termasuk juga di bidang IT. Itu setiap anggota pengguna itu sebenarnya bisa juga transaksi.” (GM, BMT MUU)

BMT MUU juga memanfaatkan aplikasi digital untuk mempermudah transaksi dan layanan keuangan bagi anggotanya, bekerja sama dengan vendor teknologi untuk mengembangkan dan mengimplementasikan keuangan digital yang setara dengan layanan perbankan, memberikan kemudahan bagi anggota dalam melakukan transaksi dan memantau keuangan mereka.

“Digital kita di sistem keuangannya, sistem informasi keuangan ke anggota, ke nasabah itu udah kayak perbankan itu.” (GM, BMT MUU)

Selain itu, BMT MUU aktif berpartisipasi dalam berbagai komunitas dan forum, baik di tingkat regional maupun nasional, untuk berbagi informasi, pengalaman, dan berinovasi bersama BMT lainnya serta lembaga keuangan lainnya. Melalui partisipasi dalam komunitas-komunitas ini, BMT MUU dapat memperkaya wawasan mereka mengenai tren digital dan mendapatkan ide-ide baru yang dapat diterapkan dalam pengelolaan lembaga mereka.

“Kita ada komunitas-komunitas ya. Komunitas yang saling tukar informasi, bekerjasama dan sebagainya itu kan ada beberapa ya, contohnya tadi perhimpunan itu yang lingkungannya nasional, lingkup regional itu ada dengan puskesmas (Pusat Koperasi Syariah).” (GM, BMT MUU)

Untuk meningkatkan kemampuan SDM, BMT MUU rutin mengadakan pelatihan dan workshop untuk memastikan staf dan anggota dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan teknologi yang diterapkan dalam operasional BMT MUU.

“Kita adakan pelatihan-pelatihan edukasi, sehingga lama-lama itu sudah terbiasa ya, artinya kendala itu bisa kita atasi.” (GM, BMT MUU)

- **Memanfaatkan kapabilitas ekosistem baru:** BMT Mitra Usaha Ummat (MUU) memanfaatkan kapabilitas ekosistem baru dengan berbagai cara untuk mendukung inovasi dan meningkatkan operasional mereka. Salah satunya adalah dengan penggunaan aplikasi digital, yang sebelumnya mengandalkan Excel dan aplikasi offline, kini telah beralih ke sistem online yang lebih efisien, termasuk dalam pengelolaan keuangan dan pelayanan.

“Kalau dulu saya pakai Excel saja, setelah itu offline, aplikasi HP offline, sekarang jadi online, nanti juga ada keuangan, nanti juga pelayanan.” (GM, BMT MUU)

BMT MUU juga meningkatkan pelayanan informasi dan keuangan melalui aplikasi yang memungkinkan anggota untuk mengakses layanan tanpa harus datang ke kantor, yang dianggap penting untuk meningkatkan operasional.

“Informasi kan juga, nanti ke pelayanan, nanti jadi anggota, pake aplikasi. Orang tidak harus datang ke kantor. Itu kedepannya, itu kan dibutuhkan untuk operasional.” (GM, BMT MUU)

Selain itu, BMT MUU berusaha untuk lebih mandiri dalam pelayanan, dengan mengurangi ketergantungan pada karyawan dan mendorong anggota untuk lebih mandiri dalam melakukan transaksi dan mengakses layanan.

“Kita kan sudah mulai ya, bahkan bangkit sudah mulai ke kemandirian. Dan mengurangi karyawan. Dan setelah itu diarahkan untuk mandiri. Datang ke kantor, disuruh mandiri. Mau ngapain disuruh mandiri, kita tu sudah mulai lho.” (GM, BMT MUU)

Meskipun demikian, mereka juga menyadari bahwa interaksi sosial dan digital perlu seimbang, karena manusia tetap membutuhkan hubungan sosial yang lebih personal dalam pelayanan.

“Bukan sepenuhnya itu menjawab kebutuhan manusia. Dan kesannya ke depannya itu dari raga kita, menjadikan manusia itu kayak robot, bukan makhluk sosial, makhluk sosial itu masih ingin ngobrol, ingin bercanda.” (GM, BMT MUU)

b. Redesigning Internal Structures

BMT MUU mulai mendesain ulang struktur internal untuk mendukung transformasi digital meskipun belum sepenuhnya tersistematis.

- **Merekrut Chief Digital Officer:** BMT Mitra Usaha Ummat (MUU) belum merekrut Chief Digital Officer (CDO) secara khusus, namun mereka telah mempertimbangkan untuk merekrut tenaga khusus di bidang pemasaran digital. Meskipun demikian, proses rekrutmen ini belum sepenuhnya terealisasi.

“Kemarin mau ngerekut itu yang khusus marketing digital enggak ada yang masuk, makanya terus akhirnya besok kalo udah ada, disuruh buat ngapain itu belum, job nya itu belum...” (GM, BMT MUU)

BMT MUU menghadapi tantangan dalam menemukan kandidat yang tepat, karena keterbatasan pemanfaatan teknologi digital yang ada saat ini.

“Kalau ada pun nanti orangnya itu masih banyak nganggurnya. Kalau banyak ngelola web, ngelola permohonan, belum pakai. Sekarang misalnya kayak Instagram, Instagram sekarang ya disambil-sambil kalau ada ya.” (GM, BMT MUU)

Mereka juga menyadari bahwa meskipun posisi tersebut masih belum terisi, beberapa upaya terkait pemasaran digital tetap dilakukan meskipun sifatnya masih terbatas.

“Belum ada. Kalau ada ya lebih baik, kalau enggak ada ya enggak apa-apa. Mungkin sebagian kayak gini bukan berarti tidak ada ya. Kita menggunakan Cuma ada sesuatu yang seperti tadi, sifatnya masih sunnah.” (GM, BMT MUU)

- **Digitalisasi model bisnis:** BMT MUU belum sepenuhnya mengubah model bisnisnya, tetapi sedang melakukan transformasi bertahap menuju digitalisasi. Transformasi ini berfokus pada pengembangan layanan berbasis digital sambil tetap mempertahankan model bisnis inti sebagai lembaga keuangan mikro syariah yang melayani segmen masyarakat pedesaan dan menengah ke bawah. Layanan digital yang telah diadopsi meliputi sistem tabungan online, PPOB, dan transfer antar BMT. Namun, proses inti seperti pengajuan pembiayaan dan pendaftaran anggota masih dilakukan secara manual.

“Kita belum ke, misalnya penggunaan digital itu untuk orang nabung, tidak harus ke kantor, itu kita belum. Ngajukan pembiayaan lewat digital, itu belum. Kita untuk orang nabung pertama, ya datang ke sini, datang ke kantor.” (GM, BMT MUU)

Transformasi digital ini dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan kesiapan anggota, keterbatasan SDM, dan biaya, sehingga perubahan model bisnis belum terjadi secara radikal.

“Kita bertahap, menyesuaikan kebutuhan kita. Kita tidak terlalu euforia. Internal juga butuh, kita belum siap juga.” (GM, BMT MUU)

Selain itu, segmen utama BMT MUU, yaitu masyarakat menengah ke bawah, belum sepenuhnya siap menggunakan layanan digital. Generasi milenial yang menjadi segmen masa depan juga belum menjadi pengguna signifikan saat ini.

“Yang sekarang milenial itu kan besok sudah jadi dewasa, sudah jadi orang tua kan. Tapi yang orang tua sekarang kan belum. Bukan milenial.” (GM, BMT MUU)

Kendala lain yang menghambat perubahan model bisnis adalah regulasi yang membutuhkan izin khusus untuk aplikasi digital serta keterbatasan infrastruktur teknologi.

“Mau nyari, kemudian nyari izin dulu, baru nanti aksesnya lebih serius, tadi termasuk transfer itu bisa dari BMT, tabungan BMT di transfer ke bank.” (GM, BMT MUU)

- **Merancang struktur berbasis tim:** BMT MUU belum sepenuhnya merancang struktur berbasis tim digital secara formal, tetapi mereka menunjukkan kesadaran akan pentingnya membangun tim digital untuk mendukung transformasi digital yang sedang berjalan. Salah satu langkah yang direncanakan adalah menambah divisi atau staf khusus yang menangani aspek digital, seperti pemasaran digital dan pengelolaan sistem IT. Namun, implementasi langkah ini akan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang berkembang. Struktur organisasi BMT MUU juga dirancang fleksibel, sehingga mudah diubah atau disesuaikan dengan kebutuhan digitalisasi. Pembuatan job desk dan penetapan peran baru dilakukan secara bertahap sesuai kebutuhan.

“Kalau area restruktur ya gampang aja, tinggal perluasan. Yang ini ada, nggak ada, tinggal diadakan aja. Dibuatkan job desk-nya, ditetapkan, ya sudah.” (GM, BMT MUU)

c. Improving Digital Maturity

BMT MUU berfokus pada kesiapan SDM dan pemanfaatan pengetahuan digital yang tersedia melalui asosiasi.

- **Mengidentifikasi kesiapan tenaga kerja digital:** BMT Mitra Usaha Ummat (MUU) mengidentifikasi kesiapan tenaga kerja digital melalui berbagai langkah strategis. Salah satu cara utamanya adalah dengan memberikan pelatihan dan edukasi kepada karyawan.

Pada tahap awal, sebagian besar SDM di BMT belum melek teknologi, sehingga pelatihan dilakukan untuk membiasakan mereka dengan sistem digital.

“Pada saat awal kan SDM kan belum ya, belum melek teknologi lah istilahnya, sehingga itu ya kita adakan pelatihan-pelatihan edukasi, sehingga lama-lama itu sudah terbiasa ya, artinya kendala itu bisa kita atasi.” (GM, BMT MUU)

Selain pelatihan internal, BMT MUU juga mengikutsertakan karyawan dalam program pelatihan yang diadakan oleh pemerintah. Mereka aktif memanfaatkan peluang ini untuk meningkatkan keterampilan digital.

“Melatih juga pelatihan-pelatihan itu juga karyawan yang kita ikutkan dari pemerintah itu juga sering ada pelatihan digital marketing itu juga kita ikutkan, pokoknya ada peluang untuk meningkatkan diri kita ambil.” (GM, BMT MUU)

Sebagai bagian dari upaya meningkatkan kompetensi, BMT MUU juga membuka diri untuk meng-upgrade SDM internal secara berkelanjutan. General Manager BMT MUU menyebutkan pentingnya pengembangan diri.

“Perlu kita nyari artinya kita membuka diri untuk meng-upgrade internal, meng-upgrade SDM, dan meng-upgrade diri saya sendiri juga karena harus dituntut serba tadi.” (GM, BMT MUU)

Selain itu, BMT MUU mendorong partisipasi aktif dalam seminar dan workshop. Mereka menggunakan kegiatan ini untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan lingkungan.

“Sengaja maupun tidak sengaja, mengikuti seminar-seminar, mengikuti workshop-workshop atau mengikuti apa, karya dan sebagainya... menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan, menyesuaikan kebutuhan apa yang diinginkan itu kan pasti juga akan berkembang.” (GM, BMT MUU)

- **Merekrut pekerja digital eksternal:** BMT Mitra Usaha Ummat (MUU) belum secara khusus merekrut pekerja digital eksternal, tetapi mereka telah mempertimbangkan kebutuhan untuk merekrut tenaga khusus di bidang pemasaran digital. Dalam wawancara,

disebutkan bahwa ada rencana untuk merekrut tenaga tersebut, tetapi implementasinya belum berjalan.

“Kemarin mau ngerekut itu yang khusus marketing digital enggak ada yang masuk, makanya terus akhirnya besok kalo udah ada, disuruh buat ngapain itu belum, job nya itu belum...” (GM, BMT MUU)

Salah satu tantangan yang dihadapi adalah kurangnya urgensi dalam kebutuhan tersebut, seperti yang disampaikan,

“Kalau ada pun nanti orangnya itu masih banyak nganggurnya. Kalau banyak ngelola web, ngelola permohonan, belum pakai. Sekarang misalnya kayak Instagram, Instagram sekarang ya disambil-sambil kalau ada ya.” (GM, BMT MUU)

Selain itu, kesiapan untuk merekrut tenaga digital juga belum sepenuhnya matang. Saat ini, pekerjaan yang berhubungan dengan pemasaran digital masih dilakukan secara informal atau dilimpahkan kepada pihak internal.

“Belum ada. Kalau ada ya lebih baik, kalau enggak ada ya enggak apa-apa. Mungkin sebagian kayak gini bukan berarti tidak ada ya. Kita menggunakan Cuma ada sesuatu yang seperti tadi, sifatnya masih sunnah.” (GM, BMT MUU)

- **Memanfaatkan pengetahuan digital di dalam perusahaan:** BMT Mitra Usaha Ummat (MUU) memanfaatkan pengetahuan digital di dalam perusahaan dengan mengintegrasikannya secara bertahap ke dalam operasional dan pengambilan keputusan. Salah satu langkah utama yang dilakukan adalah memberikan pelatihan kepada karyawan agar mereka terbiasa menggunakan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari.
“Pada saat awal kan SDM kan belum ya, belum melek teknologi lah istilahnya, sehingga itu ya kita adakan pelatihan-pelatihan edukasi, sehingga lama-lama itu sudah terbiasa ya, artinya kendala itu bisa kita atasi.” (GM, BMT MUU)

Selain pelatihan internal, BMT MUU juga mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan digital yang diadakan oleh pemerintah atau asosiasi.

“Melatih juga pelatihan-pelatihan itu juga karyawan yang kita ikutkan dari pemerintah itu juga sering ada pelatihan digital marketing itu juga kita ikutkan, pokoknya ada peluang untuk meningkatkan diri kita ambil.” (GM, BMT MUU)

Pengetahuan digital juga dimanfaatkan oleh pimpinan dalam membuat keputusan berbasis data dan riset yang relevan.

“Perlu kita nyari artinya kita membuka diri untuk meng-upgrade internal, meng-upgrade SDM, dan meng-upgrade diri saya sendiri juga karena harus dituntut serba tadi... pengambilan keputusan itu ya saya ya berdasarkan itu tadi, pengamatan tadi, risetnya orang-orang.” (GM, BMT MUU)

Selain itu, BMT MUU menggunakan pengetahuan digital untuk menyesuaikan layanan mereka dengan kebutuhan pasar, termasuk memanfaatkan media sosial seperti Instagram meskipun masih dilakukan secara sederhana.

“Sekarang misalnya kayak Instagram, Instagram sekarang ya disambil-sambil kalau ada ya.” (GM, BMT MUU)

BMT MUU juga mendorong partisipasi karyawan dalam seminar dan workshop guna memperluas wawasan tentang teknologi digital.

“Sengaja maupun tidak sengaja, mengikuti seminar-seminar, mengikuti workshop-workshop... menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan, menyesuaikan kebutuhan apa yang diinginkan itu kan pasti juga akan berkembang.” (GM, BMT MUU)

4.1.4. Strategi Transformasi Digital

BMT Mitra Usaha Ummat (BMT MUU) memiliki strategi transformasi digital yang terdiri dari beberapa elemen utama. Melalui *Digital Sensing*, BMT MUU memanfaatkan pemindaian tren teknologi dengan bekerja sama dengan vendor atau asosiasi seperti Sintek PBMTI untuk mengadopsi solusi digital hemat biaya, seperti PPOB (Payment Point Online Bank) dan aplikasi e-BMT. Selain itu, mereka melakukan pemantauan terhadap kompetitor seperti BMT lain, BPR, dan perbankan umum untuk memahami keunggulan layanan dan teknologi pesaing. Pemahaman mendalam juga dilakukan terhadap kebutuhan anggota, terutama segmen menengah-bawah, dengan visi jangka panjang yang mengakomodasi generasi milenial. Dalam Digital Scenario

Planning, sinyal perubahan diidentifikasi melalui dialog komunitas, seminar, dan pertemuan asosiasi. Strategi dirancang secara bertahap melalui rencana strategis lima tahunan (Rensra), dimulai dari layanan dasar seperti PPOB hingga pembiayaan online penuh.

Selain itu, BMT MUU fokus pada Digital Mindset Crafting dengan membangun budaya digital dalam organisasi melalui pelatihan SDM dan edukasi anggota. Transformasi ini dipadukan dengan peningkatan efisiensi operasional, misalnya melalui pengembangan MVP (Minimum Viable Product) seperti SIMADE (Simpanan Masa Depan) dan tabungan haji. BMT MUU juga bekerja sama dengan asosiasi nasional seperti PBMTI untuk mengakses teknologi tanpa harus mengembangkan infrastruktur sendiri, mendukung langkah efisien dalam *Digital Transforming*, dengan pengembangan layanan berbasis aplikasi yang memungkinkan transaksi antar-BMT.

4.1.5. Tahapan Transformasi Digital

Tahapan transformasi digital di BMT MUU dimulai dari tahap Pengenalan dan Eksplorasi, di mana kebutuhan anggota dan peluang pasar baru dipelajari melalui komunitas serta studi informal. Pada tahap ini, mereka mengidentifikasi kebutuhan anggota terhadap transaksi digital dan mulai mengadopsi teknologi seperti aplikasi berbasis PPOB. Selanjutnya, dalam tahap Implementasi Bertahap, BMT MUU memulai layanan sederhana seperti transaksi PPOB dan tabungan online sebelum melangkah ke pembiayaan berbasis aplikasi.

Tahap berikutnya adalah Pengembangan Ekosistem Digital, di mana BMT MUU memanfaatkan kerjasama dengan asosiasi nasional untuk mengakses teknologi dan solusi inovatif. Pada tahap ini, BMT MUU mulai memperluas layanan digital ke anggota yang lebih muda, meski tetap fokus pada segmen menengah-bawah. Tahap terakhir adalah Integrasi dan Skala, di mana teknologi digital diintegrasikan ke dalam layanan sehari-hari dan skala bisnis diperluas, dengan visi jangka panjang untuk memenuhi kebutuhan segmen pasar potensial seperti generasi milenial.

4.1.6. Hambatan dan Tantangan

Transformasi digital di BMT MUU menghadapi berbagai hambatan. Dari sisi internal, tantangan meliputi keterbatasan SDM yang belum sepenuhnya melek teknologi serta resistensi budaya organisasi terhadap perubahan, terutama dari anggota segmen menengah-bawah. Dari sisi eksternal, tantangan mencakup regulasi keuangan syariah yang kompleks, yang sering kali memerlukan izin khusus, serta persaingan ketat dengan BMT lain, BPR, dan perbankan umum.

Untuk mengatasi hambatan ini, BMT MUU memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kapasitas teknologi dan membangun pemahaman digital. Selain itu, edukasi diberikan kepada anggota untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan layanan berbasis digital. Kerjasama dengan asosiasi nasional memungkinkan BMT MUU mengadopsi teknologi yang lebih efisien tanpa membangun infrastruktur sendiri, sehingga dapat menekan biaya dan risiko pengembangan. Pendekatan bertahap diterapkan untuk meminimalkan resistensi internal, sementara fokus pada efisiensi dan adaptasi kebutuhan anggota membantu memastikan keberlanjutan transformasi digital.

4.1.7. Faktor Pemicu dan Pendukung Transformasi Digital

a. Faktor Pemicu Transformasi Digital

- **Eksternal**

Faktor eksternal yang memicu transformasi digital di BMT MUU berasal dari perubahan kebutuhan konsumen yang semakin mengarah pada kemudahan dan efisiensi layanan. Anggota mulai menginginkan kemampuan untuk melakukan transaksi antar-cabang atau secara online, yang menjadi pendorong utama bagi BMT MUU untuk berinovasi dan mengadopsi teknologi digital seperti aplikasi e-BMT dan PPOB (Payment Point Online Bank). Selain itu, kompetisi dengan BMT lain, BPR, dan perbankan umum juga berperan sebagai pemicu, karena pesaing mulai menawarkan layanan digital yang lebih canggih, sehingga BMT MUU merasa perlu untuk beradaptasi agar tetap dapat bersaing. Kemajuan teknologi digital yang disruptif, seperti aplikasi berbasis cloud dan sistem transaksi online, juga membuka peluang bagi BMT MUU untuk

meningkatkan efisiensi operasional dan memberikan layanan yang lebih cepat dan efisien. Selain itu, regulasi yang mengharuskan lembaga keuangan untuk mengadopsi sistem yang lebih transparan dan terstruktur juga memaksa BMT MUU untuk beralih dari sistem manual ke digital agar sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- **Internal**

Di sisi internal, factor pemicu berasal dari kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi operasional. Sebelum digitalisasi, proses kerja yang masih manual menghabiskan waktu dan tenaga, seperti dalam hal konsolidasi data antar-cabang, yang menjadi dorongan kuat bagi BMT MUU untuk memulai transformasi digital. Selain itu, adanya 69 emba jangka panjang untuk melayani generasi muda, khususnya milenial, yang diharapkan akan menjadi pasar potensial di masa depan, turut mendorong BMT MUU untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital. Hal ini dilihat sebagai langkah strategis untuk menarik segmen pasar yang lebih muda, yang lebih melek teknologi dan cenderung mencari layanan yang lebih efisien dan mudah diakses.

b. Faktor Pendukung Transformasi Digital

- **Eksternal**

Faktor eksternal yang mendukung transformasi digital di BMT MUU termasuk kerjasama dengan asosiasi dan vendor teknologi. Melalui kemitraan dengan asosiasi nasional seperti Sintek PBMTI, BMT MUU dapat mengakses solusi teknologi yang lebih terjangkau dan efisien tanpa harus membangun infrastruktur teknologi sendiri. Asosiasi ini juga memperkenalkan mereka pada inovasi teknologi terbaru, yang memungkinkan BMT MUU mengimplementasikan sistem digital yang telah terbukti efektif di pasar. Selain itu, partisipasi aktif dalam komunitas dan forum BMT, baik yang bersifat regional maupun nasional, memberikan BMT MUU kesempatan untuk berbagi pengalaman, mendapatkan wawasan baru, dan mencari solusi bersama terkait tantangan yang dihadapi dalam transformasi digital. Komunitas ini juga berfungsi sebagai tempat untuk mendapatkan informasi tentang tren teknologi yang relevan dengan perkembangan industri keuangan syariah.

- **Internal**

Faktor pendukung internal di BMT MUU berasal dari kepemimpinan yang mendukung dan proses pengambilan keputusan yang cepat. Pengurus, khususnya General Manager (GM), memainkan peran penting dalam mempercepat adopsi teknologi, dengan mengambil keputusan yang fleksibel dan praktis untuk memastikan transformasi digital berjalan sesuai rencana. Selain itu, pelatihan dan peningkatan kompetensi SDM juga menjadi pendukung utama. BMT MUU secara rutin mengadakan pelatihan, baik dalam bidang digital marketing maupun penggunaan teknologi terbaru, untuk meningkatkan kapasitas karyawan agar dapat mengimplementasikan dan mengelola teknologi digital secara efektif. Pengembangan produk berbasis teknologi, seperti SIMADE (Simpanan Masa Depan) dan tabungan haji, juga mendukung proses digitalisasi ini dengan memenuhi kebutuhan pasar yang terus berkembang. Terakhir, budaya organisasi yang adaptif dan fleksibel, meskipun terdapat resistensi awal, mendukung proses digitalisasi bertahap. Edukasi dan komunikasi yang terbuka memastikan anggota dan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi.

4.1.8. Hasil Transformasi Digital

Hasil Transformasi Digital pada BMT Mitra Usaha Ummat (BMT MUU) dapat dilihat melalui dampak positif dan 70embaga70 yang muncul akibat penerapan teknologi digital dalam operasional mereka. Berikut adalah dampak-dampak yang terjadi:

- a. **Dampak Positif**

- **Peningkatan Efisiensi Operasional**

Dengan mengadopsi teknologi digital seperti aplikasi e-BMT dan PPOB, BMT MUU berhasil meningkatkan efisiensi operasional. Transaksi yang sebelumnya dilakukan secara manual kini dapat diproses lebih cepat dan dengan sedikit kesalahan, mempercepat layanan kepada anggota dan meningkatkan produktivitas.

- **Kemudahan Layanan untuk Anggota**

Anggota kini dapat mengakses layanan seperti cek saldo, transfer antar-cabang, dan pembayaran menggunakan aplikasi berbasis PPOB. Hal ini memberikan kenyamanan kepada anggota, terutama yang berada di lokasi yang jauh dari kantor pusat. Layanan yang lebih cepat dan mudah meningkatkan kepuasan anggota.

- **Perluasan Pasar dan Daya Tarik kepada Generasi Muda**

Transformasi digital memungkinkan BMT MUU untuk menjangkau segmen pasar yang lebih muda, terutama generasi milenial, yang lebih familiar dengan penggunaan teknologi digital. Ini membuka peluang baru untuk meningkatkan jumlah anggota di masa depan.

- **Peningkatan Keamanan dan Pengelolaan Data**

Sistem digital yang terintegrasi membantu BMT MUU dalam mengelola data anggota dan transaksi secara lebih aman dan terstruktur. Data yang terkumpul dapat digunakan untuk analisis dan pengambilan keputusan yang lebih baik.

- **Kolaborasi dan Akses ke Teknologi Inovatif**

Melalui kerjasama dengan asosiasi nasional seperti Sintek PBMTI, BMT MUU dapat mengakses teknologi yang lebih canggih tanpa harus membangun infrastruktur dari awal, mengurangi biaya dan risiko pengembangan.

b. Dampak Negatif

- **Keterbatasan SDM dalam Mengelola Teknologi**

Meskipun telah dilakukan pelatihan, beberapa karyawan masih kesulitan untuk beradaptasi dengan teknologi baru, terutama bagi mereka yang kurang familiar dengan teknologi digital. Hal ini memerlukan waktu untuk membangun kapabilitas SDM yang lebih baik agar dapat memaksimalkan manfaat teknologi digital.

- **Resistensi dari Anggota Segmen Menengah-Bawah**

Beberapa anggota yang berasal dari segmen menengah-bawah atau yang kurang melek teknologi masih merasa kurang nyaman dengan perubahan menuju digitalisasi. Mereka lebih memilih cara tradisional dan lebih memilih sistem langsung ke kantor untuk melakukan transaksi. Hal ini menjadi tantangan bagi BMT MUU dalam mendorong adopsi teknologi digital di seluruh anggota.

- **Ketergantungan pada Pihak Ketiga**

Menggunakan teknologi yang disediakan oleh asosiasi atau vendor luar memungkinkan BMT MUU untuk menghemat biaya dan mengurangi beban pengembangan teknologi sendiri. Namun, hal ini juga membuat mereka tergantung pada pihak ketiga untuk pemeliharaan dan pembaruan sistem, yang bisa menjadi masalah jika ada kendala teknis atau perubahan dalam kebijakan asosiasi.

- **Biaya Implementasi dan Pemeliharaan**

Meskipun teknologi digital dapat menghemat biaya operasional dalam jangka panjang, biaya awal untuk implementasi sistem digital, serta biaya pemeliharaan dan pelatihan, cukup tinggi. Hal ini dapat menjadi beban, terutama bagi lembaga keuangan mikro seperti BMT MUU yang memiliki sumber daya terbatas.

4.2. Identifikasi Kapabilitas Dinamis BMT At-Ta'awun

4.2.1. *Digital Sensing*

Kemampuan *digital sensing* terdiri dari subkapabilitas yang mencakup *digital scouting*, *digital scenario planning*, dan *digital mindset crafting*.

a. *Digital Scouting*

- **Pemindaian Tren Teknologi:** BMT At-Ta'awun menyadari bahwa digitalisasi adalah kebutuhan mendesak untuk beradaptasi dengan perubahan zaman, meskipun

pelaksanaannya belum optimal. Langkah awal yang diambil berupa penggunaan media sosial dan website sebagai sarana promosi dan edukasi.

"Mau nggak mau kita harus Go digitalisasi walaupun kami secara sadar mungkin belum baik, belum standar, belum maksimal" (Manajer, BMT At-Ta'awun)

BMT aktif mengeksplorasi teknologi dan memanfaatkan media sosial seperti Instagram, Facebook, dan TikTok untuk menjangkau generasi muda. Strategi ini bertujuan memperluas segmen pasar yang sebelumnya didominasi oleh anggota berusia 40 tahun ke atas.

"Makanya di segmen itulah kami melakukan eksplorasi tren teknologi, karena mereka udah eranya gadget" (Manajer, BMT At-Ta'awun)

Selain itu, BMT mulai menyediakan layanan digital berbasis HP untuk tabungan siswa dan mahasiswa. Ke depan, pengembangan aplikasi At-Ta'awun Mobile diharapkan meningkatkan efisiensi dan kenyamanan transaksi anggota.

"Untuk tabungan terencana, tabungan siswa, tabungan mahasiswa, mereka tinggal lewat HP aja. Kita udah langsung update melalui sistem." (Manajer, BMT At-Ta'awun)

- **Screening Kompetitor Digital:** BMT At-Ta'awun aktif melakukan riset dan benchmarking dengan BMT UMY dan BMT Sidogiri yang telah sukses menerapkan digitalisasi. Langkah ini bertujuan untuk memahami strategi digital yang efektif dan relevan bagi pengembangan internal.

"Kami sempat searching, sempat riset beberapa yang teknologinya bagus. Cuma kami belum sempat silaturahmi ke sana. Baru silaturahmi kemaren ke BMT UMY sama ke BMT Sidogiri" (Manajer, BMT At-Ta'awun)

Selain itu, BMT At-Ta'awun menganalisis konten media sosial kompetitor untuk memahami pola promosi yang efektif. Temuan ini membantu BMT menyesuaikan strategi kontennya agar lebih menarik dan meningkatkan engagement di platform digital.

"Kami mencoba menganalisis banyak sosial media kompetitor, dengan mempromosikan seperti itu, ternyata insightnya enggak banyak, ooh dengan cara seperti itu ternyata insightnya banyak." (Manajer, BMT At-Ta'awun)

- **Menangkap Tren Digital:** BMT At-Ta'awun menggunakan platform Facebook, Instagram, dan TikTok untuk menjangkau berbagai segmen usia. Facebook digunakan untuk generasi lebih tua, Instagram untuk usia 25–40 tahun, dan TikTok untuk usia di bawah 25 tahun. Pendekatan ini mencerminkan adaptasi BMT terhadap preferensi media digital yang beragam di setiap kelompok usia.

"Mulai dari web, sosial media bahkan TikTok, jadi semua segmen kami mencoba untuk merangkul" (Manajer, BMT At-Ta'awun)

BMT At-Ta'awun memanfaatkan konten viral untuk menarik perhatian masyarakat, namun tetap menyisipkan edukasi mengenai produk atau layanan BMT. Strategi ini tidak hanya berfokus pada promosi, tetapi juga meningkatkan literasi keuangan di kalangan masyarakat.

"Kami mengikuti konten yang sedang viral, tapi di belakangnya ada edukasi. Gak harus produk, edukasi misalkan kontennya." (Manajer, BMT At-Ta'awun)

Mereka juga menghindari konten yang berlebihan dan lebih memilih konten yang relevan dengan karakter lembaga keuangan.

"Melihat pasarnya tapi juga menyaring. Tidak harus joget-joget seperti konten TikTok lainnya. Jadi kontennya tetap sesuai batasnya, enggak yang berlebihan." (Manajer, BMT At-Ta'awun)

BMT At-Ta'awun menyadari pentingnya digitalisasi penuh melalui pengembangan aplikasi At-Ta'awun Mobile yang ditargetkan selesai pada tahun 2025. Aplikasi ini akan meningkatkan efisiensi transaksi dan memberikan layanan yang lebih profesional dan transparan bagi anggota.

"Alangkah profesionalnya ketika besok ada At-Ta'awun Mobile, jadi semua udah tercatat dengan rapi, mereka tinggal lihat aja di aplikasi." (Manajer, BMT At-Ta'awun)

b. Digital Scenario Planning

- **Analisis Sinyal Digital:** BMT At-Ta'awun menyadari bahwa mayoritas anggota mulai didominasi oleh generasi muda (Millennial dan Gen Z). Ini menjadi dasar kuat bagi pengembangan aplikasi mobile agar layanan lebih relevan dan mudah diakses.

"Persentasenya sudah 40:60 daripada old. Nanti kalau sudah mencapai 50% ke atas, itu harus" (Manajer, BMT At-Ta'awun)

Peralihan dari sistem manual (Excel) ke aplikasi mobile merupakan upaya BMT dalam meningkatkan efisiensi dan keamanan data. Target migrasi pada tahun 2025 menunjukkan perencanaan yang terstruktur untuk mendukung layanan berbasis digital.

"Kami sudah tidak pakai Excel ya. Kemarin kami minta untuk diarahkan pengembangannya. Bisa tidak pakai mobile? Kalau bisa, yuk kita coba migrasikan di tahun 2025" (Manajer, BMT At-Ta'awun)

Selain itu, BMT At-Ta'awun melakukan benchmarking terhadap aplikasi UGT Mobile milik BMT Sidogiri. Meski mengakui keunggulan kompetitor, BMT At-Ta'awun masih dalam tahap pengembangan strategi agar aplikasinya dapat menjangkau pasar yang lebih luas.

"UGT Mobile itu basisnya gitu. Nah itu yang kami lihat dari kompetitor ya. Tapi kami merasa belum sampai ke pasar umum" (Manajer, BMT At-Ta'awun)

- **Menafsirkan Skenario Masa Depan Digital:** BMT At-Ta'awun menerapkan strategi bertahap dalam pengembangan digitalisasi. Kenaikan anggaran setiap tahun untuk mendukung digitalisasi menunjukkan adanya komitmen berkelanjutan dalam pengembangan teknologi.

"Setiap tahun kita ada kenaikan, supporting untuk pengembangan digitalisasi secara berkala" (Manajer, BMT At-Ta'awun)

Pengembangan aplikasi mobile banking menjadi prioritas jangka panjang BMT At-Ta'awun, menyesuaikan dengan peningkatan jumlah anggota muda yang mendominasi. Hal ini diharapkan dapat memperluas akses dan efisiensi layanan.

"Kami pengen punya aplikasi kayak mobile banking. Itu perlu ditingkatkan karena anggota kita udah banyak. Kalau persentasenya di atas 50%, harus ada aplikasi" (Manajer, BMT At-Ta'awun)

Migrasi server pada tahun 2023 menjadi langkah awal BMT dalam memperkuat infrastruktur digital. Ini bertujuan untuk memastikan kesiapan teknis sebelum meluncurkan aplikasi At-Ta'awun Mobile di tahun 2025.

"Kemarin di 2023 kita sudah mulai migrasi server untuk website, kontennya di-update. Tahun 2025 baru mulai aplikasi" (Manajer, BMT At-Ta'awun)

Dukungan penuh dari pengurus menunjukkan bahwa pengembangan digital menjadi bagian dari strategi besar BMT. Hal ini memberikan dasar kuat bagi percepatan transformasi digital.

"Pengurus mendukung penuh pengembangan digital. Bahkan diarahkan untuk segera dibuat aplikasi." (Manajer, BMT At-Ta'awun)

- **Merumuskan Strategi Digital:** BMT At-Ta'awun membuka program magang khusus di bidang digital, menargetkan mahasiswa yang tertarik pada pembuatan konten, pengelolaan website, dan media sosial. Ini menjadi strategi efektif untuk mendukung transformasi digital melalui pemanfaatan potensi mahasiswa.

"Kita sudah mulai bergerak untuk mempunyai program, masih sekelas magang sih sebenarnya, fokusnya untuk mewedahi mereka yang suka digital." (Manajer, BMT At-Ta'awun)

Mereka juga menyediakan akses ke aplikasi editing premium seperti Canva Pro dan peralatan digital lainnya untuk mendukung kreativitas dan produktivitas tim digital. Fasilitas ini meningkatkan kualitas konten dan mempercepat proses produksi.

"Pengelolaan media sosial, teman-teman butuh aplikasi editing yang pro, kita kasihkan, biar cepat" (Manajer, BMT At-Ta'awun)

BMT At-Ta'awun tidak hanya memberikan pengalaman magang tetapi juga apresiasi berupa kompensasi. Ini menciptakan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara peserta magang dan BMT.

"Ada fee-nya jadi saling simbiosis mutualisme, mereka silahkan berkarya dan kita hargai." (Manajer, BMT At-Ta'awun)

BMT juga berinvestasi dalam peningkatan kemampuan tim internal melalui pelatihan digital. Pelatihan ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan memperbaiki kelemahan dalam strategi media sosial.

"Kita manggil trainer untuk menggali sosial media kita kurangnya apa aja." (Manajer, BMT At-Ta'awun)

c. Digital Mindset Crafting

- **Membangun Visi Jangka Panjang untuk Digitalisasi:** Pengurus BMT At-Ta'awun secara aktif mendorong percepatan pengembangan aplikasi At-Ta'awun Mobile sebagai bagian dari strategi transformasi digital. Rencana migrasi di tahun 2025 menandakan adanya komitmen jangka panjang untuk memperkuat layanan berbasis teknologi.

"Pengurus kami itu... mengarahkan untuk ayo dibuat aplikasi, Kalau bisa, yuk kita coba migrasikan di tahun 2025." (Manajer, BMT At-Ta'awun)

Aplikasi ini diharapkan meningkatkan profesionalisme dan transparansi transaksi. Dengan pencatatan otomatis melalui aplikasi, anggota akan lebih percaya dan merasa aman dalam melakukan transaksi.

"Alangkah profesionalnya ketika besok ada At-Ta'awun mobile, jadi semua udah tercatat dengan rapi." (Manajer, BMT At-Ta'awun)

BMT berencana mengintegrasikan fitur sosial dan bisnis dalam aplikasinya. Fitur ini tidak hanya mendukung transaksi bisnis, tetapi juga memungkinkan pengajuan bantuan sosial, mencerminkan nilai BMT sebagai lembaga yang menggabungkan aspek sosial dan ekonomi.

"Kami sempat nyusun draft untuk aplikasi, jadi aplikasi itu ada pengajuan bantuan, pengajuan pembelian, dan simpanan bisa dari aplikasi." (Manajer, BMT At-Ta'awun)

Migrasi server menjadi langkah awal penguatan infrastruktur digital. Ini memastikan kesiapan teknis sebelum peluncuran aplikasi, sehingga sistem lebih stabil dan aman.

"Kemarin di 2023 kita sudah mulai migrasi server untuk website, kontennya di-update. Tahun 2025 baru mulai aplikasi." (Manajer, BMT At-Ta'awun)

- **Mendorong Mindset Kewirausahaan:** BMT At-Ta'awun tidak membatasi program magang hanya untuk mahasiswa ekonomi, tetapi juga membuka kesempatan bagi mahasiswa dari berbagai fakultas. Ini menjadi langkah strategis untuk menjangkau ide-ide kreatif dan inovatif di bidang digital.

"Kami open untuk all fakultas, teman-teman mahasiswa yang senang mengeksplor dirinya di dunia content creator, web, dan sebagainya." (Manajer, BMT At-Ta'awun)

BMT memberikan kompensasi kepada peserta magang sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka. Ini mendorong semangat berinovasi dan menciptakan hubungan kerja yang saling menguntungkan.

"Ada fee-nya jadi saling simbiosis mutualisme, mereka silahkan berkarya dan kita hargai" (Manajer, BMT At-Ta'awun)

BMT memberikan kebebasan penuh bagi mahasiswa untuk berkreasi dalam pembuatan konten digital. Ini menjadi wadah bagi mahasiswa untuk mengembangkan ide kreatif yang segar dan sesuai dengan karakter BMT.

"Kami juga belajar, mereka kami berikan sepenuhnya, terserah mau bikin konten kayak apa, kalau diujat ya nggak apa-apa, kan tinggal di-take down, yang penting original." (Manajer, BMT At-Ta'awun)

BMT mendukung kebutuhan teknis tim digital dengan menyediakan software premium seperti Canva Pro dan perangkat editing lainnya. Fasilitas ini meningkatkan kualitas konten dan efisiensi kerja.

"Kalau harus berlangganan pro, ya kita siapkan. Misalkan Canva dan lain sebagainya buat ngedit, biar tidak kena plagiasi." (Manajer, BMT At-Ta'awun)

- **Mengembangkan Mindset Digital:** BMT mengundang trainer untuk mengevaluasi penggunaan sosial media menunjukkan pendekatan yang terstruktur untuk mengidentifikasi kekurangan dan meningkatkan literasi digital. Hal ini membantu tim lebih optimal dalam memanfaatkan sosial media untuk komunikasi dan branding.

"Kita manggil trainer untuk menggali sosial media kita kurangnya apa aja." (Manajer, BMT At-Ta'awun)

Selain itu, mereka juga menyediakan alat dan software profesional mendukung kreativitas dan efisiensi. Dengan alat yang tepat, tim dapat menghasilkan karya digital berkualitas tinggi, mempercepat proses kreatif, dan meningkatkan produktivitas.

"Teman-teman butuh aplikasi editing yang pro, kita kasihkan, biar cepat" (Manajer, BMT At-Ta'awun)

4.2.2. Digital Seizing

Kemampuan organisasi untuk menangkap peluang digital dengan cepat dan efektif melalui tiga elemen utama: *Rapid Prototyping, Balancing Digital Portfolios, dan Strategic Agility.*

a. **Rapid Prototyping**

- **Menciptakan MVP:** Pengembangan MVP dengan fokus pada website dan media sosial menunjukkan upaya untuk memulai digitalisasi dengan cara yang sederhana dan terjangkau. Namun, langkah berikutnya yang lebih besar adalah pengembangan aplikasi untuk memperluas jangkauan dan fungsionalitas, yang menjadi tantangan utama bagi BMT At-Ta'awun.

“Produk minimum digital? Selama ini kami masih di website, media sosial, belum ke aplikasi, Itu PR terbesar kami.” (Manajer, BMT At-Ta'awun)

BMT At-Ta'awun mengembangkan aplikasi yang tidak hanya mendukung bisnis, tetapi juga aspek sosial, seperti pengajuan bantuan. Ini mencerminkan pemahaman bahwa teknologi harus dapat mendukung tujuan sosial yang lebih luas, bukan hanya fokus pada profit.

“Makanya kemaren untuk produk-produk seperti ini harapannya tidak hanya untuk dunia-dunia bisnis, ada dulu kemarin kita sempat nyusun draft untuk aplikasi, jadi aplikasi itu ada pengajuan, ini usulan dari kami, buat pengurus yang lain, misalkan pengajuan bantuan” (Manajer, BMT At-Ta'awun)

- **Metodologi Lean Start-up:** Pendekatan Lean Start-up yang mengutamakan efisiensi biaya menunjukkan bahwa BMT At-Ta'awun berfokus pada pengembangan produk digital dengan sumber daya terbatas, sambil tetap menjaga kelincahan dan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap kebutuhan pasar.

“Lean startup itu memprioritaskan kelincahan penggunaan biaya yang paling minim.” (Manajer, BMT At-Ta'awun)

- **Laboratorium Inovasi Digital:** BMT At-Ta'awun menyadari bahwa belum memiliki laboratorium inovasi digital, yang dapat menjadi hambatan untuk menguji dan mengembangkan produk digital secara lebih profesional. Pengakuan ini menunjukkan kebutuhan untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi dalam inovasi digital.

“Menggunakan laboratorium inovasi digital, nah ini yang kita belum ya, apalagi untuk menguji digital, kalau digital ya kita amatiran aja” (Manajer, BMT At-Ta’awun)

b. Balancing Digital Portfolios

- **Menyeimbangkan Opsi Internal dan Eksternal:** BMT At-Ta’awun melibatkan mahasiswa dalam pengembangan digital melalui program magang. Ini merupakan strategi yang menguntungkan kedua belah pihak: mahasiswa mendapatkan pengalaman praktis, sementara BMT At-Ta’awun dapat memanfaatkan sumber daya eksternal untuk mendukung inisiatif digitalnya tanpa memerlukan investasi besar.

“Kami mencoba mendatangkan mereka dengan program-program magang” (Manajer, BMT At-Ta’awun)

- **Mengembangkan Model Bisnis Inovatif:** Meskipun belum ada pengembangan model bisnis inovatif, ini menunjukkan bahwa BMT At-Ta’awun menyadari pentingnya inovasi dalam model bisnis mereka. Hal ini membuka peluang bagi perencanaan dan adaptasi lebih lanjut untuk memenuhi kebutuhan pasar dan perkembangan teknologi.

“Mengembangkan model bisnis inovatif? Belum” (Manajer, BMT At-Ta’awun)

- **Menentukan Kecepatan Eksekusi:** Target penyelesaian aplikasi pada tahun 2025 menunjukkan bahwa BMT At-Ta’awun memiliki rencana jangka panjang yang realistis dan fleksibel. Mereka juga siap untuk menilai kembali dan mengubah arah jika pengembangan tidak sesuai dengan harapan atau kondisi yang ada.

“Kalau bisa, yuk kita coba migrasikan di tahun 2025, kalau enggak bisa, kita mau stop, kita mau ganti” (Manajer, BMT At-Ta’awun)

c. Strategic Agility

- **Alokasi Sumber Daya yang Cepat:** BMT At-Ta'awun menunjukkan komitmen untuk menyediakan peralatan yang diperlukan dalam mendukung produksi konten digital. Pengadaan peralatan seperti kamera dan perangkat lunak adalah langkah awal penting untuk meningkatkan kualitas konten yang dihasilkan, memungkinkan organisasi untuk lebih kompetitif di dunia digital.

“Peralatan kamera dan lain sebagainya kita coba penuhi” (Manajer, BMT At-Ta'awun)

- **Menerima Perubahan dan Redirection:** Dukungan penuh dari pengurus menunjukkan kesiapan manajemen untuk beradaptasi dengan perubahan dan memberikan ruang bagi inovasi digital, meskipun implementasinya belum sepenuhnya optimal. Ini mencerminkan budaya organisasi yang mendukung eksperimen dan pembelajaran dalam proses transformasi digital.

“Pengurus manajemen itu mendukung, sangat mendukung sekali” (Manajer, BMT At-Ta'awun)

- **Mengatur Ritme Respon Strategis:** Pengembangan digital yang dimulai sesuai dengan kemampuan internal menunjukkan pendekatan yang realistis dan terukur. Fokus pada perkembangan bertahap membantu menghindari tekanan dan memastikan sumber daya digunakan secara efisien, dengan target jangka panjang yang dapat dicapai seiring waktu.

“Kami memulainya baru semampu kami” (Manajer, BMT At-Ta'awun)

4.2.3. Digital Transforming

Perubahan organisasi secara mendalam agar dapat beroperasi secara efektif di lingkungan digital melalui tiga elemen utama: *Navigating Innovation Ecosystems, Redesigning Internal Structures, dan Improving Digital Maturity.*

a. *Navigating Innovation Ecosystems*

- **Bergabung dengan Ekosistem Digital:** BMT At-Ta'awun mengakui keterbatasan SDM internal dalam mengelola website dan memilih untuk melibatkan pengembang eksternal. Ini menunjukkan kesadaran terhadap kebutuhan untuk bergabung dengan ekosistem digital yang lebih luas dan memanfaatkan keahlian luar untuk mencapai tujuan digitalisasi, daripada mencoba mengembangkan semuanya secara internal.

“Kalau eksplisit belum, Cuma kita sudah beberapa minta untuk dikelolakan website-nya, kan kita gak ada yang expert ya, minta tolong website-nya ‘kami pengennya gini-gini’ kita ke pengembang website, tidak kita mengembangkan sendiri” (Manajer, BMT At-Ta'awun)

- **Interaksi dengan Mitra Eksternal:** Kunjungan BMT At-Ta'awun ke BMT UMY dan Sidogiri menunjukkan upaya mereka untuk belajar dari praktik digitalisasi yang telah diterapkan oleh organisasi lain. Ini mencerminkan pentingnya kolaborasi dan berbagi pengetahuan dengan mitra eksternal dalam rangka mempercepat proses transformasi digital.

“Kami sempat searching, sempat riset beberapa yang teknologinya bagus. Cuma kami belum sempat silaturahmi ke sana. Baru silaturahmi kemaren ke UMY sama ke Sidogiri” (Manajer, BMT At-Ta'awun)

b. **Redesigning Internal Structures**

- **Mengubah Struktur Internal:** BMT At-Ta'awun belum merekrut Chief Digital Officer (CDO) karena keterbatasan SDM, namun mereka sudah merancang struktur organisasi yang lebih fleksibel dan adaptif. Ini menunjukkan kesadaran akan pentingnya digitalisasi, meskipun pengelolaan transformasi digital dilakukan dengan pendekatan yang lebih terdesentralisasi dan berbasis tim.

“Mengubah struktur internal dengan merekrut chief digital belum, kita model bisnis sudah merancang struktur berbasis tim yang lebih fleksibel dan adaptif” (Manajer, BMT At-Ta'awun)

- **Digitalisasi Model Bisnis:** BMT At-Ta'awun telah mengimplementasikan laporan berbasis digital, namun belum sepenuhnya optimal. Ini mencerminkan langkah awal yang baik dalam digitalisasi proses pelaporan, namun masih ada ruang untuk perbaikan dalam hal efisiensi dan efektivitas penggunaan teknologi.

“Kami laporan ke pengurus itu basisnya digital itu sudah” (Manajer, BMT At-Ta'awun)

Penggunaan Google Workspace untuk memonitor laporan internal menunjukkan bahwa BMT At-Ta'awun telah mengadopsi alat digital untuk meningkatkan kolaborasi dan pengelolaan pekerjaan. Ini adalah langkah awal yang efektif dalam digitalisasi, meskipun mungkin masih perlu penyesuaian untuk memastikan pemanfaatannya lebih maksimal.

“Saya monitoringnya itu berbasis pekerjaan yang mereka laporkan di Google Workspace” (Manajer, BMT At-Ta'awun)

c. Improving Digital Maturity

- **Mengidentifikasi Kesiapan SDM Digital:** BMT At-Ta'awun mulai memanfaatkan program magang sebagai cara untuk menyiapkan tenaga kerja digital, meskipun belum memiliki fokus khusus atau struktur formal untuk mengembangkan SDM digital. Ini menunjukkan pendekatan yang lebih fleksibel, di mana mereka mengandalkan partisipasi sukarela, seperti magang, untuk memulai pengembangan keterampilan digital di dalam organisasi.

“Kalau secara fokus belum, tapi kalau secara voluntary sudah, jadi kalau harus menyiapkan tenaga kerja digital khusus itu kami belum, tapi kalau yang voluntary ya tadi basicnya magang” (Manajer, BMT At-Ta'awun)

- **Merekrut Pekerja Digital Eksternal:** BMT At-Ta'awun belum merekrut pekerja digital eksternal karena belum menemukan kandidat yang sesuai. Ini menunjukkan bahwa

meskipun ada kebutuhan untuk SDM digital, mereka belum berhasil menemukan orang yang memiliki keterampilan atau pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

“Kalau meng-hire orang, kami belum menemukan” (Manajer, BMT At-Ta’awun)

- **Memanfaatkan Pengetahuan Digital Internal:** BMT At-Ta’awun memanfaatkan pengetahuan digital internal dengan cara otodidak, yang menunjukkan sikap belajar sambil berjalan. Meskipun ini dapat mengarah pada pembelajaran yang tidak terstruktur, pendekatan ini menunjukkan keinginan untuk terus berkembang dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.

“Kalau keluar kan ditangkap diambil orang lain, kita gitu, sambil berjalan sih sebenarnya, memanfaatkan pengetahuan digital internal, ya tadi secara otodidak” (Manajer, BMT At-Ta’awun)

4.2.4. Strategi Transformasi Digital

BMT At-Ta’awun sebagai lembaga keuangan mikro syariah menyadari pentingnya transformasi digital untuk menghadapi tantangan dan perubahan di era teknologi. Strategi transformasi digital yang diterapkan mencakup beberapa langkah strategis yang bertujuan meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan kualitas layanan.

Pertama, BMT At-Ta’awun merencanakan pengembangan aplikasi At-Ta’awun Mobile yang ditargetkan selesai pada tahun 2025. Aplikasi ini diharapkan dapat memberikan kemudahan bagi anggota dalam melakukan transaksi, pengajuan pembiayaan, dan layanan keuangan lainnya secara efisien dan transparan. Kedua, optimalisasi media sosial seperti Facebook, Instagram, dan TikTok digunakan untuk menjangkau berbagai segmen usia, terutama generasi muda. Hal ini menjadi strategi untuk memperluas pasar dan meningkatkan literasi keuangan di masyarakat.

Selanjutnya, BMT At-Ta’awun menjalankan program magang digital dengan melibatkan mahasiswa dalam pengelolaan konten digital dan media sosial. Dukungan berupa fasilitas editing premium seperti Canva Pro disediakan untuk meningkatkan kualitas konten. Selain itu, BMT juga

melakukan benchmarking dengan BMT UMY dan BMT Sidogiri untuk mengadopsi strategi digital yang lebih efektif. Penguatan infrastruktur digital juga dilakukan melalui migrasi server pada tahun 2023 sebagai persiapan pengembangan aplikasi.

4.2.5. Tahapan Transformasi Digital

Transformasi digital BMT At-Ta'awun dilakukan secara bertahap agar prosesnya lebih terstruktur dan optimal. Tahapan tersebut diawali dengan tahap eksplorasi di mana BMT mulai memanfaatkan media sosial dan website sebagai sarana promosi dan edukasi. Ini menjadi langkah awal dalam memperkenalkan layanan BMT secara digital.

Selanjutnya, pada tahap pengembangan, BMT melakukan riset dan benchmarking dengan lembaga serupa untuk memahami strategi digital yang relevan. Analisis kompetitor juga dilakukan untuk mengidentifikasi pola promosi yang efektif. Implementasi layanan berbasis digital dilakukan melalui pengembangan aplikasi At-Ta'awun Mobile dan penyediaan layanan berbasis HP untuk tabungan siswa dan mahasiswa.

Pada tahap penguatan, BMT melakukan migrasi server dan memberikan pelatihan kepada tim internal guna meningkatkan pengelolaan digital. Terakhir, tahap evaluasi dilakukan dengan memonitor efektivitas strategi media sosial dan pengembangan aplikasi berbasis kebutuhan anggota. Setiap tahapan ini dirancang untuk memastikan bahwa transformasi digital berjalan efektif dan berkelanjutan.

4.2.6. Hambatan dan Tantangan

Dalam perjalanan menuju transformasi digital, BMT At-Ta'awun dihadapkan pada berbagai hambatan dan tantangan. Salah satunya adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) di bidang digital. BMT belum memiliki tenaga ahli yang memadai, sehingga mereka mengandalkan program magang dan pembelajaran otodidak dalam pengelolaan digital.

Selain itu, keterbatasan infrastruktur menjadi kendala, terutama karena belum tersedianya laboratorium inovasi digital untuk pengujian dan pengembangan produk digital secara lebih profesional. Di sisi lain, pendanaan yang terbatas membuat pengembangan aplikasi dan infrastruktur digital bergantung pada alokasi anggaran yang bertahap, sehingga memperlambat proses digitalisasi.

Kurangnya model bisnis yang inovatif juga menjadi tantangan tersendiri. Hingga saat ini, BMT belum mengembangkan model bisnis digital yang adaptif dan inovatif, sehingga peluang ekspansi berbasis teknologi belum dimanfaatkan secara optimal. Dari sisi organisasi, belum adanya Chief Digital Officer (CDO) yang secara khusus menangani transformasi digital membuat pengelolaan transformasi dilakukan secara desentralisasi dan berbasis tim.

Dengan strategi dan tahapan yang telah dirancang, BMT At-Ta'awun diharapkan dapat mengatasi tantangan tersebut dan mencapai transformasi digital yang optimal untuk mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis di masa depan.

4.2.7. Faktor Pemicu dan Faktor Pendukung Transformasi Digital

Transformasi digital di BMT At-Ta'awun didorong oleh berbagai faktor pemicu dan faktor pendukung yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi.

a. Faktor Pemicu Transformasi Digital

- **Eksternal**

Dari sisi eksternal, perkembangan pesat teknologi finansial (fintech) dan digitalisasi di sektor keuangan menjadi tantangan sekaligus peluang bagi BMT At-Ta'awun untuk berinovasi. Perubahan preferensi konsumen yang semakin mengutamakan layanan berbasis digital menuntut BMT untuk menyesuaikan strategi bisnisnya. Selain itu, persaingan dengan lembaga keuangan lain seperti BMT UMY dan BMT Sidogiri yang telah sukses dalam implementasi digitalisasi menjadi motivasi tersendiri untuk terus berbenah.

- **Internal**

Dari sisi internal, perubahan demografi anggota yang kini didominasi oleh generasi muda (Millennial dan Gen Z) menjadi pendorong utama. Generasi ini lebih melek teknologi dan menginginkan layanan yang cepat dan mudah diakses secara digital. Selain itu, komitmen kuat dari manajemen untuk mendukung digitalisasi melalui pengembangan aplikasi dan infrastruktur juga menjadi faktor penggerak penting. Kebutuhan akan efisiensi operasional turut mendorong BMT untuk mengadopsi teknologi demi meningkatkan transparansi dan kecepatan layanan.

b. Faktor Pendukung Transformasi Digital

- **Eksternal**

Dari eksternal, kemitraan dan benchmarking dengan lembaga serupa memberikan wawasan baru dalam penerapan strategi digital yang lebih efektif. Akses terhadap teknologi terbaru seperti media sosial dan aplikasi editing juga memperkuat kemampuan BMT dalam memproduksi konten berkualitas. Selain itu, tren ekonomi digital yang didukung oleh regulasi pemerintah membuka peluang besar bagi BMT untuk memperluas pasar dan meningkatkan layanan.

- **Internal**

Faktor pendukung internal lainnya meliputi program magang digital yang melibatkan mahasiswa dalam pengelolaan media sosial dan konten digital. Pengembangan infrastruktur digital, seperti migrasi server dan rencana pengembangan aplikasi mobile, juga menunjukkan kesiapan BMT dalam menghadapi era digital. Tidak kalah penting, pelatihan internal yang rutin diberikan kepada tim turut mendukung peningkatan kompetensi SDM di bidang teknologi.

4.2.8. Hasil Transformasi Digital

Transformasi digital yang dilakukan BMT At-Ta'awun telah menghasilkan berbagai dampak yang signifikan, baik positif maupun negatif.

a. Dampak Positif

Dampak positif yang dirasakan antara lain peningkatan efisiensi operasional melalui digitalisasi layanan, sehingga proses transaksi menjadi lebih cepat dan transparan. Penggunaan media sosial dan website juga berhasil memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan literasi keuangan di masyarakat. Selain itu, pengembangan aplikasi At-Ta'awun Mobile yang sedang berjalan diharapkan dapat memberikan kemudahan akses layanan bagi anggota.

b. Dampak Negatif

Namun, transformasi digital ini juga membawa dampak negatif. Salah satunya adalah ketergantungan yang tinggi terhadap teknologi yang berisiko jika terjadi gangguan teknis. Selain itu, adanya kebutuhan investasi besar untuk pengembangan aplikasi dan infrastruktur digital dapat membebani keuangan BMT. Kurangnya kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan teknologi juga menjadi tantangan tersendiri yang dapat menghambat optimalisasi transformasi digital.

Meskipun demikian, dengan strategi yang matang dan dukungan penuh dari manajemen, BMT At-Ta'awun diharapkan dapat meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan manfaat dari transformasi digital untuk mencapai pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis.

4.3 Identifikasi Kapabilitas Dinamis BMT UMY (Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)

4.3.1. *Digital Sensing*

Kemampuan *digital sensing* terdiri dari subkapabilitas yang mencakup *digital scouting*, *digital scenario planning*, dan *digital mindset crafting*.

a. *Digital Scouting*

- **Pemindaian Tren Teknologi:** Transformasi yang dimulai sejak 2018 menunjukkan langkah awal menuju digitalisasi. Namun, proses bertahap ini menandakan bahwa organisasi menghadapi tantangan dalam adopsi teknologi.

"Transformasi teknologi dimulai dari 2018 dengan aplikasi mobile, dan terus dikembangkan untuk menyesuaikan tren." (SS, BMT UMY)

Pengamatan ini mencerminkan upaya BMT UMY untuk belajar dari pemain besar di industri keuangan. Hal ini menunjukkan adaptabilitas, tetapi juga ketergantungan pada model kompetitor.

"Kami mengamati perubahan teknologi dari lembaga keuangan besar dan mencoba mengadopsi fitur-fitur serupa." (SS, BMT UMY)

Fokus pada tim SS dalam memantau tren adalah langkah strategis. Namun, efektivitasnya sangat tergantung pada keterampilan dan sumber daya tim.

"Tim SS ditugaskan memantau tren teknologi untuk memastikan BMT tetap relevan dengan kebutuhan pasar." (SS, BMT UMY)

- **Screening Kompetitor Digital:** Monitoring kompetitor adalah langkah penting untuk tetap kompetitif. Namun, pendekatan ini harus ditindaklanjuti dengan inovasi yang unik agar tidak sekadar menjadi pengikut.

"Kami memonitor pemain digital baru seperti fintech dan BMT lainnya yang menawarkan layanan serupa." (SS, BMT UMY)

Pengakuan terhadap kompetitor di media sosial menunjukkan bahwa BMT UMY menyadari pergeseran pola pemasaran ke ranah digital, meskipun mungkin memerlukan upaya lebih untuk memperkuat kehadirannya.

"Persaingan tidak hanya dengan fintech, tetapi juga BMT-BMT lain yang kini lebih gencar di media sosial." (SS, BMT UMY)

Ini menunjukkan usaha BMT UMY untuk terus belajar dari pesaing langsung. Namun, pembelajaran ini perlu diimbangi dengan implementasi yang cepat untuk memanfaatkan peluang pasar.

"Pesaing digital seperti Trust Solusi Syariah dan Lariba Consulting terus kami pelajari untuk memahami pendekatan mereka." (SS, BMT UMY)

- **Menangkap Tren Berpusat pada Pelanggan:** Penggunaan profiling menunjukkan bahwa BMT UMY fokus pada data-driven decision making, membantu mereka memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik.

"Profiling mitra membantu kami memahami kebutuhan spesifik seperti fitur transaksi berbasis VA." (SS, BMT UMY)

Respons terhadap masukan mitra adalah indikator penting dari pendekatan yang berpusat pada pelanggan. Namun, proses implementasi harus lebih cepat untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

"Kami menerima masukan mitra tentang pentingnya fitur tambahan seperti transfer real-time di aplikasi." (SS, BMT UMY)

Pemanfaatan media sosial menunjukkan kesadaran terhadap pentingnya interaksi digital, terutama untuk menarik generasi muda yang menjadi pasar potensial.

"Kami memanfaatkan media sosial untuk mempelajari perubahan preferensi pelanggan, terutama generasi muda." (SS, BMT UMY)

b. Digital Scenario Planning

- **Menganalisis Sinyal Digital:** Identifikasi demografi utama ini mencerminkan strategi yang terfokus, namun segmen di luar kelompok usia ini juga perlu diperhatikan untuk memperluas jangkauan pasar.

"Data profil mitra menunjukkan dominasi kelompok usia 30-40 tahun sebagai target utama konten dan layanan." (SS, BMT UMY)

Langkah ini menunjukkan pendekatan proaktif, tetapi keberhasilan tergantung pada efektivitas penerapan hasil pelatihan dalam operasional sehari-hari.

"Setiap awal tahun, kami mengidentifikasi sinyal dari pelatihan teknologi baru untuk diterapkan di sistem kami." (SS, BMT UMY)

Fokus pada fitur spesifik ini menunjukkan adaptasi terhadap kebutuhan pelanggan, tetapi penting untuk terus mengembangkan fitur baru yang relevan.

"Kami fokus pada sinyal seperti permintaan transfer cepat dan layanan VA sebagai bagian dari analisis kebutuhan pasar." (SS, BMT UMY)

- **Menafsirkan Skenario Masa Depan:** Kolaborasi internal dan eksternal ini adalah langkah strategis untuk membangun rencana digital yang matang, meskipun memerlukan kecepatan dalam pengambilan keputusan.

"Diskusi internal dengan pengurus dan vendor membantu kami mempersiapkan berbagai skenario untuk transformasi digital." (SS, BMT UMY)

Penyusunan skenario backup data menunjukkan perhatian pada risiko keamanan digital, meski implementasi membutuhkan investasi yang signifikan.

"Skenario server mencakup lokasi backup di tempat berbeda untuk mencegah risiko data hilang." (SS, BMT UMY)

Pendekatan lintas divisi meningkatkan peluang keberhasilan, tetapi koordinasi yang efektif menjadi tantangan utama.

"Kami menyusun skenario masa depan dengan pendekatan kolaborasi lintas divisi." (SS, BMT UMY)

- **Merumuskan Strategi Digital:** Pengembangan server utama dan backup merupakan bagian dari strategi untuk menjaga keamanan dan kemandirian data, meskipun memerlukan investasi dalam infrastruktur dan pemeliharaan.

"Pengembangan server utama dan backup merupakan bagian dari strategi agar data tetap aman dan mandiri." (SS, BMT UMY)

Rencana digital mandiri pada 2025 bertujuan untuk meningkatkan kontrol teknologi, meskipun transisi ini membutuhkan kesiapan sumber daya internal.

"Kami memiliki rencana 2025 untuk mengurangi ketergantungan vendor dengan membangun sistem digital mandiri." (SS, BMT UMY)

Implementasi branchless banking memungkinkan jangkauan pelanggan yang lebih luas tanpa cabang fisik, tetapi membutuhkan kesiapan ekosistem digital dan adopsi pengguna.

"Target jangka panjang mencakup branchless banking untuk menjangkau pelanggan tanpa membuka cabang fisik." (SS, BMT UMY)

c. Digital Mindset Crafting

- **Membangun Visi Jangka Panjang:** Target paperless mencerminkan komitmen BMT UMY terhadap efisiensi operasional dan keberlanjutan. Namun, implementasi ini memerlukan perubahan budaya kerja dan pelatihan untuk memastikan semua pihak menerima transformasi.

"Kami menargetkan paperless dalam semua aktivitas seperti RAT hingga transaksi keuangan." (SS, BMT UMY)

Fokus pada teknologi masa depan menunjukkan bahwa BMT UMY memiliki visi inovatif. Namun, penerapan teknologi seperti blockchain dan IoT memerlukan investasi besar dan kemampuan teknis yang belum sepenuhnya tersedia.

"Blockchain dan IoT adalah teknologi masa depan yang diharapkan bisa diterapkan di BMT UMY." (SS, BMT UMY)

Penghematan biaya melalui digitalisasi adalah tujuan strategis yang penting, tetapi perlu diimbangi dengan alokasi anggaran awal untuk mengadopsi teknologi yang tepat.

"Visi kami melibatkan penghematan biaya operasional melalui digitalisasi menyeluruh." (SS, BMT UMY)

- **Mendorong Mindset Kewirausahaan:** Strategi ini tidak hanya membantu menciptakan sumber pendapatan tambahan tetapi juga memposisikan BMT UMY sebagai penyedia layanan teknologi syariah. Namun, mereka harus membangun kepercayaan pasar terhadap kemampuan teknis mereka.

"Komersialisasi server kepada BMT lain menjadi contoh inovasi berbasis kewirausahaan." (SS, BMT UMY)

Pendekatan kewirausahaan ini memperlihatkan kemampuan BMT UMY untuk memanfaatkan inovasi digital sebagai alat untuk menarik lebih banyak mitra. Namun, keberhasilannya bergantung pada kecepatan implementasi.

"Kami menjadikan setiap perubahan fitur aplikasi sebagai peluang untuk memperluas jangkauan pasar." (SS, BMT UMY)

Usaha untuk menciptakan pendapatan tambahan dari kolaborasi digital adalah langkah proaktif. Namun, penting bagi BMT UMY untuk menjaga keseimbangan antara efisiensi operasional dan ekspansi usaha.

"Mindset kewirausahaan dikuatkan dengan mencari pendapatan tambahan dari kemitraan digital." (SS, BMT UMY)

- **Mengembangkan Mindset Digital dalam Organisasi:** Evaluasi berkala menunjukkan upaya serius untuk menanamkan mindset digital dalam organisasi. Namun, pelatihan yang relevan harus terus diadakan untuk mendukung evaluasi ini.

"Evaluasi tengah tahun dan akhir tahun menjadi momen penting untuk mendorong pola pikir digital seluruh tim." (SS, BMT UMY)

Pelatihan rutin memastikan tim tetap terbaru dengan perkembangan teknologi. Namun, efektivitasnya harus diukur melalui kontribusi nyata dari tim dalam mendukung transformasi digital.

"Kami memanfaatkan pelatihan teknologi terkini untuk terus meningkatkan wawasan digital tim." (SS, BMT UMY)

Kolaborasi lintas divisi adalah langkah penting untuk mengintegrasikan visi digital secara menyeluruh. Namun, tantangan seperti resistensi perubahan harus ditangani dengan komunikasi yang efektif.

"Inisiatif transformasi digital didorong dari seluruh elemen organisasi melalui kolaborasi lintas divisi." (SS, BMT UMY)

4.3.2. Digital Seizing

Kemampuan organisasi untuk menangkap peluang digital dengan cepat dan efektif melalui tiga elemen utama: *Rapid Prototyping*, *Balancing Digital Portfolios*, dan *Strategic Agility*.

a. Rapid Prototyping

- **Menciptakan Produk Minimum Layak (MVP):** Pendekatan bertahap dalam pengembangan MVP mencerminkan fokus pada kebutuhan pelanggan. Namun, percepatan siklus inovasi diperlukan agar fitur baru bisa lebih cepat diluncurkan.

"Tahapan pengembangan aplikasi kami dimulai dari fitur sederhana seperti pengecekan saldo hingga transaksi lengkap." (SS, BMT UMY)

Proses uji coba memungkinkan pengurangan risiko kegagalan produk. Namun, feedback dari pengguna perlu diolah lebih cepat untuk mempercepat iterasi pengembangan.

"Ide-ide baru diuji coba dalam aplikasi sebelum diluncurkan ke publik." (SS, BMT UMY)

Pemusatan pada kebutuhan mitra memastikan solusi yang relevan, tetapi pengelolaan umpan balik yang terstruktur penting untuk memperkuat relevansi ini.

"Kami memprioritaskan kebutuhan mitra dalam setiap pengembangan prototipe digital." (SS, BMT UMY)

- **Metodologi Lean Start-Up:** Kolaborasi dengan vendor adalah langkah efisien untuk memulai pengembangan fitur. Namun, ketergantungan pada vendor juga perlu diimbangi dengan pengembangan internal untuk meningkatkan kontrol.

"Kolaborasi dengan vendor mengurangi biaya awal pengembangan fitur digital." (SS, BMT UMY)

Penggunaan feedback pengguna menunjukkan penerapan lean start-up yang baik. Namun, kemampuan untuk merespons umpan balik ini secara cepat menjadi kunci keberhasilannya.

"Kami memanfaatkan feedback dari pengguna untuk memperbaiki produk minimum yang kami tawarkan." (SS, BMT UMY)

Strategi efisiensi biaya melalui vendor menunjukkan kejelasan prioritas. Namun, pengembangan internal harus menjadi tujuan jangka panjang agar organisasi lebih mandiri.

"Fokus kami adalah efisiensi biaya melalui kemitraan vendor hingga pengembangan internal menjadi memungkinkan." (SS, BMT UMT)

- **Laboratorium Inovasi Digital:** Peran Tim SS sebagai laboratorium inovasi memungkinkan fleksibilitas untuk mencoba ide baru. Namun, penting untuk memastikan hasil uji coba ini dievaluasi dan diterapkan dengan cepat.

"Tim SS bertindak sebagai laboratorium inovasi, melakukan uji coba fitur seperti sedekah pasca transaksi." (SS, BMT UMY)

Uji coba kolaboratif memastikan fitur diuji secara komprehensif sebelum peluncuran. Namun, transparansi dalam proses pengujian harus dijaga untuk memastikan kualitas.

"Ide seperti VA transfer diuji coba oleh tim SS bersama vendor sebelum diimplementasikan luas." (SS, BMT UMY)

Ketiadaan ruang fisik tidak menghalangi inovasi, tetapi pendekatan ini memerlukan manajemen proyek digital yang efektif untuk memastikan eksperimen berjalan lancar.

"Kami tidak memiliki ruang fisik untuk inovasi, tetapi semua eksperimen digital dikelola oleh tim khusus." (SS, BMT UMY)

b. Balancing Digital Portfolios

- **Menyeimbangkan Opsi Internal dan Eksternal:** Pendekatan ini mencerminkan strategi efisiensi dengan memanfaatkan sumber daya internal untuk fungsi yang lebih sederhana seperti media sosial. Namun, ketergantungan pada vendor untuk server menandakan perlunya rencana jangka panjang untuk membangun kemandirian.

"Kami mengelola media sosial secara internal untuk menghemat biaya, tetapi server masih dikelola vendor." (SS, BMT UMY)

Internal marketing digital adalah langkah strategis yang memberikan kontrol lebih baik atas pesan merek. Namun, pengembangan keahlian internal yang berkelanjutan harus menjadi prioritas.

"Internalisasi tugas untuk fungsi yang kami mampu, seperti marketing digital, dilakukan untuk menjaga efisiensi." (SS, BMT UMY)

Pembatasan outsourcing hanya untuk fungsi kritis menunjukkan pengelolaan biaya yang bijak. Namun, perlu ada evaluasi berkala untuk menentukan kapan fungsi tertentu dapat diinternalisasi.

"Tim SS memastikan pengelolaan internal berjalan, sementara outsourcing dilakukan hanya untuk fungsi kritis." (SS, BMT UMY)

- **Mengembangkan Model Bisnis Inovatif:** Inisiatif branchless banking menunjukkan komitmen untuk menjangkau mitra secara lebih luas tanpa biaya besar untuk infrastruktur fisik. Namun, keberhasilan model ini sangat bergantung pada kemampuan teknologi yang mendukungnya.

"Branchless banking adalah langkah strategis untuk memperluas jangkauan tanpa menambah cabang fisik." (SS, BMT UMY)

Pemanfaatan teknologi dalam administrasi menunjukkan efisiensi proses operasional. Hal ini memberikan nilai tambah yang signifikan kepada pelanggan, terutama untuk segmen pendidikan.

"Kami menggunakan teknologi untuk proses administrasi yang lebih cepat, seperti VA untuk pembayaran mahasiswa." (SS, BMT UMY)

Teknologi sebagai alat untuk menciptakan daya saing layanan syariah adalah langkah inovatif. Namun, penting untuk terus mengevaluasi kebutuhan pelanggan agar solusi tetap relevan.

"Penggunaan teknologi memungkinkan kami menawarkan solusi layanan syariah yang kompetitif." (SS, BMT UMY)

- **Menentukan Kecepatan Eksekusi:** Ketergantungan pada komunikasi dengan vendor adalah langkah praktis untuk memastikan fitur dapat dirilis sesuai jadwal. Namun, membangun kapasitas internal dapat membantu mempercepat siklus pengembangan.

"Kecepatan eksekusi tergantung pada komunikasi intensif kami dengan vendor untuk memastikan fitur selesai tepat waktu." (SS, BMT UMY)

Pemantauan kebutuhan pasar mencerminkan adaptabilitas yang baik. Namun, penting bagi BMT UMY untuk mempercepat pengambilan keputusan berdasarkan data ini agar tidak kehilangan peluang.

"Kami terus memantau kebutuhan pasar untuk menentukan prioritas pengembangan fitur baru." (SS, BMT UMY)

Kepemimpinan tim SS dalam inovasi menunjukkan struktur organisasi yang mendukung perubahan digital. Efisiensi ini harus diimbangi dengan pengukuran hasil inovasi untuk memastikan dampak nyata.

"Tim SS memimpin dorongan inovasi dengan memastikan bahwa perubahan digital dilakukan secara efisien." (SS, BMT UMY)

c. Strategic Agility

- **Mengalokasikan Sumber Daya Cepat:** Pergeseran fokus pasar mencerminkan kemampuan adaptasi strategis BMT UMY. Namun, pendekatan ini harus disertai dengan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan komunitas syariah modern.

"BMT UMY beralih dari fokus pasar tradisional ke komunitas syariah modern yang lebih luas." (SS, BMT UMY)

Penggunaan data untuk mendukung realokasi sumber daya adalah langkah strategis berbasis data. Namun, keberhasilannya tergantung pada akurasi data dan kecepatan respons terhadap hasil analisis.

"Kami memanfaatkan data profiling untuk realokasi sumber daya ke target pasar yang lebih potensial." (SS, BMT UMY)

Pergeseran dari pedagang kecil ke komunitas edukasi syariah menunjukkan strategi untuk menciptakan efisiensi. Namun, BMT UMY harus memastikan bahwa segmen pasar lama tetap terlayani dengan baik.

"Perubahan fokus pasar dari pedagang kecil ke komunitas edukasi syariah dilakukan untuk efisiensi." (SS, BMT UMY)

- **Menerima Perubahan dan Redirection:** Kemampuan menciptakan layanan prioritas untuk mitra premium menunjukkan fleksibilitas yang baik. Namun, layanan ini harus didukung dengan diferensiasi nyata untuk menarik pasar premium.

"Kami fleksibel terhadap perubahan, misalnya dengan menciptakan layanan prioritas untuk mitra premium." (SS, BMT UMY)

Kemampuan mengikuti teknologi baru memperlihatkan komitmen BMT UMY untuk tetap kompetitif. Namun, proses adopsi harus dipercepat untuk mengimbangi inovasi pesaing.

"BMT UMY selalu mengikuti perkembangan teknologi baru seperti aplikasi mobile untuk layanan syariah." (SS, BMT UMY)

Pendekatan bertahap memastikan transformasi berjalan sesuai kapasitas organisasi. Namun, tantangan utama adalah mempertahankan momentum agar transformasi tidak stagnan.

"Transformasi digital dilakukan bertahap, sesuai dengan kebutuhan dan kesiapan pasar." (SS, BMT UMY)

- **Mengatur Ritme Respon Strategis:** Penilaian inovasi bulanan menunjukkan pendekatan berbasis hasil yang efektif. Namun, tantangan terbesar adalah memastikan bahwa inovasi tersebut benar-benar relevan dengan kebutuhan pasar.

"Setiap bulan, inovasi baru menjadi indikator kinerja untuk memastikan tim responsif terhadap dinamika pasar." (SS, BMT UMY)

Evaluasi rutin ini membantu menjaga kualitas layanan. Namun, penting untuk melibatkan lebih banyak pemangku kepentingan dalam proses evaluasi untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas.

"Tim SS secara rutin mengevaluasi layanan dan fitur digital untuk memastikan kelayakan inovasi." (SS, BMT UMY)

Respons cepat terhadap masukan pengguna adalah salah satu kekuatan BMT UMY. Namun, untuk meningkatkan efisiensi, mereka dapat menerapkan sistem otomatis untuk menangkap dan memproses masukan secara real-time.

"Kami mengikuti model respons cepat, misalnya dengan memperbaiki aplikasi segera setelah ada masukan dari pengguna." (SS, BMT UMY)

4.3.3. Digital Transforming

Perubahan organisasi secara mendalam agar dapat beroperasi secara efektif di lingkungan digital melalui tiga elemen utama: *Navigating Innovation Ecosystems, Redesigning Internal Structures, dan Improving Digital Maturity.*

a. Navigating Innovation Ecosystems

- **Bergabung dengan Ekosistem Digital:** Kemitraan dengan Flip memperlihatkan langkah strategis BMT UMY untuk bersaing dengan layanan bank besar. Namun, mereka perlu membangun kapabilitas internal agar tidak terlalu bergantung pada pihak ketiga.

"Kemitraan dengan Flip dan vendor lain memastikan layanan transfer kami sebanding dengan bank besar." (SS, BMT UMY)

Kolaborasi dengan regulator seperti Kominfo membantu memastikan kepatuhan terhadap regulasi digital. Ini adalah langkah penting untuk membangun kredibilitas, tetapi harus didukung dengan sistem yang memenuhi standar regulator.

"Kami masuk dalam ekosistem digital yang lebih luas melalui kerjasama dengan regulator seperti Kominfo." (SS, BMT UMY)

Adopsi fitur fintech melalui kemitraan vendor menunjukkan fleksibilitas BMT UMY dalam memperluas layanan syariah. Namun, penting untuk mengembangkan inovasi berbasis nilai syariah agar dapat menciptakan diferensiasi pasar.

"Kerjasama dengan vendor memungkinkan kami mengadopsi fitur fintech untuk layanan keuangan syariah." (SS, BMT UMY)

- **Interaksi dengan Mitra Eksternal:** Kolaborasi dengan vendor untuk memenuhi regulasi adalah langkah yang efisien. Namun, BMT UMY perlu menginternalisasi pengetahuan ini agar lebih mandiri di masa depan.

"Vendor membantu memenuhi regulasi seperti PSE dan mempermudah akses mitra ke layanan digital." (SS, BMT UMY)

Pemanfaatan jaringan eksternal seperti BI Fast memperluas jangkauan layanan. Namun, mereka harus memantau risiko terkait biaya dan keandalan mitra eksternal.

"Kami menggunakan jaringan eksternal untuk menambah kemampuan seperti BI Fast dan transfer lintas bank." (SS, BMT UMY)

Efisiensi biaya adalah salah satu keuntungan utama dari kolaborasi eksternal. Namun, penting untuk memastikan bahwa fitur aplikasi yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan mitra.

"Kolaborasi dengan pihak luar menciptakan efisiensi biaya dalam pengembangan fitur aplikasi." (SS, BMT UMY)

- **Memfaatkan Kapabilitas Ekosistem Baru:** Pendekatan ini menunjukkan kesadaran terhadap pentingnya ekosistem digital dalam memperluas layanan syariah. Namun, perlu ada strategi integrasi yang mendalam agar layanan syariah tetap menjadi fokus utama.

"BMT UMY melihat ekosistem digital sebagai peluang untuk mengintegrasikan layanan berbasis syariah." (SS, BMT UMY)

Pemanfaatan teknologi VA menunjukkan upaya untuk menjangkau pasar lebih luas. Namun, diversifikasi teknologi lain dapat memberikan nilai tambah bagi mitra.

"Teknologi seperti VA membantu kami menarik pasar yang lebih luas dengan memanfaatkan kapabilitas ekosistem." (SS, BMT UMY)

Analitik data memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cerdas. Namun, BMT UMY perlu memastikan keamanan data yang diproses oleh vendor untuk menjaga kepercayaan mitra.

"Kami menggunakan analitik data dari vendor untuk memahami dan memaksimalkan kapabilitas pasar digital." (SS, BMT UMY)

b. Redesigning Internal Structures

- **Struktur Internal Adaptif:** Restrukturisasi ini menunjukkan upaya untuk meningkatkan efisiensi internal. Namun, evaluasi berkelanjutan diperlukan untuk memastikan setiap tim bekerja secara optimal.

"Pembagian tim HRD menjadi dua memastikan pengelolaan SDM lebih fokus dan efisien." (SS, BMT UMY)

Penyesuaian struktur internal untuk mendukung digitalisasi mencerminkan komitmen organisasi terhadap perubahan. Namun, perubahan ini harus diimbangi dengan komunikasi yang jelas untuk mencegah resistensi.

"Struktur internal dirancang ulang untuk mendukung digitalisasi yang lebih lancar di semua level organisasi." (SS, BMT UMY)

Penambahan peran baru seperti koordinator support system adalah langkah inovatif untuk mendukung transformasi digital. Namun, efektivitas peran ini tergantung pada kejelasan tanggung jawab dan otoritasnya.

"Peran seperti koordinator support system ditambahkan untuk memastikan fokus pada transformasi digital." (SS, BMT UMY)

- **Digitalisasi Model Bisnis:** Langkah ini mencerminkan visi jangka panjang BMT UMY untuk menjangkau pelanggan tanpa kehadiran fisik. Namun, keberhasilan branchless banking bergantung pada penerimaan pelanggan terhadap model ini.

"Menu agen BMT dirancang untuk mendukung branchless banking di masa depan." (SS, BMT UMY)

Perancangan model bisnis digital ini memperlihatkan fokus pada efisiensi operasional dan jangkauan pasar. Namun, diperlukan investasi teknologi yang signifikan untuk memastikan keberlanjutan model ini.

"Kami merancang model bisnis digital untuk memperluas jangkauan tanpa harus membuka cabang fisik baru." (SS, BMT UMY)

Upaya mengurangi dokumen fisik meningkatkan efisiensi. Namun, penyesuaian regulasi terkait hukum positif diperlukan untuk sepenuhnya beralih ke sistem digital.

"Digitalisasi membantu kami mengurangi ketergantungan pada dokumen fisik, meski masih ada proses manual untuk hukum positif." (SS, BMT UMY)

- **Tim Berbasis Fleksibilitas:** Peran Tim SS sebagai pusat inovasi menciptakan fleksibilitas. Namun, penting untuk memastikan tim memiliki sumber daya yang cukup untuk menangani semua inisiatif digital.

"Pekerjaan tim SS meliputi seluruh inovasi digital untuk memastikan koordinasi yang optimal." (SS, BMT UMY)

Fokus pada rekrutmen untuk posisi strategis menunjukkan prioritas organisasi terhadap transformasi digital. Namun, keberhasilan rekrutmen bergantung pada daya saing organisasi dalam menarik talenta.

"Rekrutmen tenaga kerja baru diprioritaskan untuk posisi strategis yang mendukung digitalisasi." (SS, BMT UMY)

Pembagian kerja yang fleksibel memungkinkan respon yang lebih cepat terhadap tantangan digital. Namun, perlu ada mekanisme evaluasi untuk memastikan fleksibilitas tidak mengorbankan efisiensi.

"Peningkatan fleksibilitas dalam pembagian kerja bertujuan mempercepat transformasi digital." (SS, BMT UMY)

c. Improving Digital Maturity

- **Mengidentifikasi Kesiapan SDM Digital:** Pemusatan pada segmen usia produktif ini menunjukkan strategi berbasis data yang efisien, karena kelompok ini biasanya memiliki tingkat adaptasi teknologi yang lebih tinggi. Namun, untuk pertumbuhan jangka panjang, BMT UMY perlu mulai mempersiapkan strategi untuk menjangkau generasi muda dan kelompok lain.

"Profiling mitra menunjukkan bahwa sebagian besar mitra berada di usia produktif 30-40 tahun, sehingga fokus digitalisasi diarahkan ke segmen ini." (SS, BMT UMY)

Pelatihan rutin merupakan langkah penting untuk memastikan tenaga kerja internal dapat mendukung transformasi digital. Namun, pelatihan ini harus diimbangi dengan evaluasi hasil untuk memastikan peningkatan kemampuan yang terukur.

"Kami mengevaluasi kesiapan digital tenaga kerja internal dengan pelatihan reguler untuk memastikan kemampuan mengikuti teknologi baru." (SS, BMT UMY)

Langkah ini mencerminkan bahwa mitra telah dipersiapkan untuk menggunakan teknologi digital. Namun, proses edukasi harus terus dilakukan, terutama untuk mitra baru atau segmen yang kurang terpapar teknologi.

"Sebagian besar mitra telah teredukasi secara digital melalui inisiatif verifikasi data mandiri dengan foto wajah dan KTP." (SS, BMT UMY)

- **Memfaatkan Pengetahuan Digital:** Penerapan hasil pelatihan menunjukkan pendekatan yang terfokus pada implementasi nyata. Namun, penting untuk mendokumentasikan proses ini agar dapat dijadikan panduan untuk proyek serupa di masa depan.

"Setiap pelatihan menghasilkan usulan untuk diterapkan, seperti digitalisasi sistem permintaan bagian umum melalui website." (SS, BMT UMY)

Pelatihan AI memperlihatkan langkah inovatif untuk memperkuat kemampuan pemasaran dan operasional. Namun, penerapan teknologi seperti AI memerlukan pengawasan ketat untuk memastikan kesesuaian dengan nilai-nilai syariah.

"Kami memanfaatkan pelatihan AI untuk meningkatkan kemampuan digital marketing dan efisiensi proses operasional." (SS, BMT UMY)

Digitalisasi proses administrasi mencerminkan efisiensi internal yang signifikan. Namun, penting untuk memastikan bahwa semua staf mampu beradaptasi dengan perubahan ini agar tidak menimbulkan hambatan dalam operasional sehari-hari.

"Pengetahuan digital internal digunakan untuk menyederhanakan proses administrasi, seperti pengajuan kebutuhan kantor melalui sistem online." (SS, BMT UMY)

- **Rekrutmen Pekerja Digital:** Kendala biaya dalam merekrut tenaga ahli digital adalah tantangan umum bagi organisasi kecil hingga menengah. BMT UMY dapat mempertimbangkan strategi seperti kolaborasi dengan universitas atau pelatihan internal untuk membangun keahlian digital dari nol.

"Kami menghadapi kendala dalam merekrut tenaga kerja digital dengan keahlian matang karena biaya gaji yang tinggi." (SS, BMT UMY)

Pendekatan selektif dalam rekrutmen adalah langkah yang baik untuk memastikan bahwa staf baru memahami dan mendukung nilai-nilai syariah organisasi. Namun, proses ini mungkin memakan waktu lebih lama, sehingga harus direncanakan dengan matang.

"Rekrutmen pekerja digital dilakukan secara selektif untuk memastikan keselarasan visi dan misi organisasi." (SS, BMT UMY)

Fokus pada pengembangan internal menunjukkan upaya untuk menciptakan solusi berkelanjutan. Namun, tantangan utama adalah memastikan program pelatihan internal cukup menarik untuk membangun dan mempertahankan talenta.

"Kami memprioritaskan pengembangan internal karena sulitnya mempertahankan tenaga kerja digital eksternal dalam jangka panjang." (SS, BMT UMY)

4.3.4. Strategi Transformasi Digital

BMT UMY memulai transformasi digitalnya dengan memperkuat infrastruktur teknologi dan integrasi layanan berbasis digital. Langkah ini mencakup pengembangan aplikasi BMT UMY Mobile yang dilengkapi dengan fitur-fitur dasar seperti pengecekan saldo hingga kemampuan transfer antarbank melalui kerja sama dengan pihak ketiga, seperti Flip. Selain itu, layanan virtual account (VA) diperkenalkan untuk memfasilitasi pembayaran dan transfer secara real-time, memberikan kemudahan bagi mitra dalam bertransaksi. Menyadari pentingnya kemandirian dalam pengelolaan data, BMT UMY menetapkan target untuk memiliki server sendiri pada tahun 2025, sebuah langkah strategis yang bertujuan meningkatkan efisiensi operasional dan keamanan data jangka panjang.

Dalam mendukung visi tersebut, BMT UMY mulai mengadopsi transformasi model bisnis berbasis digital dengan mengimplementasikan layanan branchless banking. Sistem ini memungkinkan jangkauan yang lebih luas tanpa perlu membuka cabang fisik, sehingga memberikan efisiensi biaya yang signifikan. Salah satu contoh implementasi adalah sistem pembayaran SPP berbasis VA bagi mahasiswa UMY yang mempermudah transaksi kapan saja dan di mana saja. Selain itu, organisasi ini berkomitmen untuk mewujudkan sistem operasional yang sepenuhnya paperless, termasuk dalam undangan digital dan verifikasi data, guna meningkatkan efisiensi administrasi dan memperkuat identitas sebagai lembaga keuangan syariah yang modern.

Untuk memastikan keberhasilan transformasi digital, BMT UMY memberikan perhatian besar pada penguatan sumber daya manusia dan literasi digital. Tim support system (SS) memainkan peran penting sebagai penggerak utama inovasi teknologi di organisasi ini. Pelatihan dan evaluasi rutin dilakukan untuk meningkatkan kompetensi tenaga kerja agar mampu mengikuti perkembangan teknologi terkini. Di sisi lain, literasi digital juga ditanamkan kepada mitra melalui edukasi tentang layanan digital, seperti proses verifikasi KTP dan biometrik. Upaya ini tidak hanya meningkatkan pemahaman mitra terhadap layanan BMT UMY, tetapi juga memperkuat hubungan antara lembaga dengan mitranya, memastikan transformasi digital berjalan secara inklusif dan berkelanjutan.

4.3.5. Tahapan Transformasi Digital

Transformasi digital BMT UMY berlangsung dalam tiga tahapan utama yang mencerminkan komitmen mereka untuk beradaptasi dengan perubahan zaman. Tahap pertama dimulai dengan digitalisasi infrastruktur dan layanan dasar. Langkah ini diawali pada tahun 2018, ketika BMT UMY mulai mengembangkan aplikasi mobile sebagai fondasi layanan digital. Aplikasi tersebut menawarkan fitur dasar seperti pengecekan saldo, yang kemudian berkembang menjadi layanan transaksi real-time melalui virtual account (VA). Dengan bekerja sama dengan vendor teknologi, fokus utama tahap ini adalah memastikan kesiapan infrastruktur digital yang dapat mendukung efisiensi operasional dan meningkatkan kenyamanan mitra.

Tahap kedua adalah integrasi dan ekspansi layanan digital, di mana BMT UMY memperluas jangkauan dan fungsi layanan berbasis teknologi. Mereka mulai mengadopsi sistem branchless banking untuk memungkinkan mitra mengakses layanan keuangan syariah tanpa memerlukan cabang fisik. Implementasi sistem pembayaran berbasis VA, seperti untuk pembayaran SPP mahasiswa UMY, menjadi contoh konkret strategi ini. Selain itu, mereka juga melakukan digitalisasi administrasi internal melalui penerapan undangan digital, verifikasi data berbasis biometrik, dan langkah menuju operasional paperless. Fokus dari tahap ini adalah menghadirkan kenyamanan layanan sekaligus menjaga efisiensi biaya operasional, sehingga BMT UMY dapat bersaing di era digital.

Tahap terakhir adalah konsolidasi, yang ditandai dengan peningkatan kemandirian teknologi dan literasi digital. BMT UMY berencana memiliki server sendiri pada tahun 2025 untuk mengurangi ketergantungan pada vendor eksternal dan meningkatkan keamanan data. Pada tahap ini, tim support system (SS) memainkan peran sentral sebagai penggerak inovasi teknologi, didukung oleh pelatihan rutin untuk meningkatkan kapabilitas internal. Di sisi lain, literasi digital juga menjadi perhatian, dengan edukasi kepada mitra tentang penggunaan layanan digital seperti fitur verifikasi KTP dan biometrik. Langkah ini memastikan inklusi digital yang lebih luas sekaligus memperkuat kemampuan internal untuk mendukung keberlanjutan transformasi digital di masa depan.

4.3.6. Hambatan dan Tantangan

Dalam perjalanan transformasi digitalnya, BMT UMY menghadapi berbagai hambatan dan tantangan yang perlu diatasi untuk memastikan keberlanjutan inovasi. Secara internal, keterbatasan latar belakang teknologi di kalangan tim Support System (SS) menjadi salah satu kendala utama. Kurangnya keahlian teknis membuat pengelolaan dan pengembangan sistem digital sering kali bergantung pada vendor eksternal. Hal ini menyebabkan kontrol penuh atas data dan sistem belum sepenuhnya dimiliki oleh BMT UMY. Sebagai langkah jangka panjang, BMT UMY telah merencanakan untuk memiliki server mandiri pada tahun 2025 guna meningkatkan kemandirian teknologi dan keamanan data.

Tantangan eksternal juga cukup signifikan, terutama dalam menghadapi persaingan dari fintech yang menawarkan layanan digital secara cepat dan sederhana hanya dengan persyaratan minimal, seperti KTP. Sementara itu, sebagai lembaga keuangan syariah, BMT UMY tetap mengedepankan prinsip kehati-hatian dalam proses pembiayaan, yang melibatkan verifikasi yang lebih ketat dan memakan waktu. Selain itu, regulasi hukum yang membatasi operasional BMT UMY di wilayah DIY menjadi hambatan untuk ekspansi ke tingkat nasional, meskipun permintaan dari alumni UMY di luar daerah terus meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya pendekatan strategis untuk menjembatani tantangan regulasi dan kompetisi pasar.

Di sisi lain, literasi digital masyarakat menjadi tantangan tersendiri, terutama di kalangan mitra yang berusia lebih tua. Sekitar 70% mitra BMT UMY belum sepenuhnya nyaman menggunakan layanan berbasis teknologi, sehingga edukasi digital menjadi kebutuhan mendesak. Persepsi masyarakat terhadap BMT sebagai lembaga keuangan tradisional juga menambah tantangan dalam membangun kepercayaan terhadap layanan digital mereka. Untuk mengatasi ini, BMT UMY perlu terus meningkatkan edukasi mitra serta menghadirkan inovasi layanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, sambil tetap menjaga nilai-nilai syariah.

4.3.7. Faktor Pemicu dan Pendukung Transformasi Digital

Transformasi digital BMT UMY didorong oleh berbagai faktor pemicu yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal organisasi.

a. Faktor Pemicu Transformasi Digital

- **Eksternal**

Faktor eksternal yang memicu transformasi digital BMT UMY meliputi persaingan ketat dengan fintech. Kehadiran fintech yang menawarkan layanan cepat, mudah, dan berbasis teknologi menjadi tekanan besar bagi BMT UMY untuk meningkatkan daya saing mereka. Selain itu, perubahan pola pikir dan ekspektasi konsumen, khususnya di kalangan mitra usia produktif 30-40 tahun, semakin mendorong kebutuhan untuk menyediakan layanan yang efisien dan berbasis digital. Regulasi yang semakin mendorong digitalisasi serta kemajuan teknologi seperti virtual account (VA) dan aplikasi mobile juga menjadi faktor eksternal yang memaksa BMT UMY untuk mempercepat transformasi mereka.

- **Internal**

Transformasi digital di BMT UMY dipicu oleh kebutuhan internal untuk meningkatkan efisiensi operasional. Sistem manual yang masih digunakan sebelumnya sering kali tidak efisien dan memakan waktu, sehingga mendorong upaya digitalisasi, seperti penerapan sistem paperless. Selain itu, keterbatasan keahlian teknologi di kalangan tim internal, khususnya tim Support System

(SS), menjadi pemicu lain untuk melaksanakan pelatihan rutin guna meningkatkan kompetensi SDM. Kemandirian teknologi juga menjadi tantangan internal yang signifikan, mengingat BMT UMY masih bergantung pada vendor untuk pengelolaan server. Kondisi ini mendorong mereka untuk menetapkan target memiliki server mandiri pada tahun 2025 sebagai langkah strategis untuk meningkatkan kontrol dan keamanan data.

b. Faktor Pendukung Transformasi Digital

- **Eksternal**

Dari sisi pendukung eksternal, perkembangan teknologi menjadi peluang besar bagi BMT UMY untuk mengembangkan layanan yang lebih mudah diakses dan kompetitif. Teknologi seperti VA dan sistem cashless memungkinkan BMT UMY menawarkan solusi keuangan syariah yang modern dan relevan. Permintaan pasar yang meningkat, khususnya dari alumni UMY di luar wilayah DIY, juga menjadi motivasi kuat untuk memperluas jangkauan layanan berbasis digital. Selain itu, dukungan regulator, seperti sertifikasi PSE dan NIB dari Kominfo, memberikan kepastian hukum yang mempercepat proses transformasi digital di BMT UMY.

- **Internal**

Di sisi lain, faktor internal juga memberikan dukungan kuat terhadap transformasi digital BMT UMY. Dukungan eksekutif dari pengurus yang berlatar belakang akademisi menjadi kekuatan utama. Wawasan teknologi yang mereka miliki membantu mempercepat pengambilan keputusan strategis, seperti pada inisiatif branchless banking dan digitalisasi administrasi. Selain itu, kolaborasi tim internal, khususnya tim Support System yang bekerja sama dengan divisi lainnya, menjadi pendukung penting dalam memastikan keberhasilan implementasi layanan digital. Fokus pada efisiensi penggunaan sumber daya internal juga memberikan keuntungan besar, memungkinkan BMT UMY mencapai hasil maksimal dengan sumber daya yang terbatas.

4.3.8. Hasil Transformasi Digital

Transformasi digital yang dilakukan BMT UMY telah menghasilkan berbagai dampak yang signifikan, baik positif maupun negatif.

a. Dampak Positif

Transformasi digital yang dilakukan BMT UMY telah membawa berbagai dampak positif bagi organisasi, terutama dalam meningkatkan efisiensi operasional. Penerapan aplikasi BMT UMY Mobile dengan fitur seperti transfer antarbank, virtual account (VA) untuk pembayaran SPP, dan pencatatan data digital telah mempermudah proses layanan bagi mitra. Layanan ini tidak hanya mempercepat proses transaksi tetapi juga memberikan kenyamanan bagi mitra yang tersebar di berbagai wilayah. Selain itu, transformasi ini telah memungkinkan BMT UMY memperluas jangkauan layanan mereka. Melalui sistem branchless banking, mitra dapat mengakses layanan tanpa perlu hadir di kantor fisik, meningkatkan fleksibilitas dan kemudahan bagi pelanggan, termasuk mahasiswa yang dapat melakukan pembayaran dari mana saja.

Modernisasi citra lembaga juga menjadi salah satu hasil positif yang signifikan dari transformasi digital ini. Dengan menerapkan teknologi digital, BMT UMY telah berhasil memosisikan diri sebagai lembaga keuangan syariah yang modern dan relevan dengan perkembangan zaman. Pengakuan dari institusi lain seperti BMT At-Ta'awun yang menjadikan BMT UMY sebagai rujukan dalam transformasi digital menunjukkan keberhasilan mereka dalam membangun reputasi di industri keuangan syariah. Inovasi-inovasi ini membantu BMT UMY menarik perhatian mitra baru, sekaligus mempertahankan kepercayaan dari mitra yang sudah ada.

b. Dampak Negatif

Namun, di balik keberhasilan tersebut, transformasi digital BMT UMY juga menghadapi beberapa dampak negatif. Salah satu tantangan utama adalah ketergantungan pada vendor untuk pengembangan dan pemeliharaan sistem digital. Ketergantungan ini menyebabkan kurangnya kemandirian dalam pengelolaan teknologi, yang terkadang memengaruhi kecepatan inovasi dan pengembangan fitur baru. Selain itu, biaya operasional meningkat karena kolaborasi dengan

vendor, terutama dalam hal pembagian biaya layanan transfer antarbank. Hal ini membuat biaya layanan digital BMT UMY masih lebih tinggi dibandingkan dengan bank besar, sehingga menimbulkan tantangan kompetitif.

Selain itu, meskipun telah mengadopsi sistem digital, BMT UMY masih menjalankan pengelolaan manual untuk beberapa aspek, terutama yang berkaitan dengan regulasi hukum positif. Dokumen fisik tetap diakui sebagai dokumen utama dalam proses litigasi, sehingga proses manual masih berjalan paralel dengan sistem digital. Kondisi ini menambah beban operasional dan mengurangi efisiensi penuh yang diharapkan dari transformasi digital. Tantangan-tantangan ini menunjukkan bahwa meskipun transformasi digital memberikan banyak manfaat, masih ada area yang membutuhkan perhatian dan perbaikan agar proses digitalisasi dapat berjalan lebih optimal.

BAB V

Cross-case Analysis: Identifikasi kemiripan pola diantara kasus

5.1. Analisis Lintas Kasus

Analisis lintas kasus juga dikenal sebagai analisis *cross-case* yang dibahas dalam bab 5 ini. Tujuan dari analisis lintas kasus ini adalah untuk mengeksplorasi pola, kesamaan, dan perbedaan antara berbagai kasus yang telah dibahas pada bab sebelumnya. Dengan menggunakan metode ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang diteliti dengan membandingkan hasil dari setiap kasus. Dalam analisis ini, peneliti tidak hanya berkonsentrasi pada karakteristik khusus dari masing-masing kasus, tetapi juga berusaha mengidentifikasi elemen-elemen yang memiliki kesamaan atau berkontribusi pada pemahaman yang lebih luas tentang topik yang diteliti.

Tujuan utama dari bab ini adalah untuk memberikan interpretasi yang lebih komprehensif tentang hasil penelitian saat ini serta untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan menghubungkan berbagai variabel yang muncul dalam setiap kasus. Dengan menggunakan pendekatan lintas kasus, peneliti akan menggali hubungan antara komponen tertentu yang mempengaruhi hasil di setiap konteks yang berbeda. Selain itu, bab ini juga akan membahas bagaimana temuan-temuan tersebut berdampak padapraktik dan kebijakan yang ada, serta memberikan rekomendasi berdasarkan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika yang terlibat. Dengan menganalisis keterkaitan antara variabel yang diidentifikasi, peneliti berharap bisa memberikan wawasan yang lebih jelas mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap hasil yang positif maupun negatif dalam setiap kasus.

5.1.1. Sensing

Tabel 5.1. Dimensi *Sensing*

Aspek	BMT UMY	BMT At-Ta'awun	BMT MUU
Pemindaian tren teknologi	Aktif memantau tren teknologi seperti fintech dan digitalisasi layanan keuangan berbasis syariah.	Melakukan eksplorasi tren digital untuk menjangkau segmen usia muda melalui media sosial dan rencana aplikasi.	Memanfaatkan asosiasi nasional untuk mendapatkan informasi terbaru terkait teknologi keuangan.
Menyaring competitor digital	Melakukan pemantauan kompetitor digital, termasuk lembaga keuangan syariah lain di media sosial.	Menggunakan analisis kompetitor, seperti BMT UMY dan Sidogiri, sebagai acuan pengembangan layanan digital.	Mengidentifikasi pesaing seperti sesama BMT, BPR, dan lembaga keuangan lain sebagai pembanding.
Menangkap tren yang berpusat pada pelanggan	Memahami kebutuhan pelanggan dengan layanan berbasis digital seperti aplikasi BMT UMY Mobile.	Berfokus pada segmen usia muda (di bawah 40 tahun) dan mengembangkan program seperti tabungan siswa dan mahasiswa.	Fokus layanan masih manual karena mayoritas anggota berasal dari segmen menengah ke bawah.
Menganalisis sinyal yang telah ditemukan	Menggunakan data dari profil mitra untuk analisis	Mulai menganalisis kebutuhan pasar	Menggunakan masukan dari asosiasi untuk memahami kebutuhan digitalisasi

	kebutuhan digital dan preferensi pasar.	berdasarkan tren digital dan kebutuhan anggota.	pada sistem operasional.
Menafsirkan scenario masa depan digital	Menargetkan digitalisasi penuh (paperless) dengan server dan sistem internal pada tahun 2025.	Menyusun rencana untuk meluncurkan aplikasi pada tahun 2025 sebagai langkah strategis digitalisasi.	Tidak memiliki perencanaan strategis terkait skenario masa depan berbasis teknologi.
Merumuskan strategi digital	Memiliki strategi digital untuk menjangkau pasar lebih luas tanpa perlu membuka banyak cabang.	Memiliki rencana strategis jangka panjang untuk menjangkau segmen lebih luas melalui digitalisasi.	Belum ada strategi digital formal yang disusun oleh manajemen.
Membangun visi jangka panjang untuk digitalisasi	Fokus pada visi menjadi "branchless" dengan layanan berbasis teknologi virtual account.	Memiliki visi untuk meningkatkan layanan digital dengan pendekatan berbasis aplikasi dan media sosial.	Transformasi digital hanya dilakukan untuk layanan dasar tanpa visi jangka panjang yang jelas.
Mendorong mindset kewirausahaan	Memotivasi inovasi dengan memberikan insentif dan target kinerja tim digital setiap bulan.	Melibatkan mahasiswa magang sebagai inovator untuk mendukung pengembangan konten dan digitalisasi.	Tidak ada program khusus untuk mengembangkan mindset inovasi pada SDM.

Mengembangkan mindset digital	Melakukan pelatihan internal dan evaluasi SDM secara berkala untuk meningkatkan kesiapan digital.	Memberikan pelatihan in-house untuk meningkatkan kemampuan digital tim internal.	Mulai memberikan pelatihan dasar teknologi kepada staf, meskipun belum optimal.
--------------------------------------	---	--	---

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan analisis lintas kasus (cross-case analysis) yang tertera pada Tabel 5.1. Dimensi *Sensing*, BMT UMY menunjukkan kemampuan paling unggul dibandingkan BMT At-Ta'awun dan BMT Mitra Usaha Ummat (MUU). BMT UMY aktif memantau tren teknologi seperti fintech dan digitalisasi layanan keuangan berbasis syariah. Mereka tidak hanya memanfaatkan teknologi modern tetapi juga menggunakan data dari aplikasi dan survei internal untuk memahami kebutuhan pelanggan secara lebih mendalam. Strategi mereka jelas terlihat melalui visi digitalisasi penuh yang ditargetkan untuk diwujudkan pada tahun 2025, dengan fokus pada layanan berbasis virtual account yang branchless dan paperless.

Di sisi lain, BMT At-Ta'awun berada di tahap awal transformasi digital dengan pendekatan berbasis kolaborasi akademik. Mereka memanfaatkan mahasiswa magang dan universitas untuk mengeksplorasi tren teknologi yang relevan dengan segmen muda, khususnya melalui media sosial dan rencana aplikasi berbasis komunitas. Meskipun belum memiliki sistem berbasis data yang komprehensif seperti BMT UMY, BMT At-Ta'awun telah menunjukkan langkah-langkah penting dengan menyusun strategi digitalisasi yang berorientasi pada masa depan, meskipun implementasinya masih terbatas.

BMT Mitra Usaha Ummat (MUU), sementara itu, menunjukkan kemampuan *sensing* yang paling lemah. Mereka bergantung pada asosiasi nasional untuk mendapatkan informasi tren teknologi, tanpa memiliki pendekatan strategis yang mandiri. Fokus mereka masih pada layanan manual yang menargetkan segmen menengah ke bawah, sehingga kurang optimal dalam memanfaatkan potensi digitalisasi untuk meningkatkan layanan. Selain itu, tidak adanya visi jangka panjang yang jelas dalam transformasi digital menjadi hambatan utama dalam

mengidentifikasi peluang dan ancaman di era digital. Hal ini menunjukkan bahwa BMT MUU membutuhkan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kemampuan *sensing* mereka.

5.1.2. Seizing

Tabel 5.2. Dimensi *Seizing*

Aspek	BMT UMY	BMT At-Ta'awun	BMT MUU
Membuat produk minimum yang layak (MVP)	Meluncurkan aplikasi BMT UMY Mobile dengan fitur yang terus dikembangkan berdasarkan kebutuhan mitra.	Fokus pada media sosial dan rencana pengembangan aplikasi sebagai MVP untuk menjangkau pelanggan.	Menggunakan aplikasi sederhana seperti PPOB untuk mendukung layanan transaksi anggota.
Mempertimbangkan metode lean start-up	Menggunakan kolaborasi vendor untuk menekan biaya pengembangan dan meningkatkan kelincahan.	Mengadopsi pendekatan hemat biaya melalui magang mahasiswa dan evaluasi aplikasi secara bertahap.	Mengadopsi teknologi melalui asosiasi untuk menekan biaya pengembangan secara internal.
Menggunakan laboratorium inovasi digital	Tidak memiliki laboratorium khusus, inovasi dilakukan melalui tim Support System (SS).	Belum memiliki fasilitas laboratorium khusus untuk menguji inovasi digital.	Tidak memiliki fasilitas laboratorium inovasi untuk menguji layanan atau produk digital baru.
Menyeimbangkan opsi internal dan eksternal	Internal mengelola media sosial sendiri, sementara vendor digunakan untuk	Menggunakan kombinasi SDM internal dan dukungan	Menggunakan kombinasi internal (staf) dan eksternal (asosiasi) untuk

	pengembangan aplikasi.	eksternal, seperti pengembang aplikasi.	menjalankan layanan digital.
Mengembangkan model bisnis inovatif	Model bisnis digitalisasi diterapkan untuk layanan pembayaran VA dan transfer antar bank.	Model bisnis digitalisasi belum sepenuhnya diterapkan.	Model bisnis digitalisasi belum diterapkan secara menyeluruh.
Menentukan kecepatan eksekusi yang tepat	Melibatkan vendor untuk percepatan implementasi ide-ide baru seperti fitur donasi digital.	Menentukan rencana digitalisasi bertahap berdasarkan kapasitas dan kebutuhan pasar.	Proses adopsi teknologi berjalan lambat karena keterbatasan sumber daya dan resistensi internal.
Mengalokasikan ulang sumber daya dengan cepat	Mengalihkan fokus dari pasar tradisional ke pasar lebih luas melalui digitalisasi sejak 2018.	Belum mampu mengalokasikan sumber daya secara cepat karena keterbatasan SDM.	Tidak ada mekanisme alokasi sumber daya yang adaptif untuk mendukung digitalisasi.
Menerima perubahan dan pengalihan	Fleksibel dalam adaptasi layanan baru, seperti layanan mitra prioritas yang sedang dirancang.	Manajemen dan pengurus mendukung penuh digitalisasi dan terus mendorong pengembangan layanan.	Resistensi terhadap perubahan cukup tinggi, terutama dari staf yang kurang paham teknologi.

Mengatur respon yang strategis	Respons cepat terhadap tren pasar dengan insentif inovasi berbasis kinerja tim.	Mulai merespons kebutuhan pasar dengan strategi digitalisasi berbasis kebutuhan pelanggan muda.	Tidak ada mekanisme formal untuk merespons peluang atau ancaman secara strategis.
---------------------------------------	---	---	---

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan analisis lintas kasus (cross-case analysis) yang tertera pada Tabel 5.2. Dimensi *Seizing*, BMT UMY menunjukkan kemampuan paling unggul dibandingkan dengan BMT At-Ta'awun dan BMT Mitra Usaha Ummat (MUU). BMT UMY berhasil mengembangkan produk minimum yang layak (MVP) berupa aplikasi BMT UMY Mobile, yang terus dikembangkan berdasarkan kebutuhan anggota. Dengan fitur-fitur seperti pembayaran virtual account dan transfer antar bank, BMT UMY menunjukkan fleksibilitas tinggi dalam merespons kebutuhan pelanggan. Pendekatan mereka mengadopsi metode lean start-up, bekerja sama dengan vendor untuk menekan biaya pengembangan sambil memastikan kelincahan dalam inovasi. Selain itu, BMT UMY mampu mengalihkan sumber daya dari pasar tradisional ke platform digital sejak 2018, yang mencerminkan kesiapan mereka dalam mendukung digitalisasi.

Di sisi lain, BMT At-Ta'awun berada di tahap awal dalam kemampuan *seizing*. Fokus mereka adalah pada penggunaan media sosial untuk promosi layanan serta rencana pengembangan aplikasi digital yang direncanakan diluncurkan pada tahun 2025. Meskipun tidak memiliki laboratorium inovasi digital, mereka memanfaatkan tenaga magang mahasiswa untuk mendukung produksi konten dan evaluasi produk secara bertahap. Namun, proses eksekusi berjalan lebih lambat karena keterbatasan sumber daya manusia. Manajemen BMT At-Ta'awun menunjukkan komitmen terhadap perubahan, tetapi alokasi sumber daya secara cepat untuk mendukung transformasi digital masih menjadi kendala.

Sementara itu, BMT MUU menunjukkan kemampuan *seizing* yang paling terbatas. Mereka mengandalkan aplikasi sederhana seperti PPOB untuk layanan transaksi anggota, tetapi layanan ini belum terintegrasi dengan model bisnis digital yang lebih luas. Proses adopsi teknologi berjalan

lambat karena resistensi internal dan keterbatasan SDM. Selain itu, BMT MUU belum memiliki mekanisme alokasi sumber daya yang adaptif untuk mendukung digitalisasi, sehingga mereka kesulitan merespons peluang pasar secara strategis. Pendekatan mereka masih berorientasi pada layanan tradisional dengan sedikit inovasi digital.

5.1.3. Transforming

Tabel 5.3. Dimensi *Transforming*

Aspek	BMT UMY	BMT At-Ta'awun	BMT MUU
Bergabung dengan ekosistem digital	Berkolaborasi dengan vendor untuk menyediakan layanan seperti VA dan transfer antar bank.	Bermitra dengan pengembang aplikasi untuk mendukung migrasi layanan digital.	Aktif dalam asosiasi nasional untuk berbagi teknologi dan inovasi dengan BMT lain.
Berinteraksi dengan mitra eksternal,	Melakukan kerja sama dengan lembaga fintech dan asosiasi BMT untuk integrasi teknologi.	Melakukan kolaborasi dengan pengembang eksternal untuk pengelolaan website dan rencana aplikasi.	Bermitra dengan penyedia PPOB untuk mendukung transaksi digital anggota.
Memanfaatkan kapabilitas ekosistem baru.	Memanfaatkan kolaborasi untuk mengembangkan fitur digital inovatif seperti donasi setelah transaksi.	Memanfaatkan platform media sosial dan sistem digital sederhana untuk menjangkau pasar muda.	Pemanfaatan ekosistem terbatas hanya pada transaksi sederhana, belum pada aspek lain.
Merekrut Chief Digital Officer (CDO)	Belum merekrut CDO secara khusus, peran digital masih dikelola oleh tim internal.	Belum ada perekrutan khusus untuk peran digital, hanya memanfaatkan tenaga magang.	Tidak ada perekrutan khusus untuk peran CDO atau pemimpin transformasi digital.

Digitalisasi model bisnis	Layanan berbasis digital (VA) memungkinkan operasional lebih efisien tanpa cabang tambahan.	Digitalisasi model bisnis masih dalam tahap perencanaan untuk aplikasi tahun 2025.	Digitalisasi hanya mencakup sebagian kecil layanan seperti pembayaran, belum ke pembiayaan syariah.
Merancang struktur berbasis tim	Restrukturisasi organisasi dilakukan untuk mendukung pengembangan SDM lebih fleksibel.	Struktur organisasi belum fleksibel untuk mendukung transformasi digital sepenuhnya.	Struktur organisasi belum diubah untuk mendukung transformasi digital.
Mengidentifikasi kesiapan tenaga kerja digital	Melakukan evaluasi rutin dan pelatihan untuk meningkatkan kesiapan tenaga kerja di bidang digital.	Melibatkan mahasiswa magang untuk mendukung operasional digitalisasi dan produksi konten.	Memberikan pelatihan dasar untuk staf, meskipun masih terbatas pada beberapa individu.
Merekrut pekerja digital eksternal	Belum merekrut tenaga kerja digital eksternal secara signifikan.	Belum ada perekrutan tenaga profesional khusus di bidang digital.	Tidak ada upaya perekrutan pekerja khusus di bidang teknologi atau digital.
Memanfaatkan pengetahuan digital di dalam perusahaan	Tim internal aktif memanfaatkan teknologi untuk	Mulai memanfaatkan kemampuan internal secara otodidak untuk	Pengetahuan digital yang tersedia belum dimanfaatkan untuk inovasi signifikan.

	operasional dan inovasi layanan digital.	pengembangan konten dan layanan.	
--	--	----------------------------------	--

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan analisis lintas kasus (cross-case analysis) yang tertera pada Tabel 5.3. Dimensi *Transforming*, BMT UMY memiliki kemampuan yang paling matang dibandingkan BMT At-Ta'awun dan BMT Mitra Usaha Ummat (MUU). BMT UMY berhasil memanfaatkan ekosistem digital dengan berkolaborasi bersama vendor untuk menyediakan layanan seperti virtual account (VA) dan transfer antar bank. Mereka juga melakukan restrukturisasi organisasi untuk mendukung pengembangan SDM yang lebih fleksibel, sehingga transformasi digital dapat diimplementasikan dengan efektif. Meskipun belum merekrut Chief Digital Officer (CDO) secara khusus, peran digital dikelola oleh tim internal yang rutin dievaluasi dan dilatih, menunjukkan kesiapan tinggi dalam menghadapi tantangan transformasi digital.

BMT At-Ta'awun berada pada tahap transisi dengan fokus pada pengembangan aplikasi digital dan pemanfaatan media sosial untuk menjangkau pasar muda. Mereka telah bermitra dengan pengembang aplikasi eksternal untuk mendukung migrasi digital, meskipun struktur organisasi belum cukup fleksibel untuk mendukung transformasi digital secara menyeluruh. Pengembangan kemampuan digital lebih difokuskan pada mahasiswa magang, yang berperan sebagai tenaga kerja tambahan dalam produksi konten dan operasional digitalisasi. Namun, digitalisasi model bisnis baru sebatas pada perencanaan untuk aplikasi yang direncanakan rilis pada tahun 2025.

Sementara itu, BMT MUU menunjukkan kemampuan *transforming* yang paling terbatas. Meskipun mereka aktif dalam asosiasi nasional untuk berbagi teknologi, pemanfaatan ekosistem baru hanya mencakup layanan dasar seperti PPOB (Payment Point Online Bank), dan belum ada langkah untuk mengintegrasikan teknologi dalam pembiayaan syariah. Struktur organisasi tradisional belum diubah untuk mendukung digitalisasi, dan pelatihan tenaga kerja digital masih sangat terbatas. Tidak ada perekrutan tenaga profesional di bidang digital, sehingga pengetahuan digital yang tersedia di perusahaan belum dapat dimanfaatkan untuk inovasi yang signifikan.

Kesimpulannya, BMT UMY berada di posisi teratas dalam hal transformasi digital, diikuti oleh BMT At-Ta'awun, yang memiliki potensi tetapi masih dalam tahap perencanaan. BMT MUU memerlukan langkah strategis yang lebih komprehensif untuk memperkuat transformasi digital mereka.

5.1.4. Kesamaan dan Perbedaan pola antar kasus

Dari hasil analisis yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa konsep transformasi digital dapat diterapkan oleh lembaga keuangan mikro syariah melalui pengembangan kemampuan dinamis yang meliputi proses *sensing* (mengenali peluang), *seizing* (menangkap peluang), dan *transforming* (mentransformasi organisasi). Pendekatan ini memungkinkan BMT untuk meningkatkan daya saing dan inovasi yang relevan dengan kebutuhan pasar di era digital. Dalam penerapannya, transformasi digital tidak hanya berfokus pada adopsi teknologi tetapi juga mencakup restrukturisasi organisasi, pengembangan sumber daya manusia, dan penguatan budaya organisasi.

Dalam proses transformasi tersebut, terdapat beberapa langkah utama yang dilakukan oleh BMT, seperti mengintegrasikan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi layanan, merancang ulang proses bisnis agar lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan, dan memperkuat kolaborasi dengan ekosistem eksternal seperti fintech, universitas, dan komunitas lokal. Upaya ini bertujuan untuk menciptakan layanan keuangan berbasis syariah yang inovatif dan mampu menjangkau segmen pasar yang lebih luas. Transformasi yang dilakukan oleh setiap BMT memiliki pendekatan yang berbeda-beda sesuai dengan kondisi organisasi dan sumber daya yang dimiliki.

Proses transformasi ini didukung oleh *dynamic capabilities* yang membantu setiap BMT dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman baik di lingkungan internal maupun eksternal. Dengan pendekatan ini, BMT dapat mempertahankan kestabilan usaha, meningkatkan daya saing, dan menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi anggotanya. Berikut adalah beberapa temuan utama dari masing-masing BMT yang diteliti:

Tabel 5.4. Dimensi *Sensing*, *Seizing* dan *Transforming*

Dimensi	Indikator	Perusahaan		
		BMT UMY	BMT AT-Ta'awun	BMT MUU
<i>Sensing</i>	Pemindaian tren teknologi, Menyaring competitor digital, Menangkap tren yang berpusat pada pelanggan.	√	√	√
	Menganalisis sinyal yang telah ditemukan, Menafsirkan scenario masa depan digital, Merumuskan strategi digital.	√	√	√
	Membangun visi jangka panjang untuk digitalisasi, Mendorong mindset kewirausahaan, Mengembangkan mindset digital.	√	√	√
<i>Seizing</i>	Membuat produk minimum yang layak (MVP), Mempertimbangkan metode lean start-up, Menggunakan laboratorium inovasi digital.	√	√	√
	Menyeimbangkan opsi internal dan eksternal, Mengembangkan model bisnis inovatif, Menentukan kecepatan eksekusi yang tepat.	√	√	√
	Mengalokasikan ulang sumber daya dengan cepat, Menerima perubahan dan pengalihan, Mengatur respon yang strategis.	√	√	√
<i>Transforming</i>	Bergabung dengan ekosistem digital, Berinteraksi dengan mitra eksternal,	√	√	√

	Memanfaatkan kapabilitas ekosistem baru.	√	√	√
	Merekrut Chief Digital Officer, Digitalisasi model bisnis, Merancang struktur berbasis tim.	√ √		
	Mengidentifikasi kesiapan tenaga kerja digital, Merekrut pekerja digital eksternal, Memanfaatkan pengetahuan digital di dalam perusahaan.	√ √	√ √	√

Sumber: Data diolah, 2024

Dari semua instrumen yang terdapat pada *dynamic capabilities* yang tertera pada Tabel 5.4. Dimensi *Sensing*, *Seizing* dan *Transforming*, BMT UMY menerapkan hampir seluruh instrumen dari *sensing*, *seizing*, hingga *transforming* secara lebih terintegrasi dan menyeluruh. BMT UMY memiliki kesiapan yang lebih baik dalam menerapkan teknologi ke dalam lini bisnis mereka dibandingkan dengan BMT At-Ta'awun yang masih bergantung pada dukungan ekosistem universitas, dan BMT Mitra Usaha Ummat yang perlu melakukan penguatan infrastruktur digital serta pengelolaan resistensi internal.

5.2. Integrasi Temuan setiap BMT

Integrasi temuan ini didasarkan pada wawancara mendalam, data observasi, dan hasil analisis yang telah dipaparkan sebelumnya. Setiap BMT menunjukkan langkah-langkah strategis dan tantangan unik dalam proses digitalisasi. Persamaan di antara mereka mencerminkan kesadaran bersama tentang pentingnya digitalisasi, sementara perbedaan strategi dan fokus menggambarkan tingkat kesiapan dan prioritas yang beragam dalam mengadopsi teknologi. Dengan memahami pola dan perbedaan ini, penelitian ini memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana masing-masing BMT merespons kebutuhan transformasi digital sesuai dengan konteks dan kapasitas organisasi mereka.

5.2.1. Persamaan dalam Transformasi Digital

Ketiga BMT memiliki kesadaran terhadap pentingnya transformasi digital untuk memperkuat daya saing dan meningkatkan efisiensi layanan. BMT UMY, BMT At-Ta'awun, dan BMT MUU mengakui bahwa digitalisasi tidak hanya menjadi tuntutan teknologi tetapi juga kebutuhan pasar yang berubah, terutama setelah pandemi. Ketiganya memulai langkah awal dengan digitalisasi layanan, seperti penggunaan aplikasi atau layanan PPOB (Payment Point Online Bank), meskipun dengan tingkat integrasi yang berbeda.

Mereka mengadopsi pendekatan berbasis kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*), yang terdiri dari tiga elemen utama:

- *Sensing*: Ketiga BMT aktif dalam mengidentifikasi peluang digitalisasi, baik melalui pemantauan tren teknologi maupun analisis kebutuhan pelanggan.
- *Seizing*: Mereka mengambil langkah-langkah strategis untuk menangkap peluang digital, seperti mengembangkan layanan berbasis aplikasi dan meningkatkan kemitraan dengan pihak eksternal.
- *Transforming*: Upaya transformasi dilakukan melalui restrukturisasi organisasi, peningkatan literasi digital, serta investasi dalam infrastruktur teknologi.

5.2.2. Perbedaan Strategi Transformasi Digital

Meskipun memiliki kesamaan dalam pendekatan transformasi digital, terdapat perbedaan signifikan dalam implementasi dan tingkat kematangan digital di antara ketiga BMT. Perbedaan utama terletak pada tingkat kematangan digital dan strategi implementasi yang diterapkan masing-masing BMT:

- **BMT UMY** adalah yang paling maju dalam hal transformasi digital, dengan pengembangan aplikasi BMT UMY Mobile yang memungkinkan berbagai fitur, seperti pembayaran virtual account (VA) dan transfer antar bank. BMT UMY juga memanfaatkan data dari aplikasi untuk analisis pasar dan memiliki dukungan kuat dari struktur organisasi dan kampus UMY. Dengan adanya ekosistem digital yang lebih berkembang, dengan

dukungan aplikasi mobile dan integrasi sistem digital yang mempermudah transaksi tanpa perlu datang ke kantor. Namun, tantangan utama adalah menjaga keseimbangan antara layanan digital dan kebutuhan nasabah yang masih mengandalkan interaksi langsung.

- **BMT At-Ta'awun** berada di posisi menengah, masih dalam tahap transisi, dengan strategi digitalisasi yang lebih berorientasi pada edukasi, eksplorasi pasar muda melalui media sosial dan rencana pengembangan aplikasi yang dijadwalkan selesai pada 2025. Mereka mengandalkan ekosistem universitas untuk mendukung strategi ini, meskipun struktur organisasi mereka belum fleksibel untuk mendukung digitalisasi secara menyeluruh.
- **BMT MUU** memiliki digitalisasi paling dasar di antara ketiganya, masih menghadapi keterbatasan dalam adopsi teknologi karena mayoritas nasabah berasal dari komunitas pasar tradisional yang kurang familiar dengan digitalisasi. Upaya transformasi lebih berfokus pada literasi keuangan dan pengenalan teknologi secara bertahap. Fokus mereka masih pada layanan sederhana, seperti PPOB, yang diperoleh melalui asosiasi nasional. Mereka menghadapi resistensi internal yang lebih tinggi, terutama dari staf dan anggota yang belum memahami kebutuhan dan manfaat transformasi digital. Selain itu, mereka belum memiliki rencana strategis jangka panjang untuk pengembangan digitalisasi.

5.2.3. Hambatan dan Tantangan

Meskipun transformasi digital telah menjadi kebutuhan utama dalam meningkatkan efisiensi dan daya saing, implementasinya di BMT masih menghadapi berbagai hambatan dan tantangan. Setiap BMT mengalami kendala yang berbeda-beda, mulai dari keterbatasan sumber daya hingga resistensi internal terhadap perubahan. Dalam bagian ini, akan diuraikan hambatan utama yang dihadapi dalam proses digitalisasi di BMT. Ketiga BMT menghadapi hambatan dan tantangan yang beragam dalam proses transformasi digital yang meliputi:

- Ketergantungan pada Vendor: BMT UMY dan At-Ta'awun masih bergantung pada vendor teknologi, sehingga fleksibilitas mereka dalam menyesuaikan sistem terbatas. Ketergantungan ini juga menimbulkan tantangan dalam hal biaya pemeliharaan dan penyesuaian sistem dengan kebutuhan lokal.
- Resistensi Internal: Di BMT MUU, staf dan pengurus masih menunjukkan resistensi tinggi terhadap perubahan digital, terutama karena keterbatasan keahlian teknologi. Sebagian besar staf lebih terbiasa dengan sistem manual dan menghadapi kesulitan dalam beradaptasi dengan teknologi baru.
- Keterbatasan Literasi Digital: Mayoritas anggota BMT MUU masih lebih nyaman dengan transaksi manual, sementara BMT At-Ta'awun harus melakukan edukasi intensif terhadap anggotanya. Program pelatihan digitalisasi belum cukup untuk menciptakan adaptasi yang menyeluruh.
- Regulasi dan Keterbatasan Wilayah Operasional: BMT UMY menghadapi kendala regulasi yang membatasi ekspansi layanan digital ke luar DIY, sementara BMT lainnya menghadapi tantangan dalam membangun kepatuhan regulasi fintech syariah. Regulasi yang ada belum sepenuhnya mengakomodasi model bisnis BMT dalam ekosistem digital.
- Biaya Implementasi yang Tinggi: Keterbatasan modal menjadi tantangan bagi BMT MUU dalam mengembangkan sistem digitalnya. Selain biaya teknologi, ada kebutuhan tambahan dalam hal pelatihan karyawan dan pengembangan infrastruktur digital.
- Keamanan Data dan Privasi: Seiring dengan digitalisasi, BMT masih menghadapi risiko kebocoran data serta ancaman serangan siber. Belum semua BMT memiliki sistem keamanan data yang memadai untuk melindungi informasi sensitif nasabah mereka.

5.2.4. Pemicu dan Pendukung

Perubahan menuju digitalisasi di BMT tidak hanya didorong oleh kebutuhan internal, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti persaingan dengan fintech, regulasi, dan perkembangan teknologi. Selain itu, dukungan dari berbagai pihak turut memainkan peran penting dalam keberhasilan transformasi digital. Bagian ini akan membahas faktor-faktor yang mendorong dan mendukung implementasi digitalisasi di BMT.

Faktor Pemicu:

- Persaingan dengan fintech yang semakin meningkat: Kehadiran fintech yang menawarkan layanan cepat dan efisien mendorong BMT untuk mengadopsi sistem digital agar tetap relevan.
- Perubahan preferensi pelanggan: Nasabah semakin mengutamakan layanan berbasis digital yang mudah diakses kapan saja dan di mana saja, menuntut BMT untuk segera beradaptasi.
- Pandemi COVID-19: Kejadian global ini mempercepat adopsi teknologi digital di berbagai sektor, termasuk keuangan mikro syariah, dengan meningkatnya kebutuhan akan transaksi tanpa tatap muka.
- Tuntutan akan Efisiensi Operasional: Digitalisasi memungkinkan pengurangan biaya operasional jangka panjang, sehingga mendorong BMT untuk mengadopsi teknologi guna meningkatkan produktivitas.

Faktor Pendukung:

- Komitmen manajemen dan pengurus: Keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada dukungan manajemen yang bersedia berinvestasi dalam inovasi digital dan mendorong perubahan budaya organisasi.
- Kolaborasi dengan universitas, asosiasi nasional, dan vendor teknologi: Kerjasama ini memberikan akses kepada BMT untuk mendapatkan pelatihan, sumber daya teknologi, serta pendampingan dalam implementasi digitalisasi.
- Kesadaran akan pentingnya digitalisasi: Semakin banyak BMT yang memahami bahwa digitalisasi bukan hanya tren tetapi kebutuhan mendesak untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi operasional.
- Dukungan pemerintah dan regulasi: Meskipun terdapat tantangan regulasi, berbagai kebijakan pemerintah yang mendukung digitalisasi di sektor keuangan mikro syariah menjadi dorongan bagi BMT untuk melakukan perubahan.

- Dukungan Infrastruktur Teknologi: Ketersediaan jaringan internet yang lebih baik serta kemudahan akses terhadap perangkat teknologi menjadi faktor utama dalam percepatan digitalisasi BMT.

5.3. Inovasi pada BMT

Inovasi menjadi faktor kunci dalam menjaga daya saing dan keberlanjutan lembaga keuangan mikro syariah, termasuk BMT. Dalam era transformasi digital, inovasi tidak hanya berfokus pada teknologi, tetapi juga pada proses dan layanan. Dengan semakin berkembangnya teknologi informasi, BMT harus mampu mengadopsi perubahan agar dapat terus memberikan layanan yang optimal kepada anggotanya. Digitalisasi bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan yang mendesak untuk mempertahankan keberlanjutan bisnis dan memberikan nilai tambah bagi nasabah.

Dalam menghadapi tantangan transformasi digital, ketiga BMT yang diteliti menunjukkan berbagai bentuk inovasi untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi operasional mereka. Inovasi yang diimplementasikan dapat dikategorikan ke dalam tiga aspek utama: inovasi teknologi, inovasi proses, dan inovasi layanan. Berikut adalah analisis inovasi berdasarkan data yang diperoleh dari masing-masing BMT.

5.3.1. Inovasi Teknologi

Transformasi digital telah mendorong berbagai BMT untuk mengadopsi teknologi guna meningkatkan efisiensi operasional dan memperluas jangkauan layanan mereka. Penggunaan teknologi yang tepat memungkinkan BMT tetap relevan dan kompetitif dalam menghadapi persaingan dari lembaga keuangan lain, termasuk fintech dan perbankan digital.

BMT UMY telah berkolaborasi dengan fintech seperti Flip untuk meningkatkan efisiensi layanan transfer dana. Selain itu, mereka juga mengembangkan aplikasi mobile dengan fitur Virtual Account (VA) serta sistem transaksi online yang memudahkan anggotanya dalam mengakses layanan keuangan syariah. Evaluasi inovasi bulanan juga diterapkan guna memastikan bahwa teknologi yang diadopsi tetap relevan dan bermanfaat.

BMT At-Ta'awun sedang merancang aplikasi berbasis komunitas untuk segmen muda sebagai strategi menarik anggota baru dan meningkatkan engagement melalui platform digital. Selain itu, mereka memanfaatkan mahasiswa magang dalam eksplorasi digitalisasi, seperti pengelolaan media sosial, migrasi server, serta pengembangan aplikasi yang direncanakan selesai pada 2025.

BMT Mitra Usaha Ummat (MUU) masih dalam tahap awal digitalisasi, dengan layanan Payment Point Online Bank (PPOB) sebagai bentuk inovasi teknologi yang sudah diterapkan. Namun, pengembangan sistem digitalisasi internal masih terbatas karena kendala sumber daya manusia (SDM) dan strategi jangka panjang.

5.3.2. Inovasi Proses

Selain inovasi teknologi, transformasi digital juga mengubah berbagai aspek dalam proses bisnis BMT, mulai dari digitalisasi alur kerja hingga integrasi dengan ekosistem keuangan digital. Inovasi proses ini berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional dan pengurangan biaya transaksi. BMT UMY menerapkan evaluasi inovasi bulanan sebagai bagian dari strategi transformasi digital mereka. Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur efektivitas penerapan inovasi berbasis teknologi serta menyesuaikan layanan dengan kebutuhan pasar. Setiap bulan, tim inovasi BMT UMY menilai efektivitas teknologi yang telah diterapkan, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, serta merancang strategi pengembangan lebih lanjut.

Evaluasi ini membantu dalam meningkatkan responsivitas terhadap perubahan pasar dan memastikan bahwa layanan berbasis digital tetap relevan. Salah satu hasil dari evaluasi ini adalah pengembangan kemitraan dengan fintech seperti Flip untuk meningkatkan efisiensi layanan transfer dana. Selain itu, BMT UMY juga mempertimbangkan pengembangan server internal yang dapat disewakan kepada BMT lain sebagai sumber pendapatan baru

BMT At-Ta'awun memanfaatkan mahasiswa magang dari berbagai universitas sebagai bagian dari strategi transformasi digital mereka. Program magang ini dirancang untuk mengeksplorasi inovasi digital melalui berbagai aspek, seperti pengelolaan media sosial, migrasi server, serta persiapan pengembangan aplikasi yang ditargetkan selesai pada 2025. Salah satu strategi yang diterapkan adalah memberikan kebebasan kepada mahasiswa magang untuk bereksperimen dengan konten digital yang dapat meningkatkan eksposur BMT. Hal ini memungkinkan BMT At-Ta'awun untuk terus berinovasi tanpa mengeluarkan biaya besar untuk riset dan pengembangan internal.

Selain itu, BMT At-Ta'awun berencana meluncurkan At-Ta'awun Mobile, sebuah aplikasi berbasis komunitas yang tidak hanya mendukung transaksi keuangan, tetapi juga memiliki fitur pengajuan bantuan sosial dan program simpanan digital. Aplikasi ini diharapkan meningkatkan profesionalisme dan transparansi transaksi, serta menarik lebih banyak anggota dari kalangan muda. Untuk mendukung percepatan digitalisasi, BMT At-Ta'awun juga mulai melakukan migrasi server sejak 2023 sebagai langkah awal penguatan infrastruktur digital mereka. Ini memastikan kesiapan teknis sebelum peluncuran aplikasi yang direncanakan pada 2025.

BMT Mitra Usaha Ummat (MUU) masih dalam tahap awal digitalisasi dan mengandalkan asosiasi nasional untuk mendapatkan solusi teknologi yang dapat diadopsi dalam operasional mereka. Mereka memilih untuk tidak mengembangkan teknologi secara mandiri karena keterbatasan SDM dan biaya pengembangan infrastruktur yang tinggi. Sebagai gantinya, mereka menggunakan sistem yang telah dikembangkan oleh asosiasi, seperti e-BMT dan layanan Payment Point Online Bank (PPOB), yang memungkinkan anggota melakukan transaksi digital secara lebih efisien.

BMT MUU juga berinteraksi dengan berbagai asosiasi dan komunitas nasional untuk berbagi informasi serta mendapatkan wawasan mengenai inovasi terbaru di sektor keuangan mikro syariah. Melalui kolaborasi ini, mereka dapat mengakses teknologi yang lebih maju tanpa harus membangun sistem sendiri dari nol.

5.3.3. Inovasi Layanan

Inovasi layanan menjadi aspek penting dalam meningkatkan kepuasan nasabah dan memperluas pangsa pasar BMT. Dengan adanya inovasi layanan, BMT dapat menawarkan produk yang lebih fleksibel, mudah diakses, dan sesuai dengan kebutuhan anggota. BMT UMY terus berinovasi dalam layanan berbasis digital untuk meningkatkan nilai tambah bagi anggotanya. Salah satu fitur inovatif yang diperkenalkan adalah donasi otomatis setelah transaksi, yang memungkinkan anggota menyisihkan sebagian dari transaksi mereka untuk tujuan sosial. Fitur ini selaras dengan prinsip ekonomi Islam yang menekankan aspek sosial dalam transaksi keuangan.

Selain itu, BMT UMY juga memperluas inklusi keuangan syariah dengan mengembangkan layanan mobile banking yang terintegrasi dengan Virtual Account (VA). Fitur ini telah digunakan

dalam pembayaran SPP mahasiswa Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY), di mana mahasiswa dapat melakukan pembayaran langsung melalui aplikasi tanpa harus datang ke kantor cabang atau bank.

BMT At-Ta'awun menyadari bahwa mayoritas anggota mereka mulai didominasi oleh generasi milenial dan Gen Z, sehingga mereka mengembangkan aplikasi berbasis komunitas yang lebih interaktif dan disesuaikan dengan kebutuhan segmen muda.

Beberapa fitur utama dari aplikasi ini meliputi:

- Personalisasi Layanan: Menyesuaikan layanan keuangan dengan preferensi anggota muda, termasuk fitur pengajuan pembiayaan online dan edukasi keuangan berbasis digital.
- Integrasi dengan Media Sosial: Menggunakan Instagram, Facebook, dan TikTok untuk menarik perhatian calon anggota dan memperkuat interaksi digital.
- Fitur Sosial: Aplikasi ini tidak hanya melayani transaksi keuangan, tetapi juga memiliki fitur pengajuan bantuan sosial, sesuai dengan nilai ekonomi Islam yang berbasis inklusi dan kepedulian sosial.

Dalam pengembangannya, BMT At-Ta'awun melakukan:

- Migrasi server sejak tahun 2023 sebagai persiapan infrastruktur digital sebelum peluncuran penuh aplikasi pada tahun 2025.
- Benchmarking dengan BMT Sidogiri dan BMT UMY untuk memahami best practice dalam implementasi aplikasi mobile.

BMT Mitra Usaha Ummat (MUU) masih dalam tahap awal eksplorasi digital, dengan fokus pada layanan Payment Point Online Bank (PPOB) sebagai inovasi teknologi yang telah diterapkan. PPOB memungkinkan anggota untuk melakukan berbagai transaksi pembayaran, seperti:

- Tagihan listrik dan air
- Pembelian pulsa dan paket data
- Pembayaran cicilan kredit dan asuransi

Namun, hingga saat ini, BMT MUU belum mengembangkan layanan pembiayaan syariah digital secara signifikan. Model bisnis mereka masih berbasis sistem manual, di mana proses pengajuan pembiayaan dan pendaftaran anggota tetap harus dilakukan secara tatap muka di kantor. Strategi transformasi digital BMT MUU dilakukan secara bertahap melalui beberapa pendekatan:

- Digital Sensing – Melakukan pemindaian tren teknologi dan mengadopsi solusi hemat biaya melalui kerja sama dengan vendor seperti Sintek PBMTI
- Digital Scenario Planning – Menggunakan hasil analisis kompetitor dan tren pelanggan untuk menyusun rencana strategis lima tahunan (Rensra), dengan visi menuju layanan pembiayaan online penuh.
- Digital Mindset Crafting – Membangun budaya digital di dalam organisasi melalui pelatihan SDM dan edukasi anggota.

5.3.4. Evaluasi Inovasi sebagai Hasil Transformasi Digital

Evaluasi terhadap inovasi yang dilakukan menunjukkan bahwa BMT UMY dan BMT At-Ta'awun telah menunjukkan hasil transformasi digital yang signifikan. Penerapan aplikasi mobile, kolaborasi dengan fintech, dan pemanfaatan ekosistem digital telah meningkatkan efisiensi operasional serta kemudahan akses layanan bagi anggota.

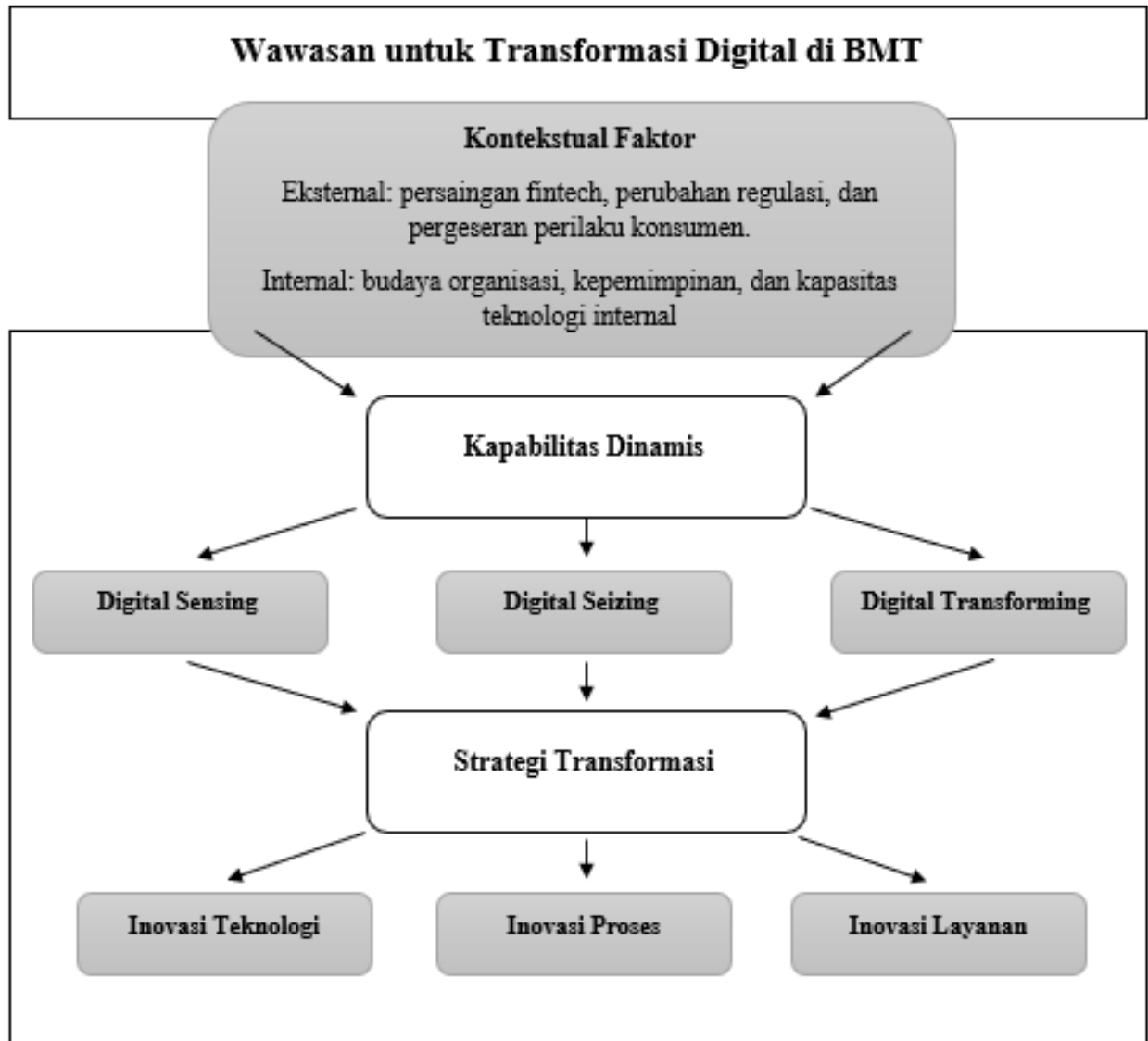
BMT MUU masih berada dalam tahap awal digitalisasi, dengan inovasi yang masih terbatas pada layanan dasar seperti PPOB. Transformasi digital belum sepenuhnya diterapkan dalam struktur organisasi dan model bisnis mereka. Tantangan utama dalam transformasi digital meliputi keterbatasan SDM digital, ketergantungan pada vendor eksternal, serta kesiapan organisasi dalam mengadopsi teknologi baru.

Keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada strategi adaptasi organisasi, investasi dalam teknologi dan SDM, serta evaluasi berkelanjutan terhadap inovasi yang telah diterapkan. Keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada strategi adaptasi organisasi, investasi dalam teknologi dan SDM, serta evaluasi berkelanjutan terhadap inovasi yang telah diterapkan.

Dari hasil analisis ini, BMT UMY dan sebagian dari BMT At-Ta'awun telah mengalami transformasi digital yang cukup signifikan, terutama dalam inovasi teknologi, proses dan layanan. Mereka telah menunjukkan peningkatan dalam layanan digital dan strategi inovasi yang berkelanjutan. Sementara itu, BMT MUU masih dalam tahap awal digitalisasi dan belum menunjukkan perubahan besar dalam model bisnis maupun struktur organisasinya. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun inovasi telah terjadi di berbagai aspek, tingkat kesiapan dan implementasi transformasi digital masih bervariasi antar BMT yang diteliti. Untuk memastikan keberlanjutan inovasi, setiap BMT perlu melakukan penyesuaian strategi secara berkala, berinvestasi dalam pengembangan SDM, dan terus melakukan evaluasi untuk menghadapi tantangan digital di masa depan.

Perbedaan dalam tingkat kesiapan dan implementasi transformasi digital ini mencerminkan bagaimana masing-masing BMT memanfaatkan faktor kontekstual eksternal dan internal. Untuk memahami dinamika tersebut secara lebih sistematis, framework transformasi digital dapat digunakan sebagai acuan untuk menjelaskan peran kapabilitas dinamis dan strategi inovasi dalam mendorong perubahan di setiap BMT.

Framework Transformasi Digital pada BMT mencerminkan alur sistematis yang mencakup faktor kontekstual eksternal dan internal hingga menghasilkan inovasi. Faktor kontekstual eksternal, seperti persaingan fintech, perubahan regulasi, dan pergeseran perilaku konsumen, menjadi pendorong utama yang mendorong BMT untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital. Selain itu, faktor kontekstual internal, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan kapasitas teknologi internal, juga memainkan peran penting. Faktor internal ini menentukan sejauh mana BMT dapat merespons perubahan eksternal dan memanfaatkan peluang yang muncul melalui transformasi digital.



Gambar 4. Framework Transformasi Digital di BMT

Sumber: Data diolah, 2024

Langkah berikutnya adalah penguatan kapabilitas dinamis, yang terdiri dari tiga elemen utama: *Digital Sensing*, *Digital Seizing*, dan *Digital Transforming*. *Digital Sensing* mengacu pada kemampuan BMT untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman teknologi melalui pemantauan tren digital secara proaktif. *Digital Seizing* berfokus pada pengambilan keputusan strategis untuk mengadopsi teknologi yang relevan dengan kebutuhan operasional dan pelanggan. Sedangkan

Digital Transforming mencakup kemampuan untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam struktur dan proses internal BMT, sehingga menciptakan efisiensi dan meningkatkan layanan.

Berdasarkan kapabilitas dinamis tersebut, BMT mengembangkan strategi transformasi digital yang mencakup implementasi platform digital, kemitraan dengan fintech, penguatan infrastruktur teknologi, serta pelatihan staf untuk meningkatkan literasi digital. Strategi ini dirancang untuk mengarahkan transformasi digital menuju inovasi yang nyata. Inovasi ini kemudian dibagi menjadi tiga aspek utama: inovasi teknologi (seperti aplikasi berbasis web atau mobile untuk layanan keuangan), inovasi proses (misalnya digitalisasi alur kerja untuk efisiensi operasional), dan inovasi layanan (seperti produk digital yang meningkatkan pengalaman pelanggan).

Hasil dari keseluruhan proses ini adalah terciptanya sistem yang lebih adaptif, inovatif, dan kompetitif. Kombinasi faktor kontekstual eksternal dan internal, yang dikelola melalui kapabilitas dinamis dan strategi transformasi digital, memungkinkan BMT menghasilkan inovasi yang relevan dengan kebutuhan pasar. Diagram ini menyoroti bagaimana faktor internal, seperti fleksibilitas organisasi dan dukungan kepemimpinan, berinteraksi dengan dinamika eksternal untuk menciptakan inovasi yang berkelanjutan di era digital.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Dengan merujuk pada rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, Bab 6 akan menyajikan hasil penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana lembaga keuangan mikro syariah, khususnya Baitul Maal wa Tamwil (BMT), dapat dibantu dalam menciptakan inovasi saat menghadapi transformasi digital dengan menggunakan kemampuan dinamisnya, yang terdiri dari kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *transforming*. Fokus utama dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi bagaimana BMT dapat mengembangkan dan memanfaatkan kemampuan dinamis tersebut dalam prosesnya. Temuan utama penelitian akan dibahas dalam bab ini. Ini juga akan menjelaskan implikasi teoritis dan praktis yang dapat diambil dari temuan ini.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai penggunaan kemampuan dinamis dalam menghadapi transformasi digital dan meningkatkan inovasi di Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS), dapat disimpulkan bahwa transformasi digital memainkan peran krusial dalam meningkatkan daya saing dan efisiensi layanan keuangan mikro berbasis syariah. Transformasi digital di BMT dilakukan melalui tiga tahapan utama: *sensing*, *seizing*, dan *transforming*, yang memungkinkan BMT untuk mengenali peluang teknologi, menangkapnya dengan strategi digital, serta menyesuaikan organisasi agar lebih siap menghadapi perubahan.

Setiap BMT yang diteliti memiliki pendekatan yang beragam dalam implementasi digitalisasi, tergantung pada kapasitas sumber daya yang dimiliki. Beberapa BMT lebih fokus pada penguatan infrastruktur teknologi, sementara yang lain mengutamakan kolaborasi dengan ekosistem eksternal seperti fintech dan institusi pendidikan. Selain itu, pemanfaatan media sosial dan platform digital telah menjadi strategi utama untuk meningkatkan keterlibatan anggota serta memperluas cakupan layanan keuangan syariah.

Transformasi digital ini juga telah mendorong inovasi dalam berbagai aspek layanan BMT, termasuk penerapan aplikasi e-BMT, serta digitalisasi akad syariah berbasis blockchain. Model bisnis BMT juga mengalami pergeseran dengan meningkatnya penggunaan pembiayaan

berbasis digital serta layanan keuangan syariah yang lebih transparan dan efisien. Di tingkat organisasi, peningkatan kompetensi digital pegawai menjadi aspek penting dalam memastikan keberlanjutan inovasi yang dilakukan. Namun, tantangan tetap ada, seperti keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki literasi digital, ketergantungan pada vendor teknologi, kendala regulasi dan kepatuhan hukum, serta resistensi dari anggota yang masih belum siap beralih ke layanan digital. Selain itu, isu keamanan data dan privasi juga menjadi perhatian utama dalam memastikan keberlanjutan sistem digital di BMT.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, ada beberapa faktor pendukung yang dapat dioptimalkan, seperti dukungan kepemimpinan yang proaktif, kolaborasi dengan fintech dan akademisi, peningkatan literasi digital anggota, fleksibilitas organisasi dalam mengadaptasi perubahan, serta peningkatan investasi dalam keamanan siber. Oleh karena itu, dalam rangka memastikan keberlanjutan digitalisasi di BMT, beberapa langkah strategis perlu dilakukan, seperti investasi dalam pengembangan SDM agar lebih siap menghadapi perubahan digital, penguatan infrastruktur teknologi yang lebih mandiri untuk mengurangi ketergantungan pada vendor eksternal, serta pengembangan model bisnis yang lebih fleksibel agar dapat terus berinovasi sesuai dengan perkembangan teknologi tanpa mengorbankan prinsip syariah. Kajian lebih lanjut juga diperlukan untuk mengevaluasi dampak digitalisasi terhadap profitabilitas dan keberlanjutan bisnis BMT, sehingga dapat ditemukan strategi yang paling efektif dalam menghadapi tantangan era digital.

6.2. Implikasi Manajerial dan Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

6.2.1. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital di BMT tidak hanya bergantung pada adopsi teknologi, tetapi juga pada keputusan strategis yang diterjemahkan dalam implementasi operasional sehari-hari. Oleh karena itu, terdapat beberapa implikasi manajerial operasional yang perlu diperhatikan oleh BMT agar transformasi digital dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

- **Penguatan Kebijakan Digitalisasi dan Roadmap Transformasi Digital**

Keputusan manajemen dalam mengadopsi teknologi digital harus didukung dengan kebijakan yang jelas dan roadmap transformasi digital yang terarah. Setiap BMT perlu merancang strategi digitalisasi yang sesuai dengan kapasitas dan kesiapan internalnya. Roadmap ini harus mencakup tahapan adopsi teknologi, alokasi sumber daya, serta indikator keberhasilan yang dapat diukur. Dalam implementasinya, kebijakan ini harus dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh pihak terkait agar setiap elemen dalam organisasi dapat beradaptasi dan mendukung proses digitalisasi.

- **Peningkatan Kapasitas SDM untuk Mendukung Digitalisasi**

Transformasi digital tidak hanya sebatas penerapan teknologi, tetapi juga membutuhkan kesiapan sumber daya manusia. Oleh karena itu, manajemen BMT perlu menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam pelatihan SDM secara berkala. Pelatihan ini harus mencakup peningkatan literasi digital, pemahaman mengenai sistem keuangan berbasis teknologi, serta cara mengoptimalkan layanan digital bagi nasabah. Selain itu, tim teknis dan operasional harus diberikan pemahaman yang lebih mendalam terkait keamanan data dan pemeliharaan sistem agar dapat mengatasi kendala teknis yang mungkin terjadi.

- **Penguatan Infrastruktur Teknologi dan Keamanan Data**

Agar kebijakan digitalisasi dapat diterapkan dengan maksimal, BMT harus memastikan bahwa infrastruktur teknologinya sudah memadai. Manajemen perlu mengalokasikan investasi untuk peningkatan jaringan, sistem keamanan siber, serta pengembangan aplikasi atau platform digital yang lebih efisien. Keamanan data nasabah juga harus menjadi prioritas utama, sehingga penerapan sistem enkripsi, autentikasi berlapis, serta regulasi terkait perlindungan data perlu diperkuat. Dengan infrastruktur yang andal, BMT dapat memastikan layanan digital berjalan dengan lancar dan aman.

- **Penyederhanaan Proses Digitalisasi bagi Nasabah**

Keputusan strategis manajemen dalam mengadopsi teknologi digital harus diiringi dengan penyederhanaan proses layanan agar lebih mudah diakses oleh nasabah. Banyak nasabah BMT yang masih memiliki keterbatasan dalam literasi digital, sehingga layanan berbasis teknologi harus dibuat lebih user-friendly. Oleh karena itu, pengembangan aplikasi atau sistem transaksi

digital harus memperhatikan antarmuka yang sederhana dan mudah dipahami. Selain itu, BMT juga perlu menyediakan pendampingan atau layanan bantuan bagi nasabah yang mengalami kesulitan dalam menggunakan sistem digital.

- **Kolaborasi dengan Fintech dan Ekosistem Digital**

Manajemen BMT harus mempertimbangkan kerja sama dengan perusahaan fintech, startup teknologi, atau institusi lain yang dapat mendukung ekosistem digitalisasi BMT. Kolaborasi ini dapat membantu BMT dalam menyediakan layanan digital yang lebih inovatif, seperti e-wallet, pembiayaan syariah berbasis teknologi, atau sistem pembayaran online yang lebih efisien. Selain itu, kerja sama dengan universitas atau lembaga riset dapat membantu BMT dalam memahami tren teknologi terbaru serta mengembangkan strategi digitalisasi yang lebih berkelanjutan.

- **Evaluasi Berkelanjutan terhadap Implementasi Digitalisasi**

Keputusan strategis terkait transformasi digital harus terus dievaluasi agar tetap relevan dengan kebutuhan organisasi dan nasabah. Oleh karena itu, BMT perlu menetapkan indikator keberhasilan yang dapat diukur secara berkala, seperti tingkat adopsi layanan digital oleh nasabah, efisiensi operasional setelah penerapan sistem digital, serta kepuasan pengguna terhadap layanan berbasis teknologi. Evaluasi ini juga dapat menjadi dasar bagi manajemen untuk melakukan perbaikan dan inovasi dalam implementasi digitalisasi di masa mendatang.

6.2.2. Rekomendasi untuk Penelitian selanjutnya

Beberapa aspek masih perlu dikaji lebih lanjut untuk memperkaya pemahaman mengenai transformasi digital di BMT, di antaranya:

- **Dampak Digitalisasi terhadap Profitabilitas dan Keberlanjutan Bisnis BMT**

Penelitian lanjutan dapat mengukur bagaimana transformasi digital memengaruhi aspek finansial dan operasional BMT dalam jangka panjang.

- **Efektivitas Platform Digital yang Diterapkan**

Kajian mengenai keunggulan dan kelemahan berbagai platform digital yang telah digunakan di BMT akan membantu menentukan strategi optimal dalam implementasi

teknologi.

- **Tantangan Regulasi dalam Transformasi Digital BMT**

Studi lebih dalam mengenai hambatan regulasi dan kepatuhan hukum terhadap digitalisasi layanan keuangan syariah sangat diperlukan untuk memastikan kepatuhan yang lebih baik terhadap prinsip syariah dan peraturan pemerintah.

- **Peran Digitalisasi dalam Inklusi Keuangan**

Penelitian mendalam mengenai bagaimana digitalisasi dapat memperluas akses keuangan syariah bagi masyarakat yang belum terjangkau layanan perbankan.

6.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat memengaruhi generalisasi temuan, di antaranya:

- **Kendala dalam Pemilihan Subjek Penelitian**

Proses pemilihan BMT sebagai subjek penelitian mengalami beberapa kendala administratif. Beberapa BMT yang dihubungi tidak memberikan respons terhadap pengajuan izin penelitian, sementara yang lain secara langsung menolak untuk berpartisipasi. Kendala ini membatasi jumlah dan variasi objek penelitian, sehingga hasil penelitian hanya didasarkan pada BMT yang bersedia menjadi partisipan. Akibatnya, temuan penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya merepresentasikan seluruh ekosistem BMT yang ada.

- **Perbedaan Tingkat Transformasi Digital antar BMT**

Ketiga BMT yang menjadi objek penelitian memiliki tingkat dan skala transformasi digital yang berbeda-beda. Hal ini menjadi keterbatasan dalam penelitian karena idealnya, perbandingan akan lebih valid jika objek yang dibandingkan memiliki ukuran dan tingkat transformasi yang setara. Perbedaan ini dapat memengaruhi interpretasi temuan, karena strategi dan tantangan yang dihadapi oleh masing-masing BMT tidak selalu dapat dibandingkan secara langsung.

- **Perbedaan Peran dan Tingkat Pemahaman Narasumber**

Narasumber dalam penelitian ini memiliki posisi yang beragam, mulai dari General Manager, Manajer, hingga Koordinator Support System. Perbedaan peran ini

menyebabkan variasi dalam pemahaman dan perspektif mereka terhadap transformasi digital. General Manager cenderung memberikan jawaban dari sudut pandang strategis dan makro, sementara tim teknis seperti Koordinator Support System lebih fokus pada aspek teknis dan implementatif. Perbedaan ini dapat memengaruhi kedalaman dan fokus data yang diperoleh, sehingga hasil analisis mungkin tidak sepenuhnya merepresentasikan kondisi keseluruhan di masing-masing BMT.

Daftar Pustaka

- Ahmadi, A., & Arndt, F. (2022). Dynamic Capabilities and Innovation. In *Innovation* (pp. 362–377). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429346033-22>
- Andika, Aldi, & Yodi. (2020, April 20). *Digitalisasi Kunci Penguatan BMT*. Komite Nasional Ekonomi Dan Keuangan Syariah. <https://kneks.go.id/berita/237/digitalisasi-kunci-penguatan-bmt?category=1>
- Arifin, Moh., Muhtadi, R., Mi'raj, D. A., Fatimah, S., & Hannan, Abd. (2023). Determinants of Customer Decisions to Save at Sharia Digital Banks. *EKONOMIKA SYARIAH : Journal of Economic Studies*, 7(2), 182. <https://doi.org/10.30983/es.v7i2.7608>
- Arif Mustofa, N., & Ansori, M. (2024). Transformasi Pelayanan KSPPS BMT MitraMu Jepara dengan Aplikasi MitraMu Mobile. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4(4), 1535–1543. <https://doi.org/10.54373/ifijeb.v4i4.1676>
- Atikah, N., Widya Astuti, A., Sayudin, S., Khan, A., Hussain, S. A., & Umar, M. (2023). Islamic Economic Transformation In The Digital Era: A Review Of The Role Of Fintech. *Jurnal Impresi Indonesia*, 2(12), 1219–1225. <https://doi.org/10.58344/jii.v2i12.4654>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). *Digital Business Strategy: Toward a next generation of Insights*. 37(2), 471–482. <http://ssrn.com/abstract=2742300><https://ssrn.com/abstract=2742300>
- Carolin Marx, Danielly de Paula, & Falk Uebernickel. (2021). Dynamic Capabilities & Digital Transformation: A quantitative study on how to gain a Competitive Advantage in the Digital Age. *ECIS 2021 Research Papers*, 58.
- Castrawijaya, C., & Wirianisa, S. (2024). Strategi dan pengembangan peran Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) pada industri halal di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 12(1). <https://doi.org/10.15408/jmd.v12i1.39828>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? *Strategic Organization*, 19(1), 147–160. <https://doi.org/10.1177/1476127020982866>
- Evayani, E., Mutia, E., Saleh, M., & Rahmawati, S. (2022). Dynamic Capability Theory: Perspektif Akuntansi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 7(2), 324–331. <https://doi.org/10.24815/jimeka.v7i2.21770>

- Fatriansyah, A. I. A., Junaedi, W., Fadhlihi, A., & Anggrayni, L. (2023). Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) Strategi In The Era Of Economic Disruption. *Journal of Finance, Economics and Business*, 2(2), 16–30. <https://doi.org/10.59827/jfeb.v2i2.80>
- Febriyati, Y. (2024). Peran Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Sebagai Lembaga Sosial Ekonomi. *Al-Ihda' : Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran*, 13(1), 147–155. <https://doi.org/10.55558/alihda.v13i1.66>
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>
- Hacklin, F., Björkdahl, J., & Wallin, M. W. (2018). Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long Range Planning*, 51(1), 82–110. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.009>
- Janeway, W. H. (2018). *Doing Capitalism in the Innovation Economy*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108558440>
- Junaedi, E. (2020). Quo Vadis Marketing Perbankan Syariah Di Era Milenial Industri 4.0. *Jurnal Asy-Syukriyyah*, 21(1), 61–82. <https://doi.org/10.36769/asy.v21i1.99>
- Kanwal, A., Tayyab, M., & Idrees, S. (2023). Exploring the Nexus of Financial Technologies, Financial Inclusion, and Blockchain in Islamic Finance within Digital Transformation. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1104.0675>
- Keys to Scaling Digital Ability and Value | BCG*. (n.d.). Retrieved September 5, 2024, from <https://www.bcg.com/publications/2022/keys-to-scaling-digital-ability-and-value>
- Khoirunnisa, D., Noviarita, H., & Elvia, E. E. (2023). Revitalisasi Baitul Maal Wat Tamwil sebagai Pilar dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat. *Media of Law and Sharia*, 4(4), 361–371. <https://doi.org/10.18196/mls.v4i4.27>
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. <https://papers.ssrn.com/abstract=1496192>
- Kotter, J. P. (2009). Leading change: why transformation efforts fail. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 42–48. <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235501>
- Kumar, S., & Nath, L. (2024). “Digital Minimalism” - A Study To Find Out Ways To Make The Best Use Of Digital Technologies And Minimise Its Ill-Effects. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(1). <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i1.2024.640>

- Kurniawan, A. (2024). Penggunaan teknologi: Kajian niat perilaku dalam menggunakan layanan financial technology syariah (Studi pada Generasi Millennial di Kota Bandar Lampung). *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(4), 970–982. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i4.29523>
- Land, A., Gruchmann, T., Siems, E., & Beske-Janssen, P. (2022). Dynamic capabilities theory. In *Supply networks: dyads, triads and networks* (pp. 378–398). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839104503.00029>
- Manyara, E. K., Nkaabu, C., & Moguche, A. (2020). Effect of Dynamic Capability on the Performance of Matatu Saccos in Meru County. *Journal of Business and Strategic Management*, 5(1), 28–42. <https://doi.org/10.47941/jbsm.450>
- Marino-Romero, J. A., & Folgado-Fernández, J. A. (2024). Digital transformation: A literature review in the context of international economies and finance. *South African Journal of Business Management*, 55(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4370>
- Mendorong Kematangan Digital | Deloitte Brasil*. (n.d.). Retrieved September 5, 2024, from <https://www.deloitte.com/br/pt/Industries/tmt/research/impulsionando-maturidade-digital.html>
- Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, 16(4), 441–454. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00023-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00023-0)
- Mosumova, A., Seleznova, H., & Haharinov, O. (2024). Business digitalization: international experience. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(2), 323–328. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-55>
- Muradova, D. A. (2024). The Impact Of Digital Financial Technologies On Islamic Insurance And Other Financial Institutions: Opportunities And Challenges. *International Journal of Artificial Intelligence for Digital Marketing*, 1(2), 97–104. <https://doi.org/10.61796/ijaidf.v1i2.90>
- Musfiroh, L., Rofiki, A., Aji, M., & Junaidi, A. P. (2023). Memitigasi Risiko Pembiayaan Bermasalah Pada Baitul Mal Wat Tamwil (Pengabdian Pada BMT NU Cabang Kecamatan Ajung Kabupaten Jember). *Jurnal Pengabdian Masyarakat: Pemberdayaan, Inovasi Dan Perubahan*, 3(3). <https://doi.org/10.59818/jpm.v3i3.504>
- Nooteboom, B. (2022). *Dynamic Capabilities*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009029025>

- Norrahman, R. A. (2023). Peran Fintech Dalam Transformasi Sektor Keuangan Syariah. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 1(2), 101–126. <https://doi.org/10.62421/jibema.v1i2.11>
- Nurfathonah. (2023). Peran Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) dalam ekonomi masyarakat. *OSFPREPRINTS*. <https://doi.org/https://doi.org/10.31219/osf.io/u2ew6>
- Olorunyomi Stephen Joel, Adedoyin Tolulope Oyewole, Olusegun Gbenga Odunaiya, & Oluwatobi Timothy Soyombo. (2024). The impact of digital transformation on business development strategies: Trends, challenges, and opportunities analyzed. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(3), 617–624. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.3.0706>
- Pitelis, C. N. (2022). Dynamic capabilities, the new multinational enterprise and business model innovation: A de/re-constructive commentary. *Journal of International Business Studies*, 53(4), 741–753. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00518-6>
- Priyana, Y., Mokodenseho, S., Ibrahim, Y., & Yarbo, S. (2024). Accad Transformation in the Age of Digitalisation: Challenges and Adaptation in the Context of Islamic Finance. *West Science Islamic Studies*, 2(02), 98–105. <https://doi.org/10.58812/wsiss.v2i02.844>
- Said, M., & Muhammadun, M. (2024). *Digital Innovation in Indonesian Sharia Banks* (pp. 78–96). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3530-7.ch005>
- Setia, P., Venkatesh, V., & Joglekar, S. (2013). Leveraging Digital Technologies: How Information Quality Leads to Localized Capabilities and Customer Service Performance. *MIS Quarterly*, 37(2), 565–590. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.11>
- Shehadeh, M., Abu-ALSondos, I. A., Ajouz, M., Aldulaimi, S. H., Atta, A. A. B., & Abdeldayem, M. (2024). Digital Transformation and its Implications for the Future of Financial Intermediation in Islamic Institutions. *2024 ASU International Conference in Emerging Technologies for Sustainability and Intelligent Systems (ICETISIS)*, 130–134. <https://doi.org/10.1109/ICETISIS61505.2024.10459524>
- Sudarmanto, E., Yuliana, I., Wahyuni, N., Yusuf, S. R., & Zaki, A. (2024). Transformasi Digital dalam Keuangan Islam: Peluang dan Tantangan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(1), 645. <https://doi.org/10.29040/jiei.v10i1.11628>
- Sudjana, K., & Rizkison, R. (2020). Peran Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) dalam Mewujudkan Ekonomi Syariah yang Kompetitif. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(2), 175. <https://doi.org/10.29040/jiei.v6i2.1086>

- Susilo, J. (2024). Cooperation in Digital Innovation Under the Master Plan on Asean Community (MPAC) in Muslim Asean Countries. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 5(1), 107–125. <https://doi.org/10.20473/ajim.v5i1.54332>
- Suzuki, Y., & Dulal Miah, M. (2022). Digital transformation in Islamic finance. In *Digital Transformation in Islamic Finance* (pp. 15–43). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003262169-3>
- Tambunan, R. T., & Padli Nasution, M. I. (2022). Tantangan dan Strategi Perbankan Dalam Menghadapi Perkembangan Transformasi Digitalisasi di Era 4.0. *Sci-Tech Journal*, 2(2), 148–156. <https://doi.org/10.56709/stj.v2i2.75>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016a). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2771245>
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016b). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, And Strategy In The Innovation Economy. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 58, 20.
- Teichert, R. (2019). Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1673–1687. <https://doi.org/10.11118/actaun201967061673>
- The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. (2016).
- Thurik, R., Carree, M. A., van Stel, A. J., & Audretsch, D. B. (2007). Does Self-Employment Reduce Unemployment? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1029672>
- Titis Sri Wulan, Putri Ayu Permata Devi, Deti Kurniati, & Reni. (2024). Digital Transformation and Impact on Organizational Change and Performance. *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*, 5(1), 188–196. <https://doi.org/10.62794/je3s.v5i1.3551>
- Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers,

opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759–770.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.003>

Tretyakova, I. N., Belousova, L. S., & Svezhentseva, K. I. (2024). Digitalization As a Modern Trend in the Management Contour of the Financial Sector. *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics. Sociology. Management*, 14(1), 189–199.
<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-1-189-199>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Volmar, E., & Eisenhardt, K. M. (2020). Case Study Research: A State-of-the-Art Perspective. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.206>

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Weill, P., & Woerner, S. L. (2015). Optimizing your digital business model. *IEEE Engineering Management Review*, 43(1), 123–131. <https://doi.org/10.1109/EMR.2015.7059380>

Yadav, G. N. S., & Seranmadevi, R. (2024). *The Digital Transformation* (pp. 80–98).
<https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1762-4.ch005>

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods* (4th Edition). Sage Publications.

Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). The Guilford Press.

Yudistira, Y., Arkeman, Y., Andati, T., & Jahroh, S. (2022). A Bibliometric Review on Dynamic Capability. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*.
<https://doi.org/10.17358/ijbe.8.1.158>

Lampiran

Lampiran 1: Protokol Studi Kasus

PENGGUNAAN KEMAMPUAN DINAMIS UNTUK MENGHADAPI TRANSFORMASI DIGITAL DAN MENINGKATKAN INOVASI DI LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH

BAGIAN I – TINJAUAN UMUM PENELITIAN

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana lembaga keuangan mikro syariah yaitu Baitul Maal wa Tamwil (BMT) dapat mengembangkan dan memanfaatkan kemampuan dinamisnya, yang mencakup kemampuan *sensing* (mengenali peluang), *seizing* (mengembangkan peluang), dan *transforming* (mengubah struktur organisasi), dalam rangka menghadapi tantangan transformasi digital. Penelitian akan menyelidiki bagaimana lembaga keuangan mikro syariah, dalam hal ini BMT dapat menggunakan teknologi digital dalam proses bisnis mereka untuk mendorong inovasi yang berkelanjutan, mempertahankan daya saing, dan memberikan nilai tambah yang lebih besar bagi pelanggan.

Pertanyaan Penelitian

bagaimana kemampuan dinamis dapat digunakan sebagai pendorong inovasi di lembaga keuangan mikro syariah dengan memanfaatkan transformasi digital?

BAGIAN II – KUNJUNGAN LAPANGAN

Kunjungan lapangan mengikuti urutan proses seperti yang dijelaskan pada table I. Kunjungan lapangan terdiri dari 3 bagian dan 7 fase, fase 1-3 berkaitan dengan persiapan sebelum melakukan penelitian lapangan. Fase 4-7 menjelaskan bagaimana mengumpulkan data dan melakukan analisis.

Table 1. Fase analisis dan pengumpulan data

Bagian	Fase	Topik
Bagian 1	Ikhtisar Penelitian	Tujuan Penelitian
Bagian 2	Fase 1 – Memulai Penelitian	Pemilihan Perusahaan studi kasus Penelitian Awal
	Fase 2 – Pengembangan Strategi Wawancara	Keterampilan yang diperlukan saat proses interview Penjadwalan wawancara
	Fase 3 – Pengembangan Pertanyaan Wawancara	Pertanyaan pendahuluan Pertanyaan utama Tindak Lanjut
	Fase 4 – Kunjungan ke perusahaan	Melakukan wawancara Mengumpulkan data sekunder Kunjungan Lapangan

Kegiatan Pasca-Wawancara

Bagian 3	Fase 5 – Standar Penulisan Studi Kasus	Deskripsi umum tentang operasi dari BMT
	Fase 6 – Review dan Validasi	Ulasan dan umpan balik hasil wawancara dari informan
	Fase 7 – Analisis studi kasus	Mengompilasi data Memecah data Menyusun data Menafsirkan data Menarik kesimpulan

Fase 1 – Memulai Penelitian

1. Unit Analisis

Pemilihan perusahaan yang akan dimasukkan dalam penelitian ini bertujuan untuk memastikan bahwa Narasumber akan memberikan informasi yang relevan. Peneliti tidak hanya menetapkan target jumlah kasus, tetapi juga perlu memastikan bahwa komposisi narasumber mewakili latar belakang yang berkompeten.

2. Penelitian Awal (Desk Research)

Data publik mengenai BMT, seperti profil perusahaan, situs web, dan sosial media lainnya dikaji untuk memilih perusahaan yang relevan. Langkah ini memastikan variasi kasus dengan latar belakang yang berbeda untuk keperluan replikasi dan perbandingan.

Fase 2 – Pengembangan Strategi Wawancara

1. Panduan Wawancara

- Pertanyaan dirancang untuk mengeksplorasi dimensi *sensing*, *seizing*, dan *transforming*.
- Pertanyaan terbuka digunakan untuk menggali wawasan mendalam dan memungkinkan munculnya tema baru.

2. Fleksibilitas dalam Wawancara

- Fleksibilitas dalam menggali lebih dalam berdasarkan jawaban yang diberikan informan.
- Menjaga objektivitas dan mendorong informan memberikan penjelasan lebih detail.

3. Pengaturan Wawancara

- Melakukan identifikasi narasumber
- Melakukan penjadwalan wawancara.

Fase 3 - Pengembangan Pertanyaan Wawancara

Pendekatan penelitian ini pada dasarnya bersifat induktif, namun juga memiliki elemen deduktif. Pendekatan induktif memungkinkan peneliti lebih terbuka dalam mengenali pola-pola yang muncul secara rinci. Sementara itu, elemen deduktif memberikan arahan berdasarkan panduan dari tinjauan literatur. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian dirancang berdasarkan kesimpulan literatur secara eksplisit untuk menunjukkan relevansi konsep-konsep teoritis terhadap temuan empiris, dan sebaliknya (Eisenhardt, 1989). Mayoritas pertanyaan memiliki karakter eksploratif dengan format yang terbuka.

Contoh Pertanyaan yang digunakan:

1. *Sensing*: Bagaimana organisasi anda mencari dan mengeksplorasi teknologi serta pasar baru untuk menilai inovasi yang diciptakan di luar perusahaan?
2. *Seizing*: Bagaimana organisasi anda mengembangkan produk, layanan, atau proses baru untuk memanfaatkan peluang teknologi dan pasar baru?
3. *Transforming*: Bagaimana organisasi anda bergabung dalam ekosistem digital yang lebih luas, termasuk membangun kemitraan dengan perusahaan teknologi atau platform digital?

Karena sifat penelitian ini bersifat eksploratif, pertanyaan yang diajukan cenderung terbuka untuk memberikan ruang bagi informan dalam menjelaskan tanggapannya. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam, pertanyaan lanjutan diajukan berdasarkan respons yang diberikan. Contoh floating prompts yang digunakan meliputi:

"Bisakah Anda memberikan contoh ketika..."

"Dapatkah Anda menjelaskan lebih rinci tentang..."

"Bisakah Anda memperjelas tentang..."

Pendekatan ini dilakukan untuk memastikan bahwa wawancara berjalan dinamis dan respons informan dapat dieksplorasi lebih lanjut sesuai dengan konteks yang relevan. Pengembangan pertanyaan wawancara dapat dilihat pada lampiran 2 yang menjadi panduan selama wawancara berlangsung.

BAGIAN III – PENGUMPULAN DAN ANALISIS DATA

Fase 4 – Kunjungan ke Perusahaan

1. Pelaksanaan Wawancara

Dalam proses wawancara, respons dari informan ditulis dalam bentuk catatan dan direkam menggunakan alat perekam suara. Sesudah sesi wawancara, peneliti menambahkan komentar

atau catatan tertentu yang pada saat pelaksanaan wawancara terbatas untuk dicatat. Setelah sesi wawancara selesai, peneliti menambahkan komentar atau catatan yang tidak sempat ditulis selama wawancara berlangsung. Langkah ini dilakukan segera setelah meninggalkan lokasi wawancara untuk memastikan peneliti dapat merekam pemikiran yang muncul berdasarkan wawancara tersebut. Proses ini juga merupakan awal dari analisis data, sehingga dapat dimasukkan dalam bagian analisis tesis.

2. Pengumpulan Data Sekunder

Salah satu prinsip dalam pengumpulan data adalah menggunakan berbagai sumber bukti untuk memungkinkan triangulasi. Data sekunder yang tersedia untuk publik, seperti informasi umum tentang perusahaan, dan profil perusahaan, dikumpulkan sebelum kunjungan lapangan. Data sekunder juga bisa didapatkan dari website dan sosial media perusahaan.

3. Kunjungan Lapangan

Kunjungan lapangan memungkinkan peneliti untuk mengamati secara langsung apa yang terjadi di lokasi, seperti interaksi antarindividu, proses bisnis dan kondisi tempat kerja secara umum. Objek yang dapat diamati selama kunjungan yaitu aktivitas di sekitar area kerja.

4. Kegiatan Pasca-Wawancara

Setiap wawancara ditutup dengan ucapan terima kasih untuk menjaga hubungan baik. Pasca-wawancara, peneliti dapat melengkapi catatan untuk memastikan bahwa semua informasi yang relevan telah didokumentasikan.

Fase 5 – Standar Penulisan Studi Kasus

Hasil dari wawancara, kunjungan lapangan digabungkan dengan informasi yang diperoleh melalui desk research untuk menyusun Laporan Studi Kasus. Laporan ini disusun dengan format sebagai berikut:

1. Pendahuluan - Gambaran umum perusahaan, konteks industri, dan tantangan inovasi.
2. Deskripsi Studi Kasus - Memberikan gambaran umum tentang subjek studi, termasuk informasi perusahaan, lokasi, dan karakteristik yang relevan.
3. Temuan Empiris - Mengintegrasikan data dari wawancara, kunjungan lapangan, dan observasi, serta membahas pola-pola utama dan temuan yang muncul.
4. Analisis dan Diskusi - Membandingkan temuan dengan kerangka konseptual yang digunakan, menghubungkan data dengan literatur, dan menjawab pertanyaan penelitian.
5. Kesimpulan dan Rekomendasi - Merangkum temuan utama, implikasi praktis, dan rekomendasi untuk subjek penelitian atau studi lebih lanjut.

Fase 6 – Review dan Validasi

Setelah wawancara selesai, tindak lanjut dilakukan melalui mendengar ulang rekaman serta mentranskrip wawancara dalam bentuk teks untuk mengklarifikasi hal-hal yang mungkin masih belum jelas. Hasil wawancara untuk setiap studi kasus, yang digabungkan dengan data sekunder dari dokumentasi, dianalisis secara komprehensif untuk Menyusun laporan.

Fase 7 – Analisis Studi Kasus

Analisis data dimulai bersamaan dengan pengumpulan data tanpa menunggu semua data terkumpul. Hal tersebut bukan berarti analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan tanpa metode yang terstruktur, mengikuti pendekatan Yin (2017), data dianalisis melalui lima fase sistematis: kompilasi, pembongkaran, penyusunan ulang, interpretasi, dan penarikan kesimpulan, memastikan proses yang terstruktur dan mendalam.

Lampiran 2: Pedoman Wawancara

PENGGUNAAN KEMAMPUAN DINAMIS UNTUK MENGHADAPI TRANSFORMASI DIGITAL DAN MENINGKATKAN INOVASI

Identitas Informan

Nama :

Tempat Tanggal Lahir:

Pekerjaan/Jabatan :

Lama Menjabat :

Pendidikan Terakhir :

Alamat:

Pertanyaan umum:

1. Bagaimana perusahaan Anda mendefinisikan dan memahami konsep kapabilitas dinamis dalam konteks transformasi digital?
2. Apa saja tantangan utama yang dihadapi perusahaan Anda dalam membangun kapabilitas dinamis untuk mendukung transformasi digital?
3. Bagaimana perusahaan Anda mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang muncul dari teknologi digital baru?

Pertanyaan khusus:

Pertanyaan faktor kontekstual (external triggers, internal enablers, dan internal barriers):

Proses ini diawali dengan pemicu eksternal (*External Triggers*) bagi perusahaan untuk melakukan transformasi digital, seperti **(1) kemunculan pesaing digital yang disruptif**, **(2) perubahan pola perilaku konsumen**, serta **(3) kemajuan teknologi digital yang mendisrupsi pasar**. Pemicu-pemicu tersebut mendorong organisasi untuk mengembangkan kemampuan dinamis guna menghadapi tantangan transformasi digital.

Pertanyaan:

1. Apa saja faktor eksternal yang memicu perusahaan Anda untuk memulai transformasi digital?
 - Bagaimana perusahaan Anda mengidentifikasi dan merespons pemicu eksternal yang mempengaruhi strategi digital?

Model ini juga mengidentifikasi **tiga faktor pendukung internal** seperti **(1) kolaborasi tim lintas fungsi**, **(2) pengambilan keputusan yang cepat**, dan **(3) dukungan dari eksekutif**.

2. Apa saja faktor internal yang memungkinkan perusahaan Anda untuk berhasil dalam transformasi digital?
 - Bagaimana perusahaan Anda memanfaatkan faktor internal untuk mendukung inisiatif transformasi digital?

Tiga hambatan internal, yaitu **(1) perencanaan strategis yang terlalu kaku**, **(2) hierarki organisasi yang tinggi**, dan **(3) resistensi terhadap perubahan**, yang semuanya berkontribusi terhadap keberhasilan atau hambatan dalam membangun kemampuan dinamis untuk transformasi digital.

3. Apa saja hambatan internal yang dihadapi perusahaan Anda dalam proses transformasi digital?
 - Bagaimana perusahaan Anda mengatasi hambatan internal yang muncul selama proses transformasi digital?

27 teori mikro yang membentuk tiga pilar utama dalam kemampuan dinamis untuk mendukung transformasi digital menurut Warner & Warger (2019). Berikut penjelasan dari teori-teori tersebut:

1. *Digital Sensing* (Kemampuan Menyadari Peluang Digital)

Digital Sensing merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi peluang atau ancaman di lingkungan digital yang dinamis melalui tiga aspek utama:

- **Digital Scouting:** Melakukan pemindaian tren teknologi, menyaring kompetitor digital, dan menangkap tren yang berpusat pada pelanggan.
 - Scanning for technological trends: Menyaring tren teknologi baru untuk memahami potensi perubahan yang bisa mempengaruhi bisnis.

Organisasi mencari dan mengeksplorasi teknologi dan pasar baru, menilai inovasi yang diciptakan di luar perusahaan.	Ya	Tidak
Bagaimana organisasi Anda mencari dan mengeksplorasi teknologi serta pasar baru untuk menilai inovasi yang diciptakan di luar perusahaan?		

- Screening of digital competitors: Memantau pesaing yang bergerak di ruang digital untuk mengetahui strategi mereka.

Organisasi mengidentifikasi dan memahami pesaing saat ini dan masa depan.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda mengidentifikasi dan memahami pesaing saat ini dan masa depan?		

- Sensing customer-centric trends: Mendeteksi perubahan dalam kebutuhan dan preferensi pelanggan berbasis digital.

Organisasi mengarahkan upayanya dengan fokus pada pelanggan, menunjukkan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan mereka.	YA	TIDAK
--	----	-------

Bagaimana organisasi Anda mengarahkan upaya untuk mendeteksi perubahan kebutuhan dan preferensi pelanggan berbasis digital serta memastikan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan mereka?

- **Digital Scenario Planning:** Menganalisis sinyal yang telah ditemukan, menafsirkan skenario masa depan digital, dan merumuskan strategi digital.
 - Analyzing scouted signals: Menganalisis sinyal yang telah diidentifikasi untuk memahami dampaknya pada organisasi.

Organisasi mengidentifikasi dan mengelompokkan target pasarnya, dengan fokus pada teknologi yang paling tepat dan cara mendapatkannya.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda menganalisis sinyal yang telah diidentifikasi untuk memahami dampaknya terhadap organisasi dan mengelompokkan target pasar dengan fokus pada teknologi yang tepat?		

- Interpreting digital future scenarios: Mengembangkan skenario masa depan berdasarkan analisis sinyal digital.

Organisasi selalu mempertimbangkan beberapa kemungkinan skenario masa depan sebelum membuat keputusan.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda mengembangkan skenario masa depan berbasis digital sebelum membuat keputusan strategis?		

- Formulating digital strategies: Merumuskan strategi untuk merespons skenario masa depan yang berfokus pada digital.

Organisasi secara efektif menggunakan informasi tentang teknologi dan pasar baru untuk pengambilan keputusan.	YA	TIDAK
---	----	-------

Bagaimana organisasi Anda merumuskan strategi digital berdasarkan informasi tentang teknologi dan pasar baru untuk mendukung pengambilan keputusan?

- **Digital Mindset Crafting:** Membangun visi jangka panjang untuk digitalisasi, mendorong mindset kewirausahaan, serta mengembangkan mindset digital dalam organisasi.
 - Establishing a long-term digital vision: Membangun visi digital jangka panjang untuk memandu transformasi.

Organisasi terus berinvestasi dalam aktivitas penelitian dan pengembangan untuk terus mengidentifikasi teknologi baru dan peluang pasar.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda membangun visi digital jangka panjang untuk memandu transformasi dan memastikan investasi dalam penelitian dan pengembangan teknologi baru?		

- Enabling an entrepreneurial mindset: Mendorong pola pikir kewirausahaan dalam mengeksplorasi peluang digital baru.

Organisasi memiliki kreativitas untuk berinovasi di pasar tempat ia beroperasi, mengeksplorasi dan memantau perkembangan teknologi baru secara internal.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda mendorong pola pikir kewirausahaan untuk mengeksplorasi peluang digital baru dan memantau perkembangan teknologi secara internal?		

- Promoting a digital mindset: Mempromosikan pola pikir digital di seluruh organisasi.

Organisasi terus berinvestasi dan melakukan upaya proaktif untuk memastikan adanya dialog dan pertukaran informasi dan pengalaman.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda mempromosikan pola pikir digital di seluruh organisasi dan memastikan adanya dialog serta pertukaran informasi dan pengalaman?		

2. *Digital Seizing* (Kemampuan Merebut Peluang Digital)

Digital Seizing berfokus pada kemampuan organisasi untuk memanfaatkan peluang yang telah diidentifikasi melalui tiga elemen inti:

- **Rapid Prototyping:** Menciptakan produk minimum yang layak (MVP), mempertimbangkan metodologi lean start-up, dan menggunakan laboratorium inovasi digital.
 - Creating minimum viable products: Menciptakan produk minimum yang layak (MVP) untuk mempercepat pengujian ide-ide baru.

Organisasi terus mengembangkan produk, layanan, atau proses baru untuk memanfaatkan peluang teknologi dan pasar baru.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda mengembangkan produk, layanan, atau proses baru untuk memanfaatkan peluang teknologi dan pasar baru?		

- Considering a lean start-up methodology: Mengadopsi pendekatan lean start-up untuk bereksperimen dengan ide-ide baru secara cepat dan hemat biaya.

Organisasi memprioritaskan kelincahan dan penggunaan biaya yang paling minim dalam penerapan informasi yang dianalisis dan keputusan yang diambil.	YA	TIDAK
--	----	-------

Bagaimana organisasi Anda memprioritaskan kelincahan dan penggunaan biaya yang paling minim dalam bereksperimen dengan ide-ide baru menggunakan informasi yang dianalisis?

- Using a digital innovation lab: Menggunakan laboratorium inovasi digital sebagai ruang untuk mengembangkan dan menguji ide-ide digital.

Organisasi terus-menerus membutuhkan produk (platform) atau layanan yang dikembangkan oleh pihak ketiga untuk melengkapi produk atau layanannya sendiri.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda menggunakan laboratorium inovasi digital untuk mengembangkan dan menguji ide-ide digital, termasuk melengkapi produk atau layanan dengan hasil pengembangan pihak ketiga?		

- **Balancing Digital Portfolios:** Menyeimbangkan opsi internal dan eksternal, mengembangkan model bisnis inovatif, dan menentukan kecepatan eksekusi yang tepat.
 - Balancing internal and external options: Menyeimbangkan opsi internal (pengembangan in-house) dan eksternal (kolaborasi atau kemitraan).

Organisasi mencari pembelajaran melalui pertukaran informasi dengan organisasi lain.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda menyeimbangkan opsi internal (pengembangan in-house) dan eksternal (kolaborasi atau kemitraan) untuk mendukung inovasi digital?		

- Scaling up innovative business models: Mengembangkan model bisnis inovatif agar dapat diperluas secara efektif.

Organisasi menggabungkan teknologi dan proses produksi baru.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda menggabungkan teknologi dan proses produksi baru untuk memperluas model bisnis inovatif?		

- Setting an appropriate speed of execution: Menentukan kecepatan yang tepat dalam mengeksekusi ide-ide digital agar sesuai dengan kebutuhan pasar.

Organisasi tahu cara mengonfigurasi dan mengonfigurasi ulang sumber daya dan struktur organisasinya agar sesuai dengan arus perubahan dan pertumbuhan bisnis.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda menentukan kecepatan eksekusi ide-ide digital agar sesuai dengan kebutuhan pasar dan perubahan bisnis?		

- **Strategic Agility:** Kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya dengan cepat, menerima perubahan dan redirection, serta mengatur ritme respon strategis.
 - Rapidly reallocating resources: Mengalokasikan ulang sumber daya dengan cepat sesuai kebutuhan transformasi digital.

Organisasi merespon dengan cepat perubahan di pasar tempatnya beroperasi dengan cara mengalokasikan ulang sumber daya.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda merespon dengan cepat perubahan di pasar dengan mengalokasikan ulang sumber daya secara efektif?		

- Accepting redirection and change: Mengadopsi perubahan dan bersikap fleksibel terhadap arahan baru.

Organisasi menunjukkan kemampuan hebat untuk menghadapi perubahan dan ketidakpastian pasar.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda mengadopsi perubahan dan bersikap fleksibel terhadap arahan baru dalam menghadapi ketidakpastian pasar?		

- Pacing strategic responses: Mengatur respons strategis dengan kecepatan yang tepat untuk menyesuaikan dengan dinamika pasar.

Organisasi memiliki sistem kompensasi yang mendorong inovasi dan kreativitas.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda mengatur respon strategis dengan kecepatan yang tepat untuk menyesuaikan dengan dinamika pasar, termasuk menciptakan sistem yang mendorong inovasi dan kreativitas?		

3. *Digital Transforming* (Kemampuan Bertransformasi Digital)

Digital Transforming melibatkan perubahan organisasi secara mendalam agar dapat beroperasi secara efektif di lingkungan digital, terdiri dari tiga faktor utama:

- **Navigating Innovation Ecosystems:** Bergabung dengan ekosistem digital, berinteraksi dengan mitra eksternal, dan memanfaatkan kapabilitas ekosistem baru.
 - Joining a digital ecosystem: Bergabung dalam ekosistem digital yang lebih luas, termasuk kemitraan dengan perusahaan teknologi atau platform digital.

Organisasi sudah bergabung dalam ekosistem digital yang lebih luas, seperti menjalin kemitraan dengan perusahaan teknologi atau platform digital?	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda bergabung dalam ekosistem digital yang lebih luas, termasuk membangun kemitraan dengan perusahaan teknologi atau platform digital?		

- Interacting with multiple external partners: Berinteraksi dengan berbagai mitra eksternal untuk mengembangkan solusi digital.

Organisasi ini terus-menerus mengidentifikasi peluang kemitraan dengan organisasi eksternal, mengintegrasikan pengetahuan dan pengetahuan dengan mitra ini.	YA	TIDAK
---	----	-------

Bagaimana organisasi Anda mengidentifikasi peluang kemitraan dengan organisasi eksternal dan mengintegrasikan pengetahuan dari mitra-mitra untuk mengembangkan solusi digital?

- Exploiting new eco-system capabilities: Memanfaatkan kemampuan baru dari ekosistem digital yang ada untuk mendukung inovasi.

Organisasi dapat secara eksternal mengidentifikasi aset pelengkap (khusus atau kospesialisasi) di perusahaan atau organisasi lain.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda memanfaatkan kemampuan baru dari ekosistem digital untuk mendukung inovasi dan meningkatkan operasional?		

- **Redesigning Internal Structures:** Mengubah struktur internal dengan merekrut Chief Digital Officer, digitalisasi model bisnis, dan merancang struktur berbasis tim.
 - Hiring a chief digital officer: Merekrut Chief Digital Officer (CDO) yang bertanggung jawab untuk mengarahkan strategi digital organisasi.

Organisasi ini memiliki aset khusus dalam struktur organisasinya untuk meningkatkan kematangan digital.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda merekrut dan memanfaatkan peran Chief Digital Officer (CDO) untuk mengarahkan strategi digital dan meningkatkan kematangan digital organisasi?		

- Digitalization of business models: Mendigitalisasi model bisnis untuk membuatnya lebih relevan dengan lingkungan digital.

Organisasi dapat mengonfigurasi ulang asetnya untuk mengembangkan model bisnis baru, menggunakan strategi pertumbuhan digital.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda mengonfigurasi ulang asetnya untuk mendigitalisasi model bisnis agar lebih relevan dengan lingkungan digital?		

- Designing team-based structures: Merancang struktur organisasi berbasis tim yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan digital.

Organisasi ini memiliki struktur berbasis tim, mengintegrasikan dan berbagi informasi dan pengetahuan internal antara manajer dan karyawan.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda merancang struktur berbasis tim yang fleksibel dan memastikan integrasi serta berbagi informasi antara manajer dan karyawan?		

- **Improving Digital Maturity:** Mengidentifikasi kesiapan tenaga kerja digital, merekrut pekerja digital eksternal, dan memanfaatkan pengetahuan digital di dalam perusahaan.
 - Identifying digital workforce maturity: Mengidentifikasi tingkat kematangan tenaga kerja digital, yaitu sejauh mana mereka siap mengadopsi teknologi digital.

Organisasi telah mengidentifikasi tingkat kematangan tenaga kerja digital dan menyesuaikan teknologi, strategi, proses, budaya, serta struktur perusahaan untuk memenuhi ekspektasi digital.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda mengidentifikasi tingkat kematangan tenaga kerja digital dan memastikan kesiapan mereka dalam mengadopsi teknologi digital?		

- External recruiting of digital natives: Merekrut tenaga kerja dengan keahlian digital yang sudah matang, termasuk generasi yang terbiasa dengan teknologi digital.

Organisasi merekrut tenaga kerja dengan keahlian digital yang matang dan merasa mudah dalam menerapkan serta mengelola kemitraan dengan organisasi eksternal untuk mengintegrasikan manfaatnya ke dalam bisnis.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda merekrut tenaga kerja dengan keahlian digital yang matang dan mengintegrasikan manfaat dari kemitraan eksternal ke dalam bisnis?		

- Leveraging digital knowledge inside firm: Memanfaatkan pengetahuan digital internal untuk meningkatkan inovasi dan operasional.

Organisasi dapat mengelola, mengintegrasikan, dan mengembangkan pengetahuan digital secara internal.	YA	TIDAK
Bagaimana organisasi Anda mengelola, mengintegrasikan, dan memanfaatkan pengetahuan digital internal untuk meningkatkan inovasi dan operasional?		

Lampiran 3: Profil dan Transkrip Wawancara

BMT Mitra Usaha Ummat (MUU) Sejahtera

Profil BMT MITRA USAHA UMMAT SEJAHTERA

Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Mitra Usaha Ummat Sejahtera adalah salah satu lembaga keuangan mikro berbasis syariah yang berfungsi sebagai alternatif bagi masyarakat, terutama bagi mereka yang tidak terjangkau oleh layanan perbankan konvensional, yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta. Dalam menjalankan usahanya, terdapat dua bidang usaha yang dilakukan oleh BMT Mitra Usaha Ummat beroperasi dalam dua bidang, yaitu Baitul Tamwil (fungsi bisnis) dan Baitul Maal (fungsi sosial). Dalam bidang bisnis, BMT bertujuan untuk menghimpun dan mengelola dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan atau simpanan, serta menyalurkannya melalui pembiayaan yang sesuai dengan prinsip syariah, seperti mudharabah, murabahah, atau ijarah. Fungsi ini mendukung pengembangan ekonomi masyarakat kecil dan menengah. Dalam bidang sosial, fokus pada pengelolaan dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ZISWAF). Dana ini digunakan untuk membantu masyarakat yang membutuhkan, seperti memberikan santunan kepada fakir miskin, pendidikan, dan bantuan sosial lainnya.

Awal mula berdirinya BMT Mitra Usaha Ummat didirikan oleh masyarakat, tokoh pemuda, dan ulama terutama di wilayah kecamatan Ngemplak. Selama pendirian, Lembaga Pengabdian Masyarakat Universitas Islam Indonesia (LPM UII) Yogyakarta memberikan bantuan Prof. H. Zaini Dahlan, MA, Rektor Universitas Islam Indonesia, meresmikan BMT Mitra Usaha Ummat pada tanggal 25 Desember 1995. Itu mulai beroperasi pada tanggal 2 Januari 1996. Pada tanggal 12 Oktober 1998, BMT Mitra Usaha Ummat mendapat pengesahan Koperasi Serba Usaha Syariah. KSU Syariah BMT Mitra Usaha Ummat mulai beroperasi pada tanggal 2 Januari 1996 dengan badan hukum Koperasi Serba Usaha Syariah nomor 13/BH/DK/X/1998.

Selain itu, legalitas BMT Mitra Usaha Ummat dijamin oleh Tanda Daftar Usaha Perdagangan (TDUP) No. 173/1202/TDUP/XII/98, NPWP: 01.852.410.8- 42.000. Selain itu, BMT Mitra Usaha Ummat adalah anggota asosiasi BMT seluruh Indonesia, dan anggota Puskopsyah Formes Sleman dan Puskopsyah Mitra Nugraha DIY. BMT Mitra Usaha Ummat

memiliki satu kantor pusat dan delapan kantor layanan di seluruh Kabupaten Sleman. Berikut adalah alamat kantor-kantor BMT Mitra Usaha Ummat:

1. Kantor pusat beralamat di Jl. Kaliurang Km. 9,7 Gondangan Sardonoharjo, Ngaggluk, Sleman. Telp (0274) 4986495.
2. Jangkang, Widodomartani, Ngemplak, Sleman, Yogyakarta. Telp (0274) 4461471.
3. Ruko no. 6, Pasar Degolan, Jl. Kaliurang Km. 14, 5 Umbulmartani, Ngemplak, Sleman, Yogyakarta, Telp. (0247) 4543977.
4. Kios Pasar Jambon No. 3-4, Sindumartani, Ngemplak, Sleman, Yogyakarta, Telp. 085100858003.
5. Jalan Raya Purwomartani, Bromonilan, Purwomartani, Kalasan, Sleman, Yogyakarta, Telp. 085100858002.
6. Jl. Damai, Mudal, Sariharjo, Ngaggluk, Sleman, Yogyakarta, Telp. 0851006622200.
7. Kronggahan 2, Trihanggo, Gamping, Sleman, Yogyakarta, Telp. 085101573322.
8. Jl. Godean Km 9,5 Senuko, Sendang Agung, Godean, Sleman, Yogyakarta, Telp. 085102877076.
9. Jl. Prambanan – Piyungan Km. Madurejo, Prambanan, Sleman, Yogyakarta, Telp. 085384781228.

Visi dan Misi BMT MITRA USAHA UMMAT

Visi BMT Mitra Usaha Ummat secara umum, BMT Mitra Usaha Ummat memiliki visi yang ingin dikembangkan yaitu “Mewujudkan Koperasi Serba usaha syariah yang maju, terpercaya dan mengakar di masyarakat.”

Misi BMT Mitra Usaha Ummat guna mewujudkan visi BMT Mitra Usaha Ummat, maka misi yang dikembangkan oleh BMT Mitra Usaha Ummat adalah:

1. Menyelenggarakan jasa keuangan syariah yang profesional, sehat dan kokoh.
2. Menyelenggarakan unit sektor riil dan kegiatan yang menunjang terpenuhinya kebutuhan dan kesejahteraan anggota dan masyarakat.

3. Menyelenggarakan penghimpunan dan pendistribusian dana maal (ZISWAF) dengan amanah.

Legalitas BMT MITRA USAHA UMMAT

- a. Badan Hukum No. 13/BH/DK/X/1998
- b. Tanda Daftar Usaha Perdagangan (TDUP) No.
- c. 173/1202/TDUP/XII/98
- d. NPWP: 01.852.410.8-42.000
- e. Anggota Asosiasi BMT Seluruh Indonesia
- f. Anggota Puskopsyah Formes (Sleman)
- g. Anggota Puskopsyah Mitra Nugraha (DIY)
- h. Anggota DEKOPIN

Sumber Daya Manusia

Adapun sumber daya manusia yang terdapat dalam BMT Mitra Usaha Ummat adalah sebagai berikut:

1. Susunan Pengurus

Ketua : Drs.H. Muhammad Sularno,M.A

Wakil Ketua : Drs.H. Abdul Kasri

Sekretaris : Taufiq Wahyu Widodo, SH

Bendahara : Agus Sulistiyanto, Amd

Sektor Keuangan : Drs.H. Shobariman, M.Pd

Sektor Riil : Supriyadi, Spd

Sektor Maal : Fitriia Agustin Sri Arwandi, SE

2. Susunan Pengawas

Pengawas Manajemen

Ketua : Drs.H. Muntadhir

Sekretaris : H. Awali, Ama, Pd

Anggota : Drs.H. Sukirman, MA

Pengawas Syariah

Ketua : Drs. HM. Hajar Dewantara, M.A.

Anggota : Drs. H Irfan Haris

3. Susunan Pengelola

General Manager : Agus Sulistiyanto, Amd.

Manajer Pebiayaan : Purwanto, SE

Manajer Operasional : Sugiyarto, SE

Manajer Maal : Dra.Hj. Siti Zulailiyah

Manajer Funding : Dra.Hj. Siti Zulailiyah

Ka.Bag Keunagan & SPI : Risa Tentamenia, A.Md

Ka.Bag Pembiayaan :Yuliadi, SE

Kepala Cabang

1. Latifah, Shi
2. Anik Sri Utami, SE
3. Erfan Nur Setiawan, S.Pd
4. Bambang Gunawan

Kepala Cabang Pembantu/ kas

1. Anis Setiawan
2. Adzis Awalludin, SE
3. Nuryadi

Staff Organisasi : Sumarni Ningsih, SE

Staff Pembiayaan : Eni Sugiarti, SH

Sataff Acounting : Hidayatun Nisak, SE

Staff Remidial : Khasan Asari, S.H. M.H

Customer Servis : Rikasari

Kasir

1. Patma Purnama Ningrum, A.Md
2. Hesti Fina Duwi Desni
3. Lailia Miftahur Rohmah, S.Si
4. Aflahul Khawatim, SKM
5. Asriningrum Arifah
6. Anik Setyowati, SPd
7. Tri Wahyuni
8. Septiani Daniska Saputri, SE.

Marketing

1. Dwi Astuti
2. Erry Herdianto, SE
3. Joko Siswanto
4. Sulistyorini, SE
5. Sigit Eko Wibowo
6. Erna Widayati
7. Listiya Nurdayati, SE
8. Siti Nurhayati, SE

9. Ludy Herdina Yahman

10. Wibowo Budi Susanto, Amd

11. Andi Prasetya, SH

12. Amin Arifin

13. Devi Wahyu Cahyani

Identitas Informan BMT Mitra Usaha Ummat (MUU) Sejahtera

Nama : Agus Sulistiyono

Tempat Tanggal Lahir: Sleman, 10 Juli 1968

Pekerjaan/Jabatan : General Manager

Lama Menjabat : 10 Tahun

Pendidikan Terakhir : D3

Alamat : Sleman

Tanggal Wawancara : 28 November 2024

Durasi : 2 jam 28 menit

Pewawancara (A)

Narasumber (B)

[00:06 - 00:33]

A: ini disuruh kemarin judul pun kayak mencari-cari dosen sama-sama semua anak didik beliau dicariin dan saya dikasih yang kemampuan dinamis ini sama Transformasi digital, karena kan emang lagi istilahnya booming-boomingnya lah, apalagi kan setelah covid kan, semua sektor kan kena tuh, bukan hanya dari keuangan, jasa, barang pun juga kena kan untuk ya mau gak mau didorong untuk perubahan digital lah istilahnya

[00:34 - 01:02]

A: Nah itu yang pengen saya gali disini pak. ibaratnya penggunaan transformasi digital itu loh di Baitul Mal watamil di Mitra Usaha Ummat.

B: Sekarang namanya BMT MUU Sejahtera.

A: MUU Sejahtera. BMT itu jadi nama.

[01:02 - 01:30]

B: tapi jenengan pake yang dulu gak apa-apa,

A: nah itu data-datanya kan kemarin saya sempet cari ada yang dari UMY terus dari yang UII juga ada kan yang di Ekonomi Syariah itu saya lihat ada di visi-nya beda, apakah ada revisi apa gimana pak?

B: ya tadi yang dulu sama yang belakang ini beda

A: oh ada revisi

[01:31 - 01:49]

A: kemarin 2024 kalau gak salah terakhir berarti yang paling baru? yang paling baru itu ya?

B: yang masuk visi misi, yang dinamis juga ah

A: iya bener, bener pada itu pengen nyantumin kan kemarin waktu awal mau nyusun bab 4

[01:50 - 02:11]

A: ketemu yang kemarin itu yang awal yang UMY itu yang udah lama sekitar 2000 berapa ya itu ya terus, ketemu yang paling baru lagi, kok beda?

B: transformasi juga, ya ini dinamika kalau simpelnya, simpel yang dulu kan ya

[02:15 - 02:32]

B: pemilihnya kan banyak, stakeholdernya kan banyak.

A: ya kayaknya langsung aja pak ya

[02:34 - 03:04]

A: Nah ini mungkin, nah itu ntar ada Bapak di bagian yang pertanyaan khususnya itu.

B: Ini mau umum dulu atau khusus?

A: Umum dulu. Nah ini cuma ngasih apa, saya tunjuk. Nah ntar itu ada yang di khusus, ada kayak sebuah questioner aja sih. Sebenarnya kayak BMT itu ngelakuin ini gak sih? Iya apa enggak? Nah terus baru lanjut ke pertanyaan penggaliannya. Oke.

[03:08 - 03:35]

A: untuk yang pertama untuk nama Agus sulistiyono, lahir Sleman, 10Juli 1968

[03:37 - 04:05]

A: jabatan?

B: jabatan yang dikasih itu GM (General Manager)

A: wow, untuk lama menjabat? GM nya itu ya mungkin 10, sebelumnya manajer, jabatan tertinggi dulu manajer, karena sudah banyak karyawan jadi GM Pendidikan yang terakhir D3

A: D3 apa kalau boleh tau pak?

B: Management perusahaan, AMP yang sekarang jadi STIS

A: di mana dulu pak?

B: YKPN

[04:29 - 04:55]

A: Sekarang sudah jadi nama, bukan kependekan, sama seperti rumah sakit di JIH. Jadi nama sekarang, bukan kependekan saja.

B: Untuk alamatnya, Pak?

A: Alamatnya, mau lengkap apa gimana?

B: Yang Sleman saja.

A: Sleman saja.

[04:56 - 05:11]

A: Nah kita pertama masuk ke pertanyaan umum pak. Nah ini bagaimana sih pandangan dari BMT ini dalam mendefinisikan dan memahami konsep kapabilitas dinamis dalam konteks transformasi digital?

[05:11 - 05:38]

B: kapabilitas dinamis apa itu?

A: itu kan ceritanya kayak istilahnya konsep atau teori dari dunia ekonomi lah, bagaimana sih caranya perusahaan itu untuk bertahan di era yang tidak terpastikan, ini otomatis kan kayak kasus yang akhir-akhir ini kan, pas covid kan otomatis dari seluruh lini bisnis otomatis mau gak mau harus berubah gitu loh, nggak yang apa istilahnya.

[05:40 - 05:59]

B: Ya, mendefinisikan. Jadi ya kita harus jeli ya. Walaupun di luar sana, oh ini sekarang eranya sudah berubah. Tapi ya enggak, enggak gitu-gitu amat sih.

A: Oh, enggak berdampak banget gitu ya?

B: Enggak berdampak. misalnya di kita ya, di BMT ya, kita juga mengikuti terutamanya untuk keuangan kita tetap menggunakan ya, cara-caranya digital, itu kan keuangan juga digital, kita punya cabang juga sudah online gitu ya

A: oh berarti maksudnya kayak digitalnya bagaimana pak?

B: digital kita di sistem keuangannya sistem informasi keuangan ke anggota, ke nasabah itu udah kayak perbankan itu

A: berarti menggunakan aplikasi?

B: ya aplikasi

A: aplikasi dari?

[06:48 - 07:12]

B: kalau dulu kan masih offline ya, offline itu ya kita kan punya kantor 8 ya, masing-masing offline

A: oh manual, antar-antar secara fisik

B: jadi satu kantor itu satu software, itu sebenarnya nanti dikonsolidasi kan itu dan kita juga bisa lihat

[07:13 - 07:41]

B: Sekarang kan sudah juga. Kayak layaknya perbankan gitu. Ada anggota punya tabungan yang bisa dilihat lewat aplikasi. Misalnya nabung di kantor sini, bisa ambil di kantor tempat lain. Bahkan sebenarnya antar BMT kita sudah pakai. Misalnya anggota BMT sini gitu ya. Tapi yang menggunakan aplikasi sama itu bisa ambil juga.

[07:42 - 08:11]

A: Aplikasi dalam maksud?

B: Satu sama lain. Jadi kan kita ikut yang dari perhimpunan ya. Asosiasi gitu lah. Di BMT itu ada satu asosiasi yang cukup eksis termasuk juga di bidang IT. Itu sesama anggota pengguna itu sebenarnya bisa juga transaksi. Tapi itu juga tidak terlalu dipakai juga.

[08:12 - 08:40]

B: yang anggota saja sebenarnya kita juga pakai yang PPOB (Payment Point Online Bank) itu juga, pakai layanan bayar-bayar, bisa juga lihat tabungan itu juga bisa

A: ada aplikasinya?

B: ada layannya seperti perbankan internet banking bisa melihat, bahkan bisa transaksi juga, ambil dana dari itu untuk ngisi gopay

A: apa nama aplikasinya pak?

B: ini kan khusus anggota, itu fasilitas dari himpunan/asosiasi, aplikasi itu

[09:10 - 09:28]

B: kita kan pakainya itu ya, tapi sebenarnya masyarakat sendiri ya enggak semua itu menggunakan itu, karena kita kan juga segmennya masyarakat pedesaannya/menengah kebawah dan ya anggota kita tidak semua tidak semua itu juga siap dengan itu, bahkan yang siap itu juga banyaknya bukan anggota potensial, bukan segmen lah, saya tanya pada balik, yang mulai digital itu kan generasi milenial, Generasi milenial itu apakah punya duit?

A: Iya sih, ya duit orang tua lah,

B: pas-pasan lah paling enggak buat belanja lah, Apakah dia juga udah ngeakses pembiayaan? para milenial itu sudah punya tabungannya banyak? kan belum, Paling nabung ya cukup lah untuk transaksi beli-beli gitu aja, Tapi kan bukan nabung untuk kepentingan beli rumah, jenengan aja

jujur, punya tabungan berapa. Apakah di atas dua atau tiga digit? Itu realistiknya, nyatanya bukan pasar potensial.

[11:09 - 11:27]

B: Pasal kita ya ibu bapak yang enggak terlalu butuh digital. Jadi butuhnya ya kalau nabung, datang ke kantor, ngambil, datang ke kantor. Ya walaupun ada juga, tapi itu enggak signifikan sebenarnya.

[11:27 - 11:55]

B: Karena ya segmen kita menengah bawah, menengah atas. Kalau menengah atas kan masih tanda kutip dia lebih ke perbankan.

A: Pertanyaan kedua, tantangan utama yang dihadapi untuk membangun kemampuan dinamis terhadap transformasi digital, tadi kan mungkin kayak Tantangannya kayak minat-minat, lebih ke minat ya?

B: Tantangan itu pertama dana, Kita butuh biaya besar untuk aplikasi, kemudian tenaga SDM nya juga harus ada, kemudian ya tadi, kesiapan anggota kan juga perlu diedukasi juga, Dana, SDM, dan pengguna dan penguasanya ya

[12:40 - 13:05]

A: Bagaimana perusahaan Anda mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang muncul dari teknologi baru? Maksudnya memanfaatkan peluang itu tadi Pak

B: Ya kita tetap mengaksesnya, walaupun tadi itu tidak semua anggota butuh banget gitu ya, tapi mau gak mau kita tetap iya. Karena itu mau tidak mau kita harus memasuki itu. Melayani masyarakat anggota dengan baik, di samping juga untuk kepentingan internal juga lebih efisien, kecepatan pelayanan juga lebih bagus. Sehingga kita mengakses dan kita persiapkan itu, walaupun tadi itu, tidak semua segmen, kita itu tetap harus melakukan, harus menyiapkan, harus menggunakan

A: oke kita masuk ke pertanyaan khusus pak, nah disini ada tiga pertanyaan yang masih satu anak pertanyaan disini, kontekstual faktor itu termasuk pemicu eksternalnya dari perusahaan ini untuk melakukan transformasi digital, ini istilahnya kayak dari awal pertama kali lah ya, kayak Bapak beritakan tadi, melalui dari manual ke digital tadi, kemunculan persaingan digital, terus kayak perubahan pola pikir konsumen, kemajuan teknologi digital yang mendistrupsi pasar, nah pertanyaan pertama, apa saja faktor eksternal yang memicu perusahaan anda untuk memulai transformasi digital?

[14:29 - 14:59]

B: kebutuhan anggota dan masyarakat atau kebutuhan pelanggan, sebagian itu kan tetap butuh itu, salah satunya tadi, misalnya dulu kita punya kantor ya, orang nabung disini, bisa gak nabung ngambil tempat yang lain? dulu sebelumnya sebelum kita pakai aplikasi itu telfon dulu, “ini bener ada anu, dilihat, oh ada, bisa”, ini kan lama gitu ya, ya akhirnya dari itu kita berpikiran kita sudah saatnya harus layanan yang diperbaiki

A: berarti lebih ke kebutuhan konsumen ya

B: kebutuhan konsumen iya, di samping itu juga efisiensi biaya dan waktu, waktu pengerjaan dan sebagainya dulu itu masih manual, Pakai Excel, terus kita sekitar beberapa tahun, Dua tahun kalo enggak salah pakai Excel, belum zaman pake software yang masih offline. Setelah itu baru pake software yang online. Setelah itu yang lain lagi, ya bisa menggunakan layanan transaksi tadi. Transaksi digital.

[16:07 - 16:32]

B: jadi kalau ngisi voucher itu ya, itu ya bisa ngambil dari tabungannya di BMT bukan dari bank-bank ya, pokoknya perbankan yang dipunya kita juga punya.

[16:42 - 17:03]

A: Oh iya pak, tiga faktor yang faktor internal. Ya kaya kolaborasi tim, terus pengambilan keputusan yang cepat, dukungan dari eksekutif.

B: Yang pertama kita punya asosiasi gitu ya, kita juga ada, dulu kita juga beli kan itu software. Tapi yang ini kita karena ada yang lebih murah kita sistem sewa. Karena sudah ada dari perhimpunan itu, sudah mengembangkan sendiri kan itu. Sudah kita tinggal itu saja. Tinggal misalnya, tinggal pakai saja. Kita tidak mengembangkan sendiri. Kita pakai yang dari perhimpunan. ya mudah aja, cepat,

A: terus yang ketiga hambatan internal, ada gak hambatannya gitu, apa saja hambatannya dari perusahaan dalam proses transformasi digital?

B: ya pada saat awal kan SDM kan belum ya, belum melek teknologi lah istilahnya, sehingga itu ya kita adakan pelatihan-pelatihan edukasi, sehingga lama-lama itu sudah terbiasa ya, artinya kendala itu bisa kita atasi. Karena kita juga kasih sarana-perasarana yang saya kira itu tuntutan. Ya internet aja, beberapa kendala, Tapi sekarang kan sudah nggak jadi kendala. Kalau dulu ya kendala. Sekarang sudah enggak, sekarang sudah murah juga internet.

[18:54 - 19:24]

B: SDM kan bisa dilatih karena udah melihat digital lebih pintar dari saya.

A: oh iya pak ini nih, ini kan yang 123 123 123 itu apa istilahnya bisa dicontreng gak yang mungkin ada koneksinya dengan BMT ini loh kayak tadi kan istilahnya, faktor eksternalnya lebih ke perubahan pola pikir konsumen ya kan terus kayak kemajuan digital kemajuan teknologi digital nah terus untuk kemunculan pesaing digital ada apa enggak?

B: pesaing? Ya pesaing tentunya banyak, ya sesama BMT termasuk perbankan itu pesaing kita. Kita menyesuaikan aja.

A: Nah ini yang faktor pendukung internal tadi untuk kolaborasi tim.gimana pak?

[20:02 - 20:22]

B: Ya, insya Allah cepat proses pengambilan keputusan, pengurus juga mendukung, stakeholder juga mendukung. Kita mudah, cepat proses. Keputusan cepat, oke. Dana juga oke. Dukung-dukung dari eksekutif, oke. Gambaran internal?

[20:22 - 20:47]

A: perencanaan strategis yang terlalu kaku?

B: kita fleksibel dinamis, berarti enggak ya? Hierarki juga enggak, resistensi awalnya kalau yang namanya yang dibawah itu kan ini sesuatu yang baru kan butuh butuh perubahan, pokoknya ya prinsip ya harus dilakukan, ya lama-lamanya

[20:54 - 21:23]

B: Maksudnya ya motivasi itu kita ke depan, masalah kendala itu kita pecahkan ya kita untuk meraih sesuatu yang lebih baik. Itu yang bisa kita tanamkan. Teman-teman yang sudah bisa. Maksudnya gak ada penolakan, Karena ada juga di tempat lain ini ada penolakan yang susah, ribet. Menurut saya mau tidak mau harus sampai bisa lama-lama kan terbiasa.

[21:23 - 21:49]

B: Karena kalau terbiasa, awalnya harus dipaksa, terbiasa, terus bisa. pokoknya harus bisa. Lama-lama terbiasa kan, terus bisa. Sekarang ya sudah, lancar. Oke.

[21:50 - 22:19]

A: nah ini yang sebenarnya tujuan output daripada penelitian intinya pak, yang dynamic capabilities tadi itu sebenarnya ada 3 pilar, yang pertama digital sensing ini kayak lebih ke gimana sih untuk membaca, sebuah perusahaan itu mampu gak untuk mengidentifikasi peluang atau ancaman lingkungan digital dinamis dengan 3 aspek utama yang kayak digital scouting, digital scenario planning, digital mindset crafting itu, ntar dijelasin satu-satu

[22:19 - 22:43]

A: Yang pertama untuk digital scouting, nah disini kan misalnya melakukan pemindahan tren teknologi, menyaring kompetitor digital, menangkap tren yang berpusat pada pelanggan. Disini BMT mencari dan mengeksplorasi teknologi dan pasar baru terus untuk menilai inovasi yang diciptakan di luar perusahaan.

[22:44 - 23:12]

B: Ya, info-info kan banyak ya, tawaran-tawaran untuk penyedia layanan itu kan banyak. Itu tetap kita saring. Artinya itu ya.

A: Bisa lebih spesifik Pak untuk gimana sih caranya organisasi ini mencari untuk mengeksplorasi teknologinya untuk pasar baru tersebut?

[23:14 - 23:38]

B: Ini Ke eksplorasi pasar atau eksplorasi kaitannya dengan penggunaan, Penyedia itu, Oke

[23:39 - 24:04]

A: Lanjut, screening of digital competitor organisasi, mengidentifikasi dan memahami pesaing saat ini dan masa depan itu istilahnya BMT ini juga ikut mengidentifikasi gak sih istilahnya pesaing dari BMT-BMT lain mungkin gitu?

B: Ya, tetep. Saya juga mencari artinya informasi-informasi digital, riset-riset itu kan ada juga yang senantiasa saya, atau yang bermanfaat itu kan bahasanya “bundeli” Jadi ada riset BI “Orang menggunakan layanan keuangan itu kan ada beberapa motivasi gitu ya. Motivasi. Syariah itu ternyata kan nomor berapa? Orang menggunakan layanan keuangan syariah itu pertimbangan syariah ternyata nomor empat. Bukan nomor satu. Nomor satu itu ya tetap pelayanan, pelayanan mudah dan sebagainya, yang kedua itu faktor keuntungan, keuntungan ini artinya seberapa cost yang harus dikeluarkan atau seberapa keuntungan yang didapat itu masalah keuntungan, yang ketiga itu masalah keamanan, apakah menggunakan layanan keuangan itu aman atau tidak. Baru yang keempat itu syariah. Yang pertama itu tetap layanan. Layanan itu bagaimana kantornya dekat atau mudah dijangkau. Atau ada parkirnya, ada enggak. Kalau kita segmen menengah atas, nanti parkir itu menjadi salah satu yang pertama, karena BCA itu kan, itu meski kantornya kecil, tapi tempat parkirnya luas. Saya desain ini kan juga untuk parkir mobil, 4-5 ya mampu, ada basement juga, saya sudah desain ini kan sudah melakukan riset, ya bukan risetnya kayak jenengan ya, harus pakai coret-coretan ini ya. Riset itu saya artinya mengamati perilaku ya dari riset pihak-pihak memang yang sudah melakukan. Saya masih ingat betul itu, yang pertama itu pelayanan, Syariah

itu nomor empat. Ya termasuk termasuk teknologi juga kan. Sehingga ya mau tidak mau saya tetap teknologi itu ya, terapkan itu. Sampai pada kesimpulan. Itu harus diakses bagaimanapun. Kalau masalah mencari mana-mana yang paling menguntungkan, ya harusnya memilih. Memilih mana yang paling menguntungkan, paling strategis. Banyak vendor-vendor juga yang menawarkan, lebih memilih perhimpunan, kenapa? Karena ke depan itu kan, mau tidak mau kan sesama BMT kan bisa sama.

[27:37 - 27:45]

B: Itu yang paling strategis menurut saya dan paling murah karena kita tidak perlu mengangkat SDM.

[27:46 - 28:07]

B: Kita tinggal pakai saja. Bagaimana kalau kita membuat sendiri? Berapa SDM? Berapa cost biaya SDM? Belum servernya, belum tempat server, mahal, macam-macam. Udah pasrahkan itu ya, udah sama ahlinya. Kita tinggal pakai. Kita sudah terkoneksi dengan sesama BMT.

[28:07 - 28:34]

B: Ya itu kan artinya proses mengambil keputusan sangat panjang. Kalau untuk segmen, ya walaupun sekarang pun mau tidak mau. Tadi awal mulanya mengapa pakai itu ya karena, maksudnya ya orang nak untuk meraih. Kalau yang pertama misinya memang itu yang buat saya. Dan itu menjadi, bukan menginspirasi ya, itu menjadi “Ghiroh”.

[28:35 - 29:02]

B: Misi yang pertama dulu kan menjadi BMT yang terpercaya dan mengakar di masyarakat. Terpercaya itu kan memang hal yang mutlak. Kita mendirikan apapun itu kan modelnya kepercayaan. Kita mendirikan BMT itu bukan modalnya uang lah. Modalnya kepercayaan. Kepercayaan itu harus ditunjang dari tadi.

[29:02 - 29:22]

B: informasi yang valid, kecepatan pelayanan, itu kan bagian membangun kepercayaan, termasuk bangun gedung yang bagus, ”oh ini bukan Gedung abal-abal “ kan, SDM nya juga dapat penilaian.

[29:22 - 29:44]

B: Itu bagi saya itu terpercaya itu, ter itu seharusnya satu ya, Terpercaya itu paling, ya di sekitar sini yang paling Jadi ya Alhamdulillah, itu memotivasi, Sehingga kalau di wilayah Sleman itu mungkin ya

[29:44 - 30:04]

B: bisa dikatakan terpercaya di skala BMT, jadinya dari sisi ASET, dari sisi, itu ya relatif, Sleman loh ya, yang khusus Sleman ya, bukan, kan ada dua yang nasional atau provinsi, kalau setingkat kabupaten ya insyaallah ya kita relatif yang ter lah, yang di atas lah.

[30:04 - 30:27]

B: dan mengakar, itu kan artinya dimana-mana, jadi anggotanya banyak, mungkin juga yang besar juga, dibandingkan yang lain

[30:27 - 30:56]

B: Dan ini tidak terafiliasi ke salah satu ormas atau golongan. Makanya ini BMT terkenal BMT Muhammadinnu mas. Muhammadinnu, orang-orang muhammadiyah yang ada di sini, orang-orang NU juga ada di sini.

A: Kalau ini umum ya?

B: Ya umum. Yang NU kayak dosen jenengan. Seperti Suratno itu ya, sama Sumarno Itu orang NU. Yang Muhammadiyah, Dr. Abdul Qasri,

[30:56 - 31:08]

B: Pengurusnya orang-orang Muhammadiyah, orang-orang NU, ada yang setingkat kecamatan dan setingkat kabupaten, artinya skala ormas yang diikuti.

[31:08 - 31:30]

B: itu ya mengakar, itu banyak, RAT itu paling banyak ini, RAT itu yang ikut ya bisa ribuan kan itu sehingga harus dipecah jadi 6 kali, disini dulu kita minjam tempat-tempat, sekarang disini semua di atas.

[31:31 - 31:52]

B: Kalau nanti Februari, sekali lihat aja kalau besok Februari, hari Sabtu, hari Minggu itu RAT, orang itu penuh di depan itu. Mobil-mobil, motor-motor, ada RAT kan. Ini mengakar, artinya anggota banyak.

[31:52 - 32:03]

B: Yang membuat saya dan itu memang jadi spirit. Tapi sekarang berubah ya beda.

[32:04 - 32:28]

B: spirit saya untuk membangun BMT itu yang terpercaya salah satu indikasinya yang paling banyak yang memakai kan itu ya paling banyak yang memakai, paling banyak anggotanya, paling banyak dan itu terbukti dan terbukti, dan memang kita upayakan ya maksudnya teman-teman dulu tabungan berubah kita print, kita udah print.

[32:28 - 32:58]

B: Orang berubah pada online, kita udah mulai online kan, Kantornya juga banyak Walaupun menurut saya itu udah banyak, tapi dibandingkan BMT yang lain, selevel lah juga Mungkin paling banyak sih kantor layanan, itu misi yang ada itu spirit motivasi Tapi kalau udah berubah ya

[32:58 - 33:12]

B: Ya spiritnya, kalau saya pribadi masih pakai itu. Itu masih relevan itu sampai kapanpun.

A: Oke, next.

[33:18 - 33:47]

A: bagaimana organisasi mengerahkan upaya untuk mendeteksi perubahan kebutuhan dan referensi pelanggan berbasis digital serta memastikan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan mereka

B: ini kayaknya udah terjawab, artinya ya dana, ya pemikiran, teman-teman SDM ya semangat untuk melayani publik yang ter

[33:49 - 34:13]

A: Untuk Digital Scenario Planning, bagaimana organisasi Anda menganalisis sinyal yang telah diidentifikasi untuk memahami dampaknya terhadap organisasi dan mengelompokkan target pasar dengan fokus pada teknologi yang tepat? Ada pengelompokan gak sih buat target pasarnya itu tuh?

B: Ya, kalau dikelompokkan enggak juga sih ya

[34:14 - 34:39]

B: Yang artinya anggota itu tetap sebagian yang ingin dilayani dengan seperti ini. Tapi memang tidak semua. Dan kita dorong-dorong pun juga belum bisa seperti yang kita harapkan.

[34:41 - 35:11]

B: Tapi kita layani, karena ke depan mau tidak mau juga harusnya gitu. Kita enggak terlalu jor-joran untuk itu. Karena itu sekarang belum menjadi pasar potensial. Karena memang anggotanya juga ya istilahnya. Karena yang melek itu belum potensial sekarang.

[35:13 - 35:28]

B: Katanya kaya jenengan itu yang pasar digital itu kan itu belum banget. Sekarang ini hanya untuk transaksi saja kan. Hanya lewat saja. Nabung hanya lewat saja.

[35:29 - 35:48]

B: Bukan untuk masa depan gitu ya? Belum, sebenarnya belum pasal potensi. Tapi ke depan iya. Yang sekarang milenial itu kan besok sudah jadi dewasa, sudah jadi orang tua kan.

[35:49 - 36:17]

B: Tapi yang orang tua sekarang kan belum. Bukan milenial.

A: Bahkan mereka kayak menolak gitu Pak ya sebenarnya. Aku gak ngerti nih. Kamu aturin ini bla bla bla. Terus kayak selanjutnya.

A: Organisasi selalu mempertimbangkan beberapa kemungkinan. Skenario masa depan sebelum membuat keputusan. Iya kan ya?

B: Iya.

[36:18 - 36:43]

A: nah bagaimana caranya BMT ini mengembangkan skenario masa depan tadi berbasis digital sebelum membuat keputusan strategis

B: ya kita artinya kita bertahap, sekarang kita misalnya baru itu ya, kita sebatas itu ya, tadi transaksi

[36:44 - 37:14]

B: Kita belum ke, misalnya penggunaan digital itu untuk orang nabung, tidak harus ke kantor, itu kita belum. Nah, terus ngajukan pembiayaan lewat digital, itu belum. Kita untuk orang nabung pertama, ya datang kesini, datang ke kantor. Orang ngajukan pembiayaan, ngajukan anggota, ya kesini, itu belum.

[37:14 - 37:20]

B: Artinya bertahap lah. Karena kesiapan SDM,

[37:22 - 37:49]

B: kalo Bahasa jenengan mungkin habit atau budaya, apa-apa serba digital. Kita belum. Kemarin mau rekrut marketing khusus digital aja. Wah ternyata kebutuhannya belum begitu kan. Anggota itu belum begitu. Tapi ya secara perlahan kita mau ke sana. Kalau perbankan kan udah apa-apa seberang digital. Kita...

[37:49 - 38:12]

B: Kedepannya ada tahapan kesana, tapi bertahap. Segment yang kita layani itu. Sekarang masih remaja, masih pemuda, besok kan sudah dewasa.

[38:13 - 38:37]

B: itu mungkin jadi segmen kita utama besok.

A: Mungkin belum saatnya sekarang. Kalau perbankan iya, karena kan memang bener anak-anak muda yang usianya udah mandiri, udah mulai 2 digit tadi larinya ke bank kebanyakan kan

B: Yang juga kelompok menengah atas kan iya juga

[38:38 - 39:05]

B: Kita bertahap, menyesuaikan kebutuhan kita. Kita tidak terlalu euforia. Tadi karena internal juga butuh, kita belum siap juga. Kita juga belum butuh-butuh amat.

A: Oh, lebih ke sana ya.

[39:09 - 39:31]

A: Organisasi menggunakan informasi tentang teknologi dan pasar baru untuk pengambilan keputusan.

B: Ya,

A: bagaimana organisasi Anda merumuskan strategi digital berdasarkan informasi tentang teknologi dan pasar baru untuk mendukung pengambilan keputusan? Bertahap tadi ya?

B: Bertahap, Tidak langsung semua harus digital, enggak juga.

[39:41 - 39:52]

A: Organisasi terus berinvestasi dalam aktivitas penelitian dan pengembangan untuk terus mengidentifikasi teknologi baru dan peluang pasar.

B: ya

[39:54 - 40:14]

A: Bagaimana organisasi Anda membangun visi digital jangka panjang untuk memandu transformasi dan memastikan investasi dalam penelitian pengembangan teknologi baru? Nah ini Pak, bagaimana Pak?

[40:14 - 40:40]

B: Ya kalau penelitian khusus kita emang enggak ya. Kita mengamati perkembangan pasar, mengamati dunia lembaga keuangan sejenis, BMT maupun juga BPR, BPRS, perbankan, tetap mengamati kita

[40:40 - 41:10]

B: dan kita juga kan ada kadang memasukkan usulan kepada kita, intinya kita memang tidak secara spesifik ya melakukan kayak gitu, ya enggak kaya di dunia kampus lah, apa-apa di teliti, kita telitinya ya pake feeling aja, feeling, pengamatan

[41:11 - 41:34]

B: sengaja maupun tidak sengaja, mengikuti seminar-seminar, mengikuti workshop-workshop atau mengikuti apa, karya dan sebagainya dan itu biasanya di perhimpunan itu ada, latihan-latihan kayak gitu ya menyediakan ini itu kan juga akan

[41:34 - 41:56]

B: akan menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan, menyesuaikan kebutuhan apa yang diinginkan itu kan pasti juga akan berkembang. Kita juga ya input-input itu kan kita juga

[41:56 - 42:25]

B: kita lakukan ini juga pertimbangkan tapi kita juga pertimbangannya dengan hukum juga kan ini ternyata dengan hukum/regulasi itu kan juga harus ada izin harus ada izin khusus ini kan kita juga apa istilahnya

[42:26 - 42:43]

B: Ngeremnya itu kan juga regulasi juga. Artinya faktor persaingan, faktor eksternal, faktor regulasi, kesiapan internal, itu menjadi hal pertimbangan untuk kita.

[42:43 - 42:59]

B: Kita saatnya mana yang mau kita pakai duluan, mana yang ini masih bisa ditunda, mana kita yang harus pakai segera, itu kita tetap pertimbangannya.

[42:59 - 43:24]

B: Analisa strategis itu tidak dituangkan dengan tulisan, tapi dipikiran. Bukan seperti dunia kampus, dunia praktisi atau BMT. BMT itu artinya,

[43:24 - 43:53]

B: Perusahaan besar itu riset dan development itu tidak satu divisi sendiri, anggarannya besar. Kita tidak ada divisi khusus, makanya saya selaku GM yang kemarin manajer, manajer itu yang bisa apa. Kalau general manajer itu harus dituntut serba bisa, serba tahu

[43:53 - 44:21]

B: dan harus mandiri, karena kita itu lembaga tanda kutip lembaga relatif kecil kalau dibandingkan dengan dengan lembaga keuangan yang lainnya perbankan apalagi yang perbankan umum itu kan udah divisi sendiri ya, kita BMT itu ya gak ada divisi itu, yang ada ya divisi ini divisi GM itu

[44:21 - 44:49]

B: General itu namanya General, Semua serba Semua Ya pengembangannya, ya implementasinya, ya nanti ya Kontrolnya, ya semua harus serba. Saya sampai ke kesimpulannya itu, ya saya jadi GM itu harus apa-apa serba

[44:50 - 45:15]

B: Dianggap, dianggap serba bisa, dianggap serba tahu, dianggap serba mampu. Sehingga kita harus membuka diri, harus mengupgrade diri.

[45:16 - 45:36]

B: Ya dulu itu yang mendirikan BMT ini UII mas, ada lima orang dari LPM. Kita itu ya difasilitasi untuk berdiri, untuk hidup.

[45:37 - 45:52]

B: Tapi setelah hidup itu ya suruh hidup sendiri. Kan polanya pemberdayaan.

[45:53 - 46:07]

B: Kalau bisa hidup, ya bisa hidup. Ada yang hidupnya biasa-biasa, ada yang maju, ada yang mati. Seleksi alam. Setelah hidup itu kita harus mandiri.

[46:08 - 46:33]

B: Kayak ayam itu kalau awalnya masih dikremi, masih dikasih makan, dicarikan itu. Ya waktu berdiri itu ya dikasih kayak gini, mas. Ini dua kursi olimpik merah. Mejanya, meja olimpik itu yang warnanya juga coklat-coklat itu satu. Fasilitasnya itu.

[46:34 - 46:57]

B: Buku-buku selip-selip itu dibuatkan. Modal itu pada saat Dies Natalis saat Pak Almarhum Zainuddin MZ. Surbannya itu dapat berapa itu, dapat 5 jutaan berapa itu.

[46:58 - 47:22]

B: Kemudian masing-masing BMT dapat 800 ribu. Setelah itu nanti juga nyari dananya, nyari modanya ke masyarakat ya sendiri. Dilatih, dilatih. Setelah jalan ya pernah dilatih lagi. Setelah itu ya udah lepas. Artinya kita harus mandiri.

[47:22 - 47:51]

B: bukan kayak korporasi ya, ini pemberdayaan bukan korporasi, yang alaminya yang tadi bisa hidup itu ya alaminya tapi macam-macam, tapi dari limanya itu alhamdulillah yang dari aset paling banyak disini karena spirit visi misi tadi.

[47:57 - 48:23]

A: Oke lanjut pak ya. Organisasi memiliki kreativitas untuk berinovasi di pasar tempat ia beroperasi, mengeksplorasi dan memantau perkembangan teknologi baru secara internal. Ya sebenarnya lebih ke insting ya semuanya tentang sensing tadi, eh insting apa.

B: Ya tetap pengetahuan saya, saya kan sudah latar belakang manajemen perusahaan.

[48:23 - 48:50]

B: Sedikit banyak saya juga tahu strategi, sedikit banyak soal manajemen itu apa. Fungsi-fungsi manajemen, fungsi-fungsi manajemen kan planning, organizing, controlling, monitoring, kalau ditambah ya koordinasi dan sebagainya. Ini kan proses manajemen standar, itu ya tak terangkan. Fungsi-fungsi manajemen perusahaan kan juga,

[48:51 - 49:14]

B: dari fungsi pemasaran, fungsi personalia, fungsi operasional. Itu yang kita jalankan, pemasaran itu ya ada strategi-strategi, ada yang entah apa, terus baca buku, belajar-belajar, saya terapkan

[49:15 - 49:34]

B: Jadi ada strategi pemasaran, pemasaran kan ada leader, challenger. Pernah dengar gak? Leaser, follower, yang itu yang saya terapkan juga. ada leader of course.

[49:35 - 50:03]

B: Manajemen itu diajarkan ya, manajemen strategik. Berarti ya bagaimana membuat manajemen strategik dari analisa sampai dan sebagainya, membuat visi-visi gitu, nanti ya bagaimana aplikasi. Ya saya belajar juga, maksudnya bekerja ya sambil belajar.

[50:04 - 50:17]

B: Cuma basic yang didatangi itu misalnya mau baca-baca buku lagi, itu yang pelajaran-pelajaran itu penting-penting atau enggak. Sebenarnya yang kuliah lagi itu, lalu di SDI, SBI gitu.

[50:18 - 50:39] Karena kerjanya banyak lagi, sekarang tidak ada skripsi lagi, rambut-rambut, tidak ada tinggalnya. Sebetulnya sudah dapat ilmu untuk masalah kebijaksanaan, tidak terlalu penting-penting dapatnya. Ya, mengerjakan juga S1. Pelajarannya ya, ya nambah juga ya.

[50:40 - 50:55] ya politik di seluruh kehidupan sih

[50:56 - 51:23] ...jadi negara... ...negara apa sih ya... ...liberal-liberal sekali yang benar ya...
...negara... ...demokrasi... ...istilahnya apa... ...kita negara... ...politik apa... ...liberal tapi...
...dikendalikan... ...ini loh...

[51:23 - 51:50] Di politisasi. Sebenarnya istilah yang lebih bahaya lagi. Berarti kekuasaan itu kan digunakan untuk melalui kepentingan ekonomi para usaha. Itu yang lebih ngeri sih. Lebih bahaya sih. Mudah-mudahan nanti era prabohnya gitu. Amin.

[51:52 - 52:20]

A: Nah ini pak, tadi kan yang bapak sebut istilahnya kayak faktor internal, kayak SDM belum ya, kurang apa gimana pak?

B: Ya kalau di awal kan itu perlu menyesuaikan, penting kan dari penyelenggara penyedia, digitalisasi kan juga

[52:20 - 52:42]

B: melatih juga pelatihan-pelatihan itu juga karyawan yang kita ikutkan dari pemerintah itu juga sering ada pelatihan digital marketing itu juga kita ikutkan, pokoknya ada peluang untuk meningkatkan diri kita ambil

[52:43 - 53:11]

B: perlu kita nyari artinya kita membuka diri untuk mengupgrade internal mengupgrade SDM dan mengupgrade diri saya sendiri juga karena harus dituntut serba tadi, yang pengambilan keputusan itu ya saya ya berdasarkan itu tadi kita pengamatan tadi, risetnya orang-orang

[53:13 - 53:40]

B: Tidak seperti orang kampus, pake tulisan, pake anu ya. Lebih ke informasi yang didapat dari seminar, Jurnal-jurnal dll. Kan kadang itu hasil riset dong. Sudah dipahami juga dan mudah dicari lah istilahnya, saya juga gak ada jurnal sih.

[53:40 - 54:08]

B: Ya info-info dari itu aja. Itu kita saring, kita jadikan bahan untuk kita membuat. Kita tuangkan bahan-bahan itu dalam pembuatan. 5 tahun, 10 tahun itu memang ya.

[54:09 - 54:31]

B: strategik manajemen-manajemen, pembuatan, apa istilahnya bapak? Ada analisa suatu waktu isi-isi itu namanya apa? Manajemen strategiknya. Pembuatan ya kayak ada roadmap, ada apa lagi istilahnya itu?

[54:36 - 55:01]

B: Tapi dituangkan dalam sebuah rancangan strategi ke depan. Bahasanya Rensra, dituangkan dalam Rensra. Pembuatan Rensra, kan ini juga setiap lima tahun ada Rensra.

[55:05 - 55:29]

A: Organisasi terus berinvestasi dan melakukan upaya proaktif untuk memastikan adanya dialog dan pertukar informasi dan pengalaman. Gimana tuh pak?

B: Kita ada komunitas-komunitas ya. Komunitas.

[55:29 - 55:56]

B: yang saling tukar informasi, bekerjasama dan sebagainya itu kan ada beberapa ya, contohnya tadi perhimpunan itu yang lingkungannya nasional, lingkup regional itu ada dengan puskopsyah (Pusat Koperasi Syariah)

A: regional berarti daerah?

B: daerah kabupaten ada sendiri, kalo di sleman namanya puskopsa forms (Forum Mitra Ekonomi Syariah), tempat ngumpul tiap bulan itu kan

[55:56 - 56:19]

B: kadang juga dari dinas dan juga dari pihak lain atau sesama BMT, yang lingkungannya DIY juga ada puskopsyah DIY ada juga beberapa komunitas yang tidak legal atau hanya apa namanya ya

[56:19 - 56:42]

B: berteman beberapa BMT yang punya kesamaan visi misi atau punya kesamaan kepentingan sering diskusi kita membuka wacana tadi gantinya dari riset tadi, dengan

[56:42 - 57:12]

B: di komunitas-komunitas, banyak komunitas kita ikuti. Di situ ya cara kita untuk berdialog, saling berbagi, bertukar informasi, bertukar pandangan. Ya kita dapatnya kan dari kaya itu. Ada ya, asosiasi, perkumpulan, komunitas, apa aja. Yang penting ikut, ikut. Kalau ada kesempatan ikut, ikut.

[57:15 - 57:37]

B: Karena masing-masing komunitas atau perkumpulan itu kan punya kekhasan sendiri. Yang dibicarakan apa itu sendiri-sendiri. Ada yang bicarakan politik, ada yang bicarakan spiritual, ada yang bicarakannya masalah uang.

[57:38 - 58:05]

B: Ada yang bicara masalah piknik, ada yang bicara masalah studi banding, ada yang diklat-diklat. Masing-masing itu punya sendiri-sendiri. Kalau yang lebih luas, ya di perhimpunan. Itu dari IT, dari pemodal, dari umroh, dari kerjasama yang lain, macam-macam.

[58:07 - 58:37]

B: Itu yang kita lakukan, ikut komunitas. Gantinya riset dan pengembangan.

A: Banyak seperti kita, kalau mau mengetahui tentang hobi, harus mengetahui tentang komunitas kan? Ya ikut komunitas ya, hobinya apa.

B: Waktu itu belum lama itu orang bikin pusing gitu.

[58:37 - 59:03]

B: komunitas R.I.G gitu loh, seharian kan rumah saya ke atas, seharian tuh waduh aja yang suaranya rajin sampe mengganggu gitu bener itu mengganggu komunitas tapi mengganggu masyarakat karena seharian itu waduh aja cowok-cowok muter pun gak tau itu memang muter-muter kemana tapi ya jangan gitu

[59:04 - 59:31]

B: Kayak suaranya ngerek, ingat gitu Di kota juga mobil-mobil yang mumung-mumung itu, aduh Baru beberapa bulan yang lalu itu kan Gak tau tuh kan, ada ya? Yang komunitasnya R.I.K. kemarin Kemarin waktu kapan ya? Ada sih, lewat di Jakarta sini Itu menandua terus, nah itu mengganggu itu Kalau di kampung-kampung mengganggu orang asalnya

[59:32 - 00:01]

B: malam-malam sampai malam ada sampai sore itu ada terus suaranya kayak gitu, bising terus ini sakit linga ya kalau ikut komunitas-komunitas yang kenalan-kenalan nah lanjut pak ya ya mungkin nanti

[01:00:01 - 01:00:28]

B: kayaknya pertanyaan-pertanyaan jenengan itu disimpulkan akhirnya ya sama pertanyaan apapun nanti endingnya jawabannya sama mirip ya pasti ya, kan cuma mungkin ini bahasa-bahasa akademis

[01:00:33 - 01:01:02]

A: bagaimana disini produk layanan nah ini lebih ke.. sambil disambi minum, ini santai kan pak ya? bapak gak buru-buru kan? gak ada jadwal?

B: nanti ada janjiannya setelah zuhur

A: bapak gak ada teh pak?

[01:01:05 - 01:01:32]

B: Ini Alhamdulillah baru puasa juga ya. Tapi gak apa-apa. Karena sehat ini, jadi pengen puasa, Bagian dari rasa syukur mas puasa itu. Diberi kesehatan, harus disyukuri.

[01:01:36 - 01:01:45]

A: hmm bagaimana proses mengembangkan produk lain atau proses baru nah ini pak bagaimana proses yang anda yang ini

[01:01:49 - 01:02:10]

A: Nah itu, bagaimana organisasi Anda mengembangkan produk, layanan, atau proses baru untuk memanfaatkan peluang teknologi dan pasar baru? Ini kan mungkin kayak dari jawaban Bapak tadi, yang saya tangkap mengenai digital lebih ke asosiasi.

[01:02:11 - 01:02:34]

A: Asosiasi itu kan Pak berarti lebih menyerahkan ke sana ya istilahnya untuk pengembangannya tadi?

B: Kalau yang teknologinya Mas, kalau produknya ya enggak. Produk enggak? Produk ya kita sendiri itu Mas. Ya kita tetap produk ini terus berkembang terus ya.

[01:02:34 - 01:03:02]

B: sesuai dengan apa ya peluang-peluang di masyarakat pertama ini mungkin ya kalau kalau kaitannya dengan penyaluran ya penyaluran itu Era Jokowi itu kan jor-joran yang namanya KUR, iya sangat mudah, sangat murah itu kan pukulan bagi BMT

[01:03:03 - 01:03:21]

B: Nah, BPR-BPRS itu.

A: Nah, terus?

B: Karena itu segmennya kecil, segmennya itu segmen koperasi. BMT kan Koperasi ya. Sehingga kan itu ya habis pandemic covid ya, itu kan jor-joran Jokowi itu

[01:03:22 - 01:03:42]

B: sehingga banyak BMT itu tidak bisa melempar, ini kan perlu yang namanya tadi inovasi produk-produk, sehingga jalan keluarnya kan kita harusnya tidak masuk ke sektor UMKM

[01:03:43 - 01:04:03]

B: harusnya enggak masuk ke UMKM, itu harusnya produktif, harusnya kan nyarinya ke konsumtif kan, karena kita, keuangan syariah itu kan bisa berinovasi hanya ke konsumtif gitu, misalnya bayar sekolah, bayar kuliah

[01:04:03 - 01:04:28]

B: berangkat haji, berangkat umroh, itu kan itu tidak bisa dilayani dari KUR (Kredit Usaha Rakyat), misalnya salah satunya itu dari produk pembiayaan, untuk simpanan ya kita melihat peluang-peluang baru atau trend-trend sekarang itu ya kita ciptakan produk baru.

[01:04:28 - 01:04:55]

B: kalau yang itu kan tidak langsung menggunakan istilah teknologi itu kan sama kan gitu, ya produk-produknya kan yang berbeda, dikasih dikasih nama baru kan contoh misalnya yang kemarin kita kan sejak awal ada yang namanya SIMADE (simpanan produk MADE) singkatnya apa?

[01:04:56 - 01:05:22]

B: SIMADE, kan panggilan orang Bali ya. SIMADE yang mudah aja kan. Padahal itu ya kependekan dari simpanan masa depan kan. Satu produk itu macem-macem. Nanti merencanakan kuliah, mau nikah, mau bangun rumah, mau haji, mau apa-apa itu kan SIMADE.

[01:05:23 - 01:05:47]

B: kan orang agak SIMADE macam-macam kan yaudah ada yang disendirikan, sekarang ada SIMADE umroh, khusus umroh kan itu haji dan umroh, khusus tabungan haji dan umroh kan itu haji karena lama kan itu ya, kalau umroh ya

[01:05:48 - 01:06:03]

B: Kalau haji kan segmennya bukan orang tua. Segmennya kan milenial. Walaupun yang bayarnya orang tua ya.

[01:06:03 - 01:06:30]

B: Kita menanamkan, ini bukan dari milenial, ini dari anak-anak. Haji itu seharusnya. Kalau di atas 30 atau 40 tahun itu sudah, bukan segmennya. Segmentnya itu jujur buat anak-anak. Kenapa anak-anak?

[01:06:30 - 01:06:59]

B: Sekarang itu kan daftar haji itu kan umur 14 tahun minimal. Sebenarnya segmennya di bawah 14 tahun. Anak-anak sudah diperkenalkan dengan yang namanya haji. Tidak hanya haji itu, itu ya apa, latihan apa namanya, manasek ya. Manasek itu kan dari TK udah diajari. Tapi kan belum dia nanti itu daftar hajinya begitu SMA itu harus sudah daftar.

[01:07:00 - 01:07:19]

B: Saya kan punya anak dua, yang satu sudah lulus. Yang satu baru SMA. Tapi saya daftarkan anak saya baru. Yang satu sudah umur berapa? Di atas 20 tahun.

[01:07:20 - 01:07:38]

B: tapi yang satu baru 14 tahun udah tak daftarkan, anak-anak selanjutnya kan nabuhnya dari TK nanti begitu SMA sudah tinggal tinggal ngambil tabungan, itu segmennya di bawah 14 tahun

[01:07:39 - 01:07:58]

B: Itu kan harus, maksudnya. harus melihat dari itu. Berbeda dengan zaman dulu. Dulu, mau berangkat haji, kalo enggak punya duit ya enggak bisa. Saat ini, enggak. Sekarang enggak. Daftar haji, daftar haji, harus bisa.

[01:07:58 - 01:08:24]

B: Kalo bisa harus hutang, Harusnya lho, jenengan udah daftar belum?

A: Belum

B: Telat jenengan kalo sekarang perlu daftar, Sekarang umur berapa jenengan?

A: 25 pak

B: Seharusnya udah daftar, Karena nanti ditambah, Sekarang 35, 35 tambah 25 udah 60 tahun, mending daftar sekarang

[01:08:24 - 01:08:44]

B: Sebenarnya kalo bisa sekarang itu kalau utang, utang perlu daftar haji. Kalau enggak, nanti sudah tua jenengan. Dalam 60 tahun lebih nanti, haji itu kan ibadah fisik.

[01:08:46 - 01:09:15]

B: jenengan belum ngeh kan, seharusnya sudah. Orientasinya bukan untuk beli rumah atau beli yang lain, daftar haji dulu. Belum sadar kan jenengan... Tak sadar kan ini, Orientasinya jenengan seharusnya... kalo orang tua mampu suruh daftarkan.

[01:09:17 - 01:09:40]

B: sehingga seberapa orang tua nanti saya hutang, itu salah satu saja ya, mungkin dunia kampus juga belum begitu ada literasi, literasi haji itu mungkin tidak diajarkan sekarang kalau sekarang itu seharusnya

[01:09:40 - 01:10:03]

B: Begitu kuliah itu sudah punya porsi kan. Sebelum kuliah itu sudah daftar sekarang. Di Jogja loh ya. Tidak tahu kalau di luar Jogja berapa tahun.

[01:10:03 - 01:10:27]

B: jenengan pikirkan itu. Pertama kan harus rukun Islam. Salah satunya haji itu. Saya sudah memikirkan itu.

[01:10:28 - 01:10:52]

B: Saya jadi manajer. Teman-teman itu sampai sini itu kalau yang harus diutamakan itu kan rukun Islam dulu kan. Sholat ya sudah. Puasa juga udah. Kalau haji itu kan harus bisa dibantu. Haji ini ya saya daftarnya dulu sudah ada subsidi haji.

[01:10:52 - 01:11:19]

B: itu dikasih Rp18 juta untuk dihaji. sudah pakai fasilitas itu pada tahun 2001. Apa ya, pokoknya 10 tahun lebih.

[01:11:20 - 01:11:49]

B: jenengan belum mikirkan berarti telat, itu salah satu contoh aja ya, itu nggak pake riset kek gitu, itu sering mendengarkan GBHMM (Gerakan Berangkat Haji Masih Muda), harusnya berangkat haji itu pas muda, karena haji itu ibadah fisik, lebih banyak mengandalkan fisik,

[01:11:49 - 01:12:17]

B: lebih potensi, lebih bisa melaksanakan dengan lebih baik kalau masih muda. Tapi semudamudanya sekarang kan 14. Baru bisa daftar, tepatnya tambah 35, 14 tambah 35. Itu sudah 50. Kita 50 tahun itu, fisik masih kuat. Saya itu sudah 50 lebih.

[01:12:18 - 01:12:40]

B: Ini bagus, lebih relatif, lebih bisa menjalankan, potensinya menjalankan ibadah haji akan lebih baik jika sudah umurnya segitu. Ini salah satu produknya. Ini inovasi seperti tabungan, ada juga tabungan yang lain.

[01:12:42 - 01:13:07]

A: Kalau disini seluruh jenis tabungan haji, kalau haji plus ada Pak?

B: Haji Plus juga ada.

A: Tabungannya?

B: Ya sama juga kan. Orang nabung itu mau nabung berapa pun ya buat haji dan umrah. Kalau umrah itu yang sudah umurnya relatif ya, nanti kalo udah tua mau daftar haji sebenarnya udah enggak...

[01:13:07 - 01:13:20]

B: Kalau diatas 40 tahun itu sebenarnya udah enggak. Kalo ditambahin 30 tahun jadi 70 tahun

A: Kalau haji plus berapa tahun sekarang?

[01:13:20 - 01:13:45]

B: Kalau haji plus itu 5 tahunan. disini juga ada. Ya lewat perhimpunan tadi. Karena perhimpunan itu sudah punya izin khusus. Izin, izin resmi. memberangkatkan sekian orang. Itu akhirnya sudah dapat izin memberangkatkan sendiri.

[01:13:45 - 01:14:14]

B: Ini aja juga sudah umrah lewat BMT. Nanti bareng-bareng dengan BMT yang lain. Haji Plus juga sudah.

A: Berarti berguna banget ya himpunan ini?

B: Iya, ngikut aja lah. Nah, kan kaya teknologi kan itu sudah ada sendiri. Dulu PBMT Rowasia namanya. lalu sekarang

[01:14:15 - 01:14:37]

B: Sudah kayanya jadi Sintek PBMTI. Itu kan mereka yang inovasi, Kita tinggal pakai saja. Kita tidak harus beli. Nyewa pun juga boleh.

[01:14:39 - 01:15:02]

B: itu kan yang sisi teknologinya kan, tapi kalau target pasar kan itu ya tidak terkait itu. Walaupun yang tadi penggunaan tadi ya bisa, pemasaran ya jelas, melakukan pelatihan, menawarkan produk, bisa pakai media kita, sederhana.

[01:15:03 - 01:15:30]

B: Ya ke depan ya memang, sini kan ya sudah ada seperti IG (Instagram) dan sebagainya yang sudah punya. Tapi ya belum efektif juga masyarakatnya. Sudah ada tahapnya kan. Karena anggotanya segmen kita itu belum potensial lah.

[01:15:31 - 01:15:58]

A: Tapi ini sudah berhubung karena masih ada pertanyaan lain yang harus. Oke next pak ya. Organisasi memprioritaskan kelincahan dan pengurangan biaya yang paling minim dalam penerapan informasi yang dianalisis dan keputusan yang diambil.

B: Ya

[01:16:01 - 01:16:30]

A: Organisasi terus menerus membutuhkan produk atau platform atau layanan yang dikembangkan oleh pihak ketiga untuk melengkapi produk dan layanan sendiri.

B: Ya

A: Bagaimana Organisasi anda menggunakan laboratorium inovasi digital untuk mengembangkan dan menguji ide-ide digital, termasuk melengkapi produk atau layanan dengan hasil pengembangan pihak ketiga?

B: dari pihak himpunan tadi yang menggunakan industri laboratorium untuk mengembangkan dan menguji digital

[01:16:31 - 01:16:58]

A: Balancing digital portfolio, menyeimbangkan opsi internal dan eksternal, mengembangkan model bisnis inovatif, menentukan kecepatan eksekusi yang tepat. Nah disini apakah organisasi mencari pembelajaran melalui pertukaran informasi dengan organisasi lain?

B: Ya.

A: Terus apakah organisasi menggabungkan teknologi dan proses produksi baru

[01:17:01 - 01:17:27]

B: Ya, tadi inovasi-inovasi atau kebutuhan, kan yang pengguna tidak hanya satu BMT. Banyak masing-masing punya kebutuhan. Sudah diadopsi juga. termasuk tadi ya, yang layanan, mau taruh kan namanya BMT apa ya ...

[01:17:29 - 01:17:55]

B: internet banking itu ya, e-banking, itu kalau dulu itu menggunakan nama satu gitu ya, sekarang yang terbaru juga bisa menggunakan nama BMT, misalnya disini MUU Banking gitu, atau MUU apa.. , bahasanya itu banking itu bank ya,

[01:17:57 - 01:18:07]

B: biasanya pakai kalau masing-masing kita kan punya nama sendiri, nanti kita bisa juga pakai nama kita

[01:18:08 - 01:18:32]

B: sebenarnya sudah ada fasilitasnya, maksudnya nanti bisa diunduh di Playstore itu juga akan muncul, misalnya BMT MUU apa gitu. sudah disediakan. Cuma kalau kemarin itu ada beberapa BMT yang dipermasalahkan karena harus punya izin dulu.

[01:18:32 - 01:18:59]

B: mau nyari, kemudian nyari izin dulu, baru nanti aksesnya lebih serius, tadi termasuk transfer itu bisa dari BMT, tabungan BMT di transfer ke bank, dengan pakai aplikasi e-BMT misalnya, sudah bisa, kayak kita udah bisa,

[01:18:59 - 01:19:26]

B: apa yang dilakukan oleh bank, itu kita udah bisa, termasuk tadi transfer dari BMT ke bank bisa, ditransfer sesama pengguna BMT itu udah bisa langsung masuk rekening, BMT MUU masuk rekening BMT BUS Wonosobo bisa, orang mau transfer ke tabungan anggota kita bisa

[01:19:27 - 01:19:56]

B: langsung ke rekening tabungan BMT bisa, kita mau nyetor, ya bisa. Mau ngambil uang BMT untuk tadi bayar-bayar, ya bisa dilakukan sendiri. Sudah bisa. Jadi apa yang dilakukan oleh bank itu, sudah bisa kita takutkan. Sama kita ya tadi.

[01:19:56 - 01:20:23]

B: bertahap dari mana yang paling memungkinkan

A: oh berarti yang di BMT MUU untuk saat ini belum ...

B: kemarin sebenarnya fasilitasnya udah ada, tapi karena itu kan enggak anu, enggak terlalu, sama vendornya kan enggak terlalu diurus, kalo sekarang diurus yang kemudian..

[01:20:23 - 01:20:37]

B: Masing-masing BMT namanya sendiri-sendiri dan itu berbayar sendiri.

A: Dan dari BMT MUU sendiri gimana?

B: Tadi kan nunggu mau cari izin dulu, baru nanya.

[01:20:38 - 01:21:00]

B: itu misalnya 8 juta per fasilitasi satu kali seumur hidup, ya seterusnya, kan itu sistem akuntansinya kan sudah ada, tinggal fasilitas tambahan, dan dikoneksikan dengan ...

[01:21:00 - 01:21:27]

B: namanya switching, kita dikoneksikan dengan perbankan, PDAM, itu yang vendonnya itu sudah, tinggal kitanya, tinggal kita menempelkan saja itu sudah, kita mau cari izin lagi, karena di Jawa Tengah itu pada kena denda, karena tidak ada izin resmi.

[01:21:27 - 01:21:57]

A: Oke next Organisasi tahu cara mengkonfigurasi dan mengkonfigurasi ulang sumber daya ...

[01:21:57 - 01:22:23]

A: dan struktur organisasinya agar sesuai dengan arus perubahan dan pertumbuhan bisnis.

A: yang ini ya paling bawah mengonfigurasi dan mengonfigurasi ulang sumber daya, ada gak sih kalau disini kayak divisi khusus yang ngurus itu?

[01:22:24 - 01:22:46]

B: Ya dengan sendirinya kalau nanti, ini akan kita sediakan, karena itu kebutuhan ya. Kemarin itu mau kita tambahkan namanya khusus marketing digital. Berarti tinggal tambahkan saja. Kalau nanti itu tidak hanya marketing, dari suatu saat nanti kita sudah tadi, apa?

[01:22:47 - 01:23:04]

B: Orang nabung, sudah langsung, itu kan butuh orang IT. Butuh tenaga itu sendiri, tidak hanya satu. Atau kalau perlu ada divisi khusus atau manajer IT, ya tergantung kebutuhan.

[01:23:04 - 01:23:28]

B: Kalau area restruktur ya gampang aja, tinggal perluasan. Yang ini ada, gak ada, tinggal diadakan aja. dibuatkan jobdesknya, ditetapkan, ya udah

A: Oke, next.

[01:23:31 - 01:23:58]

A: organisasi merespon dengan cepat perubahan di pasar tempatnya beroperasi dengan cara mengalokasikan ulang sumber daya

B: Ya

A: bagaimana organisasi Anda merespon dengan cepat perubahan di pasar dengan mengalokasikan ulang sumber daya secara efektif

[01:24:01 - 01:24:28]

B: Ya, tadi kita kan tidak pakai riset akademis tadi ya, tapi kita aktif di komunitas-komunitas. Mungkin kan informasi-informasi dari luar itu kan sudah masuk ke kita. Sambil kita juga mungkin aktif di radio, di TV, di berita-berita dan sebagainya.

[01:24:29 - 01:24:48]

B: Kemudian dari informasi itu kan, trus kita olah, kita mulai, ini kita perlu seperti apa?

[01:24:48 - 01:25:18]

B: Oh sudah ada, tapi ini jangan dulu karena ini regulasinya, kita harus izin. Kita sudah menghubungi ini sebenarnya. Kita tanya seperti apa dan sampai tahu harganya berapa, 8 juta. Untuk membuat e-BMT. Tapi dengar-dengar dari BMT yang di Jawa Tengah.

[01:25:18 - 01:25:46]

B: Itu pada kena Razia itu, pada kena 100 juta, ada yang kena 200 juta. Dendanya. Semakin banyak pembelaan, semakin mahal itu. Untungnya semakin ngeyel, semakin dendanya. Jadi gitu, dari pada kena ratusan juta, sebaiknya ini kita fikir-fikir dulu saja.

[01:25:46 - 01:26:10]

B: Fasilitannya yang ditanya, yaudah hanya sebatas itu. Nanti kalo kita sudah punya izin, baru kita buat yang disetel dengan nama kita. Nanti transfer berapa maksimal berapa itu kan kita sendiri yang menentukan.

[01:26:11 - 01:26:36]

B: Kalau mau transfer 50 juta, ya gapapa, itu kan artinya harga sudah ada planning lah, sudah ada merespon juga, tapi kan harus disesuaikan dengan kebutuhan anggota lah,

[01:26:36 - 01:26:57]

B: Kalo anggotanya masih kaya gini kan, kita mau jor-joran kek gimana, Kalau lembaga yang lain, yang menggunakan digital itu kan emang laku.

[01:26:58 - 01:27:16]

B: yang saya katakan tadi, yang melek digital itu orang milenial, yang milenial itu gak ada duitnya gak punya duit, misalnya ada, paling beli-beli yang ...

[01:27:17 - 01:27:40]

B: Kepentingan Glamour atau fashion. Misalnya jenengan punya uang paling nongkrong-nongkrong. beli motor, beli mobil, beli hp, kalo yang cewe cewe beli make up, habis buat itu.

[01:27:40 - 01:27:59]

B: ya ngapain kalo gak punya duit, biar dana full dia juga nggak pinjem kok, jor-joran melayani, Paling kalo punya uang, habis di shopee dan lain-lain. uang lewat aja tuh.

[01:28:00 - 01:28:29]

B: keuntungannya hanya di transaksi nya aja, dari setiap transaksi 2.500 rupiah, biasa kalau tidak mengelola itu tidak dapat di fee-based income Namanya, berarti pendapatan di luar di luar usaha contohnya seperti BCA, BCA itu keuntungan dari

[01:28:30 - 01:28:54]

B: transaksi keuangannya kan besar, bukan dari dia meminjamkan uang tapi dari fasilitas transaksinya itu, orang ngambil tabungan lewat ATM, 2500 rupiah, transfer, itu keuntungan dari itu sudah besar

[01:28:55 - 01:29:17]

B: makanya dia ya kantornya kecil aja gak apa-apa, yang penting parkirnya luas karena segmen dia, segmen orang berduit pake mobil, BMT yang parkirnya luas belum ada

[01:29:18 - 01:29:47]

B: karena asumsinya BMT itu segmennya orang pake motor, pake motor aja parkirnya sedikit, karena yang ke kantor sedikit, nah saya udah mikirkan loh, BMT ini harusnya tidak hanya pake motor, pake mobil juga harapan saya BMT ini bisa menjadi besar, berhasil

[01:29:48 - 01:30:16]

B: makanya satu-satunya BMT yang punya pintu otomatis belum ada, cuma kita, DIY aja nggak ada itu, bank aja nggak punya kok, hanya beberapa, bukan untuk menyombongkan diri ya

[01:30:16 - 01:30:40]

B: Karena saya melihat, saya ingin membidik itu tidak hanya, dan memang masalahnya tidak kecil semua. Saya dulu punya kantor yang di jangkang, ngemplak, kan pinggir jalan itu. Kalau ada pencairan, mau ngurus, kantornya di pinggir jalan raya.

[01:30:41 - 01:31:08]

B: jadi kan tak pindah ya, sebelum bangun ini saya juga, Bahasa jenengan riset, atau studi banding ke BMT BIF (Bina Ihsanul Fikri) Bantul dan Wonosari, kalo di wonosari itu gedungnya 2x lipat, 500 meter loh

[01:31:08 - 01:31:33]

B: Ini kan hanya 250 meter loh ini, Di BIF itu juga bangun yang awal-awal, itu kan lahan parkirnya kecil. Yang di BMT Dana Insani, Wonosari, gedungnya 2x lipat ini dan parkirnya juga luas,

[01:31:34 - 01:32:00]

B: kalo Bahasa kampus saya juga melakukan riset, studi banding, cuman nggak saya tulis mas, sebelumnya udah bercita-cita dulu, mau punya kantor itu ...

[01:32:00 - 01:32:21]

B: dekat pinggir jalan raya tapi bukan di pinggir jalan raya

A: kenapa itu pak? kenapa gak di pinggir jalan raya?

[01:32:21 - 01:32:42]

B: Pertama, dana yang lebih sederhana. Yang kedua, pindir jalan raya itu bising. Ini aja masuk, bising, Pindir jalan raya itu bising, belum harganya pun sudah mahal.

[01:32:44 - 01:33:07]

B: nah kita yang penting tadi, dikenal, ibaratnya semut itu kalau ada gula, walau di dalam lorong pun tetap dicari lho, ini dekat jalan raya ini, ada basement, ini kan ada basement juga

[01:33:08 - 01:33:32]

B: Kebawah itu, Kemudian ada Aula, muat untuk 300 orang, yang paling atas itu, jadi RAT (Rapat Anggota Tahunan) itu enggak nyewa, ya tinggal pake

[01:33:33 - 01:33:58]

B: jenengan nanti pas bulan 2 hari sabtu atau minggu jenengan lewat, itu nanti 6 kali lho, tempatnya itu penuh itu,

[01:34:01 - 01:34:16]

B: riset dan planning ke depan kayak apa, ya ada yang dikeluarkan dalam bentuk rensra, ada yang

[01:34:18 - 01:34:45]

B: di sini ya, jadi ini kita buat Gedung ini juga tak planning, tanahnya kaya apa, dll, ini tak planning, di sini mas, udah dicita-citakan, rensra itu kan harus diplanning

[01:34:45 - 01:35:04]

B: Karena kalau planningnya bagus itu kan sudah 50% keberhasilan kan, Planningnya itu sudah benar-benar sampai detil juga, Planning kan sudah harus jelas, terukur kan gitu ya,

[01:35:05 - 01:35:30]

B: ya dijalankan, dimonitoring, ditraining, diorganizing, jobdesknya kaya apa, organisasinya kaya apa, implementasi di organisasi ini membuat struktur, membuat badan, membuat jobdesknya.

[01:35:30 - 01:36:00]

B: apalagi kaya rapat-rapat, rapat koordinasi, rapat kerja, dimonitoring, dievaluasi, dilaporkan

[01:36:00 - 01:36:19]

B: diplanning lagi, planning itu kan, Rensra kan sudah ada analisa kan, yang paling terkenal ya analisa SWOT kan gitu ya.

[01:36:20 - 01:36:46]

B: lalu nanti kita ke strategi, strateginya kaya apa, jalannya kaya apa, kebijakannya kaya apa dengan strategi bagaimana, lalu kita meraih pasar, merebut pasar ini kan challenger gitu ya, pertahankan pasar kan strategi leader ya,

[01:36:47 - 01:37:17]

B: Gak bisa bersaing ya jadi follower aja lah ya. Trennya kaya apa ya ngikut aja lah ya, misalnya perusahaan bikin A, kita bikin A, itu follower itu ya. Ikut aja kan ya, Atau yang kaya tadi, karena pesaing kita pemerintah gitu ya. Dengan KUR itu kan pesaing kita.

[01:37:17 - 01:37:39]

B: itu ga pake semua, mau di challenge kaya apa loh, ngerusuh pemerintah, ga akan kuat, dia udah leader kan mau challenge, kita challenger, ya nggak akan bisa, bisanya pake strategi leaser

[01:37:40 - 01:37:59]

B: ya mengambil ceruk yang tidak dilakukan, yang tidak diambil oleh pesaing. Gausah ngerusuhi pesaing,

[01:37:59 - 01:38:24]

B: itu strategi leaser, mengalihkan ke pembiayaan-pembiayaan yang konsumtif

[01:38:26 - 01:38:45]

B: kita ikuti aja, itu juga udah melalu proses analisa kan, Analisa SWOT dulu ya kan,

[01:38:48 - 01:39:01]

B: masing-masing kan, sendiri-sendiri. Seperti itu BPRS HIK MCI ...

[01:39:01 - 01:39:28]

B: mereka mengambil orang yang dulu-dulu membiayai, dulu-dulu yang sertifikasi. Biaya kuliah, sertifikasi, laris manis itu.

[01:39:29 - 01:39:49]

B: jasa syariah itu ya mengambilnya dari talangan haji, karena pemerintah enggak boleh kan, pembiayaan talangan haji,

[01:39:52 - 01:40:21]

B: ya intinya kita membuka diri lah. Untuk bisa maju kita punya sifat keterbukaan.

[01:40:22 - 01:40:50]

B: juga terhadap masukan, terhadap informasi, terhadap ilmu, walaupun ilmu itu dari siapapun dari siapapun, ibaratnya apa yang keluar dari dubur ayam itu, itu telur yang kita makan enak, ini kalau yang keluar dari dubur presiden, enggak enak, walaupun presiden

[01:40:51 - 01:41:16]

B: ini ayam itu kan derajatnya dari kita kan lebih tinggi kita kan, ini telur keluar dari dubur ya kita makan, sekali pun presiden, orang yang mulia, orang yang berkuasa, ya presiden, tetep enggak enak

[01:41:18 - 01:41:39]

B: itu cari ilmu itu kayak gitu, makanya mungkin cari ilmu katanya dari anak kecil itu kita bisa dapatkan, bisa dari dosen, professor, doctor, bahkan kita bisa mengambil itu dari anak-anak

[01:41:40 - 01:42:05]

B: dari tanaman ya bisa, dari hewan ya bisa, ngobrol ke teman-teman ya bisa,,enggak hanya di sekolah atau kampus

[01:42:08 - 01:42:24]

B: dari kampus itu kan ilmunya terstruktur, yang keluar ada teorinya.

[01:42:26 - 01:42:52]

B: kalau misalnya para Kiayi cari gelar Profesor, Doktor itu sebenarnya sumbernya sudah ada. Itu kalo dipulangkan sebenarnya dengan bener-bener belajar AL-Qur'an. Mencari S1, S2, S3 mengambil dari Al-Qur'an itu dijamin benar.

[01:42:54 - 01:43:22]

B: sumber referensi sebenarnya dari AL-Qur'an, lalu dikembangkan, tapi itu pasti benar, kalau tidak benar, berarti cara kita memandang tidak benar, dari pemasaran teori manajemen banyak, tinggal kita saja yang nyari kan

[01:43:23 - 01:43:53]

B: saya tetap berpikir bagaimana kita menjalankan hal itu sebenarnya gak usah pakai daftar pustaka pun, daftar pustakanya ya Al-Qur'an dan Hadist aja,

[01:43:53 - 01:44:22]

B: membuat kebijakan, membuat Program, itu kan diawali Al-Quran sama hadith dulu. Baru dituangkan. Membuat tesis mestinnya, ini kan dari itu dulu latar belakangnya. Sumber inspirasi, sumber ilmu atau sumber apa itu dari dengan baca Al-Quran sama hadith.

[01:44:23 - 01:44:52]

B: kalua ini perlu dikaji benar atau salah, dikaji kebenaran itu perlu di uji, dengan teori-teori bukan benar atau salah tapi di uji kebenarannya dengan pendekatan sains

[01:44:57 - 01:45:26]

B: ilmu apa, bedah aja ada, nabi aja dulu waktu kecil udah di bedah, langsung bisa beraktifitas seperti biasanya, gak usah nunggu beberapa hari, dan hari kiamat pun udah ada disitu, kan dari dulu harus pake, orang bedah kan harus pake dijahit, sekarang kan udah enggak, pake laser sekarang

[01:45:27 - 01:45:46]

B: Terus ini inspirasinya dari Nabi waktu masih remaja ya, masih kecil ya. Lalu datang malaikat itu. Itu di belah. Dan itu udah bisa main lagi kan.

[01:45:47 - 01:46:16]

B: itu kan inspirasi untuk ilmu kedokteran, menciptakan ilmu bedah yang begitu dibedah itu langsung orangnya bisa beraktivitas lagi. Ilmu akuntansi ...

[01:46:17 - 01:46:36]

B: akuntansi itu ada yang Namanya persamaan dasar akuntansi itu kekayaan, kekayaan itu aktiva sama dengan hutang tambah ekuitas

[01:46:37 - 01:46:59]

B: nanti menghasilkan yang namanya neraca. Neraca itu bisa dilihat kan? Aktiva sama pasiva. Pasifiva itu kan sumber. Sumber-sumber kekayaan. Atau dari hutang, atau juga dari modal sendiri. Sini, aktiva itu kan aset. Aset itu kaya ada kas, ada piutang, ada aktiva tetap lah.

[01:47:01 - 01:47:30]

B: Itu sebenarnya kan, di ajarannya sudah ada, Pertanyaan kita nanti di akhirat kan ditanya tentang umur, waktu muda digunakan untuk apa, Kekayaannya ditanya dua hal

[01:47:30 - 01:47:58]

B: Harta itu kau dapat dari mana, dan kau gunakan untuk apa. Itu neraca. Harta itu kau dapat dari mana, itu pasiva. Kau belanjakan untuk apa, itu dihitung. Itu kan dibelanjakan, itu sisi aktiva, Itu buat neraca itu, Agama itu sudah...

[01:47:59 - 01:48:17]

B: sudah pelajaran itu sudah ada, bahwa harta itu nanti akan pertanggung jawabannya kan mau ditanya itu ,ya pertanggung jawabannya harta itu mempunyai dari mana.

[01:48:17 - 01:48:37]

B: Kalau membelanjakan seharusnya harus tidak boros tapi jangan pelit. Yang sedang-sedang saja.

[01:48:37 - 01:49:02]

B: Pelit ya, jangan sampai mendzolimi kan ya. Mendzolimi kan pelit ya. Itu kan juga ada di ilmu ekonomi prinsip. Maksudnya Jangan boros, tapi jangan pelit.

[01:49:03 - 01:49:26]

B: personalia, Kalau membeli upah itu, kalau paling bagus itu kan memberi sebelum keringat, memberi upah sebelum keringatnya...

[01:49:27 - 01:49:46]

B: dingin, keringatnya kering kan itu sumber manajemen personalnya, gaji itu kayak gitu disini tak terangkan, gaji itu di akhir bulan, dulu di awal bulan

[01:49:46 - 01:50:14]

B: di akhir bulan sebelum pulang itu kan berarti hak dia sampai bulan itu, itu kan di terakhir, saya sekarang ngasihnya di akhir bulan, bukan di awal bulan, nah di awal bulan itu sudah keringannya sudah kering mas, itu akhir bulan itu kan dia belum pulang, masih kerja, langsung pulang, langsung dapat, saya kira saya terapkan ya gitu

[01:50:14 - 01:50:44]

B: Sebelum keringatnya kering itu berarti teman-teman habis keluar, sampai ke kantor itu, Terus pulang, ya sebelum pulang sudah dapat dulu kan, Dan enggak menunggu besok, Ini hanya sebagai contoh implementasi, Maksudnya kalau ilmu-ilmu, apalagi ini UII, Universitas Islam Indonesia

[01:50:44 - 01:50:59]

B: Memang merubah pola itu mestinya berdasarkan ada Hadits sama Al-Qurannya dulu baru riset. Jadi nanti nilai risetnya itu nilai berpahala.

[01:51:02 - 01:51:15]

B: Untuk tesis, tesisnya apa judulnya? Transformasi itu cari ayatnya, di AL-Qur'an dan Hadits itu apa,

[01:51:28 - 01:51:53]

B: Lalu akhirnya ketemu, berarti jenengan melakukan riset itu, ini dalam rangka menyingkap tabir. Makanya di dunia pesawat astronomi banyak yang ada.

[01:51:54 - 01:52:09]

B: Kamu tidak akan mencapai langit kecuali kamu mempunyai kekuatan

[01:52:11 - 01:52:37]

B: Di-challenge sama Allah, itu bisa atau tidak. Kekuatan itu ilmu. Ilmu, teknologi, bahan bakar, itu kadang di-challenge. Nabi Isra' Mi'raj juga kan itu semacam...

[01:52:38 - 01:53:02]

B: Tantangan juga untuk nanti menciptakan pesawat. Sebenarnya di dunia tasawwuf itu juga ada. Jadi menugso itu mau kemana-mana enggak perlu sarana transportasi. Cling (kedipan mata) langsung sampai kampus. Bisa enggak?

[01:53:06 - 01:53:33]

B: bisa nggak bisa harusnya bisa itu, Nabi saja bisa kok. Sampai ke langit tujuannya. Dari Mekah ke Madinah itu tidak perlu pesawat. Kita kan pake pesawat, Berarti tidak perlu pesawat bisa kan.

[01:53:34 - 01:54:01]

B: kalo makam kita udah sampe kan bisa. Maksudnya bisa. Nah makam kita. Nyampe kan itu dulu. Wali-wali itu bisa kok. Menembus dinding itu bisa kok. Padahal nggak bisa kan. Hanya bisa kalau Allah itu berkehendak. Allah yang menciptakan Allah yang berkehendak

[01:54:02 - 01:54:31]

B: hukum alam biasa yang gak bisa, kalo hukum Allah apapun kan bisa kalau kita dikendaki, para wali itu kan, kalau filmnya itu kan Allahumma sallallahu alaihi wa sallam mabur, ini ditembus, kayak gitu lah berarti kan bisa mas, itu dia itu challenge

[01:54:35 - 01:55:03]

B: saya pengen gitu lho, ada juga orang yang bisa kaya gitu, Sultan Hamengkubuwono yang ke-9 itu juga ceritanya bisa kaya gitu, tidak hanya kaya gitu, dia bisa bahasanya satu orang kan bisa jadi banyak orang, jadi 9, yang satu menghadiri KTT, yang satu Sono, yang satu Sono.

[01:55:05 - 01:55:32]

B: Sultana yang ke-9. Sekarang sepuluh, Nah, katanya dulu bisa. Belah jadi sembilan orang. Sangat keren. Keren kan? Itu hanya setingkat waliyullah yang bisa kaya gitu.

[01:55:32 - 01:56:02]

B: Misalnya punya keyakinan, bahwa iman itu bisa. Itu bukan cerita fiktif. Bisa kalau Allah berkehendak, Nabi Muhammad Sallallahu Alaihi Wasallam aja Bisa. Berarti tidak hanya rohnya yang keluar. Tapi termasuk jasadnya bisa. Itu keyakinan saya bisa. Cuma jalan menuju ke sana itu...

[01:56:03 - 01:56:31]

B: Saya juga tidak tahu. Keyakinan saya, saya yakin bisa. Itu sumber baik yang gaib-gaib gitu ya, maupun yang tadi ilmu pengetahuan. Maksudnya jadi inspirasi. Cuma ini kan tidak mudah seperti itu.

[01:56:31 - 01:56:52]

B: Mengubah sistem yang sudah ada. Di kampus itu bukan dari Stakeholder kampus juga enggak berubah. Sekarang mengikuti pola yang lanjutnya, skripsi.

[01:56:53 - 01:57:19]

B: Sebenarnya harus berpustaka. Pustakanya pendapat siapa, dari jurnal, melalui proses, penelitiannya harus dicoba, harus dianalisa, kesimpulan, dan baru menjadi sebuah teori.

[01:57:22 - 01:57:45]

B: Tapi jenengan suatu saat itu pas pengajian atau membaca buku, itu ada ayat-ayat atau hadis yang itu bagi jenengan, oh ini perlu dibuktikan kan itu ya, wah ini saya challenge itu. Pasti benar-benar itu, menganalisa buku-buku jenengan.

[01:57:47 - 01:58:10]

B: Dan kalau punya moto, mendapat, apapun, dibuktikan, pasti benar. Dan sumber motivasi, sumbernya pasti benar. Ini tambahan aja.

A: Oke, kita lanjut pak ya. Ini mungkin...

[01:58:14 - 01:58:43]

A: mungkin ya tidak ya tidaknya lebih banyak tidak, ada mungkin beberapa aja dari pertanyaan bagaimana akan ditanyain nanti, organisasi menunjukkan kemampuan hebat untuk menghadapi perubahan dan ketidakpastian pasar ya tidak ada organisasi menunjukkan kemampuan hebat untuk menghadapi perubahan dan ketidakpastian pasar

[01:58:44 - 01:59:01]

B: Ya, kan tadi saya ceritakan umroh tadi kan, KUR itu kan. Dan itu emang harus berubah dan salah satu mungkin nanti ya ...

[01:59:02 - 01:59:22]

B: Salah satu yang sering dalam pelatihan itu ya, sumber inspirasi. Itu kan biasanya dinosaurus kan, mengapa punah itu menjadi sumber motivasi untuk melakukan perubahan. Mengapa dinosaurus punah?

[01:59:22 - 01:59:39]

B: karena dinosaurus tidak bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan, karena itu dia punah, yang masih hidup sekarang itu karena bisa menyesuaikan dengan kondisi alam

[01:59:39 - 01:59:57]

B: yang mau berubah. Bisnis itu sekarang iya, kalau gak mau berubah. Gak mau ngikutin zaman. Contohnya dulu ojek online itu ditentang sama Bluebird gitu ya, taksi-taksi.

[01:59:58 - 02:00:25]

B: Taksi-taksi itu tidak mau berubah. Ya gulung tikar. Akhirnya apa? Akhirnya Bluebird kehilangan sendiri. Jadi, saingannya Gojek apa? Gocar. Gocar itu kan taksi. Nah gitu, supaya hidup, harus berubah. Seperti Gojek itu, ya aplikasi sendiri.

[02:00:27 - 02:00:49]

B: Jadi perubahan itu sesuatu yang harus. Supaya kita bisa hidup, sebuah bisnis, supaya kita bisa menyesuaikan. Trend apa itu? trend apa itu? Telepon-telepon apa itu? Nokia kan sekarang sudah nggak ada

[02:00:49 - 02:01:18]

B: Dia mungkin sudah berransformasi menjadi usaha apa. Masih hidup. Mungkin tidak hanya buat HP, tapi juga usaha-usaha yang lain. Kalau dia sudah punya resources, sumber dananya ada, karyawannya ada, sarana perasaan juga, kan tinggal mengubah mindset dari produk, misalnya telepon,

[02:01:18 - 02:01:39]

B: ke yang lain. Dia mengikuti ini ya, tapi ketinggalan kan sekarang ini. Kodak, Fujifilm. Sekarang orang-orang nggak menggunakan foto kandungan pita hitam. Ini harus berubah.

[02:01:40 - 02:01:53]

B: Jadi itu sumber motivasi untuk kita harus berubah sesuai dengan kondisinya, sesuai dengan alam sekarang

[02:01:54 - 02:02:20]

B: mau tidak mau, supaya tidak nasibnya kaya dinosaurus. Kalau pelatihan-pelatihan, musti dinosaurus itu menjadi inspirasi. Mengapa dinosaurus mati, Karena dinosaurus tidak mampu menyesuaikan dengan lingkungan, akhirnya mati, punah, bisnis juga gitu.

[02:02:22 - 02:02:50]

B: Perguruan tinggi itu sama saja. Perguruan tinggi ini tanpa teknologi sekarang ya nggak laku. Itu sama. Perubahan itu sesuatu yang mutlak. Ya harus itu harus berubah. Perubahan itu sesuatu yang harus.

[02:02:51 - 02:03:19]

B: Tapi ke arah yang lebih baik, ke arah yang lebih, sustainable. Sustain itu harus menyesuaikan kondisi lingkungan, kondisi industri bisnis yang ada. Produk-produknya harus kreatif, variatif, inovatif. Apa yang dibutuhkan oleh konsumen itu apa, kan gitu

[02:03:19 - 02:03:43]

B: Yang paling bagus lagi menciptakan produk yang sebelumnya tidak ada. Ini kan dulu tidak ada (Aqua). Pada dicibir, di sekitar kita itu air banyak, jualan air. Waktu awal dicibir itu masih generasi saya sebelumnya. Aqua itu.

[02:03:45 - 02:04:13]

B: Terus Ojol, ojek online itu kan dulu juga tidak ada, yang menciptakan itu, itu inovasi orang-orang. Inovasi orang-orang. Memenuhi kebutuhan. Nah bisnis itu ada dua maknanya. Memenuhi kebutuhan orang atau memberikan solusi.

[02:04:14 - 02:04:42]

B: kebutuhan atau ngasih solusi. Itu dunia bisnis kan. Produknya hanya itu. Kebanyakan contoh apa saja? Penggunaan tinggi. Produknya apa? Orang butuh apa? Itu yang penting. Orang butuh kemudahan. Ayo saran dan itransformasi, ojek itu

[02:04:43 - 02:05:01]

B: Orang butuh nabung, keamanan, yang berharga keuangan. butuh duit, ngutang ya, ini berharga keuangan.

[02:05:06 - 02:05:32]

B: Paling mutakhir apa?, kebutuhan, yang sekarang baru dikembangkan. Kan AI. AI itu kan setiap bulan lho itu. Dunia ini lho. Solusi itu. Ngegaji doctor mahal, ngegaji dosen mahal

[02:05:33 - 02:05:56]

B: itu juga tantangan sekaligus ancaman di umat manusia

[02:05:57 - 02:06:18]

B: bakal digantikan oleh itu, pekerjaannya apa? Kaya akuntan-akuntan mulai tergeser sekarang, dosen aja, Dokter aja bisa tergeser dengan ini. AI.

[02:06:19 - 02:06:44]

B: Kalau mau mendeteksi apa ya harus tanya, kalau pakai alat ini semua sakit. Itu peluangnya sekaligus ancaman.

[02:06:47 - 02:07:14]

B: itu tantangan kamu ke depan untuk generasi sekarang, cukup besar dan tidak terkira-kira terpikir sebelumnya

[02:07:15 - 02:07:42]

B: perubahan itu sangat cepat ke depan. Tapi sebenarnya tantangan anak-anak sekarang jadi harus sadar. Malah main game, orang cari duit, malah main game. Kerja apa kek. Tapi ada pekerjaan yang kedepan tidak. Tidak akan pernah punah.

[02:07:47 - 02:08:07]

B: Yang menghasilkan makanan itu, dunia pertanian, mungkin pertanian modern, kan semua ke depannya tetap memerlukan makan. Nah, ini tidak akan tergantikan memproduksi makanan. Cuma caranya mungkin lebih canggih lagi.

[02:08:09 - 02:08:38]

B: nanti pertanian itu satu orang bisa punya berapa hectare, itu cuma satu orang atau sepuluh orang, pertanyaan muda pokoknya serba robot, jadi perubahan itu iya

[02:08:39 - 02:09:07]

B: Harus menyesuaikan diri, bisnis juga, agar bisa survive, harus bisa menyelesaikan diri

[02:09:09 - 02:09:32]

A: Tiga digital transforming, kemampuan untuk bertransformasi digital.

B: Ya, tadi kan kesiapan tadi, dana, struktur, debit, kemampuan.

[02:09:38 - 02:09:57]

A: Oke, oke. Sekarang, Organisasi bergabung dalam ekosistem digital yang lebih luas seperti menjalin kemitraan,

B: ya. afiliasi tadi kan.

A: Terus organisasi ini terus-menerus mengidentifikasi peluang kemitraan dengan organisasi eksternal,

B: ya.

[02:10:01 - 02:10:28]

A: sebenarnya jawabannya udah ada dari awal kita tadi wawancara itu, organisasi dapat secara eksternal mengidentifikasi aset pelengkap (khusus atau ko-spesialisasi) di perusahaan atau organisasi lain bagaimana organisasi anda memanfaatkan kemampuan baru dari ekosistem digital untuk mendukung inovasi dan meningkatkan operasional?

[02:10:31 - 02:10:51]

A: BMT memanfaatkan kemampuan baru?

B: Ya tadi kalau dulu saya pakai Excel saja, setelah itu offline, aplikasi HP offline, sekarang jadi online, nanti juga ada keuangan, nanti juga pelayanan.

[02:10:52 - 02:11:20]

B: informasi kan juga, nanti ke pelayanan, nanti jadi anggota, pake aplikasi. Orang tidak harus datang ke kantor. Itu kedepannya, itu kan dibutuhkan untuk operasional. Artinya orang harus datang ke kantor. Sekarang masih orang ajukan datang ke kantor. Besok kan kalo udah ada itu tidak lagi. Itu kan operasional.

[02:11:26 - 02:11:56]

B: kita kan sudah mulai ya, bahkan bangkit sudah mulai ke kemandirian. Dan mengurangi karyawan. Dan setelah itu diarahkan untuk mandiri. Datang ke kantor, disuruh mandiri. Mau ngapain disuruh mandiri, kita tu sudah mulai lho.

[02:11:56 - 02:12:24]

B: orang memanjakan nasabah, tapi memandirikan nasabah. Dan itu masih jauh kan. mereka masih senang ketemu, berinteraksi. Jujur yang dia senang itu, ada seninya ya. Nanti besok itu, kan digital itu sebenarnya ...

[02:12:28 - 02:12:52]

B: Bukan sepenuhnya itu menjawab kebutuhan manusia. Dan kesannya ke depannya itu dari raga kita, menjadikan manusia itu kayak robot, bukan makhluk sosial, makhluk sosial itu masih ingin ngobrol, ingin bercanda.

[02:12:55 - 02:13:16]

B: Tapi era digital menjadikan manusia itu nanti seperti robot dan individualistic, percaya saya.

A: Ya benar-benar Pak Makanya kan, karena saya akhirnya sering ikutin

[02:13:17 - 02:13:40]

A: teori-teori akhir jaman nah itu kan katanya kan, di akhir nanti pada akhir jaman itu teknologi itu udah gak ada lagi, semua balik ke jaman jaman dulu yang tanpa teknologi, pure balik, tadi katanya kan kita dunia ini ada empat fase, fase pertama, terus fase kedua, fase ketiga, bahwa fase ketiga itu pada saat jaman

[02:13:40 - 02:14:07]

A: Turki usmani, Nah pada saat Kejayaan Islam terakhir ini yaitu pada Saat Nabi Isa turun nanti, Nah disitu yang pada saat Itu tuh yang emang bener-bener teknologi itu udah Hilang sama sekali dah Akhirnya orang-orang berperang Ya balik lagi pake Pake manual Pake tongkat, pake pedang

[02:14:09 - 02:14:32]

B: Atau mungkin nanti atmosfer itu sudah tidak bersahabat, terus rusak, sehingga sinyal itu sudah tidak bisa mengalirkan sinyal. Karena di situ kan tidak ada artinya digital kita itu, kalau atmosfer itu sudah tidak bisa mengalirkan sinyal.

[02:14:33 - 02:15:00]

A: makanya keuangan pun juga, emas bakal balik lagi ke fitrahnya yang paling mendominasi nilai tukar, nilai tukar balik lagi ke emas, seperti dolar, kripto, saham, segala-galanya udah enggak,

B: karena itu bohong-bohongan kertas nilainya enggak ada seribu tapi dianggap seribu, seratus ribu itu nilainya enggak, ya kembali ke ...

[02:15:01 - 02:15:25]

B: ya era digital itu diagung-agungi, ini menurut saya. Tetap, tidak selamanya mas semua itu digital. Itu manusia itu tetap masih ingin fitrahnya manusia itu sebagai makhluk sosial. Masih ingin senang ketemu. Jadi tidak harus semua harus...

[02:15:26 - 02:15:55]

B: misalnya mau lebaran, makanya hidup kalau... tetep gak asik mas. Asik ini ketemu, bercanda. Ini perlu gablok-gablokan. Keluar teman-teman, kayak gitu. Terus kalo bermain ini gimana kalo lewat HP. main klereng, gitu. main kartu Remi gimana?

[02:15:56 - 02:16:21]

B: Walaupun itu iya, tapi tetap ada masanya itu orang-orang pengen balik ke hakikatnya, fitrahnya, maksud saya makhluk sosial. Jadi era digital itu hanya tetap tertentu. Cuma sebagai alat bantu. Bukan menggantikan, tidak menggantikan.

[02:16:21 - 02:16:47]

B: makanya mungkin ya, saya termasuk ini ya, gak terlalu jadi tadi, ya mestinya tetap membantu, tapi tetap di BMT itu kan ada yang namanya rapat anggota ya bisa elektronik, di negara maju itu pake elektronik, pakai email, laporannya dikirim, nanti tanggapannya juga dikirim

[02:16:47 - 02:17:10]

B: apalagi sekarang pake google form. Tanggapan kalau itu setuju, atau tidak setuju, langsung kerekap. Kalo negara maju kan kek gitu. Tapi tetap asyik kalau ketemu, rapat. Assalamu'alaikum ... Tetap asyik ketemu. Orang itu senang ketemu orang.

[02:17:10 - 02:17:37]

B: Senang sih biasanya enggak pakai sepatu kayak gini mas, Yang udah purna tugas itu kan jarang setiap hari pakai sepatu, tapi pernah tugasnya pakai sepatu, Senang datang ke sini, Saya membaca itu sebenarnya kebutuhan, kebutuhan manusia itu tidak hanya uang, Teori Maslow kan kebutuhan itu juga termasuk berinteraksi, bersosial, aktualisasi diri

[02:17:38 - 02:17:56]

B: Bersosialisasi. Itu kan kebutuhan. Tetap ya senang walaupun susah-susah naik Dinantikan dengan pertemuan offline. Dulu saya pernah juga online. Pakai Zoom.

[02:17:57 - 02:18:24]

B: Tapi setelah beberapa lama ya balik lagi. Mungkin saya akan mempertahankan seperti ini terus-terusan. Tadi pake zoom. Lebih murah kan itu emang. Tapi enggak asik banget. Asing itu kayak gini bisa ketemu, bisa salaman, dll

[02:18:25 - 02:18:51]

B: Itu kebutuhan. Tidak selamanya kebutuhan itu efektivitas. Ya manusia makrososial, maksudnya era digital itu tidak menjadikan manusia itu kayak robot dan idealistis.

[02:18:51 - 02:19:17]

B: Seharusnya bisa lebih bahagia, harus lebih banyak berinteraksi seharusnya. Ini sekarang kya sudah pertemuan itu ketemu dengan HP sendiri-sendiri. Misalnya ketemu itu kan bercanda ria, Orangnya, ada di tempat malah main HP sendiri-sendiri.

[02:19:18 - 02:19:45]

A: Salah penggunaan aja sih pak

B: Terang, ketemu tapi sambil main HP

A: kalau seandainya dia pakai HP itu buat mencari topik pembicaraan dengan lawan yang di samping oke, ini kan enggak, yang dihubungin orang yang jauh di sana dan orang di samping kan dicuekin

B: Nah itu enggak

[02:19:45 - 02:20:11]

B: makanya kalo saya HP itu di rumah, kerja ya udah. Hapenya seperlunya saja.

[02:20:13 - 02:20:38]

B: Lama-lamanya saya juga gak senang pakai hape ini berlama-lama. Ini yang penting kan, waktu rapat, pas saya briefing itu gak boleh pegang hape, ya seperlunya aja, kaya gitu itu masuk kuping kiri keluar kuping kanan nanti, enggak nyantol lah

[02:20:38 - 02:21:04]

B: Jangan menghilangkan sisi manusia sebagai makhluk sosial

[02:21:06 - 02:21:27]

B: Kecuali orang-orang introvert, itu ya senengnya sendirian, temennya HP, atau komputer lah. Nanti di ending jadikan itu sebagai closing statemennya ya

[02:21:30 - 02:21:53]

B: Era digital membuat fitrah manusia itu ke makhluk sosial yang tidak bisa digantikan dengan digitalisasi. Dia harus ketemu, visual. Sosial. Sosial, dia harus ketemu.

[02:21:57 - 02:22:25]

A: sisa sedikit pak, 1,2,3,4,5,6, sisa 6 lagi ya, organisasi memiliki aset khusus dalam struktur organisasi untuk meningkatkan kematangan digital gak?

B: ya gak khusus tapi ada anggaran

A: ada anggaran? oh ada anggaran ya

B: maksudnya anggaran kayak gitu ada

[02:22:28 - 02:22:49]

A: tapi untuk SDM nya enggak ada ya, SDM khusus?

B: ya ke depan ada ke depan ada, tapi untuk sekarang enggak ada, kemarin mau ngerekut itu yang khusus marketing digital enggak ada yang masuk, makanya terus akhirnya besok kalo udah ada, disuruh buat ngapain itu belum, job nya itu belum...

[02:22:49 - 02:23:12]

B: Belum ada. Kalau ada pun nanti orangnya itu masih banyak nganggurnya. Kalau banyak ngelola web, ngelola permohonan, belum pakai. Sekarang misalnya kayak Instagram, Instagram sekarang ya disambil-sambil kalau ada ya.

[02:23:12 - 02:23:40]

B: Itu belum terlalu difungsikan mungkin gitu ya, ya nggak balance lah istilahnya, Kebutuhan anggota kayaknya juga belum ya, Belum banget gitu ya, Belum mendesak gitu ya, Belum urgent Artinya itu kayak kebutuhan sekunder kali ya kalo ada yang diakses, kalo gak ada yang gak apa-apa gitu ya, Untuk saat ini ya

[02:23:40 - 02:24:07]

B: Kalau ada ya lebih baik, kalau enggak ada ya enggak apa-apa. Mungkin sebagian kayak gini bukan berarti tidak ada ya. Kita menggunakan cuma ada sesuatu yang seperti tadi, sifatnya masih sumah.

[02:24:08 - 02:24:19]

B: Ada lebih baik, tidak ada tidak berdosa. Anggota tetap masih bisa dilayani. Kebutuhan pokoknya masih bisa dilayani.

[02:24:37 - 02:24:57]

A: Model bisnis yang mengarah ke digitalisasi pak?

B: Belum, saat ini belum.

A: Organisasi memiliki struktur berbasis tim, mengintegrasikan dan berbagi informasi dan pengetahuan internal antar manajer dan karyawan.

[02:25:00 - 02:25:29] ...

[02:25:30 - 02:26:00] ...

[02:26:02 - 02:26:26] ...

[02:26:27 - 02:26:50]

B: Belum.

[02:26:51 - 02:27:13]

B: secara spesifik ya belum.

A: Oke, next. Organisasi telah mengidentifikasi tingkat kematangan tenaga kerja digital? Belum ya?

B: belum.

[02:27:14 - 02:27:39]

B: bertahap tapi belum nyampe ke yang yang emang bener-bener prepare, udah siap, karena kan emang gak balance tadi, kita belum masuk dunia digital 100%, bahasa jawanya “masih unyu-unyu” baru nyicip-ngicipi aja

[02:27:41 - 02:28:02]

B: Belum pakar. Baru icip-icip.

A: Oke, selesai pak.

B: Ya kita apa adanya

A: Dan emang itu kan sebenarnya tujuan penelitian ini, ya emang menggai fakta sebenarnya kayak gimana. Enggak yang emang harus ini, harus itu, harus ini, harus itu. Enggak.

BMT At-Ta'awun

Profil BMT BMT At-Ta'awun

Berangkat dari niat yang baik antar dosen dan karyawan FIAI UII untuk saling membantu dan tolong menolong diantara mereka, muncullah sebuah ide untuk mengembangkan niat tersebut dengan membentuk Koperasi Sejahtera yang bermodalkan Rp. 3.666.000 dan kemudian FIAI UII menyalurkan dana sebesar Rp. 2.000.000 dalam bentuk penyertaan modal. Koperasi Sejahtera ini memiliki dua unit usaha berupa Fotocopy dan Kantin, akan tetapi Koperasi Sejahtera sempat fakum dikarenakan beberapa hal. Setelah beberapa saat terhenti, pada tanggal 30 Sempتمبر 2006, nama Koperasi Sejahtera diubah menjadi Koperasi Ta'awun dengan tujuan saling tolong menolong khususnya pihak-pihak yang mengalami bencana gempa Yogyakarta dengan cara memberikan pinjaman lunak.

Setelah beberapa tahun berjalan dan berkembang, pada tahun 2011 lahir sebuah gagasan dan inisiatif dari beberapa orang yang menghendaki adanya peran lebih luas bagi dosen, karyawan, maupun masyarakat yang ada di sekitar UII. Berdasarkan gagasan dan inisiatif yang kemudian dilanjutkan dengan pertemuan-pertemuan, kesimpulan dari pertemuan tersebut adalah pentingnya mengembangkan usaha Koperasi Ta'awun dengan membentuk KSPPS BMT sebagai wadah pemberdayaan dosen, karyawan, dan masyarakat yang menjembatani keinginan pemilik dana dengan pihak yang membutuhkan dana. Maka didirikanlah KSPPS BMT At-Ta'awun yang sebagian besar anggotanya merupakan anggota Koperasi Ta'awun. Setelah dilakukan persiapan yang matang, tepat pada tanggal 13 Maret 2012 KSPPS BMT At-Ta'awun mulai beroperasi untuk pertama kalinya dan dilaunching oleh rektor Universitas Islam Indonesia Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M. Ec yang pada tanggal 8 Mei 2012.

KSPPS BMT At-Ta'awun merupakan sebuah lembaga ekonomi dan keuangan berbadan hukum koperasi yang operasionalnya didasarkan pada prinsip syariah. Kegiatan usahanya antara lain memberikan bantuan pinjaman berupa pembiayaan modal usaha untuk pedagang dan pengusaha kecil menengah dan menyelenggarakan jasa simpanan bagi anggotanya dengan sistem bagi hasil berdasarkan ekonomi syariah. Sebagai sebuah lembaga keuangan mikro yang bertujuan melakukan

pemberdayaan ekonomi untuk masyarakat, KSPPS BMT At-Ta'awun selalu berusaha dalam mengembangkan usahanya. Selain itu KSPPS BMT At-Ta'awun juga menjalin kerjasama dengan berbagai lembaga keuangan lain untuk lebih meningkatkan usahanya.

Tidak hanya dari segi simpan pinjam syariah saja akan tetapi pengembangan Program Maal yang meliputi penerimaan dana zakat, infaq shadaqah serta penyaluran dana Maal kepada mustahik.

Visi dan Misi BMT At-Ta'awun

Visi: Menjadi Lembaga Keuangan Mikro Syariah yang Amanah, Profesional, dan Tangguh

Misi:

Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan lembaga untuk kesejahteraan anggota

Meningkatkan kualitas produk layanan berbasis keanggotaan

Mengembangkan usaha atas dasar nilai-nilai keislaman

Membangun ukhuwah islamiah antar anggota

Legalitas BMT At-Ta'awun

Nama Lembaga : Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) BMT AT-TA'AWUN Mitra Sembada

Alamat Kantor : Gedung K.H. A. Wahid Hasyim Lt. 1 Kampus Terpadu UII, Jl. Kaliurang Km. 14,5 Daerah Istimewa Yogyakarta 55584

Alamat Email : bmt.attaawun@gmail.com

Alamat Website : www.bmtattaawunmitrasembada.com

Dasar Hukum Pendirian: SK Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-0007842.AH.01.26. tahun 2021 (tertanggal 11 Januari 2021)

Kegiatan Usaha : Bergerak di bidang Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah sesuai Anggaran Dasar

Sumber Daya Manusia

Adapun sumber daya manusia yang terdapat dalam BMT At-Ta'awun adalah sebagai berikut:

1. Dewan Pengawas Syariah

Ketua : Dr. Nur Kholis, S.Ag., SEI., M.Sh.Ec

Anggota : Dr. H. Tamyiz Mukharrom, MA

Anggota : Drs. H. Sofwan Jannah, M.Ag

2. Pengawas Manajemen

Anggota : Drs. M. Hajar Dewantoro, M.Ag

Anggota : Drs. H. M. Sularno, MA

3. Pengurus

Ketua : Tulasmi, SEI., MEI

Sekretaris : Mir'atun Nur Arifah, S.Pd.I., M.Pd.I

Bendahara : Anom Garbo, SEI., MEI

4. Pengelola

Manager : M. Rizal Nasrullah, SEI., ME

Account Officer : Ismiyati, SE

Marketing : Rusliadi, SEI

Teller : Andi Rizka Anggraini, SE

Identitas Informan BMT At-Ta'awun

Nama : Mochammad Rizal Nasrullah

Tempat Tanggal Lahir: Kediri, 26 Mei 1988

Pekerjaan/Jabatan : Manager

Lama Menjabat : 10 Tahun

Pendidikan Terakhir : S2

Alamat : Sleman

Tanggal Wawancara : 24 Desember 2024

Durasi : 1 Jam 19 Menit

[00:38 - 01:06] apalagi abis recovery pak ya, sama apa saja faktor eksternal yang memicu perusahaan anda untuk membuat transformasi digital, kalau untuk yang memicunya sebenarnya ya karena karena sekarang sudah zamannya zaman digitalisasi ya

[01:07 - 01:21] mau gak mau BMT jadi ... begini nanti dirangkum aja, BMT atau koperasi itu kan

[01:23 - 01:52] notabene, bukan notabene, perspektifnya itu selalu dilihat sebagai lembaga yang memfasilitasi orang-orang yang sudah umurnya 40 lebih lah, nah karena kami dulu lahir dari laboratorium

[01:53 - 02:17] Karena BMT Ta'awun itu lahir dari laboratorium, jadi Lab Ekonomi Syariah punya prodi ekonomi Islam. Dengan penyesuaian-penyesuaiannya akhirnya dilahirkan BMT. Untuk apa? Untuk memperluas kebermanfaatannya.

[02:18 - 02:48] kalau UII itu untuk melebatkan manfaat lah gitu kira-kira, jadi tidak hanya untuk praktek mahasiswa, tapi juga bisa sekaligus real laboratory, jadi laboratorium yang benar-benar langsung bersinggungan dengan customer, karena kami menentukan badan hukumnya kan koperasi

[02:49 - 03:09] dengan adanya itu kami pengennya cita-citanya yang masuk ke BMT atau yang masuk ke koperasi ini itu bukan hanya orang-orang yang sudah punya usia 40 ke atas, nah targetnya 40 ke bawah yang

[03:10 - 03:39] mulai dari dia punya KTP, bahkan program kita 2024 kemarin itu ada yang di bawah, yang belum punya KTP, misalkan kita punya program tabungan siswa, mereka kan belum pernah punya KTP, seperti itu, jadi itu sebenarnya segmen yang belum pernah dijajah oleh koperasi ataupun BMT

[03:40 - 03:59] karena literasinya kurang, yang mentok di koperasi atau mentok di BMT itu orang-orang 40 ke atas

[04:00 - 04:29] Yang mungkin karena kebutuhannya, banyak akhirnya mereka harus bersinggungan dengan koperasi, dengan bank dan lain sebagainya, tidak hanya satu atau dua, bahkan lebih, nah kami karena lahir di UII, karena lahir dari laboratorium,

[04:29 - 04:55] maka kami pengennya semua segmen bisa kita rangkul semuanya. Nah, bisa kita rangkul semuanya. Salah satunya dengan cara apa? Dengan cara digitalisasi.

[04:56 - 05:25] mulai dari web, sosial media bahkan tiktok, jadi semua segmen kami mencoba untuk merangkul, kalau generasi old gitu kan mainnya facebook ya, kita facebook juga main

[05:26 - 05:47] Untuk branding 25 ke 40 lah kira-kira. Itu kan mainannya pada Instagram. Kita Instagram kita main. 25 ke bawah atau 30 ke bawah itu kan mainannya pada TikTok.

[05:47 - 06:07] intinya bagaimana kita bisa mengenalkan, walaupun masih belum maksimal, karena lagi-lagi kita belum bisa, karena tadi satu nanti nyambung dengan pertanyaan-pertanyaan yang lain satu sumber dayanya karena ...

[06:08 - 06:36] Tidak banyak orang yang tahu tentang BMT itu apa, Kooperasi itu apa, mereka bingung mau buat konten, kita mau buat konten koperasi itu kayak gimana, kita mau buat konten BMT itu kayak gimana, beda dengan misalkan konten make up banyak dimana-mana, bertebaran, konten jualan, Nah itu kan sebenarnya mereka

[06:36 - 07:01] ya itu dunianya mereka gitu kan, dunianya teman-teman yang bisa membuat konten atau konten kreator. Tapi kalau konten kreator khusus untuk lembaga keuangan itu sangat-sangat susah. Saya bisa menganalisis tidak banyak bank yang punya konten kreator yang baik, yang bisa merangkul.

[07:02 - 07:25] Calon nasabah ataupun nasabahnya. Itu sekelas bank ya? Coba sebutkan siapa? BCA? BSI? Jadi, saya kira tidak banyak. Sampai ke bank pun tidak.

[07:27 - 07:56] Karena edukasinya yang terlalu ... lingkungannya terlalu susah untuk dijelajahi, untuk diexplore, produknya paling gitu-gitu aja, dari kemarin-kemarin saya bilang ke teman-teman “udah bikin konten apapun itu”, karena kami sadar teman-teman yang ada disini khususnya untuk yang digitalisasi itu, untuk konten creator, itu juga mereka gak ekspert, gak fokus di konten kreatornya

[07:59 - 08:15] ya minimal ada edukasinya lah gitu, yuk nabung misalkan, yuk kita pembiayaan, dengan apapun itu, dengan hal-hal yang viral misalkan, kita coba tikung, kita coba belokan ke sana

[08:16 - 08:41] Intinya gitu sih, di faktor eksternalnya, khususnya tadi ya, di faktor eksternalnya, ya itu. Jadi karena dunianya sudah digital, kita merembahnya nggak bisa sekarang door-to-door, “Assalamualaikum Pak, ini brosur, Bu, ini brosur. Jadi untuk mengenalkan BMT, mengenalkan koperasi,

[08:41 - 08:56] Ya mau gak mau kita harus Go digitalisasi walaupun kami secara sadar mungkin yang gak baik, maksudnya mungkin belum baik, belum standar, belum maksimal

[08:56 - 09:24] Jadi masih di level tadi, kalau dbilang menengah ke atas, belum. Kami bahkan masih menengah ke bawah untuk produk digitalisasi. Makanya kemarin saya tanya sama Mbak Rizka “Mbak, ya kok bisa kita yang dipilih buat penelitian ini, emang kita bagus?” Saya kira, saya pikir kok enggak gitu ya. Ya enggak apa-apalah, ya kita bisa, yang penting kita bisa. Begitu. Tadi hambatan internal juga gitu ya. Sudah saya jawab ya.

[09:25 - 09:51] Untuk hambatan internal, ya karena SDM kami tidak secara eksplisit menyebutkan dia bisa sebagai content creator. Karena ya tadi, konten BMT itu susah untuk dipelajari dan susah untuk dieksplorasi.

[09:52 - 10:19] Bank pun juga gitu, susah untuk di-explore. Jadi, tidak banyak content creator yang masuk ke dalam lembaga keuangan. Karena produknya nggak bisa, mungkin belum bisa di-explore untuk menjadi sesuatu hal yang menarik. Beda dengan investasi misalkan ya, kalau investasi gitu, saham dan lain sebagainya itu menarik kan? Banyak.

[10:20 - 10:44] Banyak konten kreator yang sudah mengarah ke sana. Tapi kalau untuk lembaga keuangan, BMT itu sangat minim. Jadi susah untuk di-explore. Faktor internalnya untuk berhasil dalam transformasi digital. Ya, dukungan dari semua pihak.

[10:46 - 11:09] Dukungan dari pihak internal ya. Karena kesadarannya. Kita harus. Mau gak mau. Harus. Dan Alhamdulillahnya pengurus kami itu. Masih melek digital. Mereka malah mengarahkan. Bahkan mereka mengarahkan untuk.

[11:11 - 11:36] “ayo dibuat aplikasi, ayo kita bisa buat aplikasi” yang mungkin nanti kalau jadi ke UMY, mereka lebih baik, ya ayo dibuat aplikasi misalkan untuk pelayanan anggota secara digital, mereka gak usah tuh harus kesini untuk transaksi seperti mobile banking lah gitu.

[11:38 - 12:05] kalo PPOB kita sudah ada ya, cuma kalau berbasis mobile banking yang kita belum, jadi misalkan BMT At-Ta’awun punya BMT At-Ta’awun mobile, nah kita belum ke arah sana, karena aplikasi kita ya belum, mungkin 2025 baru kita mulai ke arah sana, karena kemaren ada evaluasi, “yuk itu perlu ditingkatkan karena anggota kita udah banyak”

[12:06 - 12:36] prosentase anggota millennial Gen Z sudah mulai banyak. Persentasenya sudah 40:60 daripada old. Nanti kalau sudah mencapai 50% ke atas, itu harus. Bukan lagi himbauan, pengurus sudah bilang itu harus. Karena mereka segala transaksi semuanya harus melalui mobile/smartphone.

[12:39 - 13:07] Sekarang transfer dana, transfer e-money kan gampang ya. Misalkan mbak mau nabung gitu. Misalkan dia punya tabungan di bank mana gitu, diarahkan ke BMT gitu. Misalkan untuk tabungan terencana, untuk tabungan siswa, untuk tabungan mahasiswa, mereka tinggal lewat HP aja. Kita udah langsung update melalui sistem. Nah itu rencana arahnya kesannya. Insya Allah baru kita mulai dari itu aja.

[13:08 - 13:31] segitunya menjawab pertanyaannya yang nomor dua ya faktor internanya ya, segitunya, jadi pengurus manajemen itu mendukung, sangat mendukung sekali, tidak ada yang tidak mendukung

[13:39 - 14:02] Nah, untuk yang pertama ini sebenarnya. Sebenarnya poinnya ini, Pak. Pemindahan tren, mencari kompetitor, menangkap tren yang berperluas pada pelanggan. Ini kayak penjabaran untuk memperluasnya aja sebenarnya. Nah, di sini BMT ini melakukan pemindahan tren teknologi nggak sih? Maksudnya pemindaian itu maksudnya mereka...

[14:08 - 14:33] ngeexplore Pasar, menangkap tren teknologi. Organisasi mencari dan mengeksplorasi teknologi terbaru. Sudah saya sampaikan. Karena tadi, kita tidak mau pasar atau segmentasi ...

[14:36 - 14:57] Pelayanan kita itu hanya di usia 40 ke atas. Mereka akan, ya kita nggak tahu umur seseorang ya. Cuma ya biasanya kalau sudah 40-50 ke atas, sudah mendekati lah. Mendekati situ, meninggal gitu kan.

[14:58 - 15:26] kan gak lama kita pelayanannya, maksudnya kita biar lama gitu pelayanannya, dari awal, termasuk juga kita memberikan edukasinya itu panjang gitu, ketika anggota kita umurnya masuk ke BMT itu umur 20 atau umur 25 gitu kan panjang ya, sampai ke 75 kan, 50 tahun ya, nah harapannya kita juga bisa bisa melayani mereka itu sepanjang itu gitu loh

[15:27 - 15:54] jadi dengan adanya dengan adanya anggota yang umurnya masih 20 tahun, maka kalau mereka juga bisa karena kan BMT ataupun koperasi kan, dari anggota untuk anggota, oleh anggota dibesarkan oleh anggota, besar juga dari anggota.

[15:55 - 16:20] Kita besar untuk siapa? Untuk anggota. Makanya ketika anggota itu umurnya masih belia, masih 20 tahun, maka perjalanan bersama anggota itu panjang. Kalau kita segmennya 40 tahun, anggotanya cuma nanti selesai di umur 60-70 kan pendek. Kita bersama anggotanya itu pendek.

[16:20 - 16:47] Makanya di segmen itulah kami melakukan eksplorasi tren teknologi, Karena mereka udah Eranya udah gadget,

[16:47 - 17:16] seberapa syariahnya di Bank Syariah, dibandingkan seberapa syariahnya lembaga keuangan mikro syariah BMT dan kawan-kawan

[17:19 - 17:48] Saya bisa bilang, karena saya pelaku ya, saya pelaku di lembaga keuangan mikro syariah, real, penetapan syariah compliance itu ada di lembaga mikro syariah. Dibandingkan dengan lembaga makro syariah, misalnya bank syariah dan lain sebagainya. Saya sebagai pelaku ya, karena kita mau gak mau bisa bereksplorasi lebih

[17:49 - 18:18] Lebih jauh terkait Kesyariahan, Ya diberikan ruang yang seluasnya itu di lembaga mikro Syariah, kalau di bank sudah ada pakemnya dari OJK seperti ini, Nanti penetapan bagi hasilnya, mekanismenya masih pakai, Maaf ya, Masih pakai tingkat suku bunga Dan lain sebagainya

[18:19 - 18:49] Mereka mau gak mau gitu. Kalau kita ya suka-suka kita. Misalkan saya beli laptop. Anggota mau minta tolong dibelikan laptop. Laptop harganya saya beli 4 juta. Mas ini laptop 4 juta. Saya jual ke kamu 6 juta. Terserah kamu mau ngasur 2 tahun, 3 tahun, 4 tahun, atau 1 tahun, silahkan, mau gak? Mau. Nah kalau di bank kan gak harus ada rate-nya. Rate-nya sekian. Maksimal rate-nya sekian. Kan gitu.

[18:50 - 19:19] kalau ketinggian nggak laku, kalau kita laku nggak laku ya terserah, anggota-anggota kita kalau misalkan mau ya silahkan, kalau misalkan anggota nggak mau yaudah, kalau mau kan otomatis keuntungan kita lebih banyak, nanti dibagi saat SHU (Sisa Hasil Usaha), SHU itu dibagi di akhir periode dari Januari sampai Desember ya

[19:20 - 19:45] Misalkan kita kumpulkan nih, dalam satu tahun ada 100 juta, kita sisa hasil usahanya, kita bagi sudah. Kalau di bank kan enggak, jadi seberapa syariahnya lembaga keuangan mikro sama bank syariah. Itu kamu jawab sendiri. Saya juga S2, mas. Kenapa saya di BMT?

[19:46 - 20:15] karena saya dulu pengen menerapkan prinsip Syariah, itu idealisasi saya, ketika di lapangan ya bagaimana kita bisa menyesuaikan, tapi kalau sudah masuk ke bank, masuk ke BPRS, aturan itu sudah pakem, jadi kita sudah dipetakan dengan aturannya tapi kalau di BMT, di koperasi, kita bisa nih ...

[20:16 - 20:45] Misalkan anggota butuh apa gitu. Misalkan butuh talangan untuk biaya rumah sakit. Misalkan kalau di bank mau pakai akad apa? Ini gak bisa. Nah kalau kita misalkan Akad Qord ya kita Qord-kan aja. Kalau kita mau tolong-menolong kasih Qord aja, kasih pinjaman aja, gak usah ada kelebihan. Segitunya.

[20:47 - 21:13] kalo di bank kan gak bisa, harus ada kelebihannya kan. Mau diakadkan apa? Mentok-mentok akad ijarah. Kalau kita, misalkan anggota ibunya udah butuh bayaran rumah sakit. Misalkan ibunya masuk rumah sakit, orang tuanya lah. Orang tuanya masuk rumah sakit. Qadarullah meninggal ...

[21:13 - 21:38] Masa mau dikasih utang? Kan nggak mungkin, Ya udah kita pinjemin aja, Kalau misalkan dia masih produktif, kita pinjemin aja, balikin kapanpun, silahkan balikin senilai itu, Rugi? rugi lah, kan ada apa Namanya? Ada Kenaikan harga tuh ...

[21:39 - 22:08] Misalkan dibalikin satu tahun yang akan datang gitu kan, 5 juta gitu. 5 juta dapat apa? Tapi ya disitulah menurut saya, disitulah syariahnya. Kita bisa, ya kita tetap ada DPS ya, ada Dewan Pengawas Syariah. Kita coba sampaikan argumen kita, kita sampaikan ke DPS, kalau misalkan DPS meng-iyakan kita akan eksekusi, tapi kalau DPS gak membiarkan yaudah.

[22:09 - 22:35] Alhamdulillah DPS kita tidak begitu business oriented. Kalau DPS sudah business oriented, susah. Apa-apa ya harus ada kelebihannya. Mohon maaf saya bilang kelebihan karena itu agak riskan ya. Ya apa-apa harus dibusinesskan. Alhamdulillah kami masih terkontrol.

[22:41 - 23:10] Menyaring competitor, Ya itu tadi, Kalau BMT At-Ta'awun kiblatnya ada dua, Untuk digital ya, Kiblatnya dua, BMT UMY yang terdekat sama BMT Sidogiri

[23:11 - 23:39] Mungkin kami mainnya kurang jauh ya. Kami tidak tahu BMT-BMT yang ada di Jawa Barat dan sebagainya mungkin banyak. Kami sempat searching, sempat riset beberapa yang mereka teknologinya bagus. Cuma kami belum sempat silaturahmi ke sana. Baru silaturahmi kemaren ke UMY sama ke Sidogiri. Jadi mereka baik, karena mereka basisnya pondok pesantren

[23:42 - 24:02] yang ada di Jawa Timur kan Banyak dong, alumni-nya banyak, Mereka menjaring pakai alumni, Kalau UMY kan menjaringnya Muhammadiyah ya, Jadi enak, ngaturnya enak, birokasinya enak

[24:02 - 24:32] BMT UMY karena ada kampus dan kampusnya juga Support, jadinya enak, Mereka menerapkan kebijakan digitalisasi enak, dan mereka butuh, Sidogiri juga gitu, Karena jejaringnya dimana-mana di seluruh Indonesia, mereka butuh itu, jadi untuk merangkum, untuk merangkul jejaringnya, mereka pake digital, jadi kan misalkan ...

[24:32 - 25:01] ada alumni Sidogiri yang di Jogja gitu. Kan gak mungkin nabung ke tempat, Nggak mungkin ngechat WA. Kan kelamaan. Namanya UGT Mobile kalau gak salah. Saya lupa. Jadi mereka udah basisnya gitu. Nah itu yang kami lihat dari kompetitor ya. Tapi kami merasa belum sampai ke pasar umum

[25:01 - 25:30] Kalau mereka kan sudah Mendeklarasikan pasarnya itu kalangan mereka sendiri seperti UMY, Muhammadiyah dan Mahasiswa UMY, sedangkan Sidogiri pasarnya yaitu santri

dan alumninya, untuk pasar masyarakat umumnya sedikit, kalau kami ya mungkin pasarnya UII, dan alumni

[25:31 - 25:59] masyarakat secara umum, itu yang belum ada. Yang masyarakat secara umum yang belum ada. Bukan belum ada sih, mungkin belum banyak. Ada tapi belum banyak. Karena memang ribet sih. Kami ekspansi keluar, kenapa? Kamu tadi bilang BMT Iqtisaduna gak mau ekspansi karena masih lingkup internal kan. UII itu punya empat Lembaga, BMT-nya dua dan koperasinya dua.

[26:01 - 26:30] tiga-tiganya ini mereka masih mendeklarasikan di dalam, kami yang BMT A-Ta'awun yang ekspansinya sudah sampai luar. Tadi mbak dua sama satu cowok tadi yang baru keluar, itu mereka orang luar UII. Jadi ekspansinya sudah keluar. Nah itu maksudnya untuk menjangkau mereka-mereka yang ada di luar kan gak mungkin.

[26:32 - 27:00] Pake celana segini abis dari pasar nabung kan gak enak, Ketika mereka Punya Punya saldo di e-money, abis itu gesek, gitu aja. Pengennya seperti itu, itu termasuk menangkap tren juga ya, Memantau pesaing yang berubah di ruang digital

[27:04 - 27:23] yang preferensi pelanggan udah ya, nah terus untuk yang digital scenario planning ini menganalisis sinyal yang telah ditemukan. Mungkin yang pertama kayak menganalisis sinyal tadi dari sinyal-sinyal tadi itu gimana?

[27:24 - 27:43] caranya gitu lho. Organisasi mengidentifikasi dan mengelompokkan target pasarnya tadi udah juga dijawabnya. Sudah juga tadi dijawab yang visi-nya untuk 2025. Oke.

[27:44 - 28:03] merumuskan strategi untuk merespon scenario masa depan? Setiap tahun kita ada kenaikan, supporting untuk pengembangan digitalisasi secara berkala.

[28:06 - 28:34] Untuk SDM dulu ya, kita sudah mulai bergerak untuk mempunyai program, masih sekelas magang sih sebenarnya, belum rekrutmen. Sekelas magang yang kita fokusnya adalah mewadahi mereka yang suka dengan dunia digital.

[28:34 - 28:53] teman-teman mahasiswa yang mereka senang mengeksplor dirinya di dunia content creator, dia mau apa namanya yang suka web dan sebagainya, kan banyak ya fakultas-fakultas disini, kita open untuk all fakultas

[28:55 - 29:25] jadi tidak hanya terbatas di prodi-prodi tertentu yang ekonomi gitu enggak, semuanya kalau mau ya silahkan gitu. Ada tiga program sebenarnya, yang pertama itu tadi yang terkait konten creator, sama program Mall (sosial), sama yang bergerak di bidang ...

[29:25 - 29:53] pendampingan laporan keuangan itu untuk kita bergerak di segmen pembiayaan. Jadi ada tiga itu. Itu yang sudah kita rumuskan strategi, yang bukan hanya strategi, itu juga kita implementasikan. Selain itu, dukungan dari pengurus untuk di RAB, itu juga

[29:54 - 30:24] kemarin di 2023 kita sudah mulai migrasi server untuk website gitu, kemudian konten-kontennya sudah mulai diupdate dan lain sebagainya, tadi saya bilang 2025 untuk ke depannya kita baru mau mulai untuk aplikasi, ke arah sana

[30:24 - 30:50] Terlambat? Iya saya bilang terlambat. Cuma karena kita segmennya berbeda dengan yang lain ya, kalau disamakan dengan UMY sama Sudogiri yang sebagai kiblat kami, bisa dibilang jauh, mereka sudah jadi duluan dan kita baru mau ke sana. Kenapa? Karena tadi melihat potensi pasarnya sih, kebutuhan mereka sih.

[30:51 - 31:20] Mungkin di UII dari empat lembaga itu, kami yang masih Kedepan untuk digitalisasi, karena tadi Visinya beda, Pasarnya beda, Walaupun ada yang sama misalkan pasar UII. Segmen UII dirangkul oleh empat Lembaga ini kan kecil

[31:20 - 31:50] Terlalu sempit ya. Makanya itu kami punya inisiasi untuk merangkul mahasiswa. Mereka bertiga ini. tidak bisa merangkul mahasiswa. Kasian mahasiswa.

[31:59 - 32:29] Kasus-kasus mahasiswa banyak pinjol ya, ada mahasiswa yang terjerat pinjol dating ke kami, Sampai kami kasih edukasi “Daripada kalian pinjol, Kemudian nama baik kalian gak tau entah dipertaruhkan” Mending ke BMT aja, nanti kita coba diskusikan dengan pihak-pihak terkait, Misalkan kalo dari fakultas itu dengan Dekan, terus sama orang tua.

[32:29 - 32:56] Kalau emang bener-bener butuh, kalau orang tua mengiyakan, yaudah kita akadkan Bersama. Kan enak ya? Nggak harus main di belakang orang tua dan sebagainya. Itu malah nilai plus buat kami. Formulasi itu yang mungkin mereka belum punya. Teman-teman kami yang di UII ini belum punya. Kami alhamdulillah udah punya. Ya, makanya kami mencoba silaturahmi ke UMY.

[32:56 - 33:23] Karena UMY birokrasinya udah besar ya, udah enak gitu kan, udah langsung dari universitas. Dengan perintah “Ya kerjakan”, mereka akan kerjakan. Kalau kami kan belum bisa, kami lahir dari prodi, naik ke fakultas, naik ke universitas, dan nanti nggak tahu universitas responnya seperti apa. Yang penting potensi yang ada. Ya tadi, menjawab tadi. Kita bisa ke arah sana.

[33:23 - 33:51] Dengan digitalisasi, kami mencoba untuk menemukan solusi dari permasalahan yang gak jelas di masa seperti ini. Membangun visi jangka panjang ya tadi.

[33:51 - 34:20]

[34:23 - 34:48] Karena syariah itu bukan hanya “qobiltu” gitu, ya ini akadnya “murobahah” gitu enggak. Kalau saya enggak, ya kita bisa berkomunikasi dengan baik kepada anggota, itu saya bilang itu item-item syariahnya di situ. Kalau di Jawa itu ada...

[34:49 - 35:15] ada orang sering bilang memanusiaikan manusia “ngowongke uwong” gitu.

[35:16 - 35:43] Bagaimana organisasi mendorong pola pikir perusahaan untuk mengeksplorasi peluang digital baru dan memantau perkembangan teknologi secara internal? Kalau saya sih memandangnya dengan adanya cita-cita kami yaitu “At-Ta’awun Mobile” ya, itu kan peluangnya kan banyak. Mereka bisa bertransaksi dari mana pun gitu.

[35:47 - 36:14] Mereka sering banget beraktifitas kan, dari tadi kamu gak pernah ada nemuin orang dateng ke BMT At- Ta’awun kan? tapi admin beraktifitas kan? Yang dateng baru Mas yang ini, sama Pak Pur tadi, tapi mbak riska (Admin) dari tadi transaksi, nah mereka gitu, Tapi kita menjangkaunya masih by Whatsapp, Trust nya masih disitu, Kalau misalkan ...

[36:18 - 36:44] kita bisa aplikasikan secara digital itu lebih baik, enggak harus pakai WA, kalau Wa kan bisa dihapus dan lain sebagainya, kalau transaksi di aplikasi kan semua ter-record ya, jadi secara bisnis itu lebih meyakinkan, dibandingkan dengan misalkan “mbak, minta tolong di transaksikan ini dan lain sebagainya gitu by Whatsapp, kami selama ini masih disitu

[36:44 - 37:01] Jadi mereka enggak perlu datang, mereka hanya nge-Wa saja “Mbak, ini saya sudah transfer, nanti minta tolong untuk dimasukkin ke rekening tabungan” Kami juga mengingatkan, misalkan ada pembiayaan, diingatkan, kemudian ada...

[37:01 - 37:28] timeline untuk tabungan berencana gitu, kita ingatkan “oh iya mbak, ini saya transfer melalui BSI” misalkan, “ini saya transfer melalui bank ini” misalkan, “ini saya transfer melalui dana” gitu bisa, cuma alangkah profesionalnya ketika besok ada At-Ta’awun mobile, jadi semua udah tercatat dengan rapi gitu, mereka tinggal lihat aja di aplikasi.

[37:30 - 37:59] Ya itu sih sebenarnya peluangnya dari sisi bisnis. Jadi mereka dimudahkan, lebih trust, lebih tercatat dengan rapi, lebih transparan. Akhirnya mereka juga akan menyampaikan kepada sanak saudara mereka sendiri terkait mempromosikan ya

[37:59 - 38:17] jadi “di sana lho enak transaksinya”, “di sana lho layanannya sudah digital, gampang, nggak usah ribet-ribet” dsb

[38:34 - 39:03] produk minimum digital? selama ini kami masih di website, media sosial, belum ke aplikasi, itu PR terbesar kami, mungkin kalau sudah ke aplikasi nanti pengembangannya akan lebih banyak ya produk-produk. Kayak misalkan tadi orang suka pinjol, tapi kan gak tau pinjolnya itu bener.

[39:07 - 39:35] Berbasis aplikasi kita bisa menawarkan Pembiayaan, kita bisa proses pembiayaan Tidak perlu ada penagihan yang Ekstrim, tetap tadi dengan “Ngewongke uwong” tetep memanusiaikan manusia. Karena bagi saya orang berhutang itu kan aib, kalau kita menyebarkan aib orang lain, Kan sudah bukan orang Islam, bukan orang Muslim toh

[39:37 - 40:05] makanya kami edukasi sampai seperti itu, “ya daripada kamu berurusan dengan pinjol dan hidupmu gak tenang” kan sama, sama-sama pembiayaan, sama-sama butuh uang misalkan kan butuh untuk pembiayaan beli laptop atau sekedar untuk jajan misalkan.

[40:05 - 40:26] Kita rangkul aja, yaudah kita sampaikan ketika untuk butuh jajan, untuk kebutuhan rumah tangga dan lain sebagainya. Akadnya apa? Kita sampaikan ke DPS (Dewan Pengawas Syariah). Akadnya ini, karena orangnya udah jujur, sampai ada “mas aku gaada uang buat bayar utang, udah sampe ditagih-tagih, saya boleh nggak minjem uang di sini untuk nutupin utang saya”

[40:37 - 41:03] Sampai bilang gitu dia, kan itu udah mentok ya, coba kalau di bank kaya gitu? ya gak boleh, Ya akhirnya kita coba masuk ke dalam, kita konfirmasi “apakah benar si bapak ini, apakah benar si ibu ini punya utang sama jenengan?” kita sebut segitunya “iya mas utangnya sekian” oke, “pak, jenengan punya utang dimana lagi?”

[41:04 - 41:26] “Masih punya utang disini”, “Ada buktinya ngaak?”, “Angsuran jenengan motornya udah lunas belum” Jadi kan kita harus sampai tau, mohon maaf ya, harus sampai tau aibnya dia secara detail kan, kalau itu kita keluarkan Ya Allah pasti akan melaknati itu, dikasih amanah untuk menjaga aib orang lain kok malah diumbar, kan gitu kan

[41:27 - 41:56] Kita gak boleh, “mana yang bisa kita tolong?” “Oke pak kami bisa tolong ini, tapi tolong ya, tolong jangan membuka lubang yang lain” Karena kalau jenengan membuka lubang yang lain, maka bakalan gini, gini, gini, segitunya. Kita proses.

[41:58 - 42:26] Yang saya tangani sampai sekarang, ada orang yang di bank plecit tau gak? Bank plecit itu kayak rentenir. rentenir tau ya? rentenir yang menetapkan jasanya per hari. Misalkan minjem 1 juta, per hari jasanya 10 ribu. Terserah beberapa lama, yang penting sebelum lunas, jasanya itu jalan.

[42:27 - 42:57] itu belum angsuran pokoknya ya, seperti itu, sampai saya menangani itu, ya pokoknya itu sekitar 40-50 juta baliknya berapa? 180 juta, sudah kehilangan sawah, kehilangan motor, sampai segitunya

[42:57 - 43:23] Kalau orangnya mau jujur, mau dikelola, diajak maju, ya ayo kita bareng-bareng maju. Jadi tidak pure-murni bisnis-oriented. Kalau di Lembaga keuangan mikro syariah, khususnya di BMT, ada sosialnya.

[43:30 - 43:57] makanya kemaren untuk produk-produk seperti ini harapannya tidak hanya untuk dunia-dunia bisnis, ada dulu kemarin kita sempat nyusun draft untuk aplikasi, jadi aplikasi itu ada pengajuan, ini usulan dari kami, buat pengurus yang lain, misalkan pengajuan bantuan

[43:58 - 44:28] Karena Baitul maal wa tamwil, maal kan sosial ya, watanwilnya kan bisnis. Kita pengajuan, pembelian dan simpanan bisa dari aplikasi, semuanya bisa, pembayaran juga gitu. Apa salahnya ketika ada fitur yang mereka butuh bantuan, misalkan kecelakaan, ajuin aja bantuannya

[44:28 - 44:57] Diterima atau tidaknya ya tergantung, yang penting di situ ada. Makanya itulah, kami mencoba untuk produk-produk inovatifnya, tidak hanya selalu di tamwilnya, tidak di bisnisnya, tapi di maalnya juga seperti itu. Misalkan anak yatim, anggota kita, misalkan, ya kan tidak menutup kemungkinan. Anggota kita, misalkan, dari sekolah-sekolah itu, ternyata dia anak yatim. Ya ajuin aja, ya siswa yatim.

[44:58 - 45:26] Akhirnya 100 ribu per bulan kan gak masalah kan, yang penting ada di aplikasi. Itu cita-cita kami, jadi gak hanya bisnisnya masuk di digitalisasi, begitu mas. Ya baru mau kami laksanakan di tahun 2025, realisasinya kapan? Wallahu a'lam

[45:33 - 46:02] mengadopsi pendekatan lean startup, lean startup itu memprioritaskan kelincahan penggunaan biaya yang paling minim di dalam penerapannya tadi,

[46:03 - 46:30] kalau yang sudah kami lakukan itu, kan masih komunikasinya by Whatsapp untuk interaksi lebih intens, tapi kalau sosial media yang lain kan hanya kita share information, promosi dan lain sebagainya

[46:31 - 46:59] Untuk yang timbal balik atau komunikasi itu kan masih pakai web. Jadi sekarang beda dengan dulu yang tidak digitalisasi. Ketika sudah ada digitalisasi, form itu pun digital. Gak perlu tulis tangan misalkan. Jadi biayanya semakin rendah.

[47:00 - 47:20] menggunakan laboratorium inovasi digital, nah ini yang kita belum ya, apalagi untuk menguji digital, kalo digital yakita amatiran aja,

[47:20 - 47:49] kita mencoba menganalisis banyak sosial media competitor, saya bilang mitra, kalau competitor kayaknya gimana ya, dengan keterbatasan kami ya, kami mencoba menganalisis “ooh dengan mempromosikan seperti itu, ternyata insightnya enggak banyak, ooh dengan cara seperti itu ternyata insightnya banyak, mereka suka dan lain sebagainya dengan konten-konten kayak gitu.”

[47:51 - 48:21] Nah itu kami coba adopsi. Hanya sebatas itu sih. Kalau harus konsultasi dengan ahli media sosial kok kayanya susah, ya kalau laboratorium terlalu gede ya. Tadi saya bilang dari awal, kalau kita buat konten bisnis mungkin cepat ya.

[48:21 - 48:48] Jualan apa gitu. Jualan minuman itu cepet. Tapi kalau jualan produk pembiayaan. Jualan produk tabungan. Itu susah. Sebenarnya kalau kayak gitu tuh kayak mesti harus dibarengin dengan motivasinya. Makanya kadang kami malah bikin kontennya gak nyambung.

[48:48 - 49:15] gimana-gimana? ya misalkan bikin konten kayak apa yang sedang viral gitu misalkan, ya kita ikutin aja, tapi belakangnya ada edukasi, gak harus produk, edukasi misalkan kontennya kasus agus kemaren kan

[49:16 - 49:42] Kita mencoba untuk membuat Agus ini positif dengan doalah, dengan apa dan sebagainya. Kita harus menyikapinya dengan bla bla bla. Nah gitu, nanti baru ditutup dengan branding, kita mau ngebranding “Oh kita itu BMT” nah sampai segitunya

[49:50 - 50:20] Apalagi masyarakat Indonesia kan sukanya yang ringan-ringan. Scrollnya kan cuman satu, dua, tiga detik pertama. Ini bagus. Openingnya oke, itu bakal berlanjut tuh nontonnya. Kalau menjawab ini, kita belum. Belum sampai ke sana. Tapi kita mencoba untuk belajar secara otodidak.

[50:23 - 50:48] Kalau untuk pelatihan-pelatihan itu gimana mas? pelatihan sudah pernah. Kita di tahun 2024 kemarin itu, bulan apa ya? September ya? Atau Oktober ya? Kemarin kita mencoba

untuk in-house training. Kita manggil trainer untuk kita untuk menggali sosial media kita kurangnya apa aja.

[50:50 - 51:08] kemarin kita request jadi dimulai dari evaluasi, tolong kami dievaluasi kurangnya apa dan cara meningkatannya seperti apa

[51:17 - 51:46] kemampuan untuk mengalokasinya sumber daya yang cepat menerima perubahan, ya tadi karena kami punya kelebihan di mahasiswa, di SDM

[51:48 - 52:17] Yang dunianya digital, kami mencoba untuk mendatangkan mereka dengan program-program magang. Magang dengan Konversi, kita langsung ke Prodi. Kan Prodi punya program magang gitu. Yaudah, saya minta beberapa orang dimasukkan ke sini, Tadi, dia yang magang,

[52:18 - 52:45] Dia expertnya di konten kreator. Dia punya usaha. Dia dulu masuk di jajaran MARKOM (Marketing Komunikasi) fakultas, portfolio-nya udah lumayan bagus. Nah itu hal-hal kayak gitu yang kami programkan magang.

[52:46 - 53:15] Kami juga belajar, mereka kami berikan sepenuhnya, terserah mau bikin konten kayak apa, kalau diujat ya gak apa-apa, kan tinggal di tag down, yang penting original, jangan comot konten kanan kiri tanpa ada izin.

[53:16 - 53:30] kalo harus berlangganan pro, ya kita siapkan, misalkan canva dan lain sebagainya buat ngedit, biar tidak kena plagiasi, terserah idenya kayak apapun, silahkan.

[53:31 - 53:53] Kan akhirnya mereka bisa mengeksplora kan, ternyata, yuk kita analisis insight-nya kayak gimana, viewer-nya kayak gimana, nambah nggak, kira-kira mereka komen nggak komennya, sampai segitu. Tapi kalau untuk harus fokus ke satu SDM, kami belum ada yang expert banget.

[53:59 - 54:24] Kalau meng-hire orang yang untuk gitu aja, yang pertama, kami belum menemukan, kami BMT belum menemukan, Dua, Ya mungkin belum mampu juga sih, kecuali kalau sudah ditemukan orangnya memang bisa mengembangkan di bidang itu, Sekalian, Kita bisa control, Kita bisa hire mereka

[54:28 - 54:53] Tapi selama ini belum ketemu, ya ketemunya mahasiswa kaya gitu. Mereka kan juga belajar.

Kolaborasi dengan mitra mas? Kalau untuk software, kita beli lepas sih. Beli lepas tapi setiap tahunnya ada biaya perawatan.

[55:03 - 55:29] Jadi kita sudah tidak pakai Excel ya. Dan itu kemarin, software itu, kemarin kami minta untuk diarahkan pengembangannya. Bisa tidak pakai mobile? Kalau bisa, yuk kita coba migrasikan di tahun 2025, kalo enggak bisa, kita mau stop, kita mau ganti, makanya akhir-akhir ini kami bikin penawaran.

[55:46 - 56:01]

[56:19 - 56:47] mengembangkan mode bisnis inovatif? Belum.

[56:57 - 57:24] dalam bisnis menggabungkan teknologi dan proses produksi baru

[57:26 - 57:51]

[57:57 - 58:26] ya kalau melakukan mungkin belum ya, masih proses ya, ya tadi yang kami punya cita-cita dari sisi digital ya, sebenarnya produk-produknya sudah ada gitu, cuma kita mau lebih mengenai kesegmentasi pasar kita, jadi kita butuh bantuan aplikasi

[58:27 - 58:51] kalau kayak misalkan tadi saya sampaikan produk sosial, itu kan kami sudah sering tawarkan kemitraan di Panti Asuhan, program itu sudah ada, cuma kan kita kadang inisiatifnya dari kita ya ...

[58:51 - 59:14] Kami pengen menggali inisiatifnya dari orang lain “Aku ini butuh lo” Misalkan, saya sebagai anak yatim, saya butuh. Tolong apply dong. Saya mau apply dong. Kayak kita butuh beasiswa. Misalnya S2 atau S1 butuh beasiswa. Kan apply sendiri “Saya butuh nih” Beda dengan program-program misalkan dari pemerintah diturunkan ke...

[59:16 - 59:40] Universitas misalkan, universitas turun ke fakultas, fakultas baru menunjuk ini kayaknya, kan kayaknya berdasarkan kayaknya, ini kayaknya butuh nih, kayaknya butuh nih,

kayaknya butuh gitu. Bukan berdasarkan pengajuan. Kan enak ketika kita berdasarkan pengajuan itu ngasihnya itu rasanya plong banget gitu. Jadi bener-bener dia itu memang lagi butuh gitu. Ya tetap semua ada konfirmasi ya.

[59:41 - 00:07] Dari pengajuan itu kita konfirmasi, oh emang benar rumahnya di sini, dengan keadaan rumahnya kayak gitu. Kita konfirmasi ke Pak RT, Pak RW, misalkan ke saudaranya, sekolahnya, dan lain sebagainya. Nah, baru kita kasih. Nah, segitulah. Sampai segitunya untuk alur bisnisnya. Jadi, kami tetap butuh.

[01:00:07 - 01:00:37] penjarangan kebutuhan itu melalui digitalisasi jadi kalau kita misalkan kan ada berlima, kan berlima ini kalo harus berkeliling dunia kan abis waktunya, kalau dengan digital kan enak ya, dari manapun mereka bisa, gitu sih, kemudian kecepatan dalam eksekusi ide-ide digital

[01:00:40 - 01:01:00] settingan yaitu cepat lambat adaptif gitu? ya kan?

[01:01:01 - 01:01:25] Semua sumber daya? Kalau dari sumber daya yang lainnya ya sebenarnya yang dibutuhkan apa? Manajemen Itu sangat support, Termasuk program Program Ta'Awun Mobile itu juga sudah digodog dari tahun-tahun sebelumnya.

[01:01:29 - 01:01:56] Kemudian pengelolaan website juga gitu, pengelolaan media sosial juga gitu, teman-teman butuh aplikasi untuk editing yang pro, kita kasih, biar kerjanya kan cepet, gak harus susah-susah langganan melalui Shopee.

[01:01:57 - 01:02:26] yang gak tau bagaimana prosesnya kan gitu kira-kira, kemudian peralatan kamera dan lain sebagainya kita cobaenuhi, gitu sih dari sumber daya secara keseluruhan, yang menguntungkan alhamdulillah kami dikasih fasilitas oleh UII yaitu internet cepat

[01:02:27 - 01:02:52] jadi insya Allah aman kalau digitalisasi, server juga server UII insya Allah aman,

[01:02:52 - 01:03:18] Bagaimana kita memberikan solusi kepada anggota/masyarakat. Kalau dari digitalisasi, misalkan tadi kita membuat konten yang se-flexible mungkin. Yang penting esensinya masuk.

[01:03:19 - 01:03:44] Yang penting apa namanya, visi kita ada di dalamnya. Enggak harus pakai, mohon maaf ya, laki-laki syariah itu enggak harus orang pecian, dakwah,

[01:03:52 - 01:04:20] Apa Namanya? Yang disajikan itu sesuai dengan tidak melulu gitu, Jadi Melihat pasarnya Tapi juga menyaring Tidak harus joget-joget Yang seperti konten-konten tiktok lainnya, Jadi konten-kontennya tetap sesuai batasnya lah, enggak yang berlebihan

[01:04:23 - 01:04:39] lebih fleksibel tapi ada aturannya, organisasi memiliki sistem kompensasi yang menaruh inovasi dan kreatif, ya sudah saya sampaikan.

[01:04:40 - 01:05:10] Dukungan dari manajemen, dari pengurus itu memberikan dana untuk kita bisa mengeksplorasi, untuk meningkatkan, untuk inovasi secara digital, berlangganan server dan lain sebagainya. Kemudian produksi konten, program magang. Magangnya kan tidak magang, sedar magang, tapi magangnya memang mereka

[01:05:10 - 01:05:39] ada fee (bayaran)nya jadi saling simbiosis mutualisme, mereka silahkan berkarya, mengeksplor apa yang sebenarnya mereka suka, nah kita hargai, jadi tidak pure/murni bisnis ya, memang kita tetap menghargai jerih payah mereka, mereka berkontribusi dengan BMT, dan BMT mendapatkan efek walaupun tidak secara langsung

[01:05:40 - 01:06:09] karena digital kan, tabungan ya, konten-konten gitu kan tabungan kita, wallahu a'lam yang lihat siapa besok, dan kapang, nah itu kita apresiasi, makanya disitu kompensasi tetap dikasih, jadi kebijakan pengurus program magang kita, harus dikasih minimal uang saku minimal uang pengganti makan dan transport. Gitu.

[01:06:10 - 01:06:39] Jadi tidak kayak orang magang biasa gitu yaudah kalau mau dating atau gak dating gitu enggak. Transforming. Organisasi sudah bergabung dengan. Ekosistem digital yang lebih luas.

[01:06:39 - 01:07:05] kalau eksplisit belum, cuma kita sudah beberapa minta untuk dikelola website-nya, kan kita gak ada yang expert ya, minta tolong website-nya “kami pengennya gini-gini” kita ke pengembang website, tidak kita mengembangkan sendiri

[01:07:06 - 01:07:31] Karena tadi awal saya bilang, SDM kita gak ada yang bisa kayak gitu. Kalau kita meng-hire kok kayaknya cost-nya berat.

[01:07:37 - 01:08:00]

[01:08:18 - 01:08:46] Designing internal structure, organisasi ini memiliki aset khusus dan sepertinya Untuk meningkatkan kematangan Poinnya ini aja yang di atas Mengubah struktur internal yang merekrut kita Legitas modul bisnis perancang struktur berbasis tim Belum Belum Belum

[01:08:46 - 01:09:15] kalo secara khusus ya belum, digitalisasi model bisnis juga belum, merancang struktur berbasis tim digital, struktur khusus, mengubah struktur internal dengan merekrut chief digital belum, kita model bisnis sudah merancang struktur berbasis tim kalau merancang struktur berbasis tim yang lebih fleksibel dan adaptif ...

[01:09:17 - 01:09:42] Sebenarnya kegiatan kita itu, saya monitoringnya itu berbasis pekerjaan yang mereka laporkan di Google Workspace, jadi apa yang mereka lakukan disana saya pantau dari sana.

[01:09:45 - 01:10:06] Tapi kalau yang dimaksud bukan itu, kami belum ya. Termasuk yang harus ada Chief Digital Officernya, kami belum. Karena itu SDM.

[01:10:09 - 01:10:29] kalo yang kegiatan secara organisasi melibatkan digitalisasi itu udah. Jadi email-email kami sinkronkan, kami itu sudah laporan basisnya digital. Kami laporan ke pengurus itu basisnya digital itu sudah

[01:10:45 - 01:11:14] mengidentifikasi kesiapan tenaga kerja digital, merekrut pekerja digital eksternal dan memanfaatkan pengetahuan digital dalam perusahaan, tadi saya sebutkan kalau secara fokus belum, tapi kalau secara voluntary sudah, jadi kalau harus menyiapkan tenaga kerja digital khusus itu kami belum, tapi kalau yang voluntary ya tadi basicnya magang.

[01:11:16 - 01:11:30] kami sudah mulai disitu, siapa tau dari perubahan magang itu, mereka ada beberapa yang sudah dari program magang

[01:11:31 - 01:12:00] mereka tetap disini ada, tapi kalau untuk yang fokus digital belum, karena kami belum menemukan, siapa tahu setahun atau dua tahun ke depan atau mungkin 6 bulan ke depan kami menemukan, misalkan mbak yang tadi, yang keluar tadi dia expert disana dan kemudian bisa membuat inovasi yang kita inginkan tapi belum terrealisasi yaudah, ini masih, iya kan gak boleh keluar ...

[01:12:00 - 01:12:23] Kalau keluar kan ditangkap diambil orang lain, kita gitu, Sambil berjalan sih Sebenarnya, Memanfaatkan Pengetahuan digital internal, Ya tadi Secara otodidak

[01:12:27 - 01:12:49] jadi belum secara professional kami mengelola digital baik mulai dari SDM-nya hingga output-nya. Kalau secara voluntary, kami sudah sadar. Dengan sadar digital itu penting. Dengan sadar kita butuh.

[01:12:50 - 01:13:14] Dengan sadar kami menyatakan kita harus berkembang melalui digital. Karena kalau enggak gitu kita akan tertinggal oleh zaman. Karena zamannya sudah digital, semuanya berbasis layar.

[01:13:26 - 01:13:53] jadi tetap secara sadar digital penting, amat sangat penting, kita memulainya baru semampu kami, kami memulainya baru semampu kami, jadi mencari SDM yang profesional dengan cara magang tadi semoga dapat kemudian ...

[01:13:54 - 01:14:18] mengimplementasikan tools-tools digitalisasi untuk pemasaran, untuk sosial, untuk apapun yang kita butuhkan itu ya masih sesuai dengan kemampuan kami, X (dulu tweeter) kita belum, kami bingung mau redesign gimana di X (dulu tweeter) kan

[01:14:18 - 01:14:46] Yang kami bisa ya Tiktok, Instagram, Facebook Itu mungkin Masih mungkin, sama website masih mungkin, kalau yang ekstrim-ekstrim kita belum, ya semampu kami, kami bisa mampu beradaptasi disitu, kita coba adaptasi disitu, kalau lebih kok kayaknya kami belum bisa dikatakan lebih gitu kalo dibandingkan dengan yang lain

[01:14:46 - 01:15:15] karena ya tadi kemampuan internal dan eksternal, kemampuan pengelola kami dan kemampuan pasar kami, gitu, pasar kami belum sepenuhnya mereka melek digital, tadi

yang saya sampaikan masih sekitar 40 kurang bahkan, ya anggap saya revisi ya dari 40-60, anggap 30-70 lah

[01:15:16 - 01:15:36] 30 itu yang sudah mulai melek digital, 70 itu yang masih belum melek lah. Kita harus ketemu. Mereka biasanya cuma WA, mereka biasanya cuma telepon, gitu aja. Jadi belum informasi-informasi yang kita sampaikan itu belum bisa terambil dari yang 70 itu.

[01:15:36 - 01:16:02] Makanya kita kalau memaksa mereka untuk melihat digital kok kayaknya susah. Makanya kita menjaring, menambah yang 30 itu menjadi lebih banyak, akhirnya kan prosentasenya bergeser. Ketika yang 30 ke bawah atau 40 ke bawah itu segmen kita naik, pasar anggota kita naik di segmen itu, maka kan akan geser. Ketika itu sudah geser, maka...

[01:16:04 - 01:16:24] produk digital yang apapun itu yang kita sampaikan insya Allah akan diterima dengan baik, selama ini kan eksternalnya disitu kita, malah bukan dari kompetitor yang lain, malah dari itu, termasuk internal atau eksternal ya, itu ya terserah sendiri ya, kalau maksud kami internal pengelolaan sendiri

[01:16:25 - 01:16:42] Itu termasuk internal, tapi dari sisi anggota, bukan internal dari sisi manajemen. Kalau dari sisi manajemen, insya Allah udah clear, aman. Kekurangannya adalah, ya tadi kita belum bisa profesional di SDM pengelolaannya.

[01:16:42 - 01:17:03] Jadi dari yang kita sampaikan, yang kita sudah usahakan, kendalanya ada di sisi anggotanya. Anggotanya masih belum. Ini saya sampaikan kesimpulan tesisnya kamu sekarang. Tinggal nanti diketik aja. Jadi anggota kami yang belum bisa mendukung.

[01:17:03 - 01:17:26] Jadi strateginya kami dari program-program digital yang sudah ada itu, itu kita mencoba untuk menambah populasi dari segmentasi yang mulai digital. Dari orang 40 ke bawah gitu, itu kita tambah. Kita coba promokan ke mereka “ayo gabung ke BMT, ayo ini ada program ini silahkan jadi anggota kami”

[01:17:27 - 01:17:48] ketika sudah banyak maka persentasi yang 60 tadi kan akan turun, yang tidak melek digitalisasi kan akan turun, maka ketika itu produk-produk apapun, semuanya akan bisa full secara digital, beda dengan BMT UMY ...

[01:17:55 - 01:18:20] Mereka mau gak mau harus dipaksa, Karena segmen mereka sudah melihat digital semuanya, Kalau kita kan gitu, Ya kita masih mending, karena ya mungkin saya sedikit klaim pribadi saya, kita masih mending daripada BMT MUU, karena BMT MUU emang berawalnya dari pasar, bener-bener pasar

[01:18:21 - 01:18:43] Mereka kan besarnya melalui pasar, ibu-ibu pasar yang setiap hari datang jam 6 pagi, jam 5 pagi, bahkan sebelum itu sampai jam 10, mereka besar, sama kayak BMT BERINGHARJO juga gitu, besarnya dari pasar. Jadi segmen mereka yang tidak bisa melihat digital itu lebih besar dibandingkan kami.

[01:18:46 - 01:19:09] Jadi, kami masih ada dosen karyawan, mahasiswa yang mereka bisa melakukan digital. Tapi, tadi karena kita tidak fokus di, bukan tidak fokus, karena pasarnya UII sudah dimasuki empat ini, kami ekspansi keluar.

[01:19:10 - 01:19:37] Yang di dalam UI ini yang kita potensial adalah mahasiswa. Kita gandeng mahasiswa, sambil gandeng dosen dan karyawan. Begitu. Konklusinya seperti itu. Begitu, Mas. Terima kasih.

BMT UMY

Profil BMT UMY

Berangkat dari pemikiran pentingnya menumbuhkan pemahaman yang baik terhadap praktik keuangan syariah yang merupakan model pengelolaan Ekonomi yang lebih sesuai dengan tuntunan Islam dan melaksanakan amanah Mukhtamar Muhammadiyah ke-46 yang sekaligus memperingati 1 Abad Persyarikatan Muhammadiyah. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta berinisiatif mendirikan koperasi dengan prinsip syariah yang kemudian diberi nama KOPERASI SIMPAN PINJAM DAN PEMBIAYAAN SYARIAH KSPPS BMT UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA (KSPPS BMT UMY).

BMT UMY memulai aktifitasnya sejak dilakukan soft launching pada awal Februari 2011 dalam forum orasi budaya oleh Prof. Dr. BJ. Habibie yang diselenggarakan di Sportorium UMY. Setelah menempati kantor yang representative di Gedung K.H. A.R. Fakhruddin B, pada awal bulan April 2011 dilakukan peresmian BMT UMY oleh bapak Jusuf Kalla pada tanggal 16 Mei 2011 yang dihadiri oleh Kepala Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi DIY, Bupati Sleman, Walikota Yogyakarta, Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan para pengelola BMT di DIY serta tamu undangan lainnya.

Mewujudkan transaksi Syar'i Tanpa Riba menjadi komitmen utama BMT UMY, dan kami berupaya sepenuhnya menghindari riba dan gharar dalam setiap transaksinya, sehingga dapat mewujudkan ketenangan, ketentraman dan keberkahan bagi para mitra yang bertransaksi dengan BMT UMY. Misalnya dalam akad Murabahah (jual beli) BMT UMY benar-benar memiliki terlebih dahulu barang-barang yang dibutuhkan mitra.

Seperti dalam Surat Al-Baqarah Ayat 275 yang artinya:

“Orang-orang yang makan (mengambil) riba tidak dapat berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan syaitan lantaran (tekanan) penyakit gila. Keadaan mereka yang demikian itu, adalah disebabkan mereka berkata (berpendapat), sesungguhnya jual beli itu sama dengan riba, padahal Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. Orang-orang yang telah sampai kepadanya larangan dari Tuhannya, lalu terus berhenti (dari mengambil riba), maka baginya apa yang telah diambilnya dahulu (sebelum datang larangan); dan urusannya (terserah) kepada Allah. Orang yang kembali (mengambil riba), maka orang itu adalah penghuni-penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya”

Visi, Misi, dan Tujuan BMT UMY

VISI:

Menjadi BMT Terbaik di Indonesia yang berlandaskan nilai-nilai Islam untuk Kemaslahatan Umat

MISI:

Solusi Transaksi Syar’i tanpa riba bagi anggota.

Mengembangkan Sumber Daya Insani yang berkualitas dengan etos kerja, integritas tinggi, disiplin, dinamis dan Islami.

Memberikan pelayanan yang unggul berbasis Teknologi Informasi.

Mewujudkan pendistribusian dan pendayagunaan Zakat, Infaq, Sedekah (ZIS) yang berkontribusi bagi peningkatan pemberdayaan masyarakat.

TUJUAN:

1. Menjalankan Transaksi keuangan dengan merujuk kepada fatwa DSN MUI dan AAOIFI.
2. Memberikan pelayanan yang professional sehingga terwujudnya loyalitas anggota.
3. Menguasai pemanfaatan teknologi informasi secara maksimal untuk meningkatkan pelayanan kepada anggota.
4. Menciptakan wahana terbaik untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah.
5. Menjadi BMT rujukan dalam menjalankan transaksi tanpa Riba.

Legalitas BMT UMY

Tahun 2011 BMT UMY resmi disahkan sebagai badan hukum Koperasi berdasarkan Surat Keputusan Nomor 6/BH/KPTS/XV/VII/2011 yang ditandatangani oleh Gubernur DI Yogyakarta Sri Sultan Hamengkubuwono X.

Pada 12 Juli 2011, BMT UMY juga mendapat izin operasional dari Dinas Koperasi setempat sebagai BMT berbadan hukum Koperasi dengan nama resmi Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) BMT UMY.

Sumber Daya Manusia

Kepengurusan BMT UMY:

Ketua : Prof. Rizal Yaya, SE. M.Sc., Ph.D., Ak. CA.

Wakil Ketua : Dr. Ir. Sriyadi, M.P.

Sekretaris : Dr. Lilies Setiartiti, S.E., M.Si.

Bendahara I : Ilham Maulana Saud, S.E., M.Sc., Ak., CA., CRP

Bendahara II : Dyah Pikanthi Diwanti SE., MM.

Dewan Pengawas Manajemen:

1. Dr. Alni Rahmawati, SE., MM.
2. Dr. Danang Wahyu Muhammad, S.H., M.Hum.
3. Ir. Tony K Hariadi, M.T., IPM.

Dewan Pengawas Syariah:

1. Prof. Dr. H. Syamsul Anwar, M.A.
2. M. Khaeruddin Hamsin, Lc., MA., PhD.
3. Miftahul Haq, S.H.I., M.S.I

Identitas Informan BMT At-Ta'awun

Nama : Hasan Ismail

Tempat Tanggal Lahir: Ciamis, 14 Januari 1992

Pekerjaan/Jabatan : Koordinator Support System (SS)

Lama Menjabat : <1 Tahun

Pendidikan Terakhir : S1

Alamat : Bantul

Tanggal Wawancara : 16 Januari 2024

Durasi : 1 Jam 53 Menit

Transkrip BMT UMY (Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)

[00:00 - 00:20] Jadi saya bergabung di BMT UMY itu 2015, dulu awalnya di bagian marketing, terus kemudian 2019

[00:20 - 00:39] pindah menjadi supervisor. Supervisor itu membawahi, kalau di perbankan mungkin jadi kepala kantor cabang, jadi membawahi front office, back office, sama marketing.

[00:39 - 00:58] jadi SPV kantor kota terus kemudian 2020 menjadi SPV di sini kantor Sleman 2020 terus 2022 pindah lagi ke kota menjadi SPV kantor kota terus kemudian karena ada perubahan

[00:58 - 01:20] struktur mulai akhir 2024 kemarin saya diminta jadi disini lagi di Sleman tapi sekaligus membidangi ini terkait dengan support system jadi struktur organisasinya kalau di BMT UMY dibawah general manager itu ada

[01:20 - 01:49] ada manajer-manajer, ada manajer bisnis dan marketing, ada manajer operasional, ada manajer HRD dan umum, sama ada kalau untuk bagian sosialnya ada koordinator MAL, koordinator bagian MAL kan namanya Baitul Mal Watamil (BMT), nah bagian MAL-nya dikomandoi oleh Mas Nova, koordinator MAL, sama koordinator support system.

[01:49 - 02:15] jadi apa namanya secara organisasi dibawahnya general manager itu kalau koordinator support system itu tapi untuk koordinasi dan apa karena berhubungan dengan marketing dan bisnis jadi dengan general manager dengan manajer bisnis juga berkolaborasi karena

[02:15 - 02:42] support system itu sama dengan juga digital marketingnya BMT UMY, jadi kalau yang marketing lainnya yang dilapangan itu offline-nya di dunia nyatanya dan di dunia mayanya itu yang tim support system itu mulai dari perencanaan, bikin konten terus kemudian mengupload terus kemudian mengevaluasi dan

[02:43 - 03:03] menyebarluaskan BMT UMY yang untuk branding terkait BMT UMY di dunia maya itu untuk tugasnya, jadi secara organisasi kalau kerja di saat ini yaitu untuk sebagai supervisor kantor Sleman dan juga koordinator support system

[03:26 - 03:40]

[05:30 - 05:51] Langsung aja ya mas ya. Langsung ke pertanyaan umum. Oke oke. Terkait yang pertama bagaimana sih hebatnya?

[05:52 - 06:21] perusahaan ini loh BMT ini menunjukkan memahami konsep kapabilitas dinamis dalam konteks transformasi digital ya ya ya kalau kapabilitas dinamis itu berarti kan ini ya kemampuan untuk bagaimana mengintegrasikan menggabungkan membangun apa sumber daya internal dan eksternal untuk bisa apa namanya

[06:22 - 06:49] merespon perubahan-perubahan yang trend saat ini mengikuti bagaimana yang perkembangan, terutama kalau bidangnya saya dari awal itu marketing yang terkait dengan pemasaran bagaimana memasarkan BMT UMY semakin brand BMT-UME itu semakin menancap di masyarakat gitu, kalau untuk lingkup Jogja, karena secara

[06:50 - 07:15] Badan hukum masih terbatas di wilayah, kerjanya wilayah provinsi, DIY. Itu untuk izin operasional. Tapi kalau untuk pelayanan, kami karena sudah secara digital itu bisa dari mana saja. Kalau kantor kan cuma tiga, di kantor pusat, di Jalan Ibu Ruso, di kampus, sama di sleman.

[07:17 - 07:44] oke nextnya tentang apa saja sih tantangan utama yang dihadapi perusahaan ini dalam membangun kapabilitas dinamis tadi, tantangannya pertama terkait dengan regulasi regulasi dan dan apa

[07:45 - 08:11] karena kalau kan BMT UMY itu kan badan hukumnya koperasi, secara badan hukum koperasi, terus kemudian untuk kegiatan usahanya itu kan masih terbatas di lingkup DIY, kalau secara badan hukum itu, jadi belum, sementara ada banyak

[08:11 - 08:40] kalau kamu itu mengamati sosial media BMT UMY itu banyak yang tanya kapan buka di luar DY terus gimana-gimana karena kan banyak juga alumni UMY itu tersebut dimana-

mana itu banyak permintaan itu tapi secara untuk pengembangan itu masih jadi tujuan dari BMT UMY cuman untuk saat ini itu masih ingin memperkuat

[08:40 - 09:06] Fondasinya dulu gitu. Jadi jangan sampai nanti sudah menyebar tapi malah rapuh. Jadi memperkuat internal dulu. Baru nanti perlahan-lahan itu sudah jadi target jangka panjangnya ini para pengurus dan manajemen pusat BMT UMY akan naik badan hukumnya jadi nasional. Cuma masih proses untuk memperkuat ini dulu, internal dulu.

[09:06 - 09:34] itu tantangan yang pertama tadi terkait dengan regulasi kemudian yang kedua terkait dengan literasi digital itu ya kepercayaan masyarakat itu kan BMT apalagi namanya BMT itu kan kesannya kalau yang selama ini selama ini masyarakat tahu BMT ya

[09:35 - 09:49] kegiatannya hanya offline terus dari pasar ke pasar terus dari apa namanya pedagang kecil kaki lima ke kaki lima dan lain sebagainya kalau

[09:49 - 10:14] Kalau saat ini ya kami mulai dari tahun 2018 sudah mulai menerapkan yang saat ini software-nya itu tampil. Terus kemudian 2019 sudah mulai aplikasi sampai saat ini. Jadi kesan itu yang ingin kami...

[10:14 - 10:33] Terubah bahwa BMT itu sudah mengikuti kemodernan dan transformasi teknologi itu mengikuti Walaupun memang belum bisa sekencang kayak perbankan itu ya Karena kalau perbankan karena modalnya sudah besar dan size-nya besar Tapi secara teknologi itu

[10:34 - 10:57] kita sudah bisa mengikuti. Seperti transfer dari bank mana aja masuk ke akun rekeningnya Mitra di BMT UMY ya bisa. Kemudian ketika Mitra mau menarik cash out dari aplikasi mau ke bank mana aja juga bisa. Secara operasional sudah sama. Hanya mungkin

[10:57 - 11:16] terkait biaya yang memang agak besar sedikit karena yaitu tadi kita belum bisa langsung karena kan harus kolaborasi dengan berbagai vendor jadi harus ada bagi bagi ininya untuk fee nya jadi ada kalau apa namanya bank lain kan transfer antar

[11:17 - 11:41] antar bank tuh bisa kaya BI Fast 2500 rupiah, tapi BMT UMY itu masih di angka 6000 rupiah, tapi secara transfer real time sama dan bisa, cuman biayanya agak besar karena kita

koperasi ya bukan perbankan, jadi ya menggandeng beberapa vendor sehingga bisa, tapi layanannya sama gitu, cuman ya kalah masih di biaya tapi itu

[11:42 - 11:58] Ya karena kami ingin dapat pasar ataupun mitranya yang memang loyal ke BMT ya selama ini sih enggak ada keluhan terkait dengan biaya itu. Yang penting dilayanannya masih sama dengan yang lain itu.

[11:58 - 12:27] kami mengejar itu tadi, taglineya kan “transaksi syari tanpa riba” jadi orang-orang yang sudah tereduksi, yang meleak terkait transaksi syari itu ya dia terkait harga kebanyakan gak masalah, yang penting layannya masih sama, itu jadi tantangannya, itu yang kedua, tadi terkait dengan regulasi, yang kedua literasi digital, terus kemudian yang ke

[12:27 - 12:46] Tiga mungkin tantangannya ya terkait dengan fintech itu. Kalau fintech kan bisa dia cukup modal KTP, dia bisa langsung akses dan langsung terpenuhi kebutuhannya.

[12:47 - 13:07] karena BMT UMY menerapkan prinsip “kehati-hatianan” dan juga prosedur terkait untuk pembiayaan itu prinsip 5C nya harus dipenuhi, jadi ya memang harus beberapa tahap, jadi tidak bisa cepat seperti fintech

[13:07 - 13:24] ada kelebihan dan kurangnya kan, kayak fintech itu dia bisa cepat tapi marginnya tinggi kan gitu, di BMT UMY ya insya Allah kalau dibanding dengan leasing, dibanding dengan BPR, itu masih lebih rendah di BMT UMY

[13:25 - 13:46] Ya memang prosesnya agak lama tapi lebih murah. Cuma masih kalahnya dari KUR (Kredit Usaha Rakyat) lah itu. Kalau KUR ya memang itu uang negara ya. Uang negara yang gak ada batasnya, jadi ya memang bukan saingannya BMT UMY ya. Jadi nyari nice pasar yang lainnya itu.

[13:48 - 14:16] Tiga itu mungkin ya Tantangannya itu Regulasi, Literasi Digital, sama Fintech itu. Oke next, Terus bagaimana perusahaan tadi Mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang muncul dari teknologi baru, Nah itu Berawal dari tantangan tadi

[14:18 - 14:40] dari Fintech juga, timbul peluang di pasarnya BMT UMY itu. Jadi sekarang itu kan banyak educator-edukator

[14:40 - 15:04] ataupun kreator-kreator yang dia memberikan edukasi terkait keuangan Syariah, yang mana orang itu ketika diedukasi terkait transaksi syariah itu selalu menanyakan solusinya apa gitu, nah BMT UMY itu mengejar di hal itu

[15:04 - 15:24] bahwa patuh terhadap syariah itu tidak menyulitkan transaksi dan mengikuti perkembangan teknologi dan juga tidak jadul.

[15:24 - 15:41] bisa mengikuti perkembangan, kita ingin syariat tapi juga mengikuti perkembangan zaman, sehingga di BMT UMY untuk seperti saat ini, yang lagi mau dirunning up itu

[15:41 - 16:06] adalah penerimaan SPP mahasiswa UMY, nah itu mahasiswa UMY ketika transaksinya lewat BMT UMY, mereka bisa transfer dari mana saja, gak perlu offline ke kantor, mereka bisa dari bank mana aja, jadi dengan pakai teknologi VA (virtual account)

[16:06 - 16:36] itu mereka bisa dari mana saja transaksinya dan gak perlu offline, itu cukup mereka create VA di aplikasi ataupun di webnya BMT UMY itu sudah muncul tagihan SPP, KRS, remedial dan lain sebagainya, itu bisa langsung transfer. Kadang kan biasanya pembukaan SPP itu

[16:36 - 17:02] pada masa liburan, kayak libur seperti semester genap ini menuju ke semester ganjir, itu kan udah pada pulang kampung mereka yang mahasiswa dari daerah itu, jadi gak perlu repot-repot offline ke kantor ataupun ke kantor cabang bank, itu mereka bisa lewat jari di rumah itu bisa udah bisa transfer

[17:02 - 17:14] Oh, berarti rata-ratanya kebanyakan mahasiswa atau semuanya mempunyai aplikasi BMT UMY Mobile? Ya, jadi itu

[17:14 - 17:44] untuk akses bisa transfer bayar SPP itu dibuat pasar bebas sama UMY, jadi mahasiswa itu mereka milih, untuk milih dari bank apa saja, jadi gak diistimewakan pembayaran lewat BMT UMY, walaupun memang BMT UMY anaknya UMY, tapi kalau dari pimpinan kampus itu ya pasar bebas saja, jadi maksudnya bebas milih dari bank apa saja untuk pembayaran. Tapi secara

[17:45 - 18:09] penerimaan dari semester ke semester BMT UMY paling banyak menerima pembayaran SPP dari mahasiswa sekitar 53-60% pada ke BMT UMY, karena kemudahan mereka

bisa transfer dari mana aja, sementara kalau perbankan dan lainnya itu masih harus ke kantor cabang untuk bayarnya itu

[18:10 - 18:29] nggak bisa secara VA mereka transfer. Harus datang ke kantor cabangnya. Jadi misalkan kalau dia di Kalimantan, di kampus UMY kan ada bank BRI, otomatis mereka disana mencari kantor cabang BRI untuk pembayaran.

[18:29 - 18:53] Jadi kemudahannya itu para mahasiswa ketika musimnya SPP-an itu, ya Alhamdulillah BMT UMY yang paling banyak yang dipilih untuk pembayaran, jadi kalau BMT yang lainnya itu pada kesulitan secara funding, Nah BMT UMT itu ya Alhamdulillah kalau funding tercukupi

[18:59 - 19:27] Pertanyaan khusus, Disini Terkait Faktor Pemicu eksternal dan Hambatan internalnya apa? Oke, yang eksternal pemicu dulu ya, terkait Kemunculan pesaing digital

[19:28 - 19:54] terus ada perubahan pola pikir konsumen dan kemajuan teknologi digital. Itu gimana? Yang eksternal tadi udah ya, faktor pendukung internal untuk kolaborasi tim lintas fungsi,

[19:56 - 20:26] pengambilan keputusan yang cepat dan dukungan dari eksekutif itu gimana? kalau faktor internal ya Alhamdulillahnya kami itu koperasi ya, itu struktur organisasinya itu yang paling tinggi itu RAT (rapat anggota tahunan), terus dibawahnya ada pengurus, ada pengelola

[20:27 - 20:53] Nah itu kita secara organisasi rutin untuk mengadakan RAT (rapat anggota tahunan), itu dilaksanakan tiap tahun. Itu biasanya tiap bulan Februari. Ini rencananya yang tutup buku tahun 2024 itu RAT-nya besok tanggal 8 Februari. Jadi para pengurus melaporkan

[20:53 - 21:21] yang terkait dengan kegiatan selama satu tahun dan hasilnya seperti apa, terus evaluasinya seperti apa, pengawas juga melaporkan, nah itu anggota juga pada tau karena di RAT itu perwakilan anggota hadir semua gitu, jadi secara faktor internal ya sangat mendukung terkait dengan

[21:22 - 21:44] apa yang menjadi target dan juga fokusnya BMT UMY untuk bisa berkiprah di transaksi digital ini, jadi memang kedepannya itu pengennya BMT UMY lebih paperless lagi

[21:45 - 22:10] baik dari pemberkasan, terus transaksi dan sebagainya, tapi ini bertahap, karena sistemnya sedang kami siapkan, kami rencanakan itu mungkin beberapa tahun kemudian baru bisa terrealisasikan, jadi kalau secara faktor internal itu dukungannya ya

[22:10 - 22:39] sangat mendukung, apalagi pengurus-pengurus itu adalah orang-orang pejabat kampus dan juga dosen-dosen yang setiap harinya melek digital dan mengikuti perkembangan, karena pekerjaan utamanya itu dosen dan juga pejabat di kampus, jadi BMT UMY terkait dengan

[22:40 - 23:01] tujuannya untuk bisa digitalisasi semua sistem yang ada di BMT UMY sangat didukung dari para pengurus itu. Nah, untuk yang pemicu eksternal tadi mas, mungkin kalau kemunculan pesaing digital bisa kita sebut kayak fintech tadi

[23:02 - 23:28] tapi gak bisa disebut sebagai pesaing juga sih, tapi ada lah istilahnya kemunculan pesaing yang menjadi pemicu kan, nah terus yang kedua untuk perubahan pola pikir, pola perilaku konsumen lah, mungkin dari yang data yang saya dapat sebelumnya, mereka lebih konsen kepada dua factor ini, yaitu kemajuan teknologi dan perubahan pola perilaku konsumen

[23:29 - 23:55] mungkin dari 100% itu antara 30-70%nya, nah 30-nya ini yang melek teknologi, 70-nya yang masih belum melek teknologi, karena umur mereka dari 40 ke atas, nah kalau untuk di BMT UMY gimana? jadi ini jadi tugasnya tim support system juga, kami ada tugas terkait dengan profiling

[23:55 - 24:05] Mitra-mitra yang bertransaksi di BMT UMY, tentang umurnya berapa, asalnya dari daerah mana, kemudian

[24:05 - 24:32] dia usahanya apa, size usahanya berapa dan itu kami punya datanya, nah itu setelah kami lihat datanya di BMT UMY itu kebanyakan anggota atau mitra BMT UMY itu di umur-umur antara 30-40 sekitar 45%, terus kemudian di bawah 30 tahun

[24:33 - 24:57] itu ada sekitar 20%, kemudian di atas 40, 50 sampai 60 itu sekitar 20% ke atas, jadi yang paling besar itu mitranya BMT UMY di usia rentang 30-40 tahunan, jadi kalau secara

[24:59 - 25:27] keamanan ekonomi itu memang usia-usia 30-40 tahunan yang ingin nambah aset, ingin beli rumah, ingin beli kendaraan, dan sebagainya. Jadi, secara komposisi mitra yang ada di

BMT UMY setelah kami lihat datanya dengan profiling mitra tadi itu, ya didominasi dari umur 30-40-an itu.

[25:28 - 25:57] Jadi itu juga nanti turunannya ke konten-kontennya BMT UMY di timnya marketing-communication itu menyoar usia-usia segitu, biar menyesuaikan usia segitu kan, dengan konten-konten yang di-upload itu. Jadi secara

[25:58 - 26:05] Mitra itu Banyaknya di usia-usia segitu

[26:06 - 26:33] Kalau yang ibaratnya di bawah 30 tahunan, 20-an itu ada juga yang mengajukan untuk pembayaran dan pinjaman? Ada juga, ada di bawah 30 tahun, yang mitra-mitra kantor Bantul itu yang lebih banyak ke aktivitas akademika kampus dan mahasiswa.

[26:33 - 26:57] itu banyak yang dari usia 18-25 tahunan, usia mahasiswa, kalau yang di kantor-kantor umum Sleman sama yang di kota atau di pusat itu ya banyaknya yang mitra-mitra usia 30 tahunan

[26:58 - 27:25] oke next, ke hambatan internal mas, nah disini terjadi gak gitu loh mungkin maksudnya yang kaya perencanaan strategis yang terlalu kaku? terus kaya hirarki organisasi yang tinggi? terus kaya resistensi terhadap perubahan? iya kalo hambatan internal tuh memang ada, karena kalo secara background

[27:26 - 27:51] background pendidikan itu kan nggak semuanya yang di tim support system itu adalah di bidang IT, seperti saya backgroundnya kalau dulu kuliah malah di jurusan pendidikan seharusnya jadi guru, terus kemudian ada lagi yang

[27:51 - 28:14] yang di markomnya itu mas Saiful itu jurusannya ekonomi, masih nyambung, tapi kalau secara teknologi ya bukan bidangnya, ya hanya satu sih mas Fenta itu, dia jurusan teknologi informasi memang, jadi ya secara gap pengetahuan ya

[28:15 - 28:43] berbagai macam gitu di tim support system itu, tapi karena kami mengikuti perkembangan juga dan mau belajar ya alhamdulillah bisa sedikit-sedikit mengikuti dan enggak kosong banget, ya hambatannya itu tadi di background Pendidikan, enggak semuanya di tim digital marketing itu basisnya

[28:43 - 29:10] IT ataupun jaringan dan sistem. Mungkin yang dasar-dasarnya itu lebih tahunya lebih ke prakteknya, praktisnya di lapangan. Jadi secara teorinya memang kurang. Itu hamatan internalnya. Kemudian yang kedua, hamatan internalnya ...

[29:11 - 29:33] jadi BMT UMY saat ini kan masih belum punya sistem sendiri, jadi masih bekerja sama dengan pihak lain atau vendor seperti server, maintenance server, idealnya kan kalau punya

[29:34 - 29:49] data sendiri, punya aplikasi atau sistem sendiri itu kan idealnya, dikelola sendiri biar tidak banyak orang yang tahu terkait rahasia perusahaan, tapi ya saat ini karena

[29:50 - 30:06] bisanya dan kemampuan internalnya belum memadai seperti itu, akhirnya kolaborasi, kerjasama dengan vendor atau pihak lain, jadi ya hambatannya ya ...

[30:07 - 30:25] Secara pengelolaan sistem itu belum bisa dikatakan mandiri. Jadi kita tergantung dengan pihak lain atau vendor. Tapi secara kerjasama ataupun perjanjian sih memang sudah terikat gitu. Nggak mungkin akan ada ...

[30:26 - 30:56] kebocoran ataupun dan lain sebagainya terkait dengan data, tapi ya kalau idealnya kan punya sendiri, memiliki sendiri, tapi saat ini karena kemampuannya baru bisa sampai disitu, gak ada SDM, belum ada SDM yang mampu seperti itu, akhirnya kerja sama, dan juga secara biaya itu masih masih terjangkau dengan cara kerjasama, karena kalau punya sistem sendiri, server sendiri, tempat penyimpanan ...

[30:57 - 31:21] data sendiri itu malah lebih besar nanti. Lebih besar di-perawatannya dan juga nge-hire SDM-nya itu, yang bisa memfasilitasi itu, nge-maintenance sistem data itu. Jadi hambatannya ya yang pertama tentang pendidikan, yang kedua terkait dengan

[31:22 - 31:48] server data itu masih kerjasama dengan pihak lain, terus kalau terkait dengan resistensi terhadap perubahan sih enggak kayaknya, karena kita mengikuti terus, jadi kemarin juga terkait dengan ...

[31:49 - 32:16] taglinenya atau merknya BMTUMY “transaksi tanpa riba” itu udah kami proses daftarkan ke Dirjen Haki juga, karena taglinenya BMT UMY yang warna hijau itu, BMT-BMT yang kan gak ada yang berani mengatakan “transaksi syar’i tanpa riba”, dan juga biar ...

[32:17 - 32:46] secara legalnya sudah kami proses, di Dirjen Haki itu sekitar 1 tahun prosesnya kalau menurut info, itu sudah berjalan 5 bulan kayaknya, mungkin akhir tahun atau tengah tahun 2025 baru keluar untuk sertifikat Hakinya itu, kemudian perizinan-perizinan terkait dengan pemerintah itu kan lewat Kominfo atau Komdigi itu ada ...

[32:46 - 33:11] namanya PSE (penyelenggara sistem elektronik), itu harus berizin dan lain sebagainya, itu juga kami penuhi, itu baru kami penuhi di akhir tahun 2024, terus juga sudah keluar NIB-nya dan lain-lainnya, jadi sudah terdaftar di PSE terkait dengan aplikasi dan juga sistemnya BMT UMY itu.

[33:12 - 33:31] Jadi kalau resistensi terhadap perubahan sih kayaknya enggak, kita ikuti perubahan, cuman ya bertahap gitu. Enggak langsung mengikuti yang sudah besar gitu. Jadi tahapan-tahapan kita itu.

[33:31 - 33:53] karena ditarget tiap tahun ada perubahan-perubahan, jadi ya sambil bertahap kita adakan perbaikan-perbaikan.

[33:57 - 34:25] oke next, jadi istilahnya dalam teori kapabilitas dinamis terhadap transformasi digital itu ada tiga, digital sensing, digital sizing dan digital transforming, digital sensing ini istilahnya bisa kita sebut merasakan, habis dirasakan, gimana kita mengelolanya, habis kita kelola, baru kita bertransformasi, simpelnya kayak gitu lah.

[34:32 - 35:01] pertanyaannya, organisasi mencari dan mengeksplorasi teknologi dan pasar baru melalui inovasi yang diciptakan di luar perusahaan, apakah iya atau tidak, iya iya betul, terus bagaimana menerapkannya? bagaimana organisasi mencari dan mengeksplorasi teknologi serta pasar baru melalui inovasi yang diciptakan di luar perusahaan? ya ya ya jadi ...

[35:02 - 35:31] jadi kami itu kan istilahnya perusahaan jasa gitu, kepuasan konsumen atau kepuasan pelanggan itu adalah yang utama, ketika kami menerapkan digitalisasi di tahun 2018 dan 2019 launching terkait BMT UMY Mobile itu belum 100% layanannya itu bisa diakses ...

[35:31 - 35:56] atau digunakan oleh para mitra itu untuk minimal sama dengan aplikasi lembaga keuangan yang lain gitu ya, jadi pada saat itu aplikasi hanya bisa melihat saldo aja, nggak bisa transfer, nggak bisa menerima transfer dari luar ke rekening BMT UMY ...

[35:56 - 36:24] seiring berjalannya waktu, ada perbaikan juga, ada permintaan dari mitra yang banyak, banyak mengeluhkan dan juga itu akhirnya transfer keluar bisa, terus beberapa waktu kemudian tahun 2021 atau 2022 itu bisa ...

[36:25 - 36:52] awalnya hanya bisa nerima aja, nggak bisa transfer keluar, bisa cash in aja, nah 2022 itu sudah berubah lagi, jadi bisa transfer keluar, itu juga kita mengikuti peluang yang ada, jadi banyak permintaan dari mitra, ya kita perbaiki sistemnya, sehingga bisa seperti itu karena ...

[36:52 - 37:21] kolaborasi beberapa vendor itu, jadi kami kolaborasi dengan Flip juga, untuk bisa transfer keluar dari aplikasinya BMT UMY, transfer ke bank lain dan sebagainya, itu ya kolaborasi, jadi dengan kolaborasi, jadi layanan BMT UMY bisa sama dengan perbankan, kalau gak seperti itu ...

[37:21 - 37:50] Ya secara usaha ya gitu, koperasi memang seperti itu, berbeda dengan bank. Nggak bisa langsung seperti itu. Nggak bisa transfer antar bank kayak perbankan. Tapi dengan kolaborasi tadi, hambatan-hambatan itu bisa terselesaikan karena permintaan-permintaan mitra. Dia bisa transfer masuk dan transfer keluar itu alhamdulillah terpenuhi di 2022 itu.

[37:53 - 38:14] ada lagi? jadi terkait dengan branding di media sosial kami juga gak hanya aktif di ...

[38:14 - 38:29] di Instagram aja, tapi di berbagai platform seperti Facebook, YouTube, kemudian tahun 2024 baru mulai ke Tiktok, ini 2025 nanti targetnya bisa ...

[38:29 - 38:56] punya lagi di Linked in dan sebagainya, itu nanti untuk keperluan nyambungannya dengan HRD, misalkan untuk cari talent-talent baru yang bisa mendukung BMT, jadi ya tiap tahunnya itu nanti ada target-target untuk bisa berkembang terkait dengan branding ataupun system IT-nya

[39:01 - 39:23] nah next, tentang screening of digital competitor, memantai pesaing yang bergerak di ruang digital

[39:26 - 39:34] Jadi saat ini tuh kan banyak juga yang...

[39:35 - 39:57] mereka menarget pasar yang sama dengan BMT UMY, mereka juga main di Medsos dan itu sama dengan BMT UMY, terkait “transaksi syar’I tanpa riba”, banyak yang seperti itu ...

[39:58 - 40:25] kalau di Instagram yang kencang itu kayak yang property, terus kemudian ada Lariba consulting, itu terus kemudian ada Trust solusi Syariah, itu yang afiliasinya ke yang punya Waroeng SS (Spesial Sambal)

[40:26 - 40:55] itu juga mereka gencar di mesos, mesosialisasikan lembaga mereka melakukan transaksi syar’I, sama kayak BMT UMY. Jadi ya, kami juga mengikuti para yang muncul-muncul baru-baru ini, itu juga kami ikuti. Tapi ya secara size

[40:55 - 41:20] karena BMT UMY lebih dulu dan lebih besar, jadi kalau secara persaingan itu masih leading BMT UMY, baik itu transaksi ataupun nominal yang di cover untuk keperluan mitra, itu masih menang BMT UMY

[41:25 - 41:54] nextnya, ini terkait sensing customer centric trend koneksi perubahan dalam kebutuhan dan preferensi pelanggan berbasis digital, mungkin kayak lebih ke kendala terhadap pelanggan yang mungkin masih belum melek digital mas, gimana itu iya, jadi apakah pengaruhnya gede atau gimana?

[41:54 - 42:19] Jadi kemarin itu di bulan Oktober, itu ketika ada peraturan dari Kementerian Koperasi, itu ada peraturan yang namanya koperasi itu akan dikatakan dia closed loop ataupun open loop.

[42:19 - 42:48] jadi dia kalau yang masuknya ke kategori closed loop, dia hanya bisa melayani mitra atau anggotanya, itu dia regulatornya atau pengawasnya itu hanya cukup di dinas koperasi aja, tapi kalau koperasi yang masuk ke kategori open loop, dia operasionalnya itu melayani baik

itu anggota dan non anggota, itu nanti operasionalnya diawasinya oleh OJK (Otoritas Jasa Keuangan

[42:49 - 43:18] Nah, BMT UMY itu sudah diputuskan oleh pengurus dan juga para pemangku kebijakan itu masuknya ke kategori closed loop, jadi hanya melayani anggota. Nah, itu mau gak mau harus melengkapi data dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang terbaru, Nah, itu harus ada ..

[43:19 - 43:45] tanda tangan, KTP, foto wajah, terus cap jempol, nah itu dalam waktu 2 bulan atau 3 bulan itu kami mengejar itu jadi semua mitra yang aktif di BMT UMY itu wajib untuk aktifasi dan juga melengkapi data itu

[43:45 - 44:13] Jadi 6000-an, hampir 7000-an mitra itu dipenuhi dalam waktu 3 bulan. Semuanya secara tidak langsung itu tereduksi terkait dengan digitalisasi di BMT UMY. Jadi dia harus foto wajah langsung, sambil ada KTP-nya dan cap jempolnya itu dilakukan.

[44:14 - 44:41] sekalian untuk edukasi terkait digitalisasi itu alhamdulillah 2024 itu sudah lolos verifikasi dari Kemenkop itu terkait dengan peraturan yang harus dipenuhi kalau dia milih closed loop dan di bawah dinas koperasi regional masing-masing, itu harus memenuhi itu, itu alhamdulillah kami penuh juga dan ...

[44:42 - 45:09] ya sekaligus itu bagian untuk mengedukasi digitalisasi transaksi di BMT UMY. Oke. Next. Menganalisis sinyal yang telah diidentifikasi. Bagaimana organisasi menganalisis sinyal yang telah diidentifikasi untuk memahami dampaknya terhadap organisasi ...

[45:23 - 45:51] Oke next aja mas ya, Yang mengembangkan skenario masa depan berdasarkan analisis sinyal digital, Organisasi selalu mempertimbangkan berapa kemungkinan skenario masa depan sebelum membuat keputusan, Sudah juga tadi kan Iya? Jadi Ada yang mau ditambahin? Skenario masa depan, targetnya itu 2025 ...

[45:52 - 46:11] BMT UMY itu pengen punya server sendiri, Cuma karena itu biayanya agak besar, jadi ini sedang kami rinci kebutuhannya, mulai dari RAB terus kemudian ...

[46:11 - 46:36] sumber dayanya, baik itu sumber daya manusianya ataupun sumber daya lokasi tempat penyimpanannya itu mendukung atau tidak, karena kalau punya server sendiri itu kan listrik nggak boleh mati, terus internet nggak boleh mati, walaupun jadi. Ada beberapa skenario ketika punya server sendiri itu ...

[46:36 - 46:56] server utama misalkan tinggal di lokasi disini, nanti server backupnya itu harus dimana gitu, jadi perlu perencanaan yang matang, nah itu sedang menuju kesana kami, itu sedang merencanakan itu.

[46:57 - 47:25] Targetnya 2025 itu bisa terrealisasi, karena biar tidak ketergantungan dengan pihak luar untuk server datanya, untuk pengelolaan data, karena kalau zaman sekarang kan yang menjadi emasnya itu adalah data, itu kalau datanya masih tergantung dengan orang lain kan kita juga ...

[47:25 - 47:53] perlu sharing dengan orang lain, jadi dalam mengolah itu harus lewat si ini dulu, ini dulu, kalau kita punya sendiri kan bisa langsung mengolah sendiri, itu ke depannya ya BMT UMY itu ingin memiliki sendiri terkait sistem dan servernya itu. oke next

[48:02 - 48:31] organisasi merumuskan strategi digital berdasarkan informasi tentang teknologi pasar baru itu, ya dengan model profiling mitra itu kita jadi tahu mitra BMT UMY itu yang sudah ...

[48:32 - 48:45] terpapar oleh BMT UMY itu Usia-usia berapa, Terus daerah mana yang paling banyak, Nah yang kurang, itu nanti tugasnya Mengejar daerah itu, Nanti yang ...

[48:46 - 49:14] seperti penargetan di ads, di Instagram, di meta, itu juga berdasarkan profiling itu, ooh daerah ini udah banyak, berarti yang kurang harusnya nanti penargetannya untuk radius pengiklanan di medsos itu juga berdasarkan data itu, jadi gak sembarangan

[49:14 - 49:42] gak langsung acak gitu, tapi kita punya penargetan-penargetan berdasarkan data yang dimiliki dari profiling itu, untuk pelanggan atau konsumen itu, oke nextnya ini terkait pembangunan visi jangka panjang terus mendorong mindset kewirausahaan

[49:43 - 50:12] mengembangkan mindset digital dalam organisasi, yang pertama itu bagaimana organisasi anda membangun visi digital jangka panjang untuk memandu transformasi dan

memastikan investasi dalam penelitian dan pengembangan teknologi baru? oh iya jadikan kalau yang ini ya teknologi baru kayak ...

[50:13 - 50:35] kayak blockchain, internet of things, terus big data dan sebagainya, nah itu kan yang perbankan-perbankan digital dan bank-bank online itu mereka udah menerapkan itu, sementara di BMT UMY itu belum kalau ke arah sana

[50:36 - 51:05] itu ya pertama perlu pengetahuan juga dan juga perlu asupan-asupan informasi dan pelatihan keterampilan baru, tapi kedepannya ya BMT UMY harus bisa kesana, karena arahnya yang teknologi itu seperti yang blockchain itu bisa untuk transparansi dan juga teknologi transaksi itu bisa lebih tertata lagi

[51:05 - 51:28] terus kemudian kalau terkait dengan internet of thing penerapannya di Lembaga keuangan itu ya nanti terkait dengan otomatisasi perangkat-perangkat dan lain sebagainya, Nah kalau kedepan sih gambarnya BMT harus ke situ gitu

[51:29 - 51:48] Cuma kalau sekarang karena belum dan juga karena terbatas di keterampilan, pengetahuan dan skill juga belum sampai ke sana. Tapi kalau secara berita-berita dan kebaruan-kebaruan teknologi itu,

[51:48 - 52:18] itu menarik gitu, kadang BMT UMY juga ketika mau menerapkan digitalisasi itu harus belajar dulu ke lembaga mana, jadi nanti study banding dulu ke yang sudah menerapkan, terus nanti dikaji dulu di internal, didiskusikan dengan manajemen dan juga pengurus terkait perubahan-perubahan itu, sama seperti dulu ketika mau menerapkan aplikasi terus kemudian ...

[52:18 - 52:38] terkait dengan penerapan yang tadi cash in dan cash out bisa dari berbagai bank itu, itu lama juga perumusannya dan juga pengambilan keputusannya, karena memang BMT UMY kan ...

[52:38 - 53:07] Organisasi, bukan perorangan, Jadi bertahap dan berantai pengkajian dan juga perumusannya itu, tapi ya kemungkinan BMT UMY mengarah ke sana juga, karena dilihat dari perkembangan zaman, dan juga para pengurus Up to date terkait dengan digital, keuangan Keuangan digital ...

[53:08 - 53:17] pasti ikut juga mengikuti arah itu, mengikuti tren pasar

[53:19 - 53:38] Jadi targetnya itu paperless, itu masih jadi jadi visi jangka panjangnya. Jadi kita mulai dari kegiatan-kegiatan rutinnnya BMT UMY seperti RAT (Rapat Anggota Tahunan) yang besok mau dilakukan di tanggal 8 Februari itu.

[53:39 - 54:00] targetnya seperti undangan mitra itu udah nggak pake undangan kertas lagi, jadi udah tinggal klik atau barcode, apa QR code itu undangannya muncul disitu gitu, tinggal kirim link aja undangannya disitu, terus kemudian terkait dengan ...

[54:01 - 54:30] kehadiran dan lain sebagainya itu sudah tidak pakai kertas manual, jadi cukup nyeken barcode, terus kemudian nanti terkait dengan tujuan kehadiran mitra dan lain sebagainya itu tidak lagi manual, itu dimulai dari hal-hal seperti itu untuk kegiatan BMT UMY, tapi kalau untuk yang paperless full itu gitu rencananya

[54:31 - 54:58] jadi next prosesnya di BMT UMY ini tentang yang mendorong pola pikir kewirausahaan dalam mengeksplorasi peluang digital baru, bagaimana organisasi anda mendorong pola pikir kewirausahaan untuk mengeksplorasi peluang digital baru dan memantau perkembangan teknologi secara internal

[54:59 - 55:20] Jadi, terkait dengan pola fikir kewirausahaan, BMT UMY itu karena bekerjasama dengan berbagai pihak dan vendor terkait dengan ...

[55:20 - 55:44] kedepannya kalau misalkan BMT UMY punya server sendiri, itu juga nanti bisa dikomersialisasikan dengan BMT-BMT yang lain, jadi yang dia nggak punya server itu bisa nyewa servernya di BMT UMY yang udah dimiliki itu, jadi itu kan bisa kayak rak-rak-rak itu, satu rak bisa satu BMT, BMT mana, BMT mana, itu yang ...

[55:44 - 56:08] kemarin diarahkan dari manajemen kalau sudah punya sistem sendiri, itu nanti bisa dibagi ke asosiasi BMT dan yang lainnya, yang mana BMT UMY bisa dapat profit dari fee sewa dan sebagainya itu termasuk juga dengan ...

[56:08 - 56:35] untuk menilai mitra, karakter mitra untuk mitra-mitra yang pengajuan pembiayaan itu kan saat ini kalau koperasi itu kan gak bisa mengakses sliK OJK atau BI checking itu, yang bisa akseskan itu hanya lembaga-lembaga yang berada di bawah OJK, nah itu ...

[56:36 - 57:05] strategi BMT UMY mensiasatinya dengan kerjasama dengan vendor yang menyediakan itu. Jadi ada satu vendor perusahaan yang dia sudah terlisensi oleh OJK untuk menyediakan sliK, nah BMT UMY kerjasama dengan vendor itu. Nah itu biayanya lebih murah daripada yang akses sliK yang diadakan oleh

[57:06 - 57:34] oleh asosiasi BMT, nah itu ke depannya juga bisa jadi ini BMT UMY bisa mengkapitalisasi itu, jadi BMT-BMT lain ketika dia mau mengakses sliK calon anggotanya atau calon mitranya, ya BMT UMY bisa jual jasa untuk mengadakan itu, itu bisa juga ke depannya.

[57:35 - 58:00] yang sliK kerja sama dengan vendor itu sudah berjalan ini, dan biayanya lebih murah dua kali lipat dari yang disediakan oleh asosiasi, oke next ...

[58:01 - 58:22] promoting digital mindset mempromosikan pola pikir digital di seluruh elemen organisasi lah, bagaimana organisasi mempromosikan pola pikir digital ini kepada seluruh elemen yang ada di dalam organisasi itu dan memastikan ada dialog serta pertukaran informasi dan pengalaman?

[58:22 - 58:51] Ya, jadi di BMT UMY itu setiap 6 bulan sekali, di tengah tahun dan juga akhir tahun itu ada yang namanya rapat evaluasi. Di situ seluruh SDM itu hadir dan di situ dilakukan evaluasi per divisi, per tim dan semua orang ...

[58:52 - 59:20] bebas berbicara gitu, kalau tim SS (support system) itu berbicara terkait dengan perkembangan teknologi, maintain IT dan kedepannya programnya itu seperti apa, nah itu disitu banyak masukan-masukan dan juga informasi-informasi yang baru dan saran-saran dari seluruh tim BMT UMY

[59:21 - 59:34] Jadi di tengah tahun dan juga akhir tahun itu jadi ajang untuk memperbaiki yang sebelumnya kurang dan juga untuk menampung saran-saran yang tahun mendatang itu.

[59:34 - 00:04] jadi setiap orang di forum itu bebas dia menyampaikan pendapatnya, jadi ada pertukaran informasi juga disitu, terus ada sharing pengalaman yang sebelumnya dia baru bergabung, sebelumnya pernah pengalaman di perbankan ataupun di lembaga keuangan lain, itu juga sambil tukar informasi disitu untuk kemajuan per divisi itu

[01:00:10 - 01:00:39] Oke next Kita ke digital sizing Kemampuan merebut peluang digital, Disini ada Prototyping, mengenai penciptaan produk baru, metodologi lean startup, terus menggunakan laboratorian digital, yang pertama tentang menciptakan produk minimum yang layak ...

[01:00:41 - 01:01:09] kayak aplikasi kan, terus dari sistem internal kayak pencatatan pendataan itu gimana disini? untuk pencatatan pendataan itu udah tercover di sistem Tamwil itu, maksudnya ...

[01:01:10 - 01:01:38] kalau untuk data-data mitra itu sudah ter-cover di sistem dan juga, baik itu data mitra simpanan, mitra pembiayaan itu sudah masuk ke aplikasi Tamwil itu yang ada di desktop masing-masing, baik front office ataupun back office.

[01:01:38 - 01:02:00] Jadi, untuk layanan ataupun memanfaatkan peluang teknologi itu sudah diterapkan di BMT UMY. Hanya mungkin terkait dengan size-nya yang masih kecil

[01:02:01 - 01:02:22] jadi belum menyeluruh. Jadi istilahnya, masih dua BMT UMY itu, yang digital jalan, yang manual juga jalan. Jadi karena itu, kalau yang manual, karena itu berhubungan dengan ada ketika kasus hukum. Jadi gini ...

[01:02:23 - 01:02:42] misalkan ada pembiayaan bermasalah, pembiayaan bermasalah itu kan nanti ketika orangnya nggak bisa diajak kompromi ataupun ngeyel. Nah itu kan nanti pasti diproses litigasi atau langsung ke proses hukum.

[01:02:42 - 01:03:06] jadi dimasukkan berkas-berkasnya, kalau misalkan dia sudah masuk mengarah ke kriminal seperti penggelapan jaminan, dia menjual barang jaminan, padahal dijaminan di BMT UMY itu kan gak boleh secara hukum, itu kan masuk ke ranah criminal, itu masuknya ke polres dan pengadilan

[01:03:06 - 01:03:36] Nah, itu kan memerlukan data manual (paper) kayak gini. Karena secara hukum positif itu ya masih diakui yang kek gitu. Ini masih jadi dokumen utama. Sehingga dua-

duanya masih jalan. Pengelolaan data manual dan digital itu dua-duanya. Karena itu tadi berhubungan dengan hukum positif dan juga keamanan ...

[01:03:37 - 01:04:01] BMT UMY secara hukum dan juga secara transaksi, jadi ketika misalkan kalau namanya teknologi ya ada ketika drop atau down, nah itu kalau tidak di back up dengan yang manual kaya gini itu agak kesusahan, kalau semuanya full kita di digital itu agak sulit juga sih ya iya jadi ...

[01:04:02 - 01:04:30] ya ada plus minusnya juga jadi masih menimbang-nimbang dan juga kepentingan dan kebutuhannya dan keamanan organisasi BMT, jadi ketika di mata hukum kalau dokumen fisiknya enggak lengkap secara administrasi itu malah bisa kalah, jadi itu juga penting juga untuk dokumen-dokumen manual

[01:04:30 - 01:04:55] jadi membantunya kalau yang teknologi itu bisa lebih cepat untuk menemukan misalkan untuk proses penghitungan, bagi hasil, penyaluran bagi hasil atau ...

[01:04:56 - 01:05:22] penghitungan laba rugi dan sebagainya itu lebih cepat dengan teknologi itu, tapi untuk kepentingan itu yang lebih aman di mata hukum ketika berhadapan dengan lembaga hukum itu yang lebih penting malah yang dokumen cetak itu, hard file nya itu. Next ...

[01:05:29 - 01:05:56] menerapkan metodologi lean startup itu memprioritaskan kelincahan dan penggunaan biaya yang paling minim, Bagaimana organisasi Anda memprioritaskan kelincahan dan penggunaan biaya yang paling minim dalam bereksperimen dengan ide-ide baru menggunakan informasi yang dianalisis? Iya betul, jadi karena saat ini itu yang ...

[01:05:56 - 01:06:14] biaya dengan kerjasama atau kolaborasi dengan vendor itu dihitungnya masih masuk secara accounting keuangan untuk biaya-biaya itu, jadi selama 6 tahun ini dalam rangka ...

[01:06:14 - 01:06:41] BMT digitalisasi transaksi itu, jadi kerjasama dengan vendor itu lebih menguntungkan, karena biayanya lebih rendah, beda dengan dikelola sendiri gitu, karena itu, tapi mungkin ya kedepannya tetap itu BMT UMY ini perlu ini juga mengupgrade, memandirikan

[01:06:42 - 01:07:01] dengan komersialisasi dan sebagainya sehingga bisa menutup untuk kebutuhan pengelolaan sistem dan server itu, tapi saat ini ya dengan kolaborasi dengan vendor itu masih biayanya yang paling minim,

[01:07:01 - 01:07:25] sehingga misalkan ada ide-ide baru di aplikasinya itu pengen ditambahkan, saat ini kami yang sedang memproses ke vendor itu pengen minta ditambahkan kayak seperti di BSI, setelah transaksi itu ada pilihan sedekah, mau sedekah 1000 rupiah atau 2000 rupiah, sehingga nanti yang kegiatannya bagian mal itu ...

[01:07:25 - 01:07:53] ada jalan, ada dananya, ada terus yang sedekah. Jadi sedang kami push ke si vendor itu untuk bisa memunculkan menu itu, fitur itu. Dan dia menyanggupinya, itu bulan-bulan Februari, Maret gitu. Nah itu sedang kami push itu sehingga untuk ...

[01:07:55 - 01:08:22] ide-ide baru kita pengen menyamakan dengan lembaga lain, nanti setelah ada, bisa misalkan nanti kita uji coba lancar, kalau kurang lancar balik lagi ke vendor supaya disempurnakan, kalau sudah direvisi, terus disempurnakan, di uji coba lagi, kalau udah oke, nah itu baru di launching, biasanya nanti ke mitra-mitra, ke umum. Oke next ...

[01:08:25 - 01:08:52] Using digital innovation lab, menggunakan laboratorium inovasi digital sebagai ruang untuk mengembangkan dan menguji ide digital, bagaimana organisasi anda menggunakan laboratorium inovasi digital untuk mengembangkan dan menguji ide-ide digital termasuk melengkapi produk atau layanan dengan hasil pengembangan pihak ketiga? sebenarnya mungkin kalau laboratorium gak ada ya

[01:08:56 - 01:09:02] kalau tempat khusus untuk ...

[01:09:03 - 01:09:33] menguji inovasi digital secara tempat tidak ada, hanya memang itu ditugaskan ke tim SS, jadi tim SS itu yang mengorkestrasikan vendor untuk mewujudkan ide-ide yang tadi, seperti untuk bisa sedekah dari setelah transaksi, sehingga orang tertarik untuk sedekah, terus ...

[01:09:33 - 01:09:59] seperti virtual account, dulu pas awal-awal model virtual account transfer itu juga jadi tugas tim SS untuk menguji coba, kolaborasi dengan vendor, minta supaya segera

dipercepat dan sebagainya, dan uji coba itu kalau secara tempat nggak ada, tapi secara penugasan itu tugasnya tim SS itu ...

[01:10:00 - 01:10:27] untuk inovasi riset dan membuat layanan-layanan baru itu. Oke next ke bagian tiga, menyeimbangkan opsi internal dan eksternal, bagaimana organisasi anda menyeimbangkan opsi internal dan eksternal untuk mendukung inovasi digital?

[01:10:32 - 01:11:01] menyeimbangkan ya, jadi yang bisa masih bisa dikelola digarap sendiri oleh internal BMT UMY itu tetap digarap sendiri, contoh seperti untuk medsos karena kita ada SDM nya, ya itu enggak dilempar ke orang lain ...

[01:11:02 - 01:11:22] kan ada kayak restoran atau kuliner-kuliner itu dia medsosnya itu udah dilempar ke agensi, dia enggak pegang, kalau BMT UMY ya selama itu masih bisa dikelola sendiri itu dipegang sendiri, Jadi kalau yang ...

[01:11:22 - 01:11:50] sekiranya belum ada SDM-nya dan biayanya masih mahal, nah itu baru dikolaborasikan atau dilemparkan ke pihak ketiga atau vendor itu. Contoh seperti tadi yang server itu, nah itu masih vendor. Kalau media sosial, karena kita udah hitungnya dirasa mampu ya kita kelola sendiri.

[01:11:51 - 01:12:19] Yang bisa dikelola sendiri, kita kelola sendiri. Kalau yang perlu dilempar, ya kita lempar. Next, ke pengembangan model bisnis inovatif. Bagaimana organisasi Anda menggabungkan teknologi dan proses produksi baru untuk memperluas model bisnis inovatif? Jadi kalau ...

[01:12:20 - 01:12:39] lembaga keuangan itu karena bidang jasa, industri jasa, jadi produksinya adalah layanan itu sendiri, jadi untuk penggabungan teknologi dan proses produksi ...

[01:12:39 - 01:13:08] kedepannya BMT UMY itu ingin paperless itu tadi, untuk kayak di saat ini kalau yang leading di teknologi pelayanan, kalau kelembagaan keuangan itu kayak di BCA, itu dia gak harus ketika mau start itu dia gak harus ngisi manual, ngisi form slip gitu, dia cukup ada barcode, ngisi nominal barcode dan sebagainya, ketika ...

[01:13:09 - 01:13:27] kita datang ke teller itu tellernya udah tau kita tinggal menyerahkan uang aja gitu, nah itu itu gabungan teknologi dan proses pelayanan itu, produksinya yang layanan itu pengennya kesitu nanti tuh paperless untuk pelayanan.

[01:13:30 - 01:13:58] Next ke menentukan kecepatan yang tepat dalam mengeksekusi ide-ide digital agar sesuai dengan kebutuhan pasar, bagaimana organisasi anda menentukan kecepatan eksekusi ide-ide digital agar sesuai dengan kebutuhan pasar dan perubahan bisnis, ya jadi kita tetap terus berkomunikasi dengan vendor, karena kita sangat tergantung dengan vendor untuk ...

[01:13:59 - 01:14:28] ide-ide digital itu seperti misalkan di aplikasi itu pengen kayak BSI yang ada penentuan arah kiblat, terus ada mesjid terdekat, fitur-fitur itu kita juga meminta itu ke Vendor untuk pengembangan itu, alhamdulillah ...

[01:14:29 - 01:14:57] pada akhir 2024 kemarin itu udah lengkap, sehingga ketika orang melihat di aplikasinya BMT UMY itu ya udah bisa untuk fitur yang itu tadi, udah bisa sama kayak fitur yang ada di BSI, itu kita ya nge-push vendornya terus, karena klien dari vendornya juga gak cuman BMT UMY, mereka punya klien BMT-BMT yang lain juga gitu yang mereka layani ...

[01:14:57 - 01:15:22] sehingga kalau nggak terus-terusan dipush itu ya mungkin lupa, lupa, lupa, lupa, karena tim SS nggak bisa memproduksi itu, jadi ya kita bisanya ya itu terus komunikasi, ngepush biar digarap, karena kan membuat perubahan di aplikasi itu ...

[01:15:22 - 01:15:46] urusannya dengan coding dan lain sebagainya gitu, ya terkait dengan perubahan-perubahan bahasa pemrograman, jadi nggak bisa sehari dua hari jadi, harus bertahap, makanya terus diingatkan dan diingatkan, ya tugasnya tim SS cuman itu.

[01:15:49 - 01:16:17] Next ke strategic agility, kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya dengan cepat, terus menerima perubahan dan redirection, dan serta mengatur ritme respon strategis, pertama untuk mengalokasikan ulang sumber daya dengan cepat sesuai kebutuhan transformasi digital, bagaimana organisasi anda merespon dengan cepat perubahan di pasar dengan mengalokasikan ulang sumber daya secara efektif?

[01:16:21 - 01:16:50] jadi BMT merespon perubahan di pasar itu yang dulunya itu ketika saya awal bergabung 2015 itu sebelum digitalisasi, itu BMT UMY itu fokusnya ke konsumen pasar-pasar tradisional, ternyata setelah beberapa tahun fokus disitu itu, kurang apa ya istilahnya itu ...

[01:16:58 - 01:17:26] kurang main lah, karena di pasar-pasar tradisional itu udah jenuh, para pedagang yang terlibat di pasar itu, jadi satu orang itu dia bisa punya 4-5 buku tabungan, dari koperasi A, bank A, B, C, nah itu, sehingga di 2017-2018 dan akhirnya digitalisasi, BMT UMY udah gak fokus ke pasar tradisional lagi ...

[01:17:26 - 01:17:55] jadi lebih nyari ke nice marketnya yang lebih umum, orang-orang yang memang dia mau transaksi syar'i dan tanpa riba, kami sering jadi sponsorship di acara kajian, acara pameran muslim, live fair atau pameran halal fair, jadi marketnya ...

[01:17:55 - 01:18:21] lebih luas lagi, jadi nyari orang-orang yang memang mereka udah tereduksi untuk transaksi di BMT UMY, karena kalau biasanya orang-orang datang ke lembaga keuangan kan datangnya itu dia mau ketika datang pasti ditanya mau pinjam berapa gitu, nah kalau ke BMT UMY itu kan ditanyanya ...

[01:18:21 - 01:18:47] mau butuh apa gitu, nah itu kan yang dibelikan oleh BMT UMY, maksudnya orang-orang kalau yang biasanya di bank konven datang ke BMT UMY itu ya akan bilang ribet, karena dia di lembaga keuangan lain ketika transaksi dia dapetnya kan duit, dapetnya uang, akad, transaksi, dapetnya uang yang cair ke rekeningnya dia gitu, kalau di BNT UMY kan enggak, dia dapetnya barang ...

[01:18:47 - 01:19:15] atau dapat sesuai dengan kebutuhannya, kalau kebutuhannya modal usaha, misalkan beli barang persediaan, beli alat, beli mesin, BMT UMY yang belikan ke supplier itu, sehingga tanda tangan akad itu ya serah terima sesuai dengan kebutuhannya, kalau kebutuhannya barang persediaan, ya kami belikan barang-barang persediaan dagangannya dia, kalau kebutuhannya buat beli mesin ya kami belikan mesin ...

[01:19:15 - 01:19:40] jadi kalau kebutuhan usaha itu misalkan kebutuhan modal harus dirinci kebutuhannya apa, kalau ke sewa tempat ya kami yang membayarkan ke pemilik sewa, jadi dia nanti

berakad dengan BMT UMY tuh kami bayar full ke pemilik sewa, lalu kami jual kredit ke mitranya, jadi ya transaksinya memang yang dicari itu ...

[01:19:41 - 01:20:09] yaitu mitra-mitra yang sudah tereduksi dan memang dia berniat mau menghindari riba. Next ke mengadopsi perubahan dan bersikap fleksibel

[01:20:10 - 01:20:39] Bagaimana organisasi anda mengadopsi perubahan dan bersikap fleksibel terhadap arahan baru dalam menghadapi ketidakpastian pasar? Ya, jadi kalau di industri layanan atau industri jasa itu sangat ini banget ...

[01:20:40 - 01:21:04] sangat pengaruh banget ketika seseorang dilayani kurang bagus, ke depannya dia gak bakal balik lagi, BMT UMY ini terus berimprovisasi untuk memperbaiki layanan ini termasuk ...

[01:21:06 - 01:21:33] ke depannya itu targetnya tahun 2025 itu kami punya program yang namanya mitra prioritas gitu, jadi ada namanya mitra-mitra yang masuk ke prioritas tertentu, dia dilayani secara prioritas, beda dengan mitra atau anggota biasa, karena nanti ...

[01:21:33 - 01:21:49] ketika biasanya di perbankan biasa dilayani seperti itu, sementara di BMT UMY disama ratakan itu, dia akan merasa bahwa saya tidak dihargai di sini. Untuk menggait mitra-mitra kelas-kelas tertentu itu harus effortnya dinomor 1 kan ...

[01:21:55 - 01:22:15] tidak bisa disamaratakan dengan mitra biasa, nah tahun ini targetnya itu kami bisa membuat mitra-mitra pelayanan ke mitra prioritas, nah itu dimulai tugasnya SS itu di awal tahun untuk ...

[01:22:16 - 01:22:40] membuat konsepnya, kemudian nanti dipresentasikan kepada pengurus dan manajemen untuk bisa menerapkan itu, dan itu sedang kami buat, sedang kami susun, sedang kami rumuskan, kedepannya ya misalnya ...

[01:22:40 - 01:23:06] menerapkan layanan mitra prioritas itu, karena yang namanya kelas-kelas tertentu itu layanan adalah nomor satu, mereka tidak mau dia disamakan dengan orang lain. Oke next ke mengatur respon strategis dengan tepat cepat lambat atau adaptif, bagaimana?

[01:23:07 - 01:23:36] Organisasi Anda mengatur respon strategi dengan kecepatan yang tepat untuk menyesuaikan dengan dinamika pasar termasuk menciptakan sistem yang mendorong inovasi dan kreativitas. Jadi, organisasi memiliki sistem kompensasi yang mendorong inovasi dan kreativitas. Oh iya, jadi di BMT UMY itu terkait dengan ...

[01:23:36 - 01:23:52] inovasi dan juga ide-ide kreativitas baru itu masuk ke indikator kinerja, masuk ke indikator bonus, khususnya di tim SS ...

[01:23:52 - 01:24:19] karena setiap bulan itu kami dituntut untuk membuat apa yang baru, misalkan gak harus baru baru banget, jadi misalkan seperti memunculkan yang tadi “oh di lembaga A ada, di BMT belum ada” itu diciptakan, dibuat agar ada, misalkan di website, yang websitenya ...

[01:24:19 - 01:24:47] user friendly itu kaya kalau perbankan kaya BCA, Genius itu kan bagus, nah di BMT UMY belum ada, nah itu ditambahkan biar ada layanan yang sama, itu juga termasuk kreativitas baru, nah itu masuk ke indikator bonusnya kinerja teman-teman di tim SS, jadi setiap bulan harus ada improvisasi, perbaikan-perbaikan gitu ...

[01:24:48 - 01:25:17] agar BMT UMY mengikuti pasar, jadi kalau “oh ini leading sektornya, pasarnya yang perusahaan A” ya kita sebisa mungkin ngejar-ngejar itu walaupun ya nggak bisa secepat itu, tapi ada upaya ke sana, jadi ya dari kantor, dari organisasi, dari BMT UMY itu menilai itu tuh dengan masuk ke indikator bonus, kalau itu nggak di ...

[01:25:18 - 01:25:47] dimunculkan dan nggak dilaksanakannya, maka kami nggak dapat kompensasinya, jadi tiap bulan harus ada apa yang diimprove, apa yang diperbaiki, apa yang dimunculkan gitu, tugasnya SS itu, kalo boleh tau mas, ada kiblatnya gak sih tentang digitalisasi dari BMT UMY tuh kiblatnya kemana? BMT apa gitu?

[01:25:50 - 01:26:20] kalo BMT sendiri kita gak punya patron mana, BMT mana gitu, tapi kami lebih ke lintas lembaga malah yang kami contoh, kayak perbankan, terus kalau untuk transaksi atau layanan itu seperti ...

[01:26:20 - 01:26:43] yang perusahaan-perusahaan teknologi, bisa responsive, ketika dipakai user, dipakai mitra, jadi lebih ke bidang yang paling baik, oh perusahaan ini, jadi kami ngambil yang mana aja gitu, nggak yang terpaku 1 perusahaan atau 1 pihak.

[01:26:57 - 01:27:18] karena kemarin waktu wawancara ke BMT UII yang BMT At-Ta'awun, mereka menganggap kiblatnya digitalisasi yaitu BMT UMY gitu, kayak dari segi digitalisasi lah istilahnya, karena mereka memang menganggap dan mengakui, emang lebih maju nih BMT UMY, makanya kami pengen seperti itu katanya gitu, makanya katanya kemarin sempat juga kan ...

[01:27:19 - 01:27:45] study banding ke BMT UMY, betul-betul ada itu kayaknya dengan pimpinan BMT UMY itu yang menghadapannya, iya kalau BMT UMY kalau secara kiblat, size usaha itu memang yang paling besar, kalau dunia BMT itu yang sidogiri itu, BMT Sidogiri ...

[01:27:47 - 01:28:14] itu udah triliunan apa berapa gitu nyentuh asetnya, sedangkan BMT UMY kan baru 140-an asetnya, 140 miliar, dari 140 miliar ke 1 triliun kan masih jauh secara aset ya, pengennya mengejar BMT Sidogiri itu, tapi karena BMT Sidogiri itu cabangnya banyak tuh udah ratusan cabang di seluruh Indonesia ...

[01:28:15 - 01:28:38] BMT UMY kan cabangnya baru 3, tapi secara layanan udah bisa seluruh Jawa. Jadi kita ngambil di sisi lainnya gitu untuk bisa mengejar size omset usaha yang tinggi itu dengan kita yang minim ...

[01:28:40 - 01:29:01] dengan sumber daya, tapi hasilnya maksimal, jadi orang kalau di BMT lain itu mereka bisa sampai ratusan miliar asetnya itu bisa dengan SDMnya, itu seharusnya lebih dari BMT UMY, nah BMT UMY itu hitungannya

[01:29:01 - 01:29:20] efisien, dengan sumber daya cuma 28 orang, 3 kantor cabang itu, sudah bisa sampai 140 miliar hasilnya. Nah itu nanti jadi yang bagaimana bisa efektif itu nanti program-programnya BMT UMY itu. Kalau pengennya ya kayak BMT Sidogiri yang udah bisa 1 Triliyun, tapi ya mungkin karena BMT Sidogiri itu ...

[01:29:25 - 01:29:52] BMT generasi pertama kalau di Jogja, sama kayak BMT Beringharjo, mereka mulai dari tahun 1990-an, ya dari tahun 1994-1997 gitu, sedangkan BMT UMY kan

mulainya dari tahun 2010-2011-an, saya gabung 2015, jadi ya masih perlu banyak belajar juga agar bisa size-nya lebih besar.

[01:29:53 - 01:30:20] Oke next, nah ini yang terakhir nih digital transformation kemampuan bertransformasi digital, yang pertama ...

[01:30:20 - 01:30:49] Navigating Innovation Ecosystem, bergabung dengan ekosistem digital. Udah ya tadi ya? Iya udah. Membangun kemitraan dengan pihak lain, Vendor digital itu juga sudah. Terus berinteraksi dengan berbagai mitra eksternal. Udah juga. Untuk membangun solusi digital. Untuk manfaat dan kemampuan baru dari solusi digital yang ada. Udah juga ya kan? Iya udah.

[01:30:52 - 01:31:17] redesain internal structure, mengubah structure internal dengan merekrut chief digital officer? Bagaimana organisasi anda merekrut tuh ada enggak? Ada, jadi itu ya karena kebutuhan di dunia ini ya, digital marketing ya ...

[01:31:18 - 01:31:46] itu saya tuh melanjutkan dari koordinator support system sebelumnya, nah jadi dia baru bergabung ke BMT UMY terus karena memang punya basic di digital marketing, ditempatkan jadi koordinator support system, nah itu gak bertahan lama gitu, jadi hanya beberapa tahun, nah akhirnya dari kantor, ya itu tadi yang Namanya ...

[01:31:47 - 01:32:13] SDM lama dan belum tune in dengan nilai-nilai perusahaan dan belum terinternalisasi tentang bagaimana perusahaan itu, tujuannya seperti apa, jadi ya akhirnya keluar gitu, nah dari kantor ya mungkin pertimbangannya daripada nyari yang baru lagi tapi nanti keluar masuk, akhirnya yang lama, yang sudah bergabung ...

[01:32:14 - 01:32:42] dengan BMT UMY ya akhirnya saya yang ditempatkan di koordinator support system, mungkin ya untuk menjaga kestabilan ya, biar gak terlalu banyak turnover-nya di tim ini, biar langkah dan tujuannya BMT untuk digitalisasi dan paperless di transaksinya itu segera bisa tercapai, nah itu ...

[01:32:42 - 01:33:08] pernah juga BMT UMY itu merekrut dari yang baru, ditempatkan sebagai digital marketingnya di koordinator support system, tapi ya gak bertahan lama. Akhirnya dirombak

lagi organisasinya ya. Jadi yang saya biasanya di lapangan ketemu mitra langsung, survei, kemudian pengawasan dan sebagainya ...

[01:33:08 - 01:33:33] sekarang jadi di belakang layar untuk mengorkestrasi terkait digital marketing. Next, mendigitalisasi model bisnis untuk membuatnya lebih relevan dengan lingkungan digital. Bagaimana mengkonfigurasi ulang asetnya untuk mendigitalisasi model bisnis agar lebih relevan dengan lingkungan digital?

[01:33:40 - 01:34:04] Betul, jadi pertanyaan ini sama dengan tujuannya BMT UMY tadi. Bagaimana BMT UMY itu dengan bisa full digital tadi itu, dia bisa menghemat biaya. Jadi tidak perlu cabang banyak, tapi kita bisa layanan ke...

[01:34:04 - 01:34:30] seluruh pelosok gitu, jadi harapannya dari BMT UMY itu seperti itu, jadi nanti kedepannya mungkin jadi yang seperti BRI Link nanti, jadi yang bisa melayani dengan nama BMT UMY, tapi disana itu ya agennya aja, Nah itu ...

[01:34:30 - 01:34:47] Harapannya seperti itu, jadi branchless gitu. gak perlu kantor cabang tapi layanannya bisa dirasakan. Cuman karena bertahap itu, jadi perlu menyempurnakan sistemnya dulu ini, aplikasinya itu ...

[01:34:48 - 01:35:15] disitu udah ada menu agen BMT di aplikasinya, itu udah ada menunya, cuman belum bisa dioperasikan, jadi kita perlu meng-concept dulu untuk itu mulai dari SOP, terus kemudian nanti operasionalnya seperti apa, itu perlu dirumuskan dulu, itu belum.

[01:35:16 - 01:35:46] Kedepannya harapannya seperti itu, pengennya branchless BMT UMY itu, tapi fungsinya besar gitu, cuman, itu perlu bertahap. Belum sampai kesana, tapi kalau pemikirannya udah sampe sana. Oke next, merancang struktur organisasi berbasis tim yang lebih fleksibel dan adaptif, Iya jadi ...

[01:35:47 - 01:36:17] berbagi informasi antar manager dan karyawan, kalau secara organisasi itu BMT UMY kemarin baru saja merekrut di bidang timnya HRD itu, jadi terkait dengan ...

[01:36:20 - 01:36:49] keHRDan itu tadinya kan satu, HRD umum aja, sekarang udah jadi dua, jadi yang bagian umum sendiri, sama satu lagi yang terkait dengan SDM itu dia jadi tim sendiri, karena mungkin kedepannya kalau saya melihat dari pergerakannya manajemen itu ya untuk bisa ...

[01:36:49 - 01:37:10] karyawan tuh lebih fleksibel gitu jadi gak satu orang HRD itu ngurusin mulai dari karyawan sampai kebutuhan karyawan, yang tadi khususnya bagian umum itu tugasnya bisa lebih fokus lagi, nah itu sedang apa Namanya ...

[01:37:11 - 01:37:38] baru aja perekrutan itu, jadi terkait dengan pengelolaan SDM, personal masing-masing SDM nya itu nanti ada bagiannya sendiri, jadi gak dipegang HRD semua nanti, HRD lebih ke nanti apa hubungannya dengan Bersama, dengan pihak lain, terus kemudian ...

[01:37:38 - 01:38:05] membuat program gitu, terkait dengan teknis itu sudah ada yang mengurusinya sendiri, baik itu untuk rekrutmen, untuk selama ini kan dipegang sendiri, jadi sekarang dibagi umum, bagian umum ada sendiri, bagian tadi untuk rekrutmen dan mengurus tim karyawan itu ada sendiri, jadi di BMT UMY sedang terjadi pengembangan juga di bagian SDM.

[01:38:21 - 01:38:44] improving digital maturity, mengidentifikasi kesiapan tenaga kerja digital, merekrut pekerja digital eksternal, memanfaatkan pengetahuan digital di dalam perusahaan, pertama mengidentifikasi tingkat kematangan tenaga kerja digital, jadi ...

[01:38:44 - 01:39:08] sebetulnya kalau di bagian IT dan digital marketing itu idealnya itu banyak tim, itu biasanya kalau yang sudah dewasa, sudah besar itu ya tim dia yang maintain web sendiri ...

[01:39:08 - 01:39:36] developer sendiri, software engineer sendiri, terus social media specialist sendiri, terus apalagi ya yang terkait dengan copywriter sendiri, nah di BMT UMY sementara ini kan masih dipegang satu orang, jadi aplikasi, IT, hardware, website itu ...

[01:39:37 - 01:40:04] di handle satu orang, terus yang media sosial, sosial media spesialis, copywriting, yang konsep sama talentnya itu ya cuma bertiga ini, tim SS (Support System), jadi ya jadinya all in gitu, tim SS di digital, kalau secara ...

[01:40:04 - 01:40:33] secara organisasi harusnya itu kalau udah besar tuh ya sendiri-sendiri jadinya, biar gak tumpang tindih, tapi ya karena memang sekarang pekerjaannya masih bisa di cover oleh 3 orang, jadi support system ya cukup 3 orang itu, masih cukup, tapi kedepannya ya kayaknya perlu itu BMT UMY juga kalau udah lebih besar lagi tuh ...

[01:40:34 - 01:40:57] pekerjaannya tambah luas dan tambah spesifik itu harus satu-satu itu yang memang itu, tapi saat ini ya baru bertiga aja. Oke next Merekrut tenaga kerja Dengan keahlian digital yang sudah matang termasuk generasi yang terbiasa dengan teknologi digital, bagaimana merekrut tenaga kerja digital?

[01:41:02 - 01:41:23] Itu perlu juga, itu sebetulnya dengan keahlian digital yang matang untuk manfaat dalam bisnis, cuman ya itu adi problemnya, di internalisasi visi misi perusahaan itu, jadi kalau yang ...

[01:41:23 - 01:41:52] enggak mulai dari bawah atau sudah di atas, terus dia membandingkan dengan perusahaan lain yang sudah apa di tempat perusahaan sebelumnya, Nah itu dia pasti akan nengok, kayak gini ya enggak bertahan lama itu ...

[01:41:53 - 01:42:17] jadi untuk rekrutmen di tenaga kerja digital untuk yang sudah matang itu pertama dari sisi biaya pasti dia akan pengen gajinya langsung tinggi kan gitu, sementara kalau di BMT kan ya bertahap, ada sesuai dengan masa kerja biasanya, ada grade nya, bertahap ...

[01:42:17 - 01:42:39] Terus yang kedua tadi terkait dengan biaya gaji, yang kedua ya terkait dengan itu, kesesuaian dengan tujuan BMT, karena dia nggak tahan dengan lingkungannya BMT dan target-target yang dibebankan, jadi kendalanya disitu kalau yang merekrut yang sudah matang ...

[01:42:40 - 01:43:05] dia memang keahliannya ada di situ, misalkan memang ahli. Tapi nggak sejalan dengan nilai BMT UMY misalkan. Itu kadang ada juga seperti itu. Jadi, kendala-kendalanya mencari tenaga kerja yang sudah matang itu, ya ada plus minusnya gitu.

[01:43:10 - 01:43:39] memanfaatkan pengetahuan digital internal untuk meningkatkan inovasi operasional, bagaimana organisasi anda mengelola, mengintegrasikan dan memanfaatkan

pengetahuan digital internal untuk meningkatkan inovasi operasional? jadi setiap di awal tahun itu kami selalu diminta oleh HRD itu ...

[01:43:40 - 01:44:04] pelatihan apa yang ingin dikembangkan atau cocok untuk tim SS, misalkan tim SS saat ini, nah itu setiap selesai pelatihan itu kami pasti diminta untuk resume dan juga apa yang bisa diterapkan di BMT UMY, nah itu jadi kalau ada yang ...

[01:44:04 - 01:44:26] cocok dan bisa diterapkan itu biasanya kami usulkan, contoh misalkan kayak kemarin itu baru bikin sistem untuk bagian umum, bagian umum jadi tersistem di website, jadi setiap dari kantor cabang ataupun dari divisi lain yang membutuhkan tambahan peralatan atau lain sebagainya terkait bagian umum, misalkan butuh ...

[01:44:34 - 01:45:02] air, pulpen, kertas-kertas, dan sebagainya, itu bisa tersistem di website. Jadi dia tinggal masukkan data di situ dan apa yang dibutuhkan. Jadi tidak perlu manual lagi, harus manggil manual. Jadi bagian umumnya tinggal dia baca di website “oh ini kebutuhan kantor ini, ini kebutuhannya ini” Jadi dia tinggal mendistribusikan barang-barang kebutuhannya, jadi ya yang kaya gitu-gitu ...

[01:45:05 - 01:45:28] Kalau untuk mengintegrasikan atau mengembangkan, memanfaatkan pengetahuan, bagaimana bisa mensistemkan apa yang menjadi cara kerja di BMT UMY iyu, termasuk kebutuhan internal,

[01:45:29 - 01:45:59] bagian umum itu bisa terdigitalisasikan, itu biasanya nulis di manual book kan, kaya kebutuhannya apa, itu kan bisa terrecord di website, kalau dari pelatihan tadi maksudnya misalkan sekarang itu lagi trend AI untuk digital marketing, nah itu kami juga minta pelatihan itu, mengikuti apa yang sedang tren ...

[01:46:02 - 01:46:29] Karena kalau tidak mengikuti itu ya nanti ketinggalan dengan perusahaan yang lain. Baik itu dari sisi konten ataupun improve untuk perbaikan-perbaikan di sistem itu. Jadi pengetahuan digital yang didapat dari pelatihan itu kita usulkan, nantinya ke manajemen itu untuk bisa diterapkan, biar pihak manajemen yang menimbang ...

[01:46:33 - 01:46:53] termasuk seperti sekarang itu bagaimana caranya mendapatkan untuk bisa nanti difollow up oleh marketing yang dilapangan ...

[01:46:56 - 01:47:25] itu kan harus terrecord di sistem gitu, jadi misalkan ketika orang membaca kontennya BMT UMY di IG, ketika dia tertarik itu dia akan ngeklik ke landing page, dari landing page, dia masuk ke nomor rotator marketing, nah nanti marketing yang tinggal menghubungi dan ngefollow up itu, menghubungi dia yang tertarik itu, nah record datanya itu ada di tim SS yang pegang ...

[01:47:25 - 01:47:54] nanti dilaporkan ke manajer bisnis “oh ini ada data masuk sekian nih, kebutuhannya ini ini ini”, nanti buktinya di marketing tuh dia follow upnya seperti apa gitu, kalau dia responsive, terus kemungkinan di follow up terus, ya itu jadi poinnya dia nanti itu di bagian marketing gitu, nah itu jadi bagaimana tim SS bisa me ...

[01:47:55 - 01:48:15] mendatangkan traffic itu ke BMT, baik itu online ataupun offline, kalau yang online ya itu tadi main di Ads, IG, main di konten gitu, jadi orang yang tertarik itu pasti klik dan sebagainya itu nanti bisa terrecord itu ...

[01:48:15 - 01:48:39] Kalaupun baru tau aja nanti ya tugasnya marketing, nanti kan yang penting kontaknya udah tercatat, tugasnya marketing bagaimana dia prospek dan mempengaruhi gitu biar diliat gitu. Oke Selesai Alhamdulillah

[01:48:44 - 01:49:13] Pembiayaan tanah, pembiayaan pembangunan rumah, sama KPR rumah yang sudah jadi siap huni itu. Itu yang menyumbangkan transaksi besar di BMT UMY. Kan kalau rumah biasanya di atas 200-300 jutaan.

[01:49:13 - 01:49:36] Nah itulah yang mempercepat BMT UMY bisa naik gitu. Karena satu orang kan kalau rumah atau tanah ya 200 juta ke atas. Di Jogja ya kalau rumah 300 juta ke atas. Kalau tanah ya mungkin masih ada harga 100-150 jutaan. Tapi kalau rumahnya 300 juta ke atas. Usia-usia 30-40 kan dia lagi...

[01:49:37 - 01:50:06] lagi mau bangun rumah, menata kehidupan, beli mobil, beli motor, yang udah punya rumah yang mau renovasi rumah, jadi salah satu produk unggulan itu KPR, baik itu KPR tanah, rumah siap huni, rumah yang mau dibangun, jadi ...

[01:50:07 - 01:50:36] Kalau dia sudah punya tanah, mau bangunnya bingung, bisa ke BMT UMY, ya BMT ini yang bangunin gitu. Oh, berarti alternatifnya bisa ke BMT kalau buat ini? Bisa. Itu bisa sampai 10 tahun. Bisa sampai 10 tahun untuk jangka waktunya. Jadi kalau jangka waktu ya belum bisa sama kayak BTN bisa 20 sampai 25 tahun. Ya, cuman ya...

[01:50:37 - 01:51:04] bisa sampai 10 tahun ya lumayan sudah bisa, ini kalau yang penghasilannya 8 juta sampai 7 juta ya masih bisa mengakses untuk harga-harga rumah 250 sampai 300 jutaan, kalau dari BMT UMY itu udah ada atau belum untuk kerjasama dengan developer?

[01:51:05 - 01:51:33] jadi kerjasama udah banyak gitu, jadi modelnya ya by project aja, jadi ketika mitra datang gitu, dia udah punya, dia mau bangun pengen beli rumah gitu, beli rumahnya yang rumah ya sekalian beli tanah, sekalian bangun, ya yang bangun yang pemilik developer yang punya lahan itu, khusus rumah itu, by project jadinya

[01:51:33 - 01:52:00] Jadi kalau untuk pengadaan lahan, untuk pengolahan lahan itu belum, kalau BMT lebih ke KPR-nya. Jadi misalkan, kalau Bapaknya jenengan itu kan Kalimantan, belum bisa Kalimantan. Karena ya itu tadi, pertama ya biayanya kan, biaya bolak-baliknya ...

[01:52:01 - 01:52:24] biasanya kalau penanganan mitra kan tetap harus ada survei, apalagi nanti kalau lembaga kan mikir-mikir pahitnya nanti tuh. Kalau terjadi uang prestasi, ya kan penanganannya, biayanya mahal. Jadi sekarang tuh masih di Pulau Jawa aja yang untuk properti itu untuk KPR, pembelian asset tanah, atau pembangunan rumah itu masih di pulau jawa aja.

[01:52:26 - 01:52:47] paling jauh ya Jawa Timur, Surabaya, Malang, Sidoarjo, Solo, kemudian ke arah barat ya Tangerang, Jakarta, Bekasi, Bogor, Tasik, Cilacap ..

[01:52:52 - 01:53:19] ya pulau jawa masih bisa, tapi memang ada minimal transaksinya, biasanya minimal ya 500 ke atas gitu, biasanya kalau ada di luar DIY dan Jateng, dia nilai transaksinya di

bawah 500 ya nanti nunggu barengannya gitu, biar nanti sekali jalan tuh bisa beberapa titik, jadi yang unggulan saat ini di BMT UMY ya itu, yang nilainya besar-besar itu, property.

Lampiran 4: Gambar

BMT Mitra Usaha Ummat (MUU) Sejahtera



BMT At-Ta'awun



BMT UMY

