

**ORGANIZATIONAL AGILITY BERBASIS SUMBER
DAYA MANUSIA MELALUI KEPEMIMPINAN
ADAPTIF-SUPORTIF DALAM TRANSFORMASI
DIGITAL: STUDI KASUS KSPPS BMT AN NAJAH
WIRADESA**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi (S.E)



Oleh:

RENITA AZIZAH FARADILA

NIM. 40222058

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
K.H. ABDURRAHMAN WAHID PEKALONGAN
2026**

**ORGANIZATIONAL AGILITY BERBASIS SUMBER
DAYA MANUSIA MELALUI KEPEMIMPINAN
ADAPTIF-SUPPORTIF DALAM TRANSFORMASI
DIGITAL: STUDI KASUS KSPPS BMT AN NAJAH
WIRADESA**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi (S.E)



Oleh:

RENITA AZIZAH FARADILA

NIM. 40222058

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
K.H. ABDURRAHMAN WAHID PEKALONGAN
2026**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Renita Azizah Faradila

NIM : 40222058

Judul Skripsi : **ORGANIZATIONAL AGILITY BERBASIS SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM TRANSFORMASI DIGITAL: STUDI
KASUS KSPPS BMT AN NAJAH WIRADESA**

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini adalah benar-benar hasil karya penulis, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah penulis sebutkan sumbernya. Demikian pernyataan ini penulis buat dengan sebenar-benarnya.

Pekalongan, 02 Mei 2026

Yang Menyatakan,



Renita Azizah Faradila

NOTA PEMBIMBING

Lamp 2 (dua) eksemplar

Hal : Naskah Skripsi Sdri. Renita Azizah Faradila

Yth.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

c.q. Ketua Program Studi Perbankan Syariah

PEKALONGAN

Assalamualaikum Wr. Wb.

Setelah diadakan penelitian dan perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya kirimkan naskah skripsi Saudara/i:

Nama : Renita Azizah Faradila

NIM : 40222058

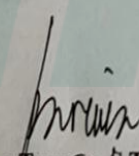
Judul skripsi : **ORGANIZATIONAL AGILITY BERBASIS SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM TRANSFORMASI DIGITAL: STUDI
KASUS KSPPS BMT AN NAJAH WIRADESA**

Naskah tersebut sudah memenuhi persyaratan untuk dapat segera dimunaqosahkan. Demikian nota pembimbing ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatiannya, saya sampaikan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Pekalongan, 02 Mei 2026

Pembimbing,


Karima Tamara, S.T., M.M

NIP. 197303182005012002



PENGESAHAN

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN)
K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan mengesahkan skripsi Saudari:

Nama : **Renita Azizah Faradila**
NIM : **40222058**
Judul Skripsi : **ORGANIZATIONAL AGILITY BERBASIS SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KEPEMIMPINAN ADAPTIF-SUPPORTIF DALAM TRANSFORMASI DIGITAL : STUDI KASUS KSPPS BMT AN NAJAH WIRADESA**
Dosen : **Karima Tamara, S.T., M.M**

Pembimbing

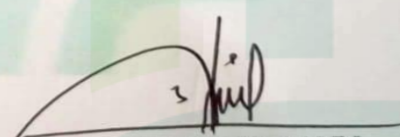
Telah diujikan pada hari Selasa tanggal 07 Juli 2026 dan dinyatakan **LULUS** serta diterima sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E.).

Dewan Penguji,

Penguji I

Penguji II


Prof. Dr. Hj. Susminingsih, M.Ag.
NIP. 1975021119980320001


Muhammad Khoirul Fikri, M.E.I.
NIP. 199002122019031006

Pekalongan, 13 Juli 2026
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Dr. H. A. M. Mub. Khalidz Ma'shum, M.Ag.
NIP. 196616200312100

MOTTO

"Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri."

(QS. Ar-Ra'd: 11)

"Barang siapa yang hari ini lebih baik dari hari kemarin, maka ia termasuk orang yang beruntung. Barang siapa yang hari ini sama dengan hari kemarin, maka ia termasuk orang yang merugi."

(Ali bin Abi Thalib)



PERSEMBAHAN

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) di Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan. Penulis menyadari sepenuhnya atas segala keterbatasan dan banyaknya kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki dalam penulisan Skripsi ini. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan informasi dan manfaat bagi setiap orang yang membacanya, khususnya bagi dunia pendidikan. Dalam pembuatan Skripsi ini penulis banyak mendapatkan berbagai dukungan serta bantuan materiil maupun non materiil dari berbagai pihak. Berikut ini beberapa persembahan sebagai ucapan terima kasih dari penulis kepada pihak-pihak yang telah berperan dalam membantu terlaksananya penulisan Skripsi ini:

1. Allah SWT Dengan segala kerendahan hati. Terima kasih atas segala rahmat, kemudahan, dan kekuatan yang telah Engkau berikan dalam setiap langkahku. Dalam setiap kesulitan, Engkau selalu menghadirkan jalan, dalam setiap kelelahan, Engkau selalu menguatkan.
2. Kedua orang tuaku tercinta, Ibu Dwi Hastuti dan Bapak Suyatno. Terima kasih atas cinta yang tak pernah habis, doa yang selalu mengalir, serta perjuangan luar biasa yang mungkin tak pernah aku lihat sepenuhnya. Terutama untuk Ibu, yang dengan penuh keikhlasan telah membiayai setiap langkah pendidikanku, mengorbankan banyak hal demi masa depanku. Untuk Bapak, Terima kasih atas keteguhan, nasihat, dan kasih sayang yang selalu menjadi penuntun dalam hidupku.
Di setiap lelahku, ada doa kalian yang menguatkan, di setiap jatuhku, ada harapan kalian yang membuatku bangkit kembali, semoga karya kecil ini menjadi salah satu bentuk perjuanganku untuk membahagiakan kalian.
3. Kakakku tersayang, Vivi Rizqi Nugrahaeni. Terima kasih telah selalu mendukung setiap langkahku, menguatkan di saat aku hampir

menyerah, dan menjadi tempatku kembali ketika dunia terasa berat. Kehadiranmu adalah kekuatan yang tidak tergantikan.

4. Adik-adikku tercinta, Nailun Sabqie Arga Salya dan Mikhayla Adzia Taletha.

Kalian adalah alasan terindah untuk aku terus pulang, Senyum dan tawa kalian selalu menjadi penyemangatku untuk bangkit dan melangkah lebih jauh. Melihat kalian adalah obat dari setiap lelah yang aku rasakan.

5. Untuk diriku sendiri, Terima kasih telah bertahan sejauh ini, melewati berbagai proses dan tekanan, terima kasih karena tidak menyerah, tetap berusaha, dan terus melangkah walaupun sering merasa lelah, segala perjuangan, air mata, dan usaha yang telah dilalui menjadi bukti bahwa aku mampu bertahan dan menyelesaikan apa yang telah dimulai. Semoga pencapaian ini menjadi langkah awal dari langkah-langkah besar berikutnya.
6. Keluarga besar Alm. Bambang Santoso. Terima kasih atas doa, dukungan, dan kasih sayang yang terus mengalir hingga saat ini, kehadiran dan perhatian kalian menjadi penguat dalam setiap langkah yang aku jalani, semoga segala kebaikan yang diberikan menjadi amal yang tak terputus, dan semoga karya kecil ini juga dapat menjadi kebanggaan untuk keluarga besar.
7. Almamater tercinta. Terima kasih telah menjadi tempatku bertumbuh, belajar, dan menemukan arah, di sinilah aku belajar arti perjuangan, kesabaran, dan harapan.
8. Dosen Pembimbing. Ibu Karima Tamara, S.T., M.M. Terima kasih atas kesabaran yang begitu luas dalam membimbingku, bahkan di saat aku sering merasa tertinggal dan tidak percaya diri, setiap arahan, teguran, dan waktu yang telah diberikan menjadi cahaya dalam perjalanan panjang ini, tanpa Ibu, aku mungkin tidak akan sampai di titik ini.
9. Dosen Wali. Bapak Dr. H. Muhammad Nasrullah, S.E., M.S.I. Terima kasih telah menjadi sosok yang selalu peduli dan memperhatikan perjalanan akademikku sejak awal, dukungan dan nasihat yang diberikan menjadi penguat di saat aku merasa ragu dengan diriku sendiri.

ABSTRAK

RENITA AZIZAH FARADILA. *Organizational Agility* Berbasis Sumber Daya Manusia Melalui Kepemimpinan Adaptif-Suportif Dalam Transformasi Digital: Studi Kasus KSPPS BMT An Najah

Transformasi digital menjadi tuntutan strategis bagi lembaga keuangan, termasuk Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) BMT An Najah Wiradesa, dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan. Namun, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh adopsi teknologi, melainkan juga oleh kesiapan sumber daya manusia (SDM) serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *organizational agility* berbasis SDM dalam mendukung proses transformasi digital di KSPPS BMT An Najah Wiradesa.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis data interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena yang diteliti.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital di KSPPS BMT An Najah Wiradesa telah mulai diterapkan dan memberikan dampak positif terhadap efisiensi operasional, meskipun belum berjalan secara optimal. Implementasi digital masih bersifat bertahap dan belum terintegrasi secara menyeluruh dalam proses operasional. Kendala utama meliputi keterbatasan infrastruktur, belum adanya regulasi pendukung yang kuat, serta kesiapan SDM yang masih dalam tahap pengembangan. *Organizational agility* tercermin dari kemampuan organisasi dalam merespons perubahan, beradaptasi dengan perkembangan teknologi, dan menjaga fleksibilitas operasional, namun tingkat kelincahannya belum sepenuhnya optimal. Kepemimpinan adaptif dan suportif berperan dalam mendukung kesiapan SDM dan menjaga stabilitas perubahan.

Kata kunci: *Organizational Agility*, Sumber Daya Manusia, Transformasi Digital, BMT, KSPPS

ABSTRACT

RENITA AZIZAH FARADILA. *Human Resource-Based Organizational Agility through Adaptive-Supportive Leadership in Digital Transformation: A Case Study of KSPPS BMT An Najah*

Digital transformation has become a strategic necessity for financial institutions, including Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) BMT An Najah Wiradesa, in improving operational efficiency and service quality. However, the success of digital transformation is not solely determined by technology adoption, but also by the readiness of human resources (HR) and the organization's ability to adapt to change. Therefore, this study aims to analyze human resource-based organizational agility in supporting the digital transformation process at KSPPS BMT An Najah Wiradesa.

This research employs a qualitative approach using a case study method. Data were collected through interviews, observations, and documentation. The collected data were then analyzed using an interactive data analysis technique, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing, to obtain a comprehensive understanding of the studied phenomenon.

The results show that digital transformation at KSPPS BMT An Najah Wiradesa has begun to be implemented and has positively impacted operational efficiency, although it has not yet been fully optimized. The implementation remains gradual and has not been fully integrated into all operational processes. The main challenges include limited infrastructure, the absence of strong supporting regulations, and human resource readiness that is still in the development stage. Organizational agility is reflected in the organization's ability to respond to change, adapt to technological developments, and maintain operational flexibility; however, its level is not yet optimal. Adaptive and supportive leadership plays a role in supporting HR readiness and keeping changes stable.

Keywords: *Organizational Agility, Human Resources, Digital Transformation, BMT, KSPPS*

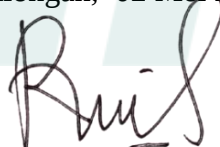
KATA PENGANTAR

Puji syukur saya sampaikan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Perbankan Syariah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya sampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Zaenal Mustakim, M.Ag. selaku Rektor UIN K.H Abdurrahman Wahid Pekalongan.
2. Bapak Dr. H. AM. Muh Khafidz Ma'shum, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN K.H Abdurrahman Wahid Pekalongan.
3. Bapak Dr. Kuat Ismanto, M.Ag. selaku Wakil Dekan bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN K.H Abdurrahman Wahid Pekalongan.
4. Bapak Drajat Stiawan, M.Si. selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah FEBI UIN K.H Abdurrahman wahid Pekalongan
5. Ibu Karima Tamara, S.T., M.M selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga serta pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai.
6. Bapak Dr. H. Muhammad Nasrullah, S.E., M.S.I. selaku Dosen penasihat akademik (DPA).
7. Orang tua dan keluarga yang telah memberikan saya dukungan modal dan material.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Saya berharap semoga semua pihak mendapatkan balasan dari Allah SWT atas kebaikan yang telah diberikan kepada saya. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun pembaca yang memerlukannya.

Pekalongan, 02 Mei 2026



Renita Azizah Faradila

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	ii
NOTA PEMBIMBING	iii
PENGESAHAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI	xi
PEDOMAN TRANSLITERASI	xiii
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR GAMBAR.....	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. LATAR BELAKANG.....	1
B. RUMUSAN MASALAH	6
C. TUJUAN PENELITIAN	7
D. MANFAAT PENELITIAN	7
E. SISTEMATIKA	9
BAB II LANDASAN TEORI.....	11
A. LANDASAN TEORI.....	11
B. KERANGKA ANALISIS	23
BAB III METODE PENELITIAN	47
A. Jenis Penelitian	47

B. Pendekatan Penelitian.....	49
C. Setting Penelitian.....	51
D. Subyek Penelitian dan Sampel	54
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	69
A. GAMBARAN UMUM	69
B. ANALISIS DATA	72
C. PEMBAHASAN.....	82
BAB V PENUTUP	115
A. KESIMPULAN	115
B. KETERBATASAN PENELITIAN	118
C. SARAN.....	120
DAFTAR PUSTAKA.....	123
LAMPIRAN	I

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi Arab-Latin yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama Dan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan RI no. 158/1977 dan no. 0543 b/U/1987

A. Konsonan

Fonem konsonan Bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab di lambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian di lambangkan dengan tanda ,dan sebagian lagi dengan huruf dan tanda sekaligus. Dibawah ini daftar huruf arab dan transliterasinya dengan huruf Latin :

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Sa	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	kadan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan ye
ص	Sad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	ḍ	de (dengan titik di

			bawah)
ط	Ta	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘Ain	‘	Koma terbalik (di atas)
ج	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha

B. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia yang terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vocal rangkap atau diftong.

1. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
َ	Fathah	A	A
ِ	Kasrah	I	I
ُ	Dhammah	U	U

2. Vokal Rangkap

Vokal rangkap dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, yaitu:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
يَ...َ	Fathah dan ya	Ai	a dan i
وُ...َ	Fathah dan wau	Au	a dan u

Contoh:

كَتَبَ	- kataba
فَعَلَ	- fa'ala
ذَكَرَ	- zukira
يَذْهَبُ	- yazhabu
سُئِلَ	- su'ila
كَيْفَ	- kaifa
هَؤُلَ	- haula

C. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan huruf	Nama	Huruf dan tanda	Nama
اَ...َ يَ...َ	Fathah dan alif atau ya	A	a dan garis di atas
يِ...	Kasrah dan ya	I	i dan garis di atas
وُ...	Hammah dan wau	U	u dan garis di atas

Contoh:

قَالَ	- qāla
رَمَى	- ramā

D. Ta'marbutah

Transliterasi untuk ta'marbutah ada dua:

1. Ta'marbutah hidup

Ta'marbutah yang hidup atau mendapat harakat fathah, kasrahdan dammah, transliterasinya adalah "t".

2. Ta'marbutah mati

Ta'marbutah yang mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah "h".

3. Kalau pada kata terakhir dengan ta'marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al serta bacaan kedua kata itu terpisah maka ta'marbutah itu ditransliterasikan dengan ha(h).

Contoh:

رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ

- rauḍah al-aṭfāl

الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ

- al-Madīnah al-Munawwarah

طَلْحَةُ

- talḥah

E. Syaddah

Syaddah atau tasydid yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tasydid, dalam transliterasi ini tanda syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang samadenganhuruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh:

رَبَّنَا

- rabbanā

نَزَّلَ

- nazzala

الْبِرِّ

- al-birr

الْحَجِّ

- al-ḥajj

F. Kata Sandang

Kata sandang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu ال namun dalam transliterasi ini kata sandang itu di bedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah dan kata sandang yang diikuti huruf qamariyah.

1. Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah ditransliterasikan dengan bunyinya, yaitu huruf /1/ diganti dengan huruf yang

sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2. Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariyah ditransliterasikan sesuai aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

3. Baik diikuti huruf syamsiyah maupun huruf qamariyah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang. Contoh:

الرَّجُلُ	- ar-rajulu
السَّيِّدُ	- as-sayyidu
السَّمْسُ	- as-syamsu
القَلَمُ	- al-qalamu
الْبَدِيعُ	- al-badī'u
الْجَلالُ	- al-jalālu

G. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan diakhir kata. Bila hamzah itu terletak diawal kata, isi dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif. Contoh:

تَأْخُذُونَ	- ta'khuzūna
النَّوْءُ	- an-nau'
شَيْئٌ	- syai'un
إِنَّ	- Ina
أَمْرٌ	- umirtu
أَكَلَ	- akala

H. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik fi'il, isim maupun harf ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf

Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan maka transliterasi ini, penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh:

وَإِنَّ اللَّهَ لَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ Wainnallāhalahuwakhairar-rāziqīn

Wainnallāhalahuwakhairrāziqīn

وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ Wa auf al-kaila wa-almīzān

Wa auf al-kaila wal mīzān

إِبْرَاهِيمَ الْخَلِيلَ Ibrāhīm al-Khalīl

Ibrāhīm al-Khalīl

بِسْمِ اللَّهِ مَجْرَاهَا وَمُرْسَاهَا Bismillāhimajrehāwamursahā

وَلِلَّهِ عَلَى النَّاسِ حُجُّ الْبَيْتِ مَنِ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلًا Walillāhi ‘alan-nāsi hijju
al-baiti manistaṭā’a ilaihi
sabīla

Walillāhi ‘alan-nāsi hijjul-
baiti manistaṭā’a ilaihi
sabīlā

I. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: Huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bilamana nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ Wa mā Muhammadun illā
rasl

إِنَّ أَوَّلَ بَيْتٍ وُضِعَ لِلنَّاسِ لَلَّذِي بِبَكَّةَ مُبَارَكًا Inna awwala baitin wuḍi’a
linnāsil allażī bibakkat
amubārakan

شَهْرُ رَمَاضَانَ الَّذِي أُنْزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ

Syahru Ramaḍān al-laḏī
unzila fih al-Qur’ānu

Syahru Ramaḍān al-laḏī
unzila fihil Qur’ānu

وَلَقَدْ رَآهُ بِالْأُفُقِ الْمُبِينِ
mubīn

Walaqadra’āhubil-ufuq al-

Walaqadra’āhubil-ufuqil-
mubīn

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ
‘ālamīn

Alhamdulillāhirabbil al-

Alhamdulillāhirabbilil
‘ālamīn

Penggunaan huruf awal kapital hanya untuk Allah bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau tulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak digunakan.

Contoh:

نَصْرُ مِنَ اللَّهِ وَفَنَحَّ قَرِيبٌ
لِلَّهِ الْأَمْرُ جَمِيعًا
وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Naṣrunminallāhiwafathunqarīb

Lillāhi al-amrujamī’an

Wallāhabikullisyai’in ‘alīm

J. Tajwid

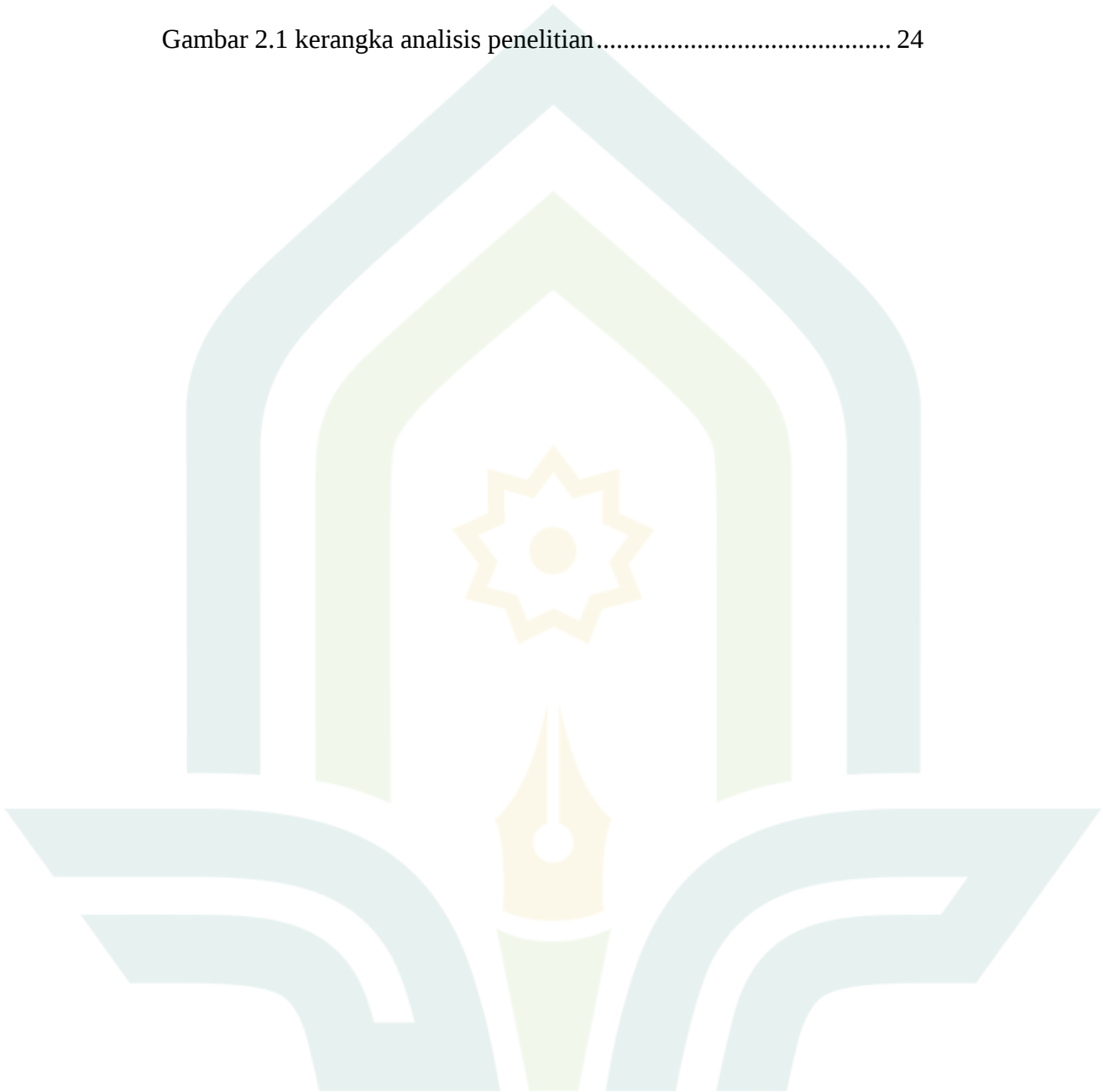
Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan Ilmu Tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu di sertai dengan pedoman Tajwid.

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hubungan <i>dynamic capabilities</i> dan <i>organizational agility</i>	22
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu.....	28
Tabel 3.1 Data Informan Penelitian.....	53
Tabel 3.2 Proses Data Saturation Informan Penelitian.....	56
Tabel 3.3 Pelaksanaan Member Check.....	63
Tabel 4.1 Matriks Analisis Tematik Implementasi Transformasi Digital	81
Tabel 4.2 Matriks Analisis Tematik Adaptasi SDM	94
Tabel 4.3 Matriks Analisis Tematik Kepemimpinan.....	105

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 kerangka analisis penelitian.....	24
--	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Panduan Observasi.....	I
Lampiran 2 Checklist Observasi	III
Lampiran 3 Pedoman Wawancara.....	VI
Lampiran 4 Transkrip Wawancara	IX
Lampiran 5. Surat Pengantar penelitian	XXIII
Lampiran 6. Surat Keterangan telah Melaksanakan Penelitian....	XXIV
Lampiran 7. Dokumentasi	XXV
Lampiran 8. Daftar Riwayat hidup	XXVIII

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

KSPPS BMT An Najah Wiradesa saat ini sedang berada dalam proses transformasi digital sebagai upaya meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi operasional lembaga. Beberapa aktivitas pelayanan dan administrasi mulai diarahkan pada penggunaan sistem berbasis teknologi digital. Namun, implementasi transformasi tersebut belum sepenuhnya berjalan optimal karena masih terdapat berbagai kendala internal, terutama pada aspek sumber daya manusia (SDM).

Sebagian pengelola dan karyawan masih menghadapi keterbatasan dalam literasi digital, kemampuan adaptasi terhadap perubahan sistem kerja, serta pembentukan budaya kerja yang lebih fleksibel dan responsif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital di BMT tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga menyangkut kesiapan organisasi dalam membangun SDM yang adaptif dan agile.

Selain berkaitan dengan kesiapan kompetensi digital, proses transformasi di BMT An Najah Wiradesa juga menghadapi tantangan pada aspek budaya organisasi dan pola kerja. Sistem kerja yang sebelumnya cenderung administratif dan konvensional mulai diarahkan pada pola kerja yang lebih cepat, fleksibel, dan berbasis teknologi.

Situasi ini menuntut organisasi untuk mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan secara berkelanjutan agar proses transformasi digital dapat berjalan efektif tanpa menimbulkan resistensi internal. Oleh karena itu, penguatan organizational agility menjadi kebutuhan penting dalam mendukung keberhasilan transformasi digital di lingkungan BMT.

KSPPS BMT An Najah Wiradesa saat ini sedang berada dalam proses transformasi digital sebagai upaya meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi operasional lembaga. Beberapa

aktivitas pelayanan dan administrasi mulai diarahkan pada penggunaan sistem berbasis teknologi digital. Namun, implementasi transformasi tersebut belum sepenuhnya berjalan optimal karena masih terdapat berbagai kendala internal, terutama pada aspek sumber daya manusia (SDM).

Sebagian pengelola dan karyawan masih menghadapi keterbatasan dalam literasi digital, kemampuan adaptasi terhadap perubahan sistem kerja, serta pembentukan budaya kerja yang lebih fleksibel dan responsif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital di BMT tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga menyangkut kesiapan organisasi dalam membangun SDM yang adaptif dan agile.

Selain berkaitan dengan kesiapan kompetensi digital, proses transformasi di BMT An Najah Wiradesa juga menghadapi tantangan pada aspek budaya organisasi dan pola kerja. Sistem kerja yang sebelumnya cenderung administratif dan konvensional mulai diarahkan pada pola kerja yang lebih cepat, fleksibel, dan berbasis teknologi.

Situasi ini menuntut organisasi untuk mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan secara berkelanjutan agar proses transformasi digital dapat berjalan efektif tanpa menimbulkan resistensi internal. Oleh karena itu, penguatan *organizational agility* menjadi kebutuhan penting dalam mendukung keberhasilan transformasi digital di lingkungan BMT.

KSPPS BMT An Najah Wiradesa telah mulai menerapkan digitalisasi melalui penggunaan sistem komputer dalam pengelolaan data anggota, transaksi, dan administrasi layanan. Namun, implementasinya masih menghadapi beberapa kendala, antara lain kemampuan literasi digital SDM yang belum merata, keterbatasan jaringan internet yang memengaruhi kelancaran operasional, serta belum optimalnya integrasi akses informasi antarstruktur organisasi. KSPPS BMT An Najah Wiradesa dipilih sebagai lokasi penelitian karena sedang berada dalam proses transformasi digital sehingga menjadi konteks yang relevan untuk mengkaji bagaimana

organizational agility berbasis sumber daya manusia dibangun dalam menghadapi perubahan organisasi dan teknologi.

Fenomena tersebut mencerminkan kondisi yang juga dihadapi oleh banyak lembaga keuangan mikro syariah di Indonesia. Transformasi digital pada lembaga keuangan mikro tidak hanya memerlukan adopsi teknologi, tetapi juga kesiapan sumber daya manusia, kemampuan organisasi untuk beradaptasi, serta pengembangan kompetensi yang mendukung perubahan. Otoritas Jasa Keuangan (2024) dalam Roadmap Pengembangan dan Penguatan Lembaga Keuangan Mikro Tahun 2024–2028 menegaskan bahwa penguatan kapasitas kelembagaan, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi digital merupakan aspek penting dalam meningkatkan daya saing lembaga keuangan mikro di era digital.

Sejalan dengan hal tersebut, Effendi, So, dan Setiadi (2024) menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam menghadapi lingkungan yang dinamis sangat dipengaruhi oleh kemampuan *agility* organisasi, terutama dalam merespons perubahan, beradaptasi terhadap perkembangan teknologi, serta mengelola sumber daya secara fleksibel. Pada konteks lembaga keuangan mikro syariah, transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penerapan sistem dan teknologi baru, tetapi juga menuntut kesiapan sumber daya manusia untuk menyesuaikan pola kerja, meningkatkan kompetensi digital, dan mendukung perubahan organisasi secara berkelanjutan.

Selain itu, Munandar dan Witjaksono (2025) menegaskan bahwa transformasi organisasi menuju *agility* membutuhkan integrasi antara perubahan teknologi, pengembangan kapabilitas organisasi, dan kemampuan adaptasi sumber daya manusia. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital pada lembaga keuangan mikro syariah tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan yang berlangsung secara cepat dan dinamis.

Hal tersebut diperkuat oleh Laporan International Monetary Fund (2023) yang menunjukkan bahwa negara dengan tingkat

digitalisasi tinggi memiliki daya tahan ekonomi yang lebih baik karena didukung oleh SDM yang adaptif, terampil, dan responsif terhadap perubahan. Dengan demikian, transformasi digital pada dasarnya merupakan proses perubahan organisasi yang berpusat pada manusia.

Dalam konteks tersebut, *organizational agility* menjadi konsep yang relevan karena berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan secara cepat, fleksibel, dan berkelanjutan. Mahyarni dan Okfalisa (2024) menjelaskan bahwa *organizational agility* memungkinkan organisasi menyesuaikan strategi, struktur, dan proses kerja sesuai dengan dinamika lingkungan bisnis. Pada lembaga keuangan mikro syariah, kemampuan tersebut menjadi penting karena organisasi dituntut tidak hanya mampu mengikuti perkembangan teknologi, tetapi juga menjaga stabilitas dan keberlanjutan organisasi di tengah perubahan yang berlangsung cepat.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan *organizational agility* sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan adaptif, budaya pembelajaran, dan kesiapan SDM. Effendi, So, dan Setiadi (2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan ambidextrous berperan penting dalam memperkuat kelincahan organisasi melalui kemampuan menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi.

Selaras dengan itu, Helmalia, Masdupi, dan Rasyid (2025) menegaskan bahwa organisasi yang agile mampu membangun budaya pembelajaran berkelanjutan melalui evaluasi dan penyesuaian sistem kerja secara konsisten. Selain dipengaruhi oleh kepemimpinan dan kesiapan SDM, transformasi digital pada lembaga keuangan syariah juga perlu memperhatikan dimensi nilai dan spiritualitas organisasi. Mustafa, Yusuf, dan Zakaria (2024) menjelaskan bahwa transformasi strategis pada lembaga keuangan Islam harus dilakukan secara holistik agar modernisasi teknologi tidak menggeser nilai dasar organisasi.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Rajib dan Anjar (2024) yang menegaskan bahwa *agility* berbasis prinsip syariah dapat menjadi kekuatan adaptif lembaga keuangan Islam dalam

menghadapi perubahan teknologi. Penelitian Hartono, Syafii, dan Mislan (2021) juga menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi SDM pada koperasi Islam dipengaruhi oleh nilai religius dan semangat berprestasi yang menjadi bagian dari budaya organisasi. Dalam konteks lembaga keuangan mikro syariah, tantangan transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga keterbatasan modal, kualitas SDM, dan rendahnya literasi digital.

Sementara itu, Putra (2024) menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital pada BMT membutuhkan perencanaan yang terarah dan kolaboratif agar inovasi teknologi dapat berjalan selaras dengan nilai sosial lembaga. Selain itu, Gustriani dan Harunurrasyid (2024) menegaskan bahwa transformasi digital memiliki peran penting dalam memperluas inklusi keuangan dan meningkatkan pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui layanan keuangan yang lebih cepat dan mudah diakses.

Penelitian Mustafa et al. (2024) dan Effendi et al. (2024) sama-sama menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam membangun *organizational agility* di era digital. Pemimpin yang memiliki visi adaptif mampu membangun kepercayaan, memperkuat kolaborasi, serta mendorong budaya inovasi yang dibutuhkan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Selain itu, Mahyarni & Okfalisa (2024) menunjukkan bahwa kesiapan digital pada sektor UKM syariah masih menghadapi berbagai tantangan dalam integrasi teknologi dan kemampuan adaptasi organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya pendekatan berbasis *dynamic capabilities* agar organisasi mampu melakukan *sensing*, *seizing*, dan *transforming* secara berkelanjutan.

Pendekatan tersebut relevan dengan kondisi KSPPS BMT An Najah Wiradesa yang sedang membangun kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan digital. Sebagai lembaga keuangan mikro syariah, BMT An Najah tidak hanya dituntut meningkatkan efisiensi layanan melalui teknologi, tetapi juga mempertahankan nilai sosial dan religiusitas yang menjadi identitas

organisasi. Dalam proses transformasi tersebut, BMT An Najah Wiradesa masih menghadapi tantangan internal berupa perubahan pola kerja, pembiasaan penggunaan teknologi, serta peningkatan kapasitas SDM dalam mengelola layanan digital.

Kondisi transisi yang masih berlangsung menjadikan KSPPS BMT An Najah Wiradesa sebagai konteks empiris yang relevan untuk dikaji secara akademik. Berbeda dengan organisasi yang telah mapan secara digital, situasi perubahan yang sedang berlangsung di KSPPS BMT An Najah memungkinkan peneliti mengamati secara langsung bagaimana *organizational agility* berbasis SDM dibangun dan diterapkan dalam menghadapi transformasi digital. Selain itu, kajian yang secara khusus membahas *organizational agility* berbasis SDM pada konteks BMT masih relatif terbatas, terutama yang menyoroti peran kepemimpinan, budaya organisasi, dan nilai-nilai Islam sebagai sumber daya adaptif organisasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis *organizational agility* berbasis sumber daya manusia dalam mendukung transformasi digital di KSPPS BMT An Najah Wiradesa. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris mengenai pengelolaan SDM, kepemimpinan, serta nilai-nilai Islam sebagai faktor pendukung adaptasi organisasi di era digital. Oleh karena itu, penelitian ini berjudul “*Organizational Agility Berbasis Sumber Daya Manusia Melalui Kepemimpinan Adaptif-Suportif dalam Transformasi Digital: Studi Kasus KSPPS BMT An Najah Wiradesa.*”

B. RUMUSAN MASALAH

1. Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah disebutkan sebelumnya, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:
2. Bagaimana BMT An Najah Wiradesa membangun dan mengembangkan *organizational agility* dalam merespons tuntutan transformasi digital?
3. Bagaimana sumber daya manusia BMT An Najah Wiradesa menghadapi dinamika internal, seperti resistensi, kesiapan

budaya digital, dan keterbatasan sumber daya dalam proses adaptasi terhadap digitalisasi?

4. Bagaimana peran kepemimpinan adaptif dan pengelolaan SDM dalam mendukung transformasi digital?

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini didasarkan pada rumusan masalah di atas, berikut tujuan penelitiannya:

1. Menggambarkan dan menganalisis bagaimana BMT An Najah Wiradesa membangun dan mengembangkan kelincahan organisasi (*organizational agility*) berbasis sumber daya manusia dalam menghadapi tuntutan transformasi digital.
2. Mengidentifikasi dan memahami bagaimana sumber daya manusia di BMT An Najah Wiradesa menghadapi dinamika internal, seperti resistensi, kesiapan budaya digital, dan keterbatasan sumber daya dalam proses adaptasi terhadap digitalisasi?
3. Mengeksplorasi peran kepemimpinan adaptif dan pengelolaan SDM dalam mendukung transformasi digital?

D. MANFAAT PENELITIAN

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen organisasi dan keuangan mikro syariah, khususnya yang berkaitan dengan penerapan *organizational agility* dalam menghadapi transformasi digital. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan menjadi landasan empiris yang mengaitkan antara konsep kapabilitas dinamis, budaya kerja digital, serta kepemimpinan adaptif dalam konteks lembaga keuangan syariah berbasis komunitas. Temuan penelitian ini juga dapat memperkaya literatur mengenai hubungan antara kelincahan organisasi dan keberhasilan transformasi digital di sektor mikro syariah.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Lembaga Keuangan Syariah (BMT)

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan refleksi bagi KSPPS BMT An Najah Wiradesa dalam memahami kesiapan organisasi menghadapi proses transformasi digital, khususnya pada aspek sumber daya manusia dan *organizational agility*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana pola adaptasi SDM, budaya kerja, serta mekanisme kepemimpinan dijalankan dalam mendukung perubahan sistem kerja berbasis digital.

Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat membantu BMT An Najah Wiradesa dalam mengidentifikasi berbagai tantangan dan kebutuhan organisasi selama proses transformasi digital berlangsung, terutama yang berkaitan dengan kemampuan adaptasi karyawan, koordinasi kerja, serta pembentukan budaya organisasi yang lebih responsif terhadap perubahan.

Bagi lembaga keuangan mikro syariah lainnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam memahami pentingnya *organizational agility* berbasis sumber daya manusia sebagai bagian dari proses transformasi digital. Penelitian ini juga dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pengurus dan manajemen BMT dalam mengembangkan strategi pengelolaan SDM, kepemimpinan, dan budaya organisasi yang sesuai dengan dinamika perubahan teknologi tanpa mengabaikan nilai-nilai syariah yang menjadi dasar operasional lembaga.

b. Bagi Civitas Akademika

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik bagi mahasiswa, dosen, dan peneliti dalam mengkaji isu *organizational agility*, transformasi digital, dan pengelolaan sumber daya manusia pada lembaga keuangan mikro syariah. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai adaptasi organisasi berbasis

nilai-nilai Islam dalam menghadapi perubahan teknologi pada sektor keuangan syariah.

c. Bagi Masyarakat Umum dan Anggota Koperasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman kepada masyarakat, khususnya anggota koperasi syariah, mengenai dinamika transformasi digital yang terjadi pada lembaga keuangan mikro syariah. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pentingnya kesiapan organisasi, budaya kerja, dan peran sumber daya manusia dalam mendukung proses perubahan pada layanan keuangan berbasis syariah.

E. SISTEMATIKA

BAB I – PENDAHULUAN

Bab ini memaparkan latar belakang penelitian yang menjelaskan pentingnya *organizational agility* berbasis sumber daya manusia dalam menghadapi transformasi digital pada lembaga keuangan mikro syariah. Selain itu, diuraikan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian baik secara teoretis maupun praktis, serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II – LANDASAN TEORI

Bab ini menyajikan kajian teoritis yang menjadi dasar penelitian, meliputi konsep *organizational agility*, transformasi digital, serta hubungan antara keduanya dalam konteks lembaga keuangan mikro syariah. Selain itu, dijelaskan teori *dynamic capabilities* sebagai landasan analisis, karakteristik KSPPS/BMT, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan. Bab ini juga memuat kerangka analisis penelitian.

BAB III – METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan, meliputi jenis dan pendekatan penelitian kualitatif dengan studi kasus, lokasi dan waktu penelitian, subjek penelitian, serta teknik pengumpulan data seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, dijelaskan teknik analisis data dan uji keabsahan data yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV – HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang meliputi gambaran umum objek penelitian yaitu KSPPS BMT An Najah Wiradesa, implementasi transformasi digital, kesiapan dan peran sumber daya manusia, serta penerapan *organizational agility* dalam mendukung transformasi digital. Selanjutnya, hasil penelitian dianalisis secara mendalam dengan mengaitkannya pada teori yang digunakan, khususnya *dynamic capabilities* dan *organizational agility*, sehingga diperoleh pemahaman mengenai peran SDM dan kepemimpinan dalam proses transformasi digital.

BAB V – PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang menjawab rumusan masalah, keterbatasan penelitian, serta saran yang dapat diberikan kepada pihak BMT maupun peneliti selanjutnya terkait pengembangan *organizational agility* dan transformasi digital di lembaga keuangan mikro syariah.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai *Organizational Agility* Berbasis Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Transformasi Digital di KSPPS BMT An Najah Wiradesa, dapat disimpulkan bahwa kemampuan organisasi dalam merespons transformasi digital telah mulai berkembang, namun belum menunjukkan tingkat *organizational agility* yang matang. Temuan penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital yang dilakukan masih bersifat parsial, bertahap, dan belum terintegrasi secara menyeluruh ke dalam seluruh sistem kerja organisasi.

Pertama, terkait *organizational agility*, penelitian menunjukkan bahwa KSPPS BMT An Najah Wiradesa telah melakukan berbagai penyesuaian dalam merespons perubahan teknologi digital melalui penerapan sistem digital pada beberapa aktivitas operasional. Organisasi juga melakukan penyesuaian prosedur kerja serta mengembangkan penggunaan teknologi secara bertahap sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi tersebut masih berada pada tahap perkembangan dan belum dapat dikategorikan sebagai *organizational agility* yang matang. Hal ini terlihat dari masih terbatasnya implementasi digitalisasi, adanya kendala infrastruktur, serta ketergantungan pada proses adaptasi yang berlangsung secara gradual.

Selain itu, temuan penelitian menunjukkan bahwa berbagai bentuk penyesuaian yang dilakukan organisasi tidak seluruhnya dapat ditafsirkan sebagai indikator *agility*. Beberapa kondisi, seperti penerapan perubahan secara sangat bertahap maupun ketergantungan terhadap faktor eksternal, dapat dipahami sebagai strategi menjaga stabilitas organisasi, tetapi juga dapat menunjukkan bahwa transformasi digital masih

berada pada tahap awal pengembangan. Oleh karena itu, *organizational agility* yang ditemukan dalam penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai kemampuan adaptasi yang sedang berkembang daripada kemampuan organisasi yang telah sepenuhnya agile.

Kedua, terkait adaptasi sumber daya manusia, penelitian menunjukkan bahwa kesiapan SDM dalam menghadapi digitalisasi masih bervariasi. Perbedaan pengalaman, kebiasaan kerja, dan kemampuan dalam menggunakan teknologi menyebabkan proses adaptasi berlangsung dengan tingkat kecepatan yang berbeda pada setiap pegawai. Temuan penelitian tidak menunjukkan adanya penolakan yang kuat terhadap digitalisasi, tetapi lebih mengarah pada kesulitan adaptasi dan kebutuhan waktu belajar dalam menggunakan sistem baru. Oleh karena itu, tantangan utama yang dihadapi organisasi bukan hanya penerapan teknologi, tetapi juga pengembangan kapasitas SDM agar mampu memanfaatkan teknologi secara optimal.

Penelitian juga menunjukkan bahwa organisasi telah berupaya mendukung proses adaptasi melalui pelatihan, sosialisasi, dan pendampingan. Akan tetapi, berbagai informan masih menilai bahwa literasi digital dan kompetensi digital pegawai perlu ditingkatkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kapasitas digital SDM masih berada dalam tahap pengembangan dan belum sepenuhnya siap untuk mendukung transformasi digital yang lebih luas.

Ketiga, terkait peran kepemimpinan, penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam mendukung transformasi digital melalui pengelolaan perubahan secara bertahap, pemberian pelatihan dan pendampingan, serta upaya menjaga stabilitas organisasi selama proses digitalisasi berlangsung. Kepemimpinan berperan sebagai fasilitator yang membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan melalui evaluasi, sosialisasi, dan penguatan prosedur kerja.

Namun demikian, penelitian ini tidak menemukan bukti yang cukup kuat untuk menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan sepenuhnya bersifat adaptif dalam arti melibatkan pegawai secara langsung dalam proses pengambilan keputusan strategis. Oleh karena itu, temuan penelitian lebih menunjukkan adanya kepemimpinan yang adaptif dan suportif daripada kepemimpinan adaptif sebagaimana dijelaskan dalam beberapa literatur.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital di KSPPS BMT An Najah Wiradesa masih berada dalam proses perkembangan. *Organizational agility* yang ditemukan belum menunjukkan karakteristik *agility* yang matang, melainkan lebih menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan penyesuaian secara bertahap terhadap perubahan lingkungan. Dalam perspektif *Dynamic Capabilities Theory* (Teece, 2007), kemampuan yang paling terlihat adalah kemampuan *transforming*, yaitu kemampuan melakukan penyesuaian internal terhadap perubahan yang terjadi. Sementara itu, kemampuan untuk memanfaatkan peluang digital secara lebih cepat dan menyeluruh masih menghadapi berbagai keterbatasan, baik pada aspek sumber daya manusia, infrastruktur, maupun implementasi digitalisasi itu sendiri.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan pemahaman bahwa pada konteks lembaga keuangan mikro syariah seperti BMT, *organizational agility* tidak selalu muncul dalam bentuk transformasi digital yang cepat dan menyeluruh. Sebaliknya, *agility* lebih tampak sebagai proses adaptasi yang berkembang secara bertahap melalui penyesuaian organisasi, pembelajaran SDM, dan dukungan kepemimpinan dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih menunjukkan adanya *agility* yang bersifat *agility embrional* atau sedang berkembang, daripada *organizational agility* yang telah matang dan mapan.

B. KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipahami sebagai bagian dari konteks interpretasi hasil serta sebagai dasar bagi pengembangan penelitian selanjutnya.

Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus instrumental pada satu objek penelitian, yaitu KSPPS BMT An Najah Wiradesa. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang mendalam dan kontekstual mengenai fenomena *organizational agility* dalam transformasi digital. Namun demikian, fokus pada satu kasus (single case study) menyebabkan temuan penelitian bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasikan secara luas ke seluruh lembaga keuangan mikro syariah yang memiliki karakteristik organisasi, sumber daya, dan tingkat digitalisasi yang berbeda.

Kedua, penelitian ini sangat bergantung pada data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang tersedia di organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian dipengaruhi oleh perspektif informan serta interpretasi peneliti dalam memahami fenomena yang diteliti. Meskipun peneliti telah melakukan triangulasi sumber dan teknik untuk meningkatkan validitas data, kemungkinan subjektivitas dalam proses interpretasi tetap tidak dapat sepenuhnya dihindari.

Ketiga, penelitian ini memiliki keterbatasan akses terhadap beberapa dokumen internal organisasi. Salah satu keterbatasan yang ditemui adalah belum diperolehnya struktur organisasi terbaru secara lengkap pada saat penelitian dilaksanakan. Kondisi tersebut membatasi kemampuan peneliti untuk melakukan analisis yang lebih mendalam mengenai perubahan struktur organisasi dan distribusi peran dalam mendukung transformasi digital.

Keempat, penelitian ini belum mengukur tingkat kematangan digital (*digital maturity*) organisasi secara kuantitatif. Analisis digitalisasi dalam penelitian ini didasarkan pada data wawancara, observasi, dan dokumentasi, sehingga hasil penelitian lebih menggambarkan proses adaptasi dan

pengalaman organisasi dalam menjalankan transformasi digital daripada tingkat kematangan digital yang dapat diukur secara objektif.

Kelima, penelitian ini juga belum mengukur dampak transformasi digital secara kuantitatif, seperti peningkatan kinerja organisasi, efisiensi operasional, produktivitas pegawai, maupun kepuasan anggota. Oleh karena itu, fokus penelitian lebih diarahkan pada proses, dinamika, dan pengalaman organisasi dalam menghadapi perubahan dibandingkan pada hasil kinerja yang terukur.

Keenam, dari sisi empiris, penelitian ini dilakukan ketika organisasi masih berada pada tahap awal hingga menengah dalam proses transformasi digital. Kondisi tersebut menyebabkan temuan penelitian belum sepenuhnya mencerminkan organisasi yang telah mencapai tingkat kematangan digital yang tinggi maupun *organizational agility* yang matang.

Ketujuh, keterbatasan juga terlihat pada aspek sumber daya dan infrastruktur organisasi, seperti keterbatasan pelatihan formal, fasilitas pendukung, serta kendala teknis yang memengaruhi proses adaptasi SDM terhadap digitalisasi. Kondisi tersebut tidak hanya menjadi temuan penelitian, tetapi juga membatasi ruang eksplorasi peneliti dalam mengkaji implementasi transformasi digital secara lebih komprehensif.

Dengan memahami berbagai keterbatasan tersebut, penelitian ini tetap memberikan kontribusi dalam memperkaya pemahaman mengenai *organizational agility* dalam konteks transformasi digital pada lembaga keuangan mikro syariah. Selain itu, keterbatasan yang ditemukan dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya untuk menggunakan pendekatan yang lebih luas, mengombinasikan metode kualitatif dan kuantitatif, mengukur tingkat digital maturity organisasi, serta melakukan studi komparatif pada lebih dari satu organisasi agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai *organizational agility* dan transformasi digital.

C. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *organizational agility* di KSPPS BMT An Najah Wiradesa dibentuk melalui proses adaptasi SDM, budaya kolaboratif, serta kepemimpinan adaptif dalam konteks keterbatasan sumber daya, maka beberapa saran berikut diajukan secara kontekstual dan aplikatif:

1. Bagi Praktisi (Manajemen KSPPS BMT An Najah Wiradesa)
Diperlukan upaya yang lebih sistematis dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, khususnya melalui penyelenggaraan pelatihan digital yang terstruktur dan berkelanjutan. Hal ini penting mengingat temuan menunjukkan adanya kesenjangan literasi digital serta proses adaptasi yang masih bergantung pada pengalaman informal dan knowledge sharing antarpegawai.

Selain itu, manajemen perlu memperkuat strategi pengembangan budaya digital organisasi, tidak hanya melalui penerapan teknologi, tetapi juga melalui internalisasi nilai-nilai adaptif seperti keterbukaan terhadap perubahan, pembelajaran berkelanjutan, dan kolaborasi. Mengingat budaya kerja masih berada dalam tahap transisi dari sistem manual ke digital, intervensi budaya menjadi krusial untuk mempercepat transformasi.

Di sisi lain, praktik kepemimpinan adaptif yang telah berjalan dengan baik perlu dipertahankan dan dikembangkan ke arah yang lebih strategis, misalnya dengan melibatkan pegawai dalam perumusan kebijakan digital serta pengambilan keputusan berbasis inovasi. Pendekatan ini terbukti mampu meminimalisir resistensi dan memperkuat keterlibatan pegawai dalam proses perubahan. [OB]

2. Bagi Pengambil Kebijakan (Regulator dan Pembina Lembaga Keuangan Syariah)

Diperlukan dukungan kebijakan yang lebih konkret dalam bentuk program pendampingan digitalisasi bagi BMT, khususnya yang berkaitan dengan penguatan infrastruktur

teknologi, stabilitas jaringan, serta penyusunan regulasi yang adaptif terhadap kebutuhan lembaga keuangan mikro syariah. Hal ini penting mengingat temuan menunjukkan bahwa keterbatasan infrastruktur dan belum adanya regulasi yang jelas menjadi salah satu hambatan dalam proses transformasi digital.

Selain itu, pengambil kebijakan dapat mendorong penyusunan standar kompetensi digital bagi SDM BMT yang disesuaikan dengan karakteristik lembaga berbasis syariah, sehingga proses transformasi tidak hanya berorientasi pada efisiensi teknologi, tetapi juga tetap selaras dengan prinsip-prinsip syariah.

3. Bagi Akademisi

Penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational agility* dalam konteks BMT memiliki karakteristik yang lebih bersifat human-centered dan berbasis nilai, sehingga diperlukan pengembangan kajian teoritis yang lebih kontekstual terhadap lembaga keuangan mikro syariah. Akademisi diharapkan dapat mengembangkan model konseptual yang mengintegrasikan *dynamic capabilities*, *organizational agility*, serta nilai-nilai Islam sebagai kerangka analisis yang lebih komprehensif.

Selain itu, pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini terbukti mampu mengungkap dinamika sosial dan budaya organisasi secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengombinasikan pendekatan kualitatif dengan kuantitatif (*mixed methods*) untuk memperkuat generalisasi temuan tanpa menghilangkan kedalaman analisis kontekstual.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup yang berfokus pada satu studi kasus (*single case study*), sehingga temuan yang dihasilkan bersifat kontekstual dan belum dapat digeneralisasikan secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi

komparatif antar BMT atau lembaga keuangan mikro lainnya, guna memperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai variasi implementasi *organizational agility* dalam konteks yang berbeda.

Selain itu, penelitian ini belum secara mendalam mengkaji aspek pengukuran kinerja organisasi pasca digitalisasi, sehingga penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi hubungan antara *organizational agility* dengan kinerja keuangan, kepuasan anggota, maupun keberlanjutan lembaga.

Lebih lanjut, peluang penelitian juga terbuka untuk mengkaji secara lebih spesifik peran teknologi tertentu (misalnya fintech, mobile banking syariah, atau sistem informasi koperasi) dalam membentuk *agility* organisasi, sehingga dapat memberikan kontribusi empiris yang lebih tajam terhadap pengembangan teori dan praktik transformasi digital di sektor keuangan mikro syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, A. D. (2024). *Strategy implementation practices and growth of Daraja Microfinance Bank in Nairobi* [Undergraduate thesis, Kenyatta University]. Kenyatta University Institutional Repository. <https://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/26919>
- Andi, D., Wiguna, M., & Yunanti, S. (2024). *Peranan manajemen sumber daya manusia terhadap strategic agility dan organizational agility dalam menjawab tantangan transformasi digital pada PT. Wira Kharisma Properti*. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(3), 9883–9899. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i3.11465>
- Ardiansyah, R., & Susanto, H. (2021). *Baitul Maal wat Tamwil (BMT) sebagai lembaga keuangan mikro syariah di era digital*. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 11(2), 101–111. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5514320>
- Effendi, S., So, I. G., & Setiadi, N. J. (2024). *How can microfinance institutions successfully navigate a competitive advantage and financial performance? Exploring the role of ambidextrous leadership and agility*. *Frontiers in Sociology*, 9, Article 1482796. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1482796>
- Fachridian, A., Ramli, A. H., & de Araujo, L. M. (2024). *Implementation of organizational agility strategies to meet the challenges of digital transformation in government organizations*. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 39(2), 215–233. <https://doi.org/10.56444/mem.v39i2.4575>
- Gustriani, G., & Harunurrasyid, H. (2024). *The impact of digital transformation on financial inclusion: Evidence from MSMEs in Indonesia*. *Jurnal Ekonomi Syariah*. <https://online-journal.unja.ac.id/JES/article/view/36399>
- Hartono, S., Syafii, M. L., & Mislana, W. (2021). *Islamic need for achievement based on adaptability to realize the performance of the Islamic cooperative HR in East Java*. *ICONIS Conference Proceedings*.

- <https://conference.iainmadura.ac.id/index.php/iconis/article/download/59/75>
- Hasanah, U. (2021). *Teknik purposive sampling dalam penelitian kualitatif: Telaah konseptual dan implementasi praktis*. *Jurnal Penelitian Humaniora*, 22(1), 55–63. <https://doi.org/10.24198/jph.v22i1.34719>
- Helmalia, H., Masdupi, E., & Rasyid, R. (2025). *Determinants of strategy agility and performance of micro, small and medium enterprises halal industry*. *INSIGHT Journal*. <https://insight.ppj.unp.ac.id/index.php/insight/article/view/197>
- International Monetary Fund. (2023). *Digital finance: Resilience and inclusion*. Policy Paper. <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2023/03/01/Digital-Finance-Resilience-and-Inclusion-530612>
- KSPPS BMT An-Najah. (n.d.). *Sejarah berdirinya BMT An-Najah Wiradesa Pekalongan*. <https://bmtannajah.com>
- Kusuma, A. R., & Wijayanti, R. (2023). *Teknik wawancara dalam penelitian kualitatif organisasi: Analisis praktik dan tantangan*. *Jurnal Metodologi Sosial*, 5(1), 67–76. <https://doi.org/10.31000/jms.v5i1.2023>
- Mattajang, R. (2023). *Organizational agility: HR practices for facing rapid change in the digital era*. *Jurnal Info Sains: Informatika dan Sains*, 3(4), 645–654. <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/InfoSains/article/view/3475>
- Mahyarni, M., & Okfalisa, O. (2024). *SMEs digitalization readiness in supporting sharia fintech: Framework development using fuzzy AHP*. *Serbian Journal of Management*. <https://www.aseestant.ceon.rs/index.php/sjm/article/view/44971>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.

- Munandar, A., & Witjaksono, A. D. (2025). *Organizational transformation toward agility: Integrating change management, dynamic capabilities, and MSME adaptability*. *JURISMA: Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 15(1), 25–35. <https://ojs.unikom.ac.id/index.php/jurisma/article/view/15897>
- Mustafa, A. H., Yusuf, S. N. S., & Zakaria, Y. (2024). *The significance of strategic transformation in influencing the future dynamics of Islamic religious councils*. *Journal of Emerging Economies and Islamic Research*, 12(1), 88–103. <https://journal.uitm.edu.my/ojs/index.php/JEEIR/article/view/856>
- Naimah, N., & Maulida, A. Z. (2024). *Strategic management analysis on sharia cooperative problems in South Kalimantan in the digital era*. *The Journal of Economics and Business of Islam*. <https://journal.iain-manado.ac.id/index.php/TJEBI/article/view/3151>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). Roadmap Pengembangan dan Penguatan Lembaga Keuangan Mikro Tahun 2024–2028. Otoritas Jasa Keuangan. <https://www.ojk.go.id>
- Putra, Y. H. S. (2024). *Digital transformation strategy in Islamic microfinance cooperatives: A case study of BMT UGT Nusantara's innovation*. *Greenation International Journal*. <https://research.e-greenation.org/GIJEI/article/view/305>
- Rahmadi, M. H., & Rusmiati, E. T. (2025). *Transformasi digital manajemen SDM di instansi pemerintah: Adaptasi, tantangan, dan peluang*. *Petanda: Jurnal Ilmu Komunikasi dan Humaniora*, 7(2), 113–121. <https://doi.org/10.32509/petanda.v7i2.5174>
- Rahmah, N., & Sari, D. M. (2021). *Pendekatan kualitatif dalam penelitian manajemen: Telaah filosofis dan praktis*. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(2), 145–152. <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i2.2632>
- Rajib, M. M., & Anjar, P. (2025). *Implementation of dynamic capabilities to address digital transformation and enhance*

- innovation in Islamic microfinance institutions. International Journal of Management and Social Science Research.*
<https://ijmsssr.org/paper/67f7398667de7.pdf>
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D.* Alfabeta.
- Syafii, M. L., & Rahman, A. (2022). *Measuring digital capability maturity in Islamic cooperatives. Jurnal Teknologi dan Ekonomi Syariah*, 5(2), 155–170.
<https://doi.org/10.20885/jtes.v5i2.2022>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management.* Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.
- Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance.* Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350.
<https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Virginia, M. A. (2025). *Implementasi strategi pengembangan SDM dalam menghadapi tantangan transformasi digital. Economic Management Business Research Journal*, 2(1).
<https://doi.org/10.57235/ember.v2i1.8079>