

APLIKASI ESCETE PRIMA MOBILE CREDIT UNION PRIMA DANARTA: STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG KONDUSIF BERLANDASKAN AJARAN SOSIAL GEREJA

**Gabriel Kristiawan
Suhassatya**

| *Program Studi Magister Manajemen
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya*
gabrielsuhassatya@gmail.com

Abstract

This research paper examines change management strategies and conducive human resource (HR) development in non-profit organizations, specifically at Prima Danarta Credit Union (CU) through the implementation of the ESCETE Prima Mobile application. The purpose of this research is to understand how change management is implemented in non-profit organizations, explore the important role of HR development in supporting change, and evaluate the application of digital technology in financial services through the ESCETE Prima Mobile application. In addition, this research also aims to connect modern management concepts with theological reflection, highlighting the importance of glorifying human dignity in the process of change and technological innovation. The research method used is a descriptive

qualitative approach, with critical analysis of change management literature, HR development, as well as theological reflection related to business ethics in the church's social teachings. The results showed that change management at CU Prima Danarta through the ESCETE Prima Mobile application was able to improve the efficiency and quality of financial services for members. This application also helps organizations adapt to technological developments, strengthen HR competencies, and create a work environment that is more responsive to change. Stages of change management such as envisioning, activating, supporting, installing, ensuring, and recognizing were identified as key to the success of the application. This research shows that successful implementation of change management in organizations depends on effective leadership, people development, and the organization's ability to innovate.

Keywords: Change Management, Human Resources, ESCETE Prima Mobile Application, Credit Union Prima Danarta, Theological Reflection, Technology, Non-Profit Organization

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sebuah organisasi tentu memiliki visi dan misi sebagai tatanan pertama dan fondasi dasar dari sebuah bangunan. Organisasi sama halnya sebuah bangunan rumah perlu ada sebuah fondasi yang menjadi batu landasan berdirinya. Oleh sebab itulah perlu adanya visi dan misi yang menjadi penyokongnya. Dalam hal ini, visi dan misi ini menjadi acuan atas segala hal yang akan terjadi ke depannya. Sebuah organisasi juga ibarat sebuah kapal yang berlayar mengarungi samudra. Apabila kapal tersebut tidak dibuat atas dasar pokok-pokok elemen yang tidak kuat, maka ia akan hancur diterpa angin, ombak dan gelombang dalam serangkaian perjalanannya. Selain itu pula, dengan adanya visi dan misi tersebut akan menjadi penyokong bagi setiap awak kapal yakni para direksi dan karyawan organisasi atau lembaga untuk dapat berpegang teguh padanya sekalipun terjadi banyak perubahan di tengah jalan dan pelbagai hal di dunia yang terus bergerak dan berubah.

Dalam hal pengelolaan dan pembangunan sebuah organisasi perlu pula adanya pengelolaan yang kuat yakni pengelolaan strategi organisasi dan pengelolaan sumber daya manusianya. Sehingga ketika ada banyak perubahan baik dari faktor eksternal ataupun internal, kapal organisasi ini tidak tumbang oleh adanya gelombang. Perubahan zaman yang begitu

masif terus bergerak dan globalisasi yang kian berkembang membabi buta, mengajak para awak kapal dalam organisasi untuk turut serta belajar dan beradaptasi dengan perubahan, seperti contohnya perubahan teknologi yang semakin berkembang dewasa ini.

Perubahan yang terus berkembang karena teknologi ini mengajak semua elemen untuk turut serta beradaptasi dengan teknologi. Hal ini penting, karena nantinya bukan teknologi yang mengendalikan manusia, melainkan manusia yang mengendalikan teknologi. Oleh karena banyak terjadi perubahan dalam organisasi dengan pelbagai elemen, sangatlah perlu dan mendesak adanya manajemen perubahan dan manajemen sumber daya manusia yang baik dalam sebuah organisasi atau lembaga. Hal ini penting supaya seluruh awak kapal dalam organisasi atau lembaga tersebut dapat beradaptasi dalam satu komando seturut visi dan misi pendiriannya dan supaya mereka tidak hanyut diterpa gelombang perubahan zaman karena teknologi.

Berkenaan dengan hal tersebut penulis hendak meneliti dan merefleksikan tentang manajemen perubahan dan pengelolaan sumber daya manusia yang kondusif di dalam sebuah organisasi karena adanya faktor perubahan zaman karena teknologi yang begitu masif. Oleh sebab itulah, penulis mengambil objek material atas penelitian dan refleksi ini yakni dari aplikasi *ESCETE Prima Mobile* milik *Credit Union Prima Danarta* dan objek formalnya yakni manajemen perubahan dan manajemen sumber daya manusia yang kondusif untuk dapat mengelola dan beradaptasi dengan aplikasi *ESCETE Prima Mobile* tersebut. Sehingga manajemen sumber daya manusia ini dapat menunjang berkembangnya para karyawan dan anggota *Credit Union Prima Danarta* untuk dapat turut serta menggunakan dan mengampanyekan aplikasi *ESCETE Prima Mobile* yang bertujuan untuk memudahkan layanan *Credit Union Prima Danarta* bagi anggota dan pegawai serta memanfaatkan perkembangan teknologi yang mutakhir.

1.2. Rumusan Masalah

- a. Apa itu manajemen perubahan? Mengapa manajemen perubahan penting bagi sebuah organisasi? Bagaimana langkah-langkah mengimplementasikan manajemen perubahan di dalam organisasi?
- b. Apa itu manajemen sumber daya manusia? Bagaimana mengelola sumber daya manusia yang kondusif di dalam organisasi?

- c. Bagaimana penerapan manajemen perubahan dan pengelolaan sumber daya manusia yang kondusif di dalam *Credit Union Prima Danarta* dalam penggunaan aplikasi *ESCETE Prima Mobile*?

1.3. Tujuan Penulisan

- a. Memahami pengertian dari manajemen perubahan, urgensi adanya manajemen perubahan di dalam sebuah organisasi, dan langkah/tahap-tahap untuk mengimplementasikannya.
- b. Memahami pengertian dari manajemen sumber daya manusia dan mengetahui tata kelola sumber daya manusia yang kondusif dan sehat dalam organisasi.
- c. Memahami dan mengetahui penerapan manajemen perubahan dan manajemen sumber daya manusia yang kondusif, secara khusus penerapannya dalam aplikasi *ESCETE Prima Mobile* milik *Credit Union Prima Danarta*.

II. TEORI MANAJEMEN

2.1. Pengertian Manajemen Perubahan

Pengertian perubahan atau change ialah sebagai, “*jendela yang memberikan jalan kepada masa depan yang mendatangi seseorang*”. Masa depan yang dimaksudkan ialah masa depan yang datang seperti yang telah seseorang miliki dan telah ia persiapkan, atau justru kebalikannya, yakni masa depan yang di luar dugaan sebelumnya. Dalam menghadapi sebuah perubahan, seseorang perlu untuk memilih dan menjalankan cara dalam manajemen organisasi tersebut, termasuk di antaranya ialah cara untuk melawan perubahan yang akan dihadapi oleh kelompok organisasi ke depannya. Sehingga dengan demikian, menurut

Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, manajemen perubahan (*change management*) ialah manajemen perusahaan yang dilakukan sebagai pola dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi di dalam dunia bisnis dan organisasi (Sule dan Saefullah, 2005: 316-317).

Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah memberikan gagasannya bahwa setiap perubahan di dunia ini dikategorikan menjadi dua jenis yakni, perubahan bersifat fluktuatif (naik turun) dan tidak menentu (*volatile*) dan perubahan bersifat *chaotic* atau mengejutkan dan tidak dapat diprediksi. Supaya sebuah perusahaan dapat menghadapi setiap perubahan yang ada, salah satu usahanya ialah dengan adanya perubahan-perubahan yang dibaca kecenderungannya (*trend*) untuk

kemudian diminimumkan risikonya dan mengubah risiko tersebut menjadi sebuah peluang untuk melakukan perubahan (Sule dan Saefullah, 2005: 317).

Menurut Jeff Davidson, perubahan merujuk pada terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya. Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan, melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu yang sangat signifikan. Rumusan perubahan yang diungkapkan oleh Davidson tersebut, yakni perubahan organisasi termasuk lembaga pendidikan tinggi bisa terjadi diberbagai aspek kehidupan organisasi (Davidson, 2005: 4).

Menurut Michel Beer, perubahan merupakan sebuah tindakan untuk memilih yang berbeda dari sebelumnya. Perbedaan inilah yang menghasilkan sebuah perubahan, yakni di dalam organisasi atau perusahaan. Apabila hasil yang didapatkan sama seperti dengan sebelumnya, hal itu berarti bahwa hasil ini memperkuat status yang ada (Beer, 2002:452). Menurut Winardi, perubahan organisasi merupakan sebuah tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menjadi kondisi yang berlaku sekarang dan masa yang akan datang. Hal ini terjadi menurut sesuatu yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya (Winardi, 2005: 2). Menurut Rebecca Potts and LaMarsh, perubahan ialah sebuah pergeseran dari keadaan masa kini dalam organisasi menuju keadaan di masa depan. Perubahan-perubahan ini merupakan sebuah keadaan sekarang yang dilihat dari struktur, proses, orang, dan budayanya. Perubahan suatu lembaga dan organisasi dapat dibatasi pada aspek struktur organisasi, proses, orang, dan budaya organisasi (Potts dan LaMarsh, 2004: 36).

2.2. Urgensi Manajemen Perubahan Organisasi Nirlaba

Menurut Jeff Davidson, manajemen perubahan sangatlah penting bagi organisasi dan perusahaan. Menurutnya, perubahan bisa berupa pergantian seluruhnya atau sebagian dari apa yang ada sebelumnya. Perubahan mungkin bisa berupa usaha memasuki wilayah yang sama sekali baru, menghadapi sesuatu tak terduga, menentukan ulang arah perjalanan, atau berbenah untuk mengejar waktu dengan sumber daya yang tak memadai. Perubahan ini jelas tak perlu anda cari, namun

kenalilah sebagai sebuah elemen yang mungkin hadir dalam perjalanan karir anda (Davidson, 2005: 4).

Menurut Taufiknurohman, manajemen perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Perubahan mulai disadari menjadi bagian yang penting dari suatu organisasi diawali sekitar empat puluh tahun tahun yang lalu. Manajemen perubahan dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan. Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi stagnan, melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman. (Taufiknurohman, 2015).

Kemampuan untuk beradaptasi kiranya harus dilakukan oleh seluruh jenis organisasi dan perusahaan, baik itu bergerak di bidang laba ataupun nirlaba. Perubahan merupakan sebuah keniscayaan, oleh sebab itulah organisasi nirlaba perlu pula untuk memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan kondisi dan situasi sekitar dalam perkembangan zamannya. Organisasi perlu untuk memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan setiap perubahan ini. Perubahan-perubahan yang kiranya perlu dialami oleh organisasi nirlaba yakni perubahan generasi dari pengelola organisasi, jumlah sasaran akhir atau pengguna organisasi nirlaba yang kemungkinan akan bertambah, sedangkan sasaran input mungkin berkurang dan berbagai bentuk perubahan lainnya. Oleh sebab itulah, sebuah organisasi nirlaba dituntut untuk berinovatif dan kreatif dalam mengelola organisasinya. Pusparagam ide dan gagasan baru mengenai pengembangan organisasi nirlaba perlu untuk dicari dan dikembangkan supaya organisasi nirlaba dapat terus berkembang untuk menjalankan setiap visi dan misinya dalam pencapaian tujuan (Sule dan Saefullah, 2005: 351-352).

2.3. Tujuan Manajemen Perubahan

Sebuah perusahaan atau organisasi mengadakan program perubahan dan visi ke depan untuk perubahan tentu memiliki tujuan

tertentu suatu kunci yang paling utama ialah untuk menghantarkan perusahaan atau organisasi kepada kemajuan dan keberhasilan di masa yang akan datang. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat 3 tujuan manajemen perubahan yang menjadi fondasi dasar perubahan di dalam organisasi atau perusahaan. Ketiga tujuan tersebut yakni:

- a. Mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan, lembaga, dan organisasi dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.
- b. Menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi baik dalam lingkup internal (*sikap tenaga kerja, perubahan strategis korporasi, perubahan teknologi, perubahan peralatan, dan sebagainya*) atau lingkup eksternal (perubahan pasar, peraturan kebijakan pemerintahan, perubahan zaman dan teknologi, dan lain sebagainya) yang ada di lingkungan organisasi atau perusahaan.
- c. Memperbaiki efektivitas perusahaan agar dapat bersaing di pasar modern dan di tengah perkembangan zaman yang ada.

2.4. Langkah dalam Manajemen Perubahan

Pelaksanaan manajemen perubahan bukanlah suatu hal yang mudah dan instan begitu saja dilaksanakan. Perubahan ini juga bukan sekadar dilakukan secara sembarangan yang nantinya bukan mengarahkan pada suatu keberhasilan melainkan menuntun ke arah kegelapan. Oleh sebab itulah perlu adanya langkah dan tahapan yang matang untuk dapat melakukan manajemen perubahan di dalam sebuah organisasi yang bermanfaat bukan hanya masa sekarang namun keberlangsung dan keberlanjutan ke depannya dalam sebuah organisasi. Menurut Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (Sule dan Saefullah, 2005: 317-318) terdapat enam langkah dalam melakukan manajemen perubahan di dalam organisasi meliputi:

a. *Envisioning*

Langkah pertama ialah *envisioning*. Pada langkah ini manajer bertugas memberikan inspirasi dan ide mengenai perubahan kepada staf manajemen di perusahaan. Hal ini termasuk pula di dalamnya mengenai dampak perubahan terhadap masa depan perusahaan dan pentingnya perusahaan atau organisasi untuk berubah.

b. *Activating*

Langkah kedua ialah *activating*. Langkah ini menekankan adanya proses sosialisasi dari inspirasi dan ide mengenai perubahan yang harus

dilakukan kepada seluruh bagian di dalam organisasi sehingga seluruh anggota organisasi perusahaan menyadari secara penuh tentang pentingnya dan perlunya perubahan dilakukan untuk memastikan masa depan organisasi atau perusahaan.

c. Supporting

Langkah ketiga adalah *supporting*. Pada langkah ini organisasi dan manajer perlu untuk melakukan identifikasi akan berbagai sumber daya yang diperlukan untuk perubahan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan atau organisasinya dalam manajemen perusahaan. Sumber daya yang terdapat di dalamnya ini dapat berupa sumber daya fisik, sumber daya manusia, ataupun metode mutakhir untuk melakukan sebuah perubahan. Oleh sebab itulah, dalam melakukan identifikasi perlu untuk seluruh bagian di dalam organisasi dalam memaksimalkan segenap bagiannya dengan optimal.

d. Installing

Langkah keempat yakni *installing*. Langkah ini menekankan bahwa setelah ide dan segala gagasan atau rencana perubahan diidentifikasi dengan baik, maka langkah berikutnya ialah pengambilan keputusan mengenai perubahan yang akan dilakukan. Oleh sebab itulah untuk melakukannya dengan baik sangat perlu untuk menyosialisasikan dan untuk dijalankan di seluruh bagian perusahaan.

e. Ensuring

Langkah kelima ialah *ensuring*. Langkah ini lebih ditekankan kepada seluruh anggota bagian. Setelah rencana disosialisasikan kepada anggota dan seluruh bagian di dalam organisasi atau perusahaan nirlaba selanjutnya ialah memastikan bahwa seluruh kegiatan dan rencana dapat berjalan dengan baik dan lancar seturut dengan rencana.

f. Recognizing

Langkah keenam yakni *recognizing*. Pada langkah ini yang merupakan langkah terakhir ialah melakukan identifikasi atas apa yang belum dilakukan dan menentukan apa saja yang belum dicapai oleh perusahaan sehubungan dengan perubahan yang terjadi.

2.5. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (Sule dan Saefullah, 2005: 159-160), manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah upaya mengelola dan menjadi proses untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber

daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian sebuah tujuan. Pengertian ini mencakup mulai dari memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (*the man on the right place*) seperti yang disyaratkan sebuah perusahaan atau organisasi hingga sampai pada tata cara supaya kualifikasi ini dapat dipertahankan dan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh sebab itulah, manajemen sumber daya manusia ini merupakan sebuah proses yang berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam sebuah organisasi perusahaan.

Dalam struktur organisasi perusahaan terutama di dalam perusahaan menengah dan besar, selain direktur utama, bagian yang bertanggung jawab dan berfungsi mengelola urusan sumber daya manusia adalah bagian dari personalia. Adapaun perusahaan kecil-kecilan yang jumlah sumber daya manusianya di bawah 10 orang seperti halnya *home industry*, bisnis warung, dan sebagainya biasanya pengelolaan sumber daya manusianya ini langsung ditangani oleh sang direktur atau manajer, atau bos dari usaha kecil ini. Personalia berfungsi sebagai perencana konsep perekrutan, pengembangan, dan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang diperlukan oleh perusahaan atau organisasi. Kebijakan-kebijakan yang menyangkut peraturan tenaga kerja, kualifikasi perekrutan, pengembangan karier mulai dari pengiriman tenaga kerja untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri hingga melanjutkan studi, program insentif maupun bonus bagi tenaga kerja (Sule dan Saefullah, 2005: 159-160).

2.6. Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Kondusif

“ A leader is a person who holds an unusual degree of power to project on other people his or her shadow or his or light. “

~ Parker Palmer ~

Manajemen sumber daya manusia merupakan kunci dalam berjalannya sebuah organisasi. Oleh sebab itulah, mundur atau berkembangnya sebuah organisasi atau perusahaan juga ditentukan oleh kinerja dan performa dari sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Upaya untuk dapat senantiasa memelihara dan mengembangkan performa baik dari sumber daya manusia di dalam organisasi ialah

adanya komunikasi dan relasi yang baik di dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Upaya untuk mengembangkan arah gerak perusahaan dan organisasi menjadi semakin maju, apabila sumber daya manusia yang ada di dalamnya memiliki keserempakan dalam berjalan bersama. Hal ini dibutuhkan peran serta seorang pemimpin atau manajer bagi sumber daya manusia yang ada. Selayaknya di katakan oleh Parker Palmer bahwasanya seorang pemimpin merupakan pribadi yang memegang suatu hal yang tidak biasa untuk sebuah perencanaan bagi orang lain baik di kala gelap ataupun terangnya keadaan mereka. Adanya relasi yang positif di antara para staf karyawan merupakan kunci bagi pengembangan sumber daya manusia organisasi yang kondusif dan menjadi tempat kerja yang produktif. (Fowler, 2019: 33).

Upaya untuk membangun relasi yang baik di antara pemimpin dengan karyawan organisasi serta antara karyawan dengan karyawan merupakan fungsi utama dari seorang pemimpin organisasi untuk dapat mengembangkan tempat kerja dan sumber daya manusia yang kondusif. Menurut Carol L. Fowler, terdapat 3 hal yang perlu untuk diupayakan yakni coaching, mentoring, dan communicating (Fowler, 2019: 34).

a. Coaching

Pada bagian ini seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelatihan kepada karyawan dan staf untuk memiliki performa yang baik di segala situasi dan kondisi pekerjaan (profesionalitas kerja). Ketika seorang pemimpin memberikan pelatihan atau sedang melatih karyawan dan staf, pertama-tama ia bertugas untuk memotivasi mereka supaya memiliki performa yang baik dalam melakukan setiap pekerjaan. Seorang pemimpin yang memberikan pelatihan (*coaching*) secara langsung akan dapat mempercepat perkembangan profesionalitas dari para karyawan dan stafnya dengan baik. Alhasil, setiap pekerjaan, visi, misi, serta program-program baru yang dicanangkan oleh pemimpin, dapat dengan cepat dilakukan dan dikerjakan dengan optimal oleh para karyawan dan stafnya (Fowler, 2019: 34).

b. Mentoring

Bagian ini menekankan tentang peran seorang pemimpin untuk memberikan semua situasi dan pengarahan dari mentor (pastor/manajer) kepada para karyawan. Proses *mentoring* merupakan sebuah proses yang lebih intensif untuk seorang pemimpin pastoral dan bukan syarat yang

direncanakan oleh seorang pemimpin. Tahap *coaching* dan *mentoring* mungkin terkesan dapat dipertukarkan. Namun *mentoring* merupakan tahap yang menekankan komitmen jangka panjang dan mempunyai tujuan jangka panjang untuk pengembangan pribadi baik karyawan atau stafnya. *Mentoring* bukan sebatas relasi antara pemimpin dengan karyawan/staf semata. Namun sejatinya tujuan utama dari *mentoring* ialah untuk menolong perkembangan pribadi dan memberikan keuntungan yang lebih besar bagi kompetensi dan kedewasaannya (Fowler, 2019: 34).

c. *Communicating*

Pada bagian ini menekankan tentang upaya untuk membangun komunikasi yang baik, entah itu privat dan komunal antar karyawan dan antara karyawan dengan atasan (manajer/pastor). *Communicating* mencakup tentang kemampuan ketika menghadapi persoalan antara karyawan dengan pemimpinnya serta menangani satu demi satu anggota stafnya dengan baik. Sebagai seorang pemimpin, sangatlah perlu untuk membangun kemampuan untuk berkomunikasi dan berelasi dengan baik. Seorang pemimpin secara khusus manajer atau pastor paroki sangat perlu untuk menjadi pendengar yang baik, penanya yang baik, dan komunikator yang baik (Fowler, 2019: 35).

III. APLIKASI ESCETE PRIMA MOBILE DARI CREDIT UNION (CU) PRIMA DANARTA

3.1. Selayang Pandang Credit Union (CU) Dunia dan Indonesia

Credit Union dikembangkan di Jerman pada tahun 1850-an oleh F.W. Raiffeisen. Ia adalah seorang walikota di Jerman. Keterpurukan ekonomi akibat bencana alam, resesi ekonomi, revolusi industri dan praktik rantai lintah darat menyebabkan kemiskinan di mana-mana. Bantuan-bantuan makanan dan bantuan uang tunai yang dilakukan oleh pemerintah ternyata tidak membawa perubahan berarti bahkan semakin menimbulkan ketergantungan. Raiffeisen kemudian menyimpulkan:

- a. Bantuan yang terus-menerus tidak membantu dan justru merendahkan martabat manusia.
- b. Kemiskinan hanya bisa diatasi oleh mereka (masyarakat miskin) sendiri dengan jalan mengumpulkan uang di antara mereka dan meminjamkannya kembali di antara mereka untuk tujuan produktif, memperbaiki nilai moral dan fisik.

c. Pembenahan dan pengembangan pertama-tama dan paling utama adalah manusianya.

Sejak saat itulah *Credit Union* dapat berkembang dengan pesat di Jerman dan seluruh dunia. *Credit Union* saat ini telah berkembang di banyak negara. Setidaknya terdapat 118 negara dengan Federasi CU Internasional yang disebut WOCCU (*World Council of Credit Union*) yang berpusat di Wisconsin, Amerika Serikat dan Pusat Koordinasi CU Asia yang berpusat di Bangkok yakni ACCU (*Asian Council of Credit Union*). *Credit Union* dikembangkan oleh banyak banyak negara sebab CU menjadi gerakan yang paling konsisten dalam pemberdayaan dan mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat. Saat ini berdasar data WOCCU, setidaknya tercatat ada 87.914 CU Primer dengan jumlah anggota 393.871.631 orang di seluruh dunia (Prima Danarta *Credit Union* – RAT, 2022).

CU di Asia sangatlah berkembang yakni berkembang di negara Korea, Bangladesh, Nepal, Thailand, Filipina, dan sebagainya. Hal ini juga diikuti perkembangannya di negara Malaysia, Singapura, dan Indonesia yang menjadi tempat berkembangnya CU. Di Indonesia sendiri tonggak sejarah pentingnya CU ialah pada tahun 1970-an yakni ketika Peter Albert Karim, SJ mulai mengenalkan gerakan CU dan mengembangkannya, walaupun terdapat catatan yang menunjukkan bahwa replikasi CU pernah pula dikembangkan sebelum tahun 1945. Sekalipun sudah cukup lama berdiri dan berkembang, CU di Indonesia tidak sepopuler KP, KSU, dan jenis koperasi lainnya. Hal ini terjadi karena pemerintah sendiri tidak mempopulerkan CU kepada masyarakat. Hal ini juga terkait dengan kebijakan perkoperasian yang memasukkan CU dalam golongan Koperasi Simpan Pinjam (KSP).

Para aktivis CU merasa perlu membuat deferensiasi antara KSP dan CU meskipun dari segi bisnis yang dikembangkan adalah sama yaitu simpan pinjam, namun CU memiliki karakter yang lebih khusus yaitu dalam pengembangan manusianya serta konsistensi sebagai gerakan pemberdayaan masyarakat. Minimnya pengenalan atas CU membuat CU tidak banyak mendapat perhatian untuk dikembangkan sehingga CU di Indonesia lebih banyak dikembangkan oleh LSM-LSM dan PSE Paroki. Namun demikian, prestasi CU dewasa ini semakin diakui setidaknya dalam penghargaan-penghargaan koperasi tingkat regional maupun nasional, CU bisa dijumpai selalu masuk dalam deretan daftar koperasi berprestasi (Prima Danarta *Credit Union* – RAT, 2022).

3.2. Credit Union (CU) Prima Danarta

a. Yayasan Purba Danarta dan Indonesian Plan (2001-2004)

Embrio CU Prima Danarta dimulai dari pelaksanaan program pemberdayaan ekonomi yang dikembangkan oleh Yayasan Purba Danarta untuk warga binaan *NGO PLAN International* di Surabaya dan warga sekitarnya pada tahun 2001-2004 yang mencakup daerah Wonokromo, Wonokusumo, Rungkut, dan Bangkingan. Program yang dikembangkan mencakup pendidikan pengelolaan ekonomi rumah tangga, menabung, dan pinjam usaha dengan memanfaatkan layanan keuangan Bank Umum Purba Danarta (*Prima Danarta Credit Union – RAT*, 2022).

b. Tahun 2004-2007

Tahun 2004 sasaran dari Yayasan Purba Danarta semakin diperluas. Hal ini dikarenakan minat masyarakat yang semakin tinggi sehingga sistem yang ada mulai kewalahan. Saat ini pula jumlah penabung binaan mencapai 3.000-an orang. Pada tahun 2005 Bank Purba Danarta memutuskan untuk tidak melanjutkan pelayanan keuangan di area Surabaya karena terkendala kebijakan Bank Indonesia. Akibatnya ialah produk layanan Bank Umum Purba Danarta tidak boleh diakses warga Surabaya bahkan pada waktu itu Bank Purba Danarta sampai kena sanksi finansial dari Bank Indonesia.

Awal tahun 2007 terdapat rencana pembentukan CU yang dikembangkan di Surabaya dengan dimotori oleh Yayasan Purba Danarta (KSP Prima Danarta), PUKAT Surabaya, dan perwakilan buruh yang diwakili oleh RP. Agus Setyono, CM. Oleh sebab itulah, diselenggarakan lokakarya pembentukan CU secara bersama-sama. Lokakarya tersebut difasilitasi oleh Bapak A.R. Mecer dan tim dari BKKUK. Pelaksanaan kegiatan tersebut juga mendapat dukungan program dari APP PSE KWI. Lokakarya ini menyepakati lahirnya CU Swadaya Sejahtera. Namun hasil lokakarya ini tidak ditindaklanjuti akibat tidak adanya kesepakatan di antara para peserta. Hingga pada akhirnya tim CU Prima Danarta memilih untuk menyelenggarakan lokakarya ulang dan melahirkan CU Prima Danarta (*Prima Danarta Credit Union – RAT*, 2022).

c. CU Prima Danarta (Juni 2007-Sekarang)

Tanggal 25 Juni 2007 secara resmi diumumkan peluncuran produk perdana dan pembukaan program CU Prima Danarta oleh Ketua Puskopdit Jatimbar yang dilanjutkan dengan Pendidikan Dasar anggota baru pada bulan Juli 2007 dan diikuti sebanyak 68 orang. Pada awal

berdirinya CU Prima Danarta bergabung dengan PUSKOPDIT JATIMBAR, namun dengan beberapa pertimbangan kemudian mengundurkan diri. Setelah beberapa waktu tidak bergabung dengan Federasi Sekunder pada bulan Februari 2008 CU Prima Danarta kemudian mendaftarkan keanggotaan di PUSKOPDIT BKCU Kalimantan (Sekarang PUSKOPCUINA).

Program-program yang dikembangkan oleh CU Prima Danarta mencakup pendidikan finansial keluarga, pengembangan usaha, pengembangan jaringan usaha anggota, program simpanan dan pinjaman, program solidaritas dan perlindungan anggota, program pelatihan, dan lain-lain. Kepengurusan CU Prima Danarta pada periode awal yakni periode I dan II dipegang oleh Antonius Krispujiatmoko sebagai ketua, Hadi Prayitno sebagai sekretaris dan Hasrini Siti Mulyani sebagai bendahara, sedangkan H. Matolan sebagai ketua pengawas, Sri Agus Hariati dan Antarina Kurniaty sebagai anggota pengawas (Prima Danarta *Credit Union* – RAT, 2022).

d. Sasaran CU Prima Danarta

Gerakan CU Prima Danarta mengarahkan gerak misinya kepada pemberdayaan ekonomi masyarakat kecil namun tidak berarti anggota CU Prima Danarta ini hanya untuk lapisan masyarakat tertentu saja. Sama halnya ketika membangun sebuah gedung yang kokoh, berkualitas, dan indah, dalam hal ini memerlukan pasir, kerikil, batu-batu yang lebih besar, batu bata, semen, besi, air, dan sebagainya. Rumah yang baik tidak bisa dibangun hanya oleh satu jenis material bangunan semata, misalnya pasir saja atau semen saja. Kalaupun bisa berdiri bangunan tersebut tidak dapat kokoh. Demikianlah gerakan CU merupakan sebuah panggilan bagi semua orang yang tergerak untuk bersama-sama dengan semangat yang sama yakni membangun gerakan yang menyejahterakan masyarakat, menciptakan ekonomi berkeadilan dan memberikan kesempatan yang sama bagi masyarakat ekonomi kecil untuk bertumbuh, berkembang, dan meningkatkan kesejahteraannya (Prima Danarta *Credit Union* – RAT, 2022).

3.3. Aplikasi ESCETE Prima Mobile dari CU Prima Danarta

Perkembangan teknologi dan perubahan zaman yang begitu maju dan pesat memiliki dampak tersendiri bagi sebagian besar kehidupan manusia. Hal ini juga berdampak bagi perkembangan perilaku masyarakat saat ini. Dunia digitalisasi dan hadirnya *smartphone* memberikan berbagai kemudahan untuk mendapatkan berbagai

keperluan yakni salah satunya adalah soal urusan transaksi keuangan. Saat ini orang tak perlu lagi membawa uang tunai untuk membeli sesuatu karena bisa dilakukan secara non-tunai di tempat yang diinginkan. Begitu pula dengan keperluan pembayaran atau mengirim uang tak perlu datang ke Anjungan Tunai Mandiri (ATM), namun hanya perlu menggunakan *smartphone* melalui aplikasi *mobile banking* transaksi bisa diselesaikan dengan mudah dan cepat. Dengan kata lain ialah semua transaksi dapat dilakukan dengan jari tangan semata.

Saat ini masyarakat umum telah menggunakan *mobile banking* dan *internet banking* untuk bertransaksi. Berdasarkan data dari Bank Indonesia sepanjang April 2023 nilai transaksi *digital banking* dalam negeri mencapai Rp 4.264,8 Triliyun. Pada bulan April 2023 nilai transaksi digital perbankan secara nasional sudah tumbuh sebesar 158% dibanding bulan April 2018 (Kata Data Media Network, 2023). Riset terbaru menegaskan tentang suatu hal yang dilakukan oleh z yakni bertajuk “*Consistency That Leads: 2023 E-Wallet Industry Outlook*” menunjukkan dompet digital semakin menjadi metode pembayaran yang paling dipilih masyarakat, dibanding pembayaran tunai dan transfer bank. Hasil riset menunjukkan 74% responden aktif menggunakan dompet digital untuk berbagai macam transaksi keuangan mereka. Penggunaan dompet digital mengungguli metode pembayaran lainnya seperti uang tunai (49%), transfer bank (24%), QRIS (21%), paylater (18%), kartu debit (17%) dan VA transfer (16%). Riset ini melibatkan 1.300 responden yang dilaksanakan di beberapa kota besar di Indonesia yaitu Jabodetabek, Bandung, Medan, Makassar, Semarang, Palembang, dan Pekanbaru sepanjang 19-30 September 2022 (Bank Indonesia Institute, 2023).

Perkembangan dan perubahan teknologi seperti demikian memicu lembaga dan perusahaan bisnis jasa keuangan baik bank maupun lembaga keuangan non-bank berupaya untuk menghadirkan inovasi produk digital untuk memanjakan konsumen. Hal inilah yang dilakukan oleh *Credit Union* (CU) Prima Danarta yang telah menyediakan beberapa aplikasi digital dalam bertransaksi seperti aplikasi *ESCETE Prima Mobile* dan *SMART CU Market Place*.

ESCETE Prima Mobile merupakan sebuah aplikasi yang saat ini dikembangkan oleh tim teknologi informasi dari CU Prima Danarta. Core sistem informasi CU Prima Danarta menggunakan sistem *ESCETE* yang merupakan sistem teknologi informasi yang disediakan oleh

PUSKOPCUINA bekerja sama dengan PT ARO. Sistem ini berbasis *web-based* sehingga dapat dioperasikan secara online yang menjamin transaksi terlaksana secara tepat waktu. Sistem ini dilengkapi dengan teknologi *ESCETE Prima Mobile* yang memungkinkan setiap anggota dapat mengakses dan bertransaksi aktif melalui *smartphone* (Prima Danarta *Credit Union* – RAT, 2022).

ESCETE Prima Mobile merupakan aplikasi layanan keuangan dari CU Prima Danarta untuk anggotanya yang berbasis digital. Adapun beberapa fasilitas yang terdapat di dalam aplikasi *ESCETE Prima Mobile* meliputi:

- Cek saldo simpanan dan pinjaman serta mutasi transaksi simpanan anggota.
- Transfer internal rekening untuk memudahkan pengelolaan keuangan anggota.
- Pembayaran angsuran pinjaman.
- Transfer bank baik kirim maupun terima dana dari bank lain.
- Pembayaran biller seperti pulsa, listrik, PDAM, BPJS, Internet, dan lain-lain.
- Top-Up E-Money atau pengisian e-wallet OVO, DANA, Go Pay, dan Link Aja.
- Setor tarik tunai via alfamart

Adapun total pengguna *ESCETE Prima Mobile Tahun 2022* sebagai berikut ini:

TP	Total Anggota Aktivasi hingga Tahun 2022	Total Aktivasi 2022	Transfer ke Bank		Transfer dari Bank	
			Transaksi	User	Transaksi	User
Wonokromo	549	110	725	125	790	89
Kaliwates	204	41	187	37	106	17
Banyumanik	204	40	291	49	113	19
Mertoyudan	162	37	52	15	30	10
Jumlah	1119	228	1255	226	1039	135

Adapun anggota *Credit Union* Prima Danarta Tahun 2020-2022 sebagai berikut ini:

Anggota	Tahun			PERTUMBUHAN (%)
	2020	2021	2022	
Laki-laki	1.183 orang	1.212 orang	1.337 orang	10,3%
Perempuan	2.225 orang	2.271 orang	2.425 orang	6,8 %
JUMLAH	3.408 orang	3.483 orang	3.762 orang	8%

IV. ANALISIS KRITIS ESCETE PRIMA MOBILE DAN TEORI MANAJEMEN

Manajemen perubahan sangatlah penting dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini manajemen perubahan sangatlah dibutuhkan dalam organisasi dan perusahaan nirlaba yang bergerak di bidang keuangan seperti halnya di *Credit Union* Prima Danarta. Oleh karena adanya perkembangan teknologi yang semakin mutakhir, CU Prima Danarta menyediakan sebuah program kemajuan yakni dengan adanya aplikasi *ESCETE Prima Mobile*. Program dan terbosan ini tentunya membutuhkan peran seorang pemimpin di dalam organisasi dan pengurusnya. Selain itu pula dibutuhkan para karyawan dan staf yang mumpuni untuk dapat menggapai pesan perubahan dan dapat melaksanakan serangkaian perubahan yang ada di dalam organisasi dan perusahaan mereka.

Sumber daya manusia sangatlah dibutuhkan dalam serangkaian proses perubahan tersebut. Oleh sebab itulah dibutuhkan pula pengembangan sumber daya manusia yang kondusif di dalam organisasi. Hal ini sangatlah dibutuhkan supaya dengan adanya perubahan yang dicanangkan oleh pemimpin dan pengurus atau direksi dapat ditangkap dengan baik oleh karyawan dan staf. Selain itu pula, dengan adanya pengembangan sumber daya manusia yang kondusif dapat membuat para karyawan nyaman dalam bekerja dan memiliki rasa kepemilikan yang tinggi di dalam organisasi atau perusahaan nirlaba dalam CU Prima Danarta sekalipun terdapat adanya perubahan yang mengharuskan para

karyawan dan staf bekerja keras untuk mau belajar dan beradaptasi dengan kebijakan dan program baru tersebut.

Pada bagian ini, penulis akan menganalisis tentang pandangan teori dan tahapan manajemen perubahan pengembangan sumber daya manusia yang kondusif di dalam organisasi nirlaba *Credit Union Prima Danarta* dalam menanggapi perubahan zaman yang dialami oleh dunia. Hal ini berdampak pula bagi perkembangan dan keberlanjutan CU Prima Danarta untuk melakukan terobosan dengan adanya aplikasi *ESCETE Prima Mobile*.

a. Envisioning

Langkah pertama ialah *envisioning*. Pada langkah ini manajer bertugas memberikan inspirasi dan ide mengenai perubahan kepada staf manajemen di perusahaan. Hal ini termasuk pula di dalamnya mengenai dampak perubahan terhadap masa depan perusahaan dan pentingnya perusahaan atau organisasi untuk berubah. Dalam hal ini manajer atau pemimpin dan pengurus CU Prima Danarta telah memberikan masukan ide dan gagasan yang dapat berguna bukan hanya bagi perkembangan dan kemajuan dari organisasi CU Prima Danarta, melainkan pula untuk kemudahan dalam melayani anggota CU dengan cepat dan praktis.

Adanya *ESCETE Prima Mobile* merupakan sebuah terobosan yang sangat luar biasa yang dilakukan oleh organisasi nirlaba ini. Sehingga dengan demikian, mereka tidak hanyut dan tenggela oleh perkembangan zaman dan pasrah dengan keadaan, melainkan terus melaju dan beradaptasi dengan baik. Peran seorang pemimpin sangatlah sentral di sini, yakni upaya mereka untuk dapat mengajak dan mempengaruhi para karyawan dan nantinya mempengaruhi para anggota CU untuk mau beradaptasi dengan menggunakan *ESCETE Prima Mobile* dalam pelayanan keuangan dan lain sebagai di dalam pelaksanaan CU Prima Danarta.

b. Activating

Langkah kedua ialah *activating*. Langkah ini menekankan adanya proses sosialisasi dari inspirasi dan ide mengenai perubahan yang harus dilakukan kepada seluruh bagian di dalam organisasi sehingga seluruh anggota atau karyawan organisasi perusahaan menyadari secara penuh tentang pentingnya dan perlunya perubahan dilakukan untuk memastikan masa depan organisasi atau perusahaan.

Berkaitan dengan hal ini, para pemimpin CU Prima Danarta telah melakukannya dengan baik. Hasilnya telah menunjukkan bahwasanya

aplikasi *ESCETE Prima Mobile* telah digunakan oleh kebanyakan anggotanya yakni menunjukkan 1.119 orang telah menggunakan aplikasi dari total anggota 3.762 orang pada tahun 2022. Hal ini menunjukkan bahwa para pemimpin CU Prima Danarta telah memberikan penekanan dan sosialisasi yang baik pertama-tama kepada para karyawan dan stafnya, kemudian kepada para anggota CU Prima Danarta pada umumnya.

c. Supporting

Langkah ketiga adalah **supporting**. Pada langkah ini organisasi dan manajer perlu untuk melakukan identifikasi akan berbagai sumber daya yang diperlukan untuk perubahan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan atau organisasinya dalam manajemen perusahaan. Sumber daya yang terdapat di dalamnya ini dapat berupa sumber daya fisik, sumber daya manusia, ataupun metode mutakhir untuk melakukan sebuah perubahan. Oleh sebab itulah, dalam melakukan identifikasi perlu untuk seluruh bagian di dalam organisasi dalam memaksimalkan segenap bagiannya dengan optimal.

Para pemimpin CU Prima Danarta telah mengidentifikasi dengan baik dan cermat sebelum mereka mencanangkan program aplikasi *ESCETE Prima Mobile*. Sebab para pemimpin dan pengurus telah mempersiapkan dengan baik dan matang dengan bekerja sama dengan PT. ARO mempersiapkan para teknisi dan tim sistem informasi yang berperan penting untuk menjalankan roda jalannya sistem dan aplikasi yang akan digunakan oleh para anggota CU Prima Danarta dan para karyawan ke depannya. Sehingga dengan demikian, proses identifikasi *supporting* ini telah terlaksana dengan baik dalam proses persiapan dan pelaksanaannya.

d. Installing

Langkah keempat yakni *installing*. Langkah ini menekankan bahwa setelah ide dan segala gagasan atau rencana perubahan diidentifikasi dengan baik, maka langkah berikutnya ialah pengambilan keputusan mengenai perubahan yang akan dilakukan. Oleh sebab itulah untuk melakukannya dengan baik sangat perlu untuk menyosialisasikan dan untuk dijalankan di seluruh bagian perusahaan. Proses pengambilan keputusan untuk melakukan sebuah perubahan telah dilakukan dengan tegas dan tersturktur oleh para pemimpin dan pengurus CU Prima Danarta. Kehadiran aplikasi *ESCETE Prima Mobile* sangatlah memberikan kemudahan dan manfaat besar bagi para karyawan dan para

anggota. Hal ini karena hanya dengan *smartphone* di tangan, para anggota dapat mengakses segala transaksi keuangan mereka dengan baik. Demikian halnya, para karyawan dapat melayani kebutuhan keuangan dari para anggota dengan lancar dengan mudah dan cepat. Hadirnya aplikasi *ESCETE Prima Mobile* di tengah dunia dan teknologi yang semakin berkembang menunjukkan bahwa para pengurus dan pemimpin CU telah menegaskan keputusannya untuk mau maju dan berkembang di tengah perkembangan teknologi untuk mau bergerak ke arah perubahan.

e. Ensuring

Langkah kelima ialah *ensuring*. Langkah ini lebih ditekankan kepada seluruh anggota bagian dan karyawan. Setelah rencana disosialisasikan kepada anggota dan seluruh bagian di dalam organisasi atau perusahaan nirlaba selanjutnya ialah memastikan bahwa seluruh kegiatan dan rencana dapat berjalan dengan baik dan lancar sesuai dengan rencana. Kepastian dalam pelaksanaan rencana ini senantiasa dilakukan oleh para karyawan, pemimpin dan pengurus CU Prima Danarta. Hal ini dibuktikan dengan adanya laporan yang menunjukkan pengguna aplikasi *ESCETE Prima Mobile* bagi para anggota CU Prima Danarta. Berdasarkan data yang diperoleh penulis dari Buku Rapat Anggota Tahunan 2022 menunjukkan pengguna aplikasi *ESCETE Prima Mobile* tahun 2022. Data menunjukkan bahwa tahun 2022 ialah 1.119 orang dari jumlah total anggota CU Prima Danarta yakni 3.762 orang di tahun 2022. Laporan ini menunjukkan adanya peninjauan dari para pengurus dan karyawan organisasi dalam melakukan sebuah program baru dan dalam melaksanakan perubahan bagi organisasi dan banyak orang.

f. Recognizing

Langkah keenam yakni *recognizing*. Pada langkah ini yang merupakan langkah terakhir ialah melakukan identifikasi atas apa yang belum dilakukan dan menentukan apa saja yang belum dicapai oleh perusahaan sehubungan dengan perubahan yang terjadi. Bagian ini telah dilaksanakan dengan baik oleh para karyawan dan pemimpin CU Prima Danarta yakni dengan menghadirkan laporan pengguna aplikasi *ESCETE Prima Mobile* sebagai produk perubahan dari CU Prima Danarta. Adanya laporan data pengguna tahun 2022 menandakan bahwa ada proses peninjauan dan evaluasi atas pelaksanaan program perubahan bagi organisasi. Dengan melihat data yang diperoleh, sangatlah dibutuhkan evaluasi yang mendalam supaya para anggota CU Prima Danarta dapat

100% menggunakan aplikasi *ESCETE Prima Mobile* untuk proses transaksi keuangan mereka. Melalui data tersebut dapat dikatakan bahwa program perubahan baru yakni aplikasi *ESCETE Prima Mobile* belum terlaksana 100%. Sebab data anggota tahun 2022 menunjukkan jumlah anggota CU Prima Danarta yakni 3.762 orang, sedangkan pengguna aplikasi *ESCETE Prima Mobile* baru 1.119 orang pengguna aktivasi. Hal ini tentu menunjukkan perlu adanya evaluasi supaya pengguna aplikasi *ESCETE Prima Mobile* menjadi semakin meningkat.

Tahapan untuk memberdayakan dan mengembangkan organisasi menuju pada arah perubahan dan kemajuan tentu diperlukan adanya pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusianya. Dalam melakukan pengembangan dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia diperlukan pula buka cara paksaan yang tekesan menyeramkan, melainkan dengan ketulusan yang membawa kemajuan. Hal inilah yang sangat penting dalam bagian analisis ini yakni tentang analisis cara pengembangan sumber daya manusia yang kondusif bagi pengembangan kemampuan dan kompetensi para karyawan dan staf *Credit Union Prima Danarta* untuk dapat beradaptasi dalam menggunakan dan mengoperasikan sistem dan transaksi keuangan di aplikasi *ESCETE Prima Mobile*. Adapun tahapan untuk mengembangkan sumber daya manusia Menurut Carol L. Fowler, terdapat 3 hal yang perlu untuk diupayakan yakni *coaching*, *mentoring*, dan *communicating* (Fowler, 2019: 34).

a. Coaching

Pada bagian ini seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelatihan kepada karyawan dan staf untuk memiliki performa yang baik di segala situasi dan kondisi pekerjaan (profesionalitas kerja). Ketika seorang pemimpin memberikan pelatihan atau sedang melatih karyawan dan staf, pertama-tama ia bertugas untuk memotivasi mereka supaya memiliki performa yang baik dalam melakukan setiap pekerjaan. Tahapan inilah yang sangat penting dari seorang pemimpin yakni manajer atau pengurus CU Prima Danarta kepada para karyawan dan stafnya. Tugas memotivasi ini sangat penting supaya ada gerakan bersama baik antara pemimpin dengan anggota yang digembalakannya. Hal ini juga menyangkut kenyamanan para karyawan dalam bekerja.

Apabila dalam melakukan perubahan tidak ada sinergi satu sama lain, maka yang terjadi adalah sebuah ketimpangan dalam sebuah

perjalanan. Motivasi dan pelatihan secara langsung dari sentuhan pemimpin ini bukan semata dalam hal pelaksanaan teknis, melainkan lebih pada hal psikologis dari para karyawan. Sehingga apabila seorang pemimpin berhasil mendapatkan hati para anggota, karyawan, ataupun stafnya, maka niscaya segala akan berjalan berdampingan dan sejalan seturu visi dan cita-cita perubahan di yang baik bagi organisasi dan perusahaan nirlaba ini. Seorang pemimpin yang memberikan pelatihan (*coaching*) secara langsung akan dapat mempercepat perkembangan profesionalitas dari para karyawan dan stafnya dengan baik. Alhasil, setiap pekerjaan, visi, misi, serta program-program baru yang dicanangkan oleh pemimpin, dapat dengan cepat dilakukan dan dikerjakan dengan optimal oleh para karyawan dan stafnya.

b. Mentoring

Bagian ini menekankan tentang peran seorang pemimpin untuk memberikan semua situasi dan pengarahan dari mentor (pastor/manajer) kepada para karyawan. Proses *mentoring* merupakan sebuah proses yang lebih intensif untuk seorang pemimpin pastoral dan bukan syarat yang direncanakan oleh seorang pemimpin. *Mentoring* merupakan tahap yang menekankan komitmen jangka panjang dan mempunyai tujuan jangka panjang untuk pengembangan pribadi baik karyawan atau stafnya. Apabila para karyawan telah memiliki visi dan komitmen yang sejalan dengan langkah pemimpin dan gerak organisasi maka akan semakin mudah untuk dapat berjalan bersama. Tugas dan serangkaian pekerjaan akan dapat dengan mudah dikerjakan. Suasana kerja pun akan terbangun dengan baik dan nyaman. Sehingga dengan hal inilah para karyawan memiliki hati untuk bekerja dengan baik bukan hanya untuk keuntungan dirinya sendiri dalam jangka pendek, melainkan untuk kepentingan kemajuan CU Prima Danarta dalam jangka panjang.

Mentoring bukan sebatas relasi antara pemimpin dengan karyawan/staf semata. Namun sejatinya tujuan utama dari *mentoring* ialah untuk menolong perkembangan pribadi dan memberikan keuntungan yang lebih besar bagi kompetensi dan kedewasaannya. Proses pelatihan dan pemberdayaan untuk mengoperasikan aplikasi *ESCETE Prima Mobile* kepada para karyawan dan staf bukanlah suatu hal yang mudah dan dengan waktu yang cepat. Hal ini dibutuhkan waktu yang panjang, muali dari menyamakan visi perubahan, menangkap pesan kemajuan ke depan, menjalani proses pelatihan dan adaptasi dengan cara baru, dan pelbagai hal lainnya yang dilakukan bukan selayaknya

membalikkan telapak tangan. Dalam hal ini, seorang pemimpin sangatlah dibutuhkan yakni supaya dapat hadir bagi karyawan dan stafnya dan mendorong serta menjadi mentor bagi mereka untuk menjadi teladan dalam kesetiaan untuk mau berubah, maju, dan berkembang.

c. *Communicating*

Pada bagian ini menekankan tentang upaya untuk membangun komunikasi yang baik, entah itu privat dan komunal antar karyawan dan antara karyawan dengan atasan (manajer/pastor). *Communicating* mencakup tentang kemampuan ketika menghadapi persoalan antara karyawan dengan pemimpinnya serta menangani satu demi satu anggota stafnya dengan baik. Proses komunikasi ini perlu dilakukan secara terus-menerus. Hal ini dilakukan supaya dapat memberikan nilai dapat pekerjaan dan relasi antara pemimpin dengan anggotanya yang adalah para karyawan dan staf. Dengan melakukan komunikasi yang baik yakni dari manajer atau pengurus CU Prima Danarta kepada para staf dan karyawan untuk terus mengembangkan CU Prima Danarta dengan adanya terobosan baru dengan adanya aplikasi *ESCETE Prima Mobile*, mendorong para pemimpin dan pengurus untuk dapat memanusiakan manusia dalam serangkaian program kemajuannya.

Sebagai seorang pemimpin, sangatlah perlu untuk membangun kemampuan untuk berkomunikasi dan berelasi dengan baik. Seorang pemimpin secara khusus manajer atau pastor paroki sangat perlu untuk menjadi pendengar yang baik, penanya yang baik, dan komunikator yang baik. Dengan adanya kemampuan ini para pemimpin CU Prima Danarta dapat memajukan dan mengembangkan organisasi mereka dengan baik. Hal ini berdampak bukan hanya bagi pengembangan organisasi dengan penancangan aplikasi *ESCETE Prima Mobile*, melainkan pula bagi pengembangan kinerja para karyawan. Dengan adanya komunikasi yang baik dapat membantu para pemimpin dan pengurus CU Prima Danarta untuk membangun suasana kerja yang baik dan kondusif yakni adanya komunikasi yang baik dan mendalam antara pemimpin dengan karyawan, antara karyawan dengan karyawan, dan antara karyawan dengan *customer* atau anggota CU Prima Danarta sendiri.

V. PENUTUP

5.1. Refleksi Teologis

Manajemen sumber daya manusia sangatlah dibutuhkan bagi pengembangan kinerja para anggota/karyawan dan organisasi. Dalam hal ini pemberdayaan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam

sebuah organisasi. Dalam ajaran sosial gereja menekankan tentang pentingnya memberikan penghargaan yang luhur dan tinggi kepada setiap manusia, terutama kepada setiap pekerja. Pengembangan sumber daya manusia untuk dapat melakukan perubahan-perubahan yang nyata dalam rangka menjawab tantangan zaman perlu untuk memperhatikan martabat manusianya juga. Pada bagian ini penulis mencoba untuk merefleksikan tentang perkembangan dan pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dan perusahaan nirlaba dengan beberapa ajaran sosial gereja yang sekiranya relevan untuk dapat menjunjung tinggi martabat pekerja.

Dalam dokumen *Populorum Progressio* Paus Paulus VI memberikan pandangan dan gagasan untuk menjawab dunia yang berkembang karena teknologi dan posisi manusia di dalamnya. Di tengah dilema tersebut, Bapa Suci menganjurkan untuk tetap setia pada tradisi para leluhur yang memiliki kekayaan akan nilai-nilai manusiawi yang luhur. Tetapi di sini lain, juga mengajak orang untuk mau berkembang mengikuti perkembangan teknologi dengan tetap mengindahkan nilai religius. (Paus Paulus VI, 1967:30)

Tindakan lainnya senantiasa berkembang dan telah dilakukan oleh umat katolik sejak sediakala, misalnya dari para misionaris itu selain membangun Gereja sebagai jemaat dan tempat persekutuan, mereka juga membangun berbagai macam fasilitas bagi masyarakat misalnya, rumah sakit, sanatorium, sekolah-sekolah, dan universitas. Inilah usaha dari para misionaris untuk mengembangkan kebudayaan suatu bangsa dengan pertama-tama mengajarkan kepada rakyat pribumi bagaimana memanfaatkan sumber daya alam sepenuhnya dengan bijak. (Paus Paulus VI, 1967:32)

Pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengembangkan perusahaan dan organisasi juga seharusnya memberikan pertimbangan bagi posisi manusianya. Pada dokumen *Rerum Novarum* yang berbicara tentang pekerja buruh memberikan suara yang lantang dari Gereja kepada para buruh di seluruh dunia. Paus Leo XIII menjadi corong suara gereja yang berpihak kepada manusia yang memiliki martabat luhur sebagai makhluk ciptaan. Dokumen ini juga ingin menekankan bahwa kesejahteraan umum tidak hanya menyangkut harta atau upah. Kesejahteraan yang ingin dicapai adalah kondisi dimana para buruh dihargai dan dihormati harkat dan martabatnya sebagai manusia yang menanusiakan manusia. Maka jelas

bahwa kesejahteraan umum tidak hanya berbicara soal upah atau harta, namun lebih mendalam lagi kesejahteraan itu soal kemanusiaan. (Paus Leo XIII, 1891:20)

Ajaran Kristiani, yang terutama akan menyatukan mereka ialah ikatan cinta kasih persaudaraan, bukan melulu persahabatan. Mereka akan merasakan dan mendalami kebenaran yang jelas, bahwa semua orang mempunyai Bapa yang sama, yakni Allah Pencipta; semua menuju ke arah kebaikan mutakhir yang sama, yakni Allah sendiri, satu-satunya yang mampu mengurniakan kebahagiaan yang mutlak sempurna kepada umat manusia maupun para malaikat; berkat karya Yesus Kristus semua sama-sama ditebus dan dipulihkan dalam martabat putera-puteri Allah, sehingga semuanya dihimpun menjadi satu dalam cintakasih persaudaraan, saudara-saudari satu bagi yang lain seperti juga bagi Kristus Tuhan kita (Paus Leo XIII, 1891:27)

5.2. Kesimpulan

Perubahan terus berkembang karena teknologi ini mengajak semua elemen untuk turut serta beradaptasi dengan teknologi. Hal ini penting, karena nantinya bukan teknologi yang mengendalikan manusia, melainkan manusia yang mengendalikan teknologi. Oleh karena banyak terjadi perubahan dalam organisasi dengan pelbagai elemen, sangatlah perlu dan mendesak adanya manajemen perubahan dan manajemen sumber daya manusia yang baik dalam sebuah organisasi atau lembaga. Hal ini penting supaya seluruh awak kapal dalam organisasi atau lembaga tersebut dapat beradaptasi dalam satu komando seturut visi dan misi pendiriannya dan supaya mereka tidak hanyut diterpa gelombang perubahan zaman karena teknologi.

Dalam menanggapi perubahan ini sebuah organisasi dan perusahaan perlu untuk menjawabnya dengan sungguh yakni turut maju atau tenggelam dalam arus. Langkah perubahan dengan menerapkan manajemen perubahan ini telah dilakukan oleh *Credit Union Prima Danarta* dengan mencanangkan aplikasi *ESCETE Prima Mobile*. Aplikasi tersebut merupakan sebuah terobosan untuk melakukan perubahan. Segenap pemimpin, karyawan, dan anggota CU telah melakukan tahap-tahap pengelolaan perubahan dengan baik dan nyata hingga hadirnya aplikasi *ESCETE Prima Mobile*. Adapun tahap-tahap pengelolaan tersebut mulai dari ***envisioning***, ***activating***, ***supporting***, ***installing***, ***ensuring***, dan ***recognizing***. Hal-hal tersebut merupakan langkah nyata untuk dapat mengelola sebuah perubahan di dalam sebuah organisasi.

Langkah-langkah tersebut juga sudah dilakukan dengan baik oleh *Credit Union Prima Danarta*.

Manajemen perubahan juga memerlukan adanya pengembangan. Hal ini tentu berdampak bagi karyawan atau anggota di bawah pemimpin. Seorang pemimpin telah mencanangkan perubahan, dalam hal ini ia perlu untuk mendampingi dan mengembangkan para anggota atau bawahannya, supaya dapat sejalan dengan visinya. Hal ini telah dilakukan secara nyata yakni melalui 3 hal peran penting dalam mengembangkan sumber daya manusia yang kondusif di dalam organisasi atau perusahaan, mulai dari ***coaching***, ***mentoring***, dan ***communicating***. Tahap-tahap inilah yang memberikan jalan untuk dapat melakukan perubahan dengan suasana nyaman dan memberikan kemudahan bagi para pekerja atau sumber daya yang ada di tempat kerja. Sehingga mereka dapat bekerja dengan baik dengan suasana kerja yang kondusif.

DAFTAR PUSTAKA

- Credit Union Prima Danarta. (2023, 12 Februari). Rapat Anggota Tahunan Tahun Buku 2022. Surabaya: Koperasi Simpan Pinjam CU Prima Danarta.
- Davidson, Jeff. (2005). *Change Management, The Complete Ideal's Duides*, Jakarta: Prenada Media.
- Fowler, Carol L. (2019). *Human Resources – Best Practices in Church Management*. New York: Paulist Press.
- Michael Beer. (2002). *Breaking the Code of Change*, USA: President and Fellow of Harvard College.
- PICU – Pusat Informasi Credit Union. (023). *Majalah Gerakan Koperasi Kredit Indonesia*. No. 75 Thn XIV Sept-Okt 2023. Jakarta: Induk Koperasi Kredit (INKOPDIT).
- Potts, Rebecca and LaMarsh. (2004). *Managing for Success*, London: Duncan Baird Publishers.
- Sule, Ernie Tisnawati & Kurniawan Saefullah. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Taufiknurohman. (2023, 19 Desember). Taufiknurohman25 Blogspot. Retrieved from Blogspot:
<http://taufiknurohman25.blogspot.com/2011/03/manajemen-perubahan-dalam-sebuah.html>.
- Winardi. (2005). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Prenada Media