

**PENERAPAN *MODEL MCKINSEY* DALAM PERUBAHAN  
ORGANISASI PADA BANK SYARIAH INDONESIA KCP  
JEMBER KARIMATA**

**SKRIPSI**



Oleh :

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
ANISA  
NIM: 204105010087  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
MEI 2024**

**PENERAPAN *MODEL MCKINSEY* DALAM PERUBAHAN  
ORGANISASI PADA BANK SYARIAH INDONESIA KCP  
JEMBER KARIMATA**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam - Jurusan Ekonomi Islam  
Program Studi Perbankan Syariah



Oleh :

**ANISA**  
**NIM: 204105010087**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
MEI 2024**

**PENERAPAN *MODEL MCKINSEY* DALAM PERUBAHAN  
ORGANISASI PADA BANK SYARIAH INDONESIA KCP  
JEMBER KARIMATA**

**SKRIPSI**


Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam - Jurusan Ekonomi Islam  
Program Studi Perbankan Syariah

Oleh :

**Anisa**

**NIM: 204105010087**

Disetujui Pembimbing



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
Dr. Hj NURUL SETIANINGRUM, S.E.M.M.  
NIP. 196905231998032001  
J E M B E R

**PENERAPAN MODEL MCKINSEY DALAM PERUBAHAN ORGANISASI PADA BANK SYARIAH INDONESIA KCP JEMBER KARIMATA**

**SKRIPSI**

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Program Studi Perbankan Syariah  
Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Shiddiq Jember

Hari : Senin

Tanggal : 29 April 2024

Tim Penguji

Ketua

Ana Pratiwi, M.S.A  
NIP: 198809232019032003

Sekretaris

Muhammad Saiful Anam, S.Ag, M.AG  
NIP: 197111142003121002

Anggota :

1. Dr. MF Hidayatullah, S.H.I., M.S.I
2. Dr. Hj. Nurul Setianingrum, SE., MM.

Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

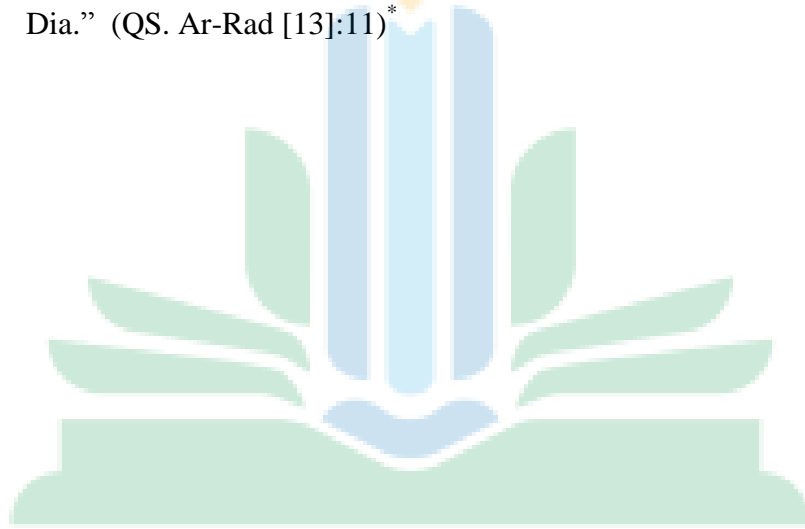


Dr. H. Ubaillah, M.Ag.  
NIP: 197109261996031001

## MOTTO

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِن وَّالٍ ﴿١١﴾

Artinya : “ Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.” (QS. Ar-Rad [13]:11)\*



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

---

\* Al-Qur'an Surat Ar-Rad Ayat 11, Al-Qur'an dan Terjemah, Al-Huda, 2022, Hal 125

## PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim, puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT atas terselesainya skripsi ini dengan baik dan benar. Teriring do'a dan terimakasih saya persembahkan karya sederhana ini kepada:

1. Ayah Sayyadi dan Mamah Nurhasanah, Terimakasih atas semua cinta dan perjuangan yang telah mamah dan ayah berikan kepada saya.
2. Kakak Fitria dan Irfan, Adik Lukman dan Adik Jafar, Terimakasih atas segala dukungan, do'a dan kasih sayang yang tercurah selama ini. Semoga kita bisa menjadi anak yang membanggakan kedua orang tua.
3. Segenap guru-guru dari TK hingga perguruan tinggi yang telah memberikan ilmu kepada saya.
4. Sahabat-Sahabat dekat saya Prasityo, Sahrul, Agil, Diah, Lia, Dinda, Ita, Saroh, Ayu, Syarifah, Khofifah dan Kipia yang selalu memberi dukungan. Saya bahkan tidak bisa menjelaskan betapa bersyukur saya memiliki kalian dalam hidup saya.
5. Segenap keluarga besar Perbankan Syariah 03 Angkatan 2020.
6. Almamater tercinta, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember (UIN KHAS JEMBER).

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT. yang telah memberikan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Penerapan *model McKinsey* dalam perubahan organisasi pada bank syariah Indonesia KCP Jember Karimata” sebagai salah satu syarat menyelesaikan program sarjana strata (S1) dengan lancar. Shalawat dan salam semoga tetap tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Yang telah membawa kita dari zaman jahiliyah menuju zaman yang penuh intelektual ini. Kesuksesan dalam penyelesaian skripsi ini dapat penulis peroleh karena dukungan dan bantuan dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis menyadari dan menyampaikan terimakasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Hefni, S.Ag M.M CPEM. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
2. Bapak Dr. H. Ubaidillah, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
3. Bapak Dr. M.F Hidayatullah, S.H.I, M.S.I selaku Ketua Jurusan Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
4. Ibu Ana Pratiwi, SE., AK., MSA selaku Koordinator Program Studi Perbankan Syariah
5. Ibu Dr. Hj. Nurul Setianingrum, S.E., M.M selaku Dosen Penasihat Akademik (DPA) dan selaku dosen pembimbing yang telah memberi arahan bimbingan serta bersedia meluangkan waktunya demi kelancaran penulisan skripsi ini
6. Seluruh dosen dan civitas akademika Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

7. Seluruh civitas akademika perpustakaan UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
8. Seluruh keluarga BSI KCP Jember Karimata
9. Semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini.

Akhirnya penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini terdapat banyak kekurangan dan masih jauh dari kesempurnaan, maka kritik dan saran selalu penulis harapkan demi kesempurnaan penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan menambah pengembangan khazanah keilmuan kita semua.

Jember, Mei 2024

Penulis



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R



## ABSTRAK

**Anisa, Nurul Setianingrum, 2024:** Penerapan *model McKinsey* dalam perubahan organisasi pada bank syariah Indonesia KCP Jember Karimata.

**Kata kunci:** *Model Mckinsey*, Perubahan Organisasi, Bsi

Perubahan organisasi adalah proses yang vital dalam pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi. Ini melibatkan perubahan dalam komponen seperti struktur, strategi, sistem, dan perilaku manusia untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Perubahan tersebut dapat bersifat terencana atau tidak terencana dan penting untuk mengikuti perubahan dalam lingkungan eksternal dan internal. Tujuh elemen kunci yang harus selaras dan berinteraksi secara harmonis dalam organisasi adalah: Strategi, Struktur, Sistem, Staf, Gaya/Budaya, Nilai Bersama, dan Keterampilan.

Rumusan masalah dalam Penelitian ini adalah: (1) Bagaimana implementasi *Model McKinsey* dalam perubahan organisasi setelah merger dengan PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri, dan PT Bank BNI Syariah? (2) Bagaimana keuntungan dan tantangan implementasi *Model McKinsey* dalam perubahan organisasi di Bank Syariah Indonesia KCP Jember Karimata ?.

Tujuan Penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui bagaimana implementasi *model McKinsey* dalam perubahan organisasi setelah merger dengan PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri, dan PT Bank BNI Syariah (2) Untuk mengetahui keuntungan dan dan tantangan implementasi *Model McKinsey* dalam perubahan organisasi di Bank Syariah Indonesia KCP Jember Karimata.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data ialah deskriptif dan Teknik keabsahan data menggunakan triangulasi sumber.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1. implementasi strategi bisnis *McKinsey* telah berjalan dengan sangat lancar dan memberikan dampak positif signifikan terhadap pertumbuhan lembaga perbankan tersebut. Sebagai hasil dari implementasi, BSI KCP Karimata mampu meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Efisiensi operasional yang diperoleh melalui *model McKinsey* juga berkontribusi positif terhadap profitabilitas dan memperkuat fondasi keuangan BSI KCP Karimata. 2. Keuntungan yang diperoleh setelah mengimplementasi model *McKinsey* yaitu keuntungan utamanya yang diperoleh BSI KCP Jember karimata semakin memperkuat kedudukan BSI sebagai bank syariah terbesar diindonesia dan pada tahun 2023 BSI merangkak naik ke top 10 perbankan nasional. Adapun tantangannya ialah masih terdapat beberapa karyawan yang masih sulit untuk beradaptasi dengan peraturan atau strategi baru dari BSI KCP Jember Karimata.

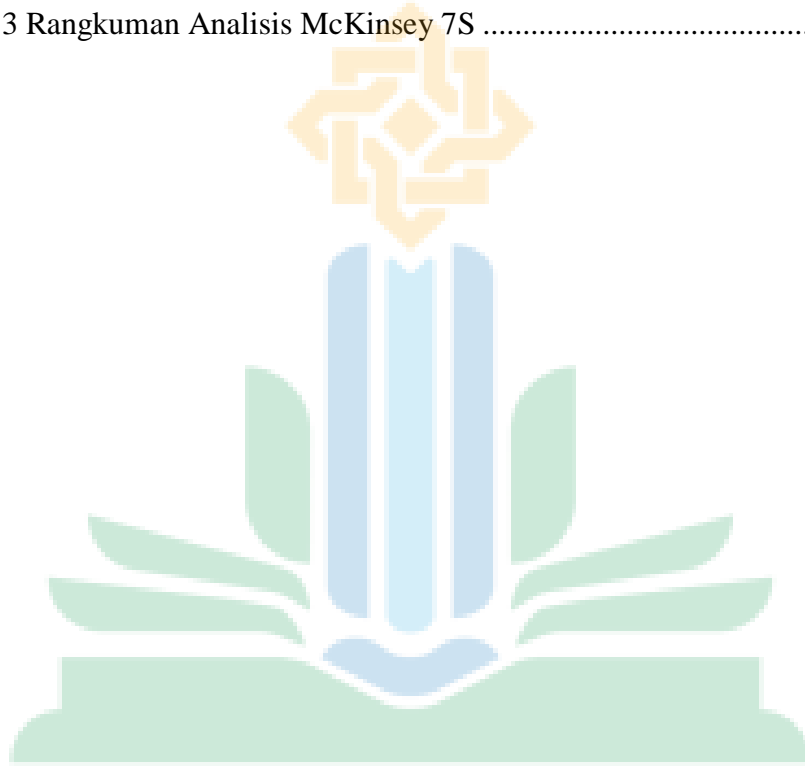
## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING.....</b>	<b>iii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus penelitian .....	10
C. Tujuan penelitian.....	10
D. Manfaat penelitian.....	11
E. Definisi istilah .....	13
F. Sistematika pembahasan .....	15
<b>BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN .....</b>	<b>16</b>
A. Penelitian terdahulu .....	16
B. Kajian teori .....	28
1. Manajemen perubahan organisasi .....	28
2. Tipe perubahan organisasi .....	30

3. Model perubahan organisasi.....	32
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
A. Pendekatan dan jenis penelitian .....	42
B. Lokasi penelitian .....	43
C. Subjek penelitian.....	43
D. Teknik pengumpulan data.....	44
E. Analisis data .....	46
F. Keabsahan data.....	49
G. Tahap-tahap penelitian .....	51
<b>BAB IV PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA .....</b>	<b>53</b>
A. Gambaran objek penelitian.....	53
B. Penyajian data dan analisis.....	58
C. Pembahasan temuan .....	76
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>100</b>
A. Kesimpulan.....	100
B. Saran.....	101
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>103</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	
Lampiran 1 : Matrik Penelitian	
Lampiran 2 : Pernyataan Keaslian Tulisan	
Lampiran 3 : Pedoman Wawancara	
Lampiran 4 : Surat Izin Penelitian	
Lampiran 5 : Surat Selesai Penelitian	
Lampiran 6 : Jurnal Kegiatan Penelitian	
Lampiran 7 : Surat Screening Turnitin 25%	
Lampiran 8 : Surat Selesai Bimbingan	
Lampiran 9 : Dokumentasi Penelitian	
Lampiran 10: Biodata Penulis	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel. 1 Mapping Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel. 2 Struktur Organisasi BSI Jember Karimata.....	58
Tabel. 3 Rangkuman Analisis McKinsey 7S .....	92



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Diagram <i>McKinsey 7s</i> .....	39
Gambar 2. Logo PT Bank Syariah Indonesia.....	55



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Kemajuan dalam Ekonomi Syariah dapat dikenali dari pertumbuhan yang signifikan dalam jumlah entitas keuangan dan bisnis yang beroperasi sesuai prinsip syariah. Contoh konkret dari jenis lembaga keuangan ini adalah Bank Syariah. Bank Syariah menghadapi perubahan yang cepat dan mendasar yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti permintaan konsumen yang semakin meningkat, persaingan global yang intens, serta perubahan dalam regulasi. Dalam menghadapi kompleksitas ini, keberlanjutan dan kinerja lembaga keuangan tidak sekadar bergantung pada kesesuaian strategi, namun juga terletak pada kapasitas organisasi dalam mengelola perubahan secara optimal dan efisien<sup>1</sup>.

Dalam konteks perubahan organisasi pasca merger, manajemen perubahan *Model McKinsey* mengenai perubahan dan transisi dapat diaplikasikan sebagai panduan untuk mencapai perubahan yang sukses.

Konsep *McKinsey* memandang perubahan sebagai proses yang melibatkan transisi dari keadaan lama ke keadaan baru dengan konsep 7S, di mana setiap individu dalam organisasi mengalami tahapan-tahapan emosional dan

---

<sup>1</sup> M Difach Hazarin, Nuri Aslami, "Pengaruh Management Perubahan Dan Kepemimpinan Dalam Kehidupan Sosial Terhadap Pola Hidup Masyarakat Di Kota Medan," *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 3 No.2 (2023) : 2491-2498.

psikologis yang perlu dikelola dengan baik agar perubahan dapat diterima dan diimplementasikan secara efektif.<sup>2</sup>

*Model McKinsey* dikembangkan oleh konsultan manajemen *McKinsey & Company*, telah menjadi kerangka kerja yang diakui secara internasional untuk mengelola perubahan organisasi. Model ini mengidentifikasi tujuh elemen kunci yang harus selaras dan berinteraksi secara harmonis dalam organisasi agar perubahan dapat berhasil diimplementasikan. Elemen-elemen tersebut adalah *Strategy* (Strategi), *Structure* (Struktur), *System* (Sistem), *Staff* (Staf), *Style/Culture* (Gaya), *Share Value* (Nilai-nilai Bersama dan tujuan yang lebih tinggi) dan *Skill* (Keterampilan)<sup>3</sup>. Integrasi yang efektif dari elemen-elemen ini dapat memberikan pandangan menyeluruh tentang organisasi dan membantu mengidentifikasi peluang dan tantangan yang mungkin muncul selama proses perubahan.

Dalam *Model McKinsey* terdapat tujuh domain organisasi yang dibedakan menjadi domain keras dan lunak. Domain keras, yang mencakup strategi, struktur dan sistem cenderung lebih mudah dikenali dan terkelola dibandingkan dengan aspek lunak. Namun, dalam domain perangkat lunak, meskipun menimbulkan tantangan dalam pengelolaannya ini merupakan

---

<sup>2</sup>Manahan Tampubolon, *Change Management Manajemen Perubahan; Individu, Tim Kerja, Organisasi* (Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media, 2020),24, <http://www.mitrawacanamedia.com>.

<sup>3</sup>Himawan Cahyo Eddy dan Moeljadi, "Implementasi Strategi Berdasarkan Model 7S McKinsey (Studi Pada Perusahaan Jasa Boga CV Century Utama Lestari, Jakarta)," *Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya* (2018):7.

pijakan utama bagi organisasi dan memiliki potensi yang lebih besar untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.<sup>4</sup>

Sebelum terjadinya merger, ketiga Bank *Ex Legacy* telah membangun fondasi yang kuat dalam berbagai elemen *Model McKinsey 7S*, yang telah mendukung strategi dan operasional mereka dalam industri perbankan syariah. *Ex Legacy* Merupakan istilah penyebutan perubahan kondisi suatu organisasi dari beberapa entitas menjadi satu entitas unggul. Penggabungan dengan bank-bank lain akan memerlukan penyesuaian dalam beberapa elemen ini untuk mencapai sinergi yang diinginkan pasca merger dan memperkuat posisi ketiga Bank dalam pasar yang semakin kompetitif.<sup>5</sup> Kondisi Bank *Ex Legacy* sebelum merger telah menjalankan strategi yang berfokus pada pengembangan dan penguatan posisinya dalam industri perbankan syariah. Mereka telah memformulasikan rencana bisnis yang mencakup pertumbuhan berkelanjutan, ekspansi pasar, dan diversifikasi produk.

*Structure* (Struktur) organisasi telah dirancang untuk mendukung operasi perbankan syariah mereka. Mereka memiliki divisi-divisi yang mengelola fungsi-fungsi seperti pembiayaan, investasi, dan operasi harian. *System* (Sistem) internal telah terkonfigurasi untuk mendukung operasional mereka. Ini mencakup sistem informasi yang memungkinkan pelacakan transaksi perbankan syariah dan infrastruktur teknologi yang mendukung

---

<sup>4</sup>Nurul Setianingrum, *Model Transformasi Manajemen Perbankan* (CV. Jakad Media Publishing Graha Indah E-11 Gayung Kebonsari Surabaya, 2022), 30–31.

<sup>5</sup>Kurniawan, “Analisis Sinkronisasi Budaya Kerja Sumber Daya Manusia Pada Bank Syariah Indonesia Setelah Merger,” *Jurnal Jatiswara* 4, No. 1 (2022):244-256.



layanan perbankan mereka. *Staff* (Karyawan) memiliki beragam latar belakang pendidikan dan keahlian. Namun, belum terjadi perubahan signifikan dalam komposisi staf sebelum penggabungan dengan bank-bank lain. Sebuah organisasi terdiri dari orang-orang dengan peran yang ditetapkan biasanya yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer adalah orang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi dan mereka mengimplementasikannya dengan mengelola usaha yang dilakukan oleh sejumlah pekerja dalam organisasi.<sup>6</sup>

*Culture* (Budaya) organisasi mungkin telah berkembang seiring dengan waktu. Mereka mungkin telah menekankan nilai-nilai dan prinsip-prinsip perbankan syariah dalam budaya kerja mereka. *Share Value* (Nilai-nilai Bersama dan tujuan yang lebih tinggi) telah memiliki nilai bersama yang mencerminkan visi mereka dalam industri perbankan syariah. Tujuan ketiga Bank mencakup memberikan layanan perbankan syariah yang berkualitas dan berkelanjutan. *Skill* (Keterampilan) karyawan telah diarahkan untuk mendukung operasi dan layanan yang ada sebelum integrasi dengan bank-bank lainnya. Pelatihan dan pengembangan telah menjadi bagian penting dalam memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang relevan dengan dengan *job description*.

Pada tahun 2021, adanya penggabungan antara Bank BRI Syariah, Bank Syariah Mandiri dan Bank BNI Syariah menjadi satu badan perbankan

---

<sup>6</sup>Nurul Setianingrum, Handriyono, “ The effect Of Leadership And Diversity On Organizational Commitments In BRI Bank Bondowoso,” *International Jurnal Of Scientific & Technology Reseach* 8, No. 8 (2019):14.

tunggal yang dikenal sebagai Bank Syariah Indonesia (BSI). Bank Syariah Indonesia senantiasa berupaya memberikan layanan terbaik bagi nasabahnya. Saat ini Bank Syariah Indonesia berkomitmen untuk terus melakukan inovasi dan transformasi digital untuk dapat bersaing dengan perbankan lain.<sup>7</sup> Proses konsolidasi ini dilakukan ketika ketiga bank tersebut dalam keadaan finansial yang stabil dan beroperasi secara rutin. Meskipun sebelumnya mereka telah berjalan sebagai entitas terpisah, namun pada tahun tersebut, ketiganya mengalami perubahan signifikan dengan terbentuknya Bank Syariah Indonesia. Namun, perlu diingat bahwa dalam proses merger, organisasi seringkali menghadapi tantangan perubahan yang berkelanjutan yang dapat mencakup tahap perubahan besar-besaran di awal (perubahan terus-menerus) dan kemudian tahap perubahan yang lebih kecil dan berkelanjutan (perubahan secara biasa) untuk mengintegrasikan operasi dan memastikan kelangsungan bisnis yang lancar. Jadi, perubahan organisasi BSI bisa mencakup kedua tipe perubahan, tetapi pada umumnya dimulai sebagai perubahan terus-menerus yang lebih besar.

Bank Syariah Indonesia (BSI) telah memperoleh izin dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tanggal 27 Januari 2021 dengan Nomor: SR-3/PB.1/2021. BSI merupakan hasil dari penggabungan beberapa Bank Syariah terkemuka di Indonesia antara lain PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah. Transformasi ini dipicu oleh perbedaan tingkat penetrasi pasar antara perbankan konvensional dan

---

<sup>7</sup> Nava Latif Vani Purwanto Bay et al., "Transformasi Digital Sebagai Inovasi Layanan Prima BSI Kepala Nasabah," *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital 01*, No. 03 (2024):616.

perbankan syariah, dimana penetrasi pasar perbankan syariah mencapai 6,18% pada tahun 2020.<sup>8</sup> Pada tanggal 1 Februari 2021, Presiden Joko Widodo secara resmi meresmikan pendirian BSI. Sebagai salah satu institusi keuangan di Indonesia, BSI menegaskan komitmennya dalam mengembangkan sektor perbankan berbasis syariah.<sup>9</sup>

Berdasarkan pengamatan peneliti, ditemukan bahwa dalam lingkungan BSI membawa perubahan dalam berbagai aspek organisasi. Pertama-tama, dalam hal *Strategy* (Strategi), BSI telah melakukan transformasi strategis untuk mencakup penggabungan dengan bank-bank lain dan memperkuat posisinya dalam industri perbankan syariah yang semakin kompetitif. Ini melibatkan pembaruan rencana bisnis, fokus pasar, dan tujuan jangka panjang. *Structure* (Struktur) organisasi mengalami perubahan besar dengan penggabungan bank-bank sebelumnya menjadi satu entitas yang lebih besar dan kompleks. Ini mencakup penentuan hierarki, fungsi departemen, dan penugasan tanggung jawab baru dalam organisasi yang lebih besar. *System* (Sistem) internal termasuk sistem informasi dan prosedur operasional, perlu disesuaikan untuk mendukung integrasi bank-bank yang berbeda. Hal ini mencakup pengintegrasian teknologi, pengelolaan data, serta harmonisasi proses bisnis untuk mencapai efisiensi maksimal. Komposisi *Staff* (Karyawan) berubah dengan penggabungan berbagai tim dari bank-bank yang sebelumnya berdiri sendiri. Ini memerlukan penyesuaian peran,

---

<sup>8</sup>Murniati Rahmatullah, Abdurrahman Konoras, Hendrik ponding, “ Merger Bank Syariah Indonesia Menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 41/POJK. 03/2019,” *Lex Privatum*, Vol. 10 No. 2 (2022):1.

<sup>9</sup>“Sejarah Perusahaan,” Bank Syariah Indonesia, Diakses 21 Agustus 2023 <https://www.bankbsi.co.id/company-information/tentang-kami>.

pengembangan keterampilan dan mungkin juga rekrutmen baru untuk mengisi kekosongan yang mungkin muncul selama proses integrasi.

*Style/Culture* (Gaya/Budaya) organisasi juga bisa mengalami perubahan. Dengan bergabungnya bank-bank yang memiliki budaya berbeda, BSI harus berupaya untuk menyatukan nilai-nilai dan budaya dari bank-bank tersebut ke dalam budaya organisasi yang baru. Ini adalah tugas yang penting dalam memastikan kohesi dan kolaborasi yang sukses dalam organisasi yang lebih besar. Selain itu, *Share Value* (Nilai-nilai Bersama dan tujuan yang lebih tinggi) organisasi mungkin perlu direvisi untuk mencerminkan visi baru pasca-merger. Pembaruan nilai-nilai dan tujuan bersama akan membantu mengarahkan karyawan ke arah yang sama dan memotivasi mereka untuk mencapai kesuksesan bersama. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab peserta yang mendukung organisasi tersebut.<sup>10</sup> Terakhir, dalam hal *Skill* (Keterampilan), karyawan BSI mungkin perlu meningkatkan atau mengembangkan keterampilan baru sesuai dengan kebutuhan baru yang muncul dari integrasi. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi kunci dalam memastikan karyawan siap menghadapi tantangan baru.<sup>11</sup>

Dalam kesimpulan keseluruhan, penggabungan bank-bank syariah ini menghasilkan perubahan yang signifikan dalam berbagai elemen *Model*

---

<sup>10</sup> Mukarromatul Isnaini, Retna Anggitaningsih, Nurul Setianingrum, “ Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT-UGT Nusantara Capem Balung Jember,” *ILTIZAMAT: Journal Of Economics Sharia Law And Business Studies* 03, No. 01 (2023):76.

<sup>11</sup> Moemin Riady, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 20 Oktober 2023

*McKinsey 7S*. Namun, hal tersebut tidak menjamin bahwa suatu lembaga perbankan tidak akan menghadapi tantangan dan persoalan-persoalan di lingkungannya. Salah satu tantangan dan persoalan tersebut ialah, BSI dihadapkan dengan beragam tantangan dalam pelaksanaan operasionalnya. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menjabarkan tujuh tantangan dalam pengembangan sektor perbankan syariah di Indonesia, antara lain kolaborasi antara OJK dan pemerintah, masalah permodalan, tingginya biaya operasional, kebutuhan akan diversifikasi produk, keterbatasan dalam sumber daya manusia yang berkualitas, kurangnya pemahaman masyarakat terhadap Bank Syariah serta kendala dalam regulasi dan pengawasan.<sup>12</sup>

Salah satu persoalan yang menonjol adalah Masalah yang terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan BSI. Kendati demikian, persoalan SDM tersebut bukanlah hal yang dapat diabaikan, melainkan menjadi fokus penting yang perlu diselesaikan. Oleh karena itu, konteks masalah SDM di BSI merujuk pada kenyataan bahwa komposisi SDM yang terdapat di lembaga tersebut belum mampu mencapai keseimbangan yang diharapkan. Akar permasalahan ini berasal dari tingginya jumlah SDM yang tidak memadai dalam hal pemahaman latar belakang jenjang pendidikan terkait dengan bidang ekonomi syariah atau perbankan syariah mencapai sekitar 90%<sup>13</sup>. Kondisi ini, pada akhirnya membawa

---

<sup>12</sup>Rahmawati Rahmawati, Khoirul Putriana, "Tantangan Konversi Bank Konvensional Menjadi Bank Syariah Di Aceh Berdasarkan Qanun Lembaga Keuangan Syariah No 11 Tahun 2018," *TAWAZUN: Journal of Sharia Economic Law* 3, No.2 (2020):229-236.

<sup>13</sup>"OJK," Masalah SDM di Bank Syariah Masih Akan Selalu Menghantui Keberadaan Bank Syariah, Diakses 21 Agustus 2023, <https://www.ojk.go.id/ojk-institute/id/news/read/1165/masalah-sdm-di-bank-syariah-masih-akan-selalu-menghantui-keberadaan-bank-syariah#>.

implikasi pada kesulitan dan perubahan organisasi. Pengelolaan perubahan yang efektif akan menjadi kunci keberhasilan BSI pasca-merger, memungkinkan mereka untuk memaksimalkan potensi integrasi ini dan memperkuat posisi mereka dalam industri perbankan syariah.

Merger ketiga Bank tersebut terjadi ketika ketiga bank berada dalam kondisi keuangan yang sehat serta beroperasi secara normal, Namun hal itu tetap terjadi pada tahun 2021 menjadi satu badan perbankan tunggal yang dikenal sebagai Bank Syariah Indonesia (BSI). Dan menandakan BSI perlu melakukan transformasi elemen-elemen utama di dalam BSI untuk beradaptasi dengan perubahan ini. Oleh karena itu, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian dan memilih obyek penelitian ini, Pemilihan lokasi penelitian pada Bank Syariah Indonesia (BSI) Kantor Cabang Pembantu (KCP) Jember Karimata merupakan keputusan yang sangat relevan dalam konteks penelitian ini. Ada beberapa alasan mengapa lokasi ini dipilih (1) Relevansi dengan Penelitian, Lokasi ini merupakan bagian integral dari Bank Syariah Indonesia dan secara langsung terlibat dalam proses merger dan transformasi organisasi yang sedang diteliti. (2) Representatif untuk Tantangan Umum, BSI KCP Jember Karimata mewakili tantangan-tantangan umum yang dihadapi oleh unit-unit cabang Bank Syariah Indonesia pasca-merger. Masalah-masalah yang dihadapi oleh SDM dan aspek-aspek lainnya yang dibahas dalam penelitian dapat diidentifikasi dan dipahami melalui studi kasus di lokasi ini. (3) Aksesibilitas dan Data Tersedia, Kemungkinan adanya aksesibilitas yang baik ke lokasi ini memungkinkan peneliti untuk

mendapatkan data yang diperlukan dengan lebih mudah. Data operasional dan kinerja setelah merger dapat diakses dan dianalisis dengan lebih mendalam. Penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang menyeluruh mengenai strategi operasional Bank Syariah dapat mengintegrasikan berbagai aspek organisasi dalam menghadapi perubahan. Diharapkan bahwa temuan dari penelitian ini dapat memberikan pedoman praktis serta pemahaman strategis kepada Bank Syariah Indonesia KCP Jember, serta lembaga keuangan lainnya dalam mengelola perubahan organisasi dan memberikan kontribusi positif terhadap perekonomian nasional secara keseluruhan.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus Penelitian dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana implementasi *Model McKinsey* dalam perubahan organisasi setelah merger dengan PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri, dan PT Bank BNI Syariah?
2. Bagaimana keuntungan dan tantangan implementasi *Model McKinsey* dalam perubahan organisasi di Bank Syariah Indonesia KCP Jember

Karimata ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian dapat dirumuskan beberapa tujuan dari penelitian ini:

1. Mengetahui implementasi *Model McKinsey* dalam perubahan organisasi dari sebelum hingga setelah merger dengan PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri, dan PT Bank BNI Syariah?

2. Mengetahui keuntungan dan tantangan implementasi *Model McKinsey* dalam perubahan organisasi di Bank Syariah Indonesia KCP Jember Karimata ?

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini memberikan sumbangan pada teori manajemen organisasi dengan menganalisis penerapan *Model McKinsey 7S* dalam konteks perbankan syariah. Hal ini dapat membuka wawasan baru tentang bagaimana elemen-elemen organisasi berinteraksi dan mempengaruhi proses perubahan. Penelitian ini dapat membantu menguji validitas *Model McKinsey 7S* dalam mengelola perubahan di sektor perbankan syariah. Hasil penelitian ini dapat mengonfirmasi sejauh mana model ini efektif dalam menghadapi tantangan perubahan organisasi. Penelitian ini akan memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai cara bank syariah beroperasi dapat menghadapi tantangan perubahan dalam konteks regulasi, teknologi dan lingkungan bisnis yang dinamis.

##### **2. Manfaat Praktis**

###### **a. Manfaat bagi Peneliti**

Pengembangan Kemampuan Analisis dengan artian Peneliti akan mengembangkan kemampuan analisis dalam menganalisis dan menginterpretasi data serta merumuskan rekomendasi praktis. Pengalaman Penelitian dengan artian Peneliti akan memperoleh



pengalaman dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi penelitian empiris di lapangan.

b. Manfaat bagi Instansi (Bank Syariah Indonesia KCP Jember Karimata)

Hasil penelitian dapat memberikan panduan praktis tentang bagaimana menerapkan *Model McKinsey 7S* dalam mengelola perubahan organisasi, termasuk mengatasi hambatan yang mungkin muncul. Implementasi yang efektif dari rekomendasi penelitian dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan adaptabilitas Bank Syariah Indonesia KCP Jember Karimata dalam menghadapi perubahan. Dan juga Keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi dapat membangun kepercayaan nasabah, pemegang saham, dan masyarakat terhadap lembaga tersebut.

c. Manfaat bagi Masyarakat Secara Keseluruhan

Implementasi *Model McKinsey 7S* yang sukses dapat meningkatkan kualitas layanan keuangan syariah yang ditawarkan kepada masyarakat. Dengan meningkatnya kualitas layanan keuangan syariah, masyarakat dapat lebih tertarik untuk menggunakan layanan ini, yang pada gilirannya dapat mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen dan literatur perbankan syariah, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang

signifikan bagi peneliti, instansi terkait, dan masyarakat secara keseluruhan.

## E. Definisi Istilah

### 1. *Model McKinsey*

Secara esensial, *Model McKinsey 7S* adalah suatu konstruksi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas perusahaan, merangkul dalam tujuh komponen internal yang perlu disinkronkan dan diperkuat untuk mencapai kesuksesan. Model ini memiliki kapasitas untuk diterapkan dalam berbagai konteks guna menggambarkan bagaimana berbagai aspek organisasi dapat berkolaborasi. Pendekatan ini juga berfungsi sebagai alat strategis untuk membantu pengambilan keputusan terkait arah masa depan perusahaan. Lebih jauh, kerangka kerja ini memiliki potensi untuk menganalisis implikasi perubahan yang mungkin terjadi pada masa depan di dalam perusahaan. Selain itu, dapat digunakan untuk mengkoordinasikan berbagai departemen dan proses ketika terjadi proses merger. *Model mckinsey* mengidentifikasi tujuh elemen kunci yang harus selaras dan berinteraksi secara harmonis dalam organisasi agar perubahan dapat berhasil diimplementasikan. Elemen-elemen tersebut adalah *Strategy* (Strategi), *Structure* (Struktur), *System* (Sistem), *Staff* (Staf), *Style/Culture* (Gaya), *Share Value* (Nilai-nilai Bersama dan tujuan yang lebih tinggi) dan *Skill* (Keterampilan).<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Nurul Setianingrum, 30.

## 2. Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi merujuk pada kondisi di mana suatu entitas organisasi mengalami modifikasi dari rutinitas yang biasa dilakukannya, baik untuk menjaga maupun mengembangkan struktur organisasinya. Perubahan tersebut dapat terjadi secara terencana (*planned change*) maupun tanpa perencanaan yang jelas (*haphazard change*) dan merupakan fenomena yang umum terjadi di setiap organisasi. Perubahan organisasi melibatkan modifikasi terhadap elemen-elemen fundamental organisasi seperti struktur, strategi, sistem dan tingkah laku manusia dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja keseluruhan organisasi. Kestinambungan organisasi tergantung pada kemampuannya untuk menyesuaikan diri dan merespons perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal maupun internalnya.<sup>15</sup>

Perubahan organisasi adalah proses yang vital dalam pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi. Ini melibatkan perubahan dalam elemen-elemen seperti struktur organisasi, strategi operasional, sistem kerja dan tingkah laku individu dengan tujuan meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi. Perubahan tersebut dapat bersifat terencana atau tidak terencana dan penting untuk mengikuti perubahan dalam lingkungan eksternal dan internal. Tujuh elemen kunci yang harus selaras dan berinteraksi secara harmonis dalam organisasi adalah: Strategi, Struktur, Sistem, Staf, Gaya/Budaya, Nilai Bersama, dan Keterampilan. Dalam

---

<sup>15</sup> Prima Sari Pascariati Kasman, 693.

konteks penerapan *Model McKinsey* di Bank Syariah Indonesia KCP Jember Karimata, model ini dapat membantu organisasi dalam menanggapi serta mengurus perubahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan menjaga daya saing.

#### **F. Sistematika Pembahasan**

Berikut adalah sistematika pembahasan yang diterapkan dalam penelitian ini:

BAB I Pendahuluan, yang berisi latar belakang masalah, focus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, metode penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II Metode pembahasan, yang berisi tentang ringkasan kajian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan pada saat ini serta memuat kajian teori.

BAB III Metode penelitian, yang berisi tentang metode yang digunakan peneliti yang meliputi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, keabsahan data dan tahapan-tahapan penelitian.

BAB IV Hasil penelitian, yang berisi tentang inti atau hasil penelitian, objek penelitian, penyajian data, analisis data dan pembahasan temuan.

BAB V Kesimpulan dan saran, yang berisi kesimpulan dan hasil penelitian kesimpulan dari penelitian dan memberikan jawaban atas masalah yang telah dikemukakan. Bab ini juga mengemukakan saran/rekomendasi yang sejalan dengan permasalahan yang diusulkan.

## BAB II

### KAJIAN KEPUSTAKAAN

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya menjadi pijakan pemikiran bagi peneliti sebagai acuan yang relevan terkait dengan penelitian ini. Dengan demikian, dapat dianalisis sejauh mana keunikan dan perbedaan penelitian yang akan dilakukan.<sup>16</sup> Penelitian sebelumnya yang terkait dengan topik ini adalah:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Alfu Fauzan, Winaya Purwanti pada tahun 2023 dikutip dari jurnal yang berjudul “ Penerapan Strategi *Model 7S McKinsey* (Studi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya)”<sup>17</sup>

Penelitian ini merupakan penerapan model *7S Mckinsey* di kampus STIE Swadaya bagaimana kondisi budaya organisasi untuk peningkatan kinerja di STIE Swadaya, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan strategi di lingkungan kampus, serta menyajikan rekomendasi perbaikan yang diperlukan dalam implementasi strategi tersebut. Metode

penelitian yang diterapkan adalah pendekatan kualitatif-deskriptif dengan pendistribusian kuesioner kepada 30 responden yang terdiri dari dosen dan pegawai STIE Swadaya. Program penelitian ini mengkaji penerapan *Framework McKinsey 7s* pada aspek penilaian yaitu bidang manusia sumber daya (SDM). Hasil penelitian ini menemukan adanya perbedaan

---

<sup>16</sup> Tim Penyusun, Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (Jember: IAIN Jember, 2020), 46

<sup>17</sup> Berdasarkan Hasil Wawancara Dengan Bapak Moemin Riady Sebagai Branch Manager, Bu Frida Herawati Sebagai BOSM dan Ibu Dilla sebagai CS KCP Jember Karimata,

secara kuantitatif dan penilaian kualitatif bidang sumber daya manusia (SDM) di STIE Swadaya yang menunjukkan bahwa masih terdapat kendala dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia pada STIE Swadaya terlihat pada penerapan *7s McKinsey Framework*.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Astrid Namira Majid, Sekar Ayu Anjani, Aida Rahmania, Brigitta Sonia, & Anissa Lestari Kadiyono, pada tahun 2022 dikutip dari jurnal yang berjudul “Analisis Efektivitas Perubahan Organisasi Dengan Menggunakan Model *7s Mckinsey* Di Pt Kompas Gramedia *Group Of Retail And Publishing (Gorp)*”.<sup>18</sup>

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi keefektifan perubahan struktural dalam organisasi yang telah dilakukan oleh Grup Ritel dan Penerbitan Kompas Gramedia (GoRP) melalui penerapan Kerangka *7S McKinsey*. Teknik pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan prinsip Triangulasi Data. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, penggunaan angket, dan analisis dokumen. Wawancara mendalam dilakukan dengan informan yang relevan. wawancara mendalam dilakukan dengan Manajer Organisasi & Manajemen Bakat, Supervisor Digital dan Staf Penerbitan. Dalam penelitian ini ditemukan gaya kepemimpinan Kompas GoRP yang terlibat langsung dalam perubahan dan Keberadaan nilai-nilai bersama, mempunyai peranan penting dalam keberhasilan menerima perubahan.

---

<sup>18</sup> Astrid Namira Majid. Bay et al., “Analisis Efektivitas Perubahan Organisasi Dengan Menggunakan Model *7s Mckinsey* Di Pt Kompas Gramedia *Group Of Retail And Publishing (Gorp)*,” *Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran* 9, No.2 (2022):77-83.

Perubahan ini berdampak pada pekerjaan sistem, meningkatkan keterampilan dan fasilitas karyawan. Namun, itu sudah terjadi belum terlihat bahwa organisasi menyediakan fasilitas yang memadai memenuhi tuntutan yang tinggi. Secara keseluruhan efektivitas structural Perubahan yang dilakukan Kompas GoRP tidak bisa dilihat karena memang demikian masih dalam tahap transisi.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Liana Ariesha Khoerudin, Pepen Supendi, pada tahun 2022 dikutip dari jurnal yang berjudul “Analisis Kinerja Proses Pendidikan Dalam Perspektif 7’s *Mc-Kinsey*”.<sup>19</sup>

Kinerja efektif sebuah lembaga pendidikan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga tersebut mampu menanggapi perubahan lingkungan yang dinamis karena lingkungan pendidikan senantiasa berubah. Oleh karena itu, manajer dalam bidang pendidikan perlu terus-menerus melakukan pemantauan terhadap perubahan lingkungan serta mengimplementasikan langkah-langkah yang tepat sesuai dengan perkembangan tersebut melalui berbagai upaya penyesuaian termasuk penyesuaian struktur, teknologi, proses dan perilaku anggota staf guna mencapai kemajuan yang lebih optimal dalam penyelenggaraan pendidikan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang menjadi sumber dan kekuatan bagi berkembangnya organisasi sekolah menggunakan metode Kerangka 7S *McKinsey*. Metode penelitian ini menggunakan penelitian

---

<sup>19</sup> Liana Ariesha Khoerudin dan Pepen Supendi, “Analisis Kinerja Proses Pendidikan Dalam Perspektif 7’s *Mc-Kinsey*,” *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 7, No.2 (2022): 117–128, <https://doi.org/10.15575/isema.v7i2.20344>.

kualitatif penelitian menggunakan pendekatan metode *7S McKinsey Framework*, pengumpulan datanya dilakukan melalui wawancara dan observasi. Hasilnya ditemukan bahwa Tahfidz SMP Islam Quran mampu bertahan dengan melakukan terobosan-terobosan inovasi melalui ide-ide kreatif yang visioner, kemudian didukung oleh peran penuh manajer, pengetahuan dan keterampilan manajemen Yayasan pelatih dan kepala sekolah. Sehingga bisa berkembang melintasi zona nyaman.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Preti Intan Sari dan Nuri Aslami pada tahun 2022 dikutip dari jurnal yang berjudul “Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan di Minuman Qiuqiunian”.

<sup>20</sup>

Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa perubahan dalam organisasi disebabkan oleh beberapa faktor, yakni: (1) tuntutan dan preferensi konsumen, (2) persaingan dari pesaing dalam industri minuman, (3) fluktuasi kondisi perekonomian di Indonesia, (4) kendala dalam hal pendidikan dan keuangan yang dihadapi oleh usaha minuman QIUQIUNIAN, serta (5) pengaruh lingkungan sekitar. Proses pelaksanaan perubahan pada usaha minuman QIUQIUNIAN cenderung memiliki karakteristik yang serupa, yaitu dilakukan secara evolusioner atau melalui tahapan-tahapan (Middle of change) dengan suasana yang tenang dan teratur. Faktor-faktor yang mendukung perubahan meliputi peran

---

<sup>20</sup> Preti Intan Sari dan Nuri Aslami, “Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan Di Minuman Qiuqiunian,” *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen* 2, No.2 (2022):2427-2439.



pemerintah, kebijakan perusahaan, serta ketersediaan bahan untuk inovasi dalam proses pembuatan. Di sisi lain, penolakan terhadap perubahan organisasi dapat muncul karena kekhawatiran akan kemunculan pesaing baru dan keragaman ide atau gagasan dari pengusaha minuman.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Nurul setianingrum, zainuri, novi puspitasari dan deasy wulandari dikutip dari jurnal yang berjudul “Mckinsey Plus Managerial Transformation Model In The Phase Of New Normal: Evidence From Bank Mandiri Syariah Indonesia”.<sup>21</sup>

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model transformasi manajerial perbankan dan strategi bisnis pada fase new normal. Metodologi: Studi ini menerapkan metode kualitatif dengan desain studi kasus tunggal melalui proses wawancara mendalam terhadap manajer, supervisor, dan pemangku kepentingan yang dikombinasikan dengan observasi. Data yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan data yang diambil dari dokumen. Data yang digunakan berupa data primer dan sekunder.

Informan dipilih dengan menerapkan metode purposive yang dilanjutkan dengan metode *snowball sampling*. Analisis didasarkan pada *model Mckinsey* dan *House of Strategy*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini dapat merumuskan model transformasi manajerial baru yang dikenal dengan *Model McKinsey Plus* (Strategi, Struktur, Sistem, Staf, Gaya, Nilai

---

<sup>21</sup> Nurul Setianingrum Bay et al., “Mckinsey Plus Managerial Transformation Model In The Phase Of New Normal: Evidence From Bank Mandiri Syariah Indonesia,” *Jurnal International Geographical Education Online* 11, No.10(2021):5.

Berbagi, dan Keterampilan +Spiritualitas dalam Pekerjaan). Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya mengidentifikasi model 7S yang dirumuskan oleh *McKinsey*. Lebih lanjut, penelitian ini juga menemukan *House of Sharia* sebagai strategi bisnis baru yang dikembangkan berdasarkan *model House of Strategy* yang sudah ada. Kesimpulan: Penelitian ini menemukan bahwa memasukkan unsur spiritual dalam transformasi manajerial dan model strategi bisnis membuat bank mandiri syariah dapat bertahan. Hal ini membantu Bank memperoleh keuntungan lebih dari yang diharapkan di era *new normal*.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Himawan Cahyo Eddy pada tahun 2021 dikutip dari jurnal yang berjudul "Implementasi Strategi Berdasarkan Model 7S Mckinsey (Studi Pada Perusahaan Jasa Boga CV Century Utama Lestari, Jakarta)".<sup>22</sup>

Hasil penelitian menemukan bahwa manajemen tingkat puncak kurang memperhatikan strategi yang mereka rancang, mengakibatkan kurangnya pengawasan dan perhatian terhadap implementasi strategi.

Sebuah divisi manajemen puncak memiliki tanggung jawab ganda yang menyebabkan peningkatan beban kerja mereka, yang pada gilirannya mengurangi kinerja manajer. Hampir semua posisi di CV Century Utama Lestari tidak memiliki deskripsi jabatan, menyebabkan kebingungan di antara karyawan tentang tanggung jawab dan hak mereka. Budaya organisasi belum sepenuhnya terbentuk dengan baik, dan meskipun ada

---

<sup>22</sup> Himawan Cahyo Eddy, "Implementasi Strategi Berdasarkan Model 7S McKinsey (Studi Pada Perusahaan Jasa Boga CV Century Utama Lestari, Jakarta), 4-14.

pedoman budaya organisasi, sosialisasi kepada seluruh anggota karyawan belum efektif dilakukan. Peran kepemimpinan perusahaan dinilai masih kurang dalam mengintegrasikan semua divisi perusahaan dan mengarahkannya menuju visi perusahaan.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Hendro Susyanto, pada tahun 2019 dikutip dari jurnal yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibat Karyawan, dan Kepuasan Terhadap Kesiapan Untuk Berubah dalam Menghadapi Perubahan Organisasi”.<sup>23</sup>

Temuan dari penelitian ini mengindikasikan bahwa para pekerja di PT Holcim Indonesia pabrik Cilacap menunjukkan tingkat kesiapan untuk mengalami perubahan yang tinggi. Fenomena ini secara positif dipengaruhi oleh tingkat keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja, sementara dampak langsung dari faktor kepemimpinan terhadap kesiapan untuk berubah tidak terlihat, namun ditemukan bahwa hal ini terjadi melalui variabel intervening, yakni kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Erna Maulina dan Chandra Hendriyani pada tahun 2019 dikutip dari jurnal yang berjudul “7S *McKinsey* Untuk Merespons Perilaku Pembelian Pelanggan Milenial Pada PT. Rabbani Hypno Fashion”.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Hendro Susyanto, “Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi,” *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi* 21, No.1(2021):7-20.

<sup>24</sup> Erna Maulina dan Chandra Hendriyani, “7Ss Mckinsey Model Untuk Merespons Perilaku Pembelian Pelanggan Millenial Pada PT Rabbani Hypno Fashion,” *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan* 3, No.3 (2019):219-227.

Penemuan kami menunjukkan bahwa Model 7S McKinsey (Strategi, Struktur, Sistem, Staf, Gaya, Keterampilan dan Tujuan Tertinggi) dapat menjadi alat yang berguna bagi pengusaha dalam memperluas jangkauan bisnis dan memperoleh keunggulan kompetitif, terutama dalam menargetkan segmen milenial. Rekomendasi kami untuk PT Rabbani Hypnofashion adalah untuk terus meningkatkan keterlibatan dengan pelanggan milenial melalui peningkatan efisiensi basis data pelanggan dan intensifikasi komunikasi menggunakan manajemen hubungan pelanggan elektronik.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Dewa Ayu Diyah Sri Widari, Ni Wayan Sumariadhi, pada tahun 2019 dikutip dari jurnal yang berjudul “Implementasi *McKinsey 7s* Framework Dalam Pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih Di Kabupaten Tabanan, Bali”.<sup>25</sup>

Subak Jatiluwih bagian integral dari Lanskap Subak Catur Angga Batukaru yang telah diakui sebagai Warisan Budaya Dunia mengalami transformasi signifikan dalam pengelolaan daya tarik wisata serta berdampak pada kontinuitas organisasi. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam studi ini meliputi observasi, wawancara dan analisis dokumen, dengan penetapan informan menggunakan teknik purposive sampling. Berdasarkan analisis menggunakan kerangka kerja *McKinsey 7S Framework*, terjadi modifikasi dalam pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih. Manajemen Operasional telah merumuskan strategi untuk

---

<sup>25</sup> Dewa ayu diah dan ni mayan sumariadhi, “Implementasi *McKinsey 7s* Framework Dalam Pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih Di Kabupaten Tabanan, Bali,” *Prosiding Seminar Nasional Hasil Penelitian*. (Denpasar, Mei 2019), 4-11.

mencapai visi dan misi yang diimplementasikan secara konvensional dalam jangka waktu singkat. Perubahan struktur organisasi dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan program-program yang disusun berdasarkan anggaran yang tersedia. Perkembangan dalam strategi promosi dari media konvensional ke media online juga terjadi. Kegiatan operasional didasarkan pada kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. Selain itu, nilai-nilai kegotongroyongan dan kebersamaan diterapkan sebagai bagian dari budaya organisasi dengan peningkatan dalam kegiatan sosial, seni budaya, pelestarian lingkungan dan dukungan terhadap perekonomian masyarakat. Pendekatan kepemimpinan telah bergeser dari sentralistik menjadi partisipatif dan kolaboratif dengan sistem perekrutan yang melibatkan seleksi manajerial serta sanksi bagi karyawan yang melanggar aturan yang ditetapkan oleh manajemen. Upaya pengembangan kompetensi dan keterampilan karyawan juga dilakukan melalui pelatihan Bahasa Inggris.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Achmad Choerudin, pada tahun 2019 dikutip dari jurnal yang berjudul “Strategi Dan Implementasi 7s Mckinsey Pengelolaan Pasar Rakyat (Studi Empiris Di Dinas Perdagangan - Kota Surakarta)”<sup>26</sup>.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi dan strategi manajemen menggunakan pendekatan analisis strategi berdasarkan

---

<sup>26</sup> Achmad Choerudin, “Strategi Dan Implementasi 7s Mckinsey Pengelolaan Pasar Rakyat (Studi Empiris Di Dinas Perdagangan - Kota Surakarta),” *Research Fair Unisri* 3, No.1 (2019):644-651, <https://doi.org/10.33061/rsfu.v3i1.2624>.

konsep 7S-McKinsey dalam konteks transformasi dan manajemen perubahan di lingkungan pengelola pasar rakyat. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif yang bertujuan untuk memberikan gambaran serta penjelasan yang komprehensif melalui survei. Analisis interaktif mencakup tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi di Dinas Perdagangan telah memanfaatkan konsep 7S McKinsey dengan menjadikan tujuh komponen sebagai fondasi bagi keberlangsungan Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Proses ini telah berjalan secara efektif sesuai dengan regulasi yang berlaku dan kewenangan OPD terkait. Pilar utama konsep 7S McKinsey harus terus dipertahankan melalui prinsip continuous improvement yang diterapkan secara bertanggung jawab oleh anggota organisasi, dan menjadi semangat yang diterima secara luas dalam OPD. Berbagai permasalahan yang muncul telah ditangani dengan solusi yang sesuai dengan implementasi konsep 7S McKinsey tersebut.

**Tabel. 1**  
**Mapping Penelitian Terdahulu**

NO	NAMA PENULIS	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1	Alfu Fauzan, Winaya Purwanti	1) Metode penelitian yang digunakan sama yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif. 2) Pembahasan terkait Manajemen perubahan <i>Model McKinsey</i>	1) Objek penelitian. Peneliti sebelumnya menggunakan objek penelitian pada lingkup organisasi pendidikan (STIE Swadaya). Sedangkan peneliti saat ini terletak pada BSI KCP jember karimata.

2	Astrid Namira Majid, bay et al.	<p>1) Metode penelitian yang digunakan sama yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif.</p> <p>2) Pembahasan terkait Manajemen perubahan <i>Model McKinsey</i></p>	1) Objek penelitian. Peneliti sebelumnya menggunakan objek penelitian pada GoRP.Sedangkan peneliti saat ini terletak pada BSI KCP jember karimata.
3	Liana Ariessa Khoerudin, Pepen Supendi	<p>1) Metode penelitian yang digunakan sama yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif.</p> <p>2) Pembahasan terkait Manajemen perubahan <i>Model McKinsey</i></p>	1) Objek penelitian. Peneliti sebelumnya menggunakan objek penelitian pada SMP IT Qur'an Al Fath.Sedangkan peneliti saat ini terletak pada BSI KCP jember karimata.
4	Sari dan Aslami	<p>1) Metode penelitian yang digunakan sama yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif.</p> <p>2) Pembahasan terkait Manajemen perubahan <i>Model McKinsey</i></p>	1) Objek penelitian. Peneliti sebelumnya menggunakan objek penelitian pada Minuman Qiuqiunian.Sedangkan peneliti saat ini terletak pada BSI KCP jember karimata.
5	Nurul Setianingrum Bay et al.,	<p>1) Metode penelitian yang digunakan sama yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif.</p> <p>2) Pembahasan terkait Manajemen perubahan <i>Model McKinsey</i></p>	1) Objek penelitian. Peneliti sebelumnya menggunakan objek penelitian pada Bank Mandiri Syariah Indonesia. Sedangkan peneliti saat ini terletak pada BSI KCP jember karimata.
6	Himawan Cahyo Eddy	<p>1) Metode penelitian yang digunakan sama yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif.</p> <p>2) Pembahasan terkait Manajemen perubahan <i>Model McKinsey</i></p>	1) Objek penelitian. Peneliti sebelumnya menggunakan objek penelitian pada perusahaan jasa boga CV Century utama lestari, Jakarta.Sedangkan peneliti saat ini terletak pada BSI KCP jember karimata.
7	Hendro Susyanto	1) Metode penelitian yang digunakan sama yaitu	1) Objek penelitian. Peneliti sebelumnya

		<p>menggunakan metode penelitian kualitatif.</p> <p>2) Pembahasan terkait Manajemen perubahan <i>Model McKinsey</i></p>	<p>menggunakan objek penelitian pada PT Holcim Indonesia pabrik Cilacap Sedangkan peneliti saat ini terletak pada BSI KCP jember karimata.</p>
8	Erna Maulina dan Chandra Hendriyani	<p>1) Metode penelitian yang digunakan sama yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif.</p> <p>2) Pembahasan terkait Manajemen perubahan <i>Model McKinsey</i></p>	<p>1) Objek penelitian. Peneliti sebelumnya menggunakan objek penelitian pada PT. Rabbani Hypno Fashion. Sedangkan peneliti saat ini terletak pada BSI KCP jember karimata.</p>
9	Dewa Ayu Diyah Sri Widari, Ni Wayan Sumariadhi	<p>1) Metode penelitian yang digunakan sama yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif.</p> <p>2) Pembahasan terkait Manajemen perubahan <i>Model McKinsey</i></p>	<p>1) Objek penelitian. Peneliti sebelumnya menggunakan objek penelitian pada wisata di Kabupaten Tabanan, Bali. Sedangkan peneliti saat ini terletak pada BSI KCP jember karimata..</p>
10	Achmad Choerudin	<p>1) Metode penelitian yang digunakan sama yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif.</p> <p>2) Pembahasan terkait Manajemen perubahan <i>Model McKinsey</i> pendekatan 7S <i>McKinsey</i> pada pengelolaan pasar rakyat.</p>	<p>1) Objek penelitian. Peneliti sebelumnya menggunakan objek penelitian yakni Lingkup studi pada pengelolaan pasar rakyat di Kota Surakarta. Sedangkan peneliti saat ini terletak pada BSI KCP jember karimata..</p>

Sumber : Data Kajian terdahulu yang diolah oleh penulis (2023)

Berdasarkan tabel dan penjabaran tersebut, penelitian ini mengungkapkan sejumlah kesamaan dengan penelitian sebelumnya, seperti penggunaan Model McKinsey 7s dan pendekatan Kualitatif sebagai metode



penelitian. Terdapat perbedaan signifikan yaitu Lokasi penelitian yang dituju, Variabel yang diteliti dan fokus permasalahan yang akan diteliti.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Manajemen Perubahan Organisasi**

Perubahan merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dan berkelanjutan secara konstan dilakukan oleh semua entitas organisasi di seluruh dunia guna mempertahankan eksistensinya sebagai dampak dari dinamika zaman. Perubahan secara etimologis merujuk pada upaya atau proses untuk mengubah sesuatu dari keadaan sebelumnya. Dalam konteks organisasi, konsep yang serupa dikenal sebagai intervensi transformasi (*change intervention*) yang mencakup perencanaan tindakan atau langkah-langkah upaya menciptakan inovasi dan mengubah suatu entitas menjadi berbeda, terdapat konsep kreativitas inovatif (*change agent*) yang melibatkan peran agen perubahan. Agen perubahan ini dapat berupa individu atau kelompok yang memiliki tanggung jawab untuk mengelola dan menentukan prosedur kerja dalam suatu organisasi dengan tujuan mencapai target yang diinginkan.

Perubahan organisasi merupakan inisiatif yang dilakukan oleh upaya masyarakat, melalui kerja sama antarkaryawan dalam suatu entitas organisasional dengan maksud mencapai tujuan bersama yang diperlukan untuk mengadopsi perubahan dalam berbagai dimensi organisasional atau menyesuaikan diri dengan dinamika perkembangan zaman yang terus berkembang. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar entitas organisasional

dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta mempertahankan relevansinya dalam menghadapi perubahan besar dalam ranah global.<sup>27</sup>

Dalam konteks perubahan organisasi, terdapat dua faktor yang mempengaruhinya, yakni faktor internal dan faktor eksternal.<sup>28</sup>

Faktor internal merujuk pada semua aspek yang ada di dalam struktur organisasi yang memiliki potensi untuk memengaruhi operasional dan aktivitas organisasi. Proses kerjasama yang terjadi di dalam organisasi kadang-kadang menjadi pemicu untuk dilakukannya perubahan. Tantangan yang muncul dapat berhubungan dengan ketidaksempurnaan dalam sistem kerjasama maupun dengan ketersediaan peralatan yang digunakan. Ketidakmampuan sistem kerjasama untuk beradaptasi atau sebaliknya dapat mengakibatkan penurunan efisiensi organisasi. Penyebab perubahan yang bersumber dari internal organisasi tersebut memiliki potensi untuk memberikan dampak signifikan terhadap operasional dan aktivitas organisasi. Contohnya, faktor internal seperti:

- a) Penyesuaian kebijakan lingkungan.
- b) Modifikasi tujuan.
- c) Ekspansi cakupan operasional dengan mengembangkan segmentasi.
- d) Peningkatan intensitas kegiatan.
- e) Ketidakmampuan adaptasi sikap dan perilaku anggota organisasi.

Faktor eksternal merujuk pada faktor-faktor yang berasal dari luar organisasi yang sering kali dikenal sebagai lingkungan dan memiliki

---

<sup>27</sup> Manahan Tampubolon, 3.

<sup>28</sup> Manahan Tampubolon, 4.

potensi untuk memengaruhi organisasi serta kegiatan yang dilakukannya. Organisasi cenderung merespon perubahan yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, perubahan signifikan dalam suatu organisasi jarang terjadi tanpa adanya tekanan yang kuat dari lingkungannya. Ini menandakan bahwa perubahan besar tersebut terjadi karena adanya dorongan dari lingkungan yang menuntut perubahan tersebut. Beberapa faktor eksternal yang dapat menyebabkan perubahan organisasi meliputi perkembangan teknologi, kondisi ekonomi dan regulasi pemerintah. Contoh dari faktor-faktor tersebut antara lain politik, hukum, budaya, teknologi, sumber daya alam, demografi dan sosiologi.

## 2. Tipe Perubahan Organisasi

Terdapat tiga macam tipe perubahan organisasi Menurut Anderson and Anderson yaitu *Development Change*, *Transitional Change*, dan *Transformational Change*. Hal ini akan dijelaskan sebagai berikut.<sup>29</sup>

### a. *Development Change* (Perubahan Perkembangan)

*Developmental Change* menggambarkan peningkatan dalam konteks keterampilan, metode, standar kinerja atau kondisi yang telah ada sebelumnya mungkin terdapat ketidaksesuaian yang tidak sepenuhnya memenuhi kebutuhan saat ini atau di masa yang akan datang dikarenakan berbagai faktor.

---

<sup>29</sup> Agus Wibowo, *Manajemen Perubahan (Change Management)*, (Semarang : Yayasan Prima Agus Teknik, 2021), 10-17.

*b. Transitional Change (Perubahan Transisi)*

Perubahan transisi lebih kompleks daripada perubahan perkembangan dan merupakan respon terhadap pergeseran yang substansial dalam lingkungan atau tuntutan pasar untuk mencapai keberhasilan. Perubahan transisi dimulai ketika pemimpin menyadari adanya masalah dan perlunya melakukan perubahan atau inovasi dalam operasi untuk memenuhi permintaan saat ini atau masa depan dengan lebih baik.

Strategi untuk mengelola Perubahan Transisi dapat meliputi penggunaan komunikasi yang efektif dalam memfasilitasi proses perubahan, penyusunan rencana perubahan yang terperinci, partisipasi yang signifikan dari para pekerja dalam perancangan dan implementasi rencana tersebut, penerapan kontrol yang lokal selama tahap implementasi, serta penyediaan dukungan yang memadai dan penyesuaian waktu yang tepat untuk memastikan bahwa para pekerja dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

*c. Transformational Change (Perubahan Transformasional)*

Perubahan Transformasional merupakan fenomena yang memperlihatkan tingkat kompleksitas tertinggi dan merupakan jenis perubahan yang paling sulit dihadapi oleh organisasi pada saat ini. Transformasi ini mencakup perubahan secara radikal dari satu keadaan ke keadaan lainnya, yang membutuhkan pergeseran budaya, perilaku,

dan pola pikir secara signifikan untuk berhasil dilaksanakan dan dipertahankan dalam jangka waktu yang berkelanjutan.

Secara konseptual, transformasi membutuhkan perubahan dalam paradigma manusia yang secara menyeluruh mengubah pandangan organisasi dan individu terhadap dunia, pelanggan, pekerjaan dan diri sendiri. Hasil dari transformasi ini umumnya tidak dapat diprediksi secara pasti pada tahap awal perubahan tetapi muncul sebagai konsekuensi dari upaya perubahan yang dilakukan.

### 3. *Model Perubahan Organisasi*

Terdapat beberapa model perubahan organisasi yaitu *model perubahan Lewin*, *model perubahan Pasmore*, *model perubahan John Kotter*, Dan *Perubahan Model McKinsey*. Berikut penjelasan model perubahan organisasi ini.

#### a. *Model Perubahan Lewin*

Dalam kerangka model perubahan Lewin, terdapat premis yang menjadi dasar keberhasilan pelaksanaan perubahan yang diuraikan sebagai berikut:

- 1) Proses perubahan melibatkan pembelajaran terhadap hal-hal baru, serta tidak mengekang pada pola pikir atau perilaku saat ini.
- 2) Ketercapaian perubahan bergantung pada keinginan dan motivasi untuk mengalami transformasi.
- 3) Manusia memiliki peran kunci dalam menggerakkan proses perubahan.

- 4) Resistensi terhadap perubahan adalah fenomena yang umum terjadi, meskipun tujuan perubahan sangat diidamkan.
- 5) Efektivitas perubahan membutuhkan penguatan terhadap perilaku, sikap, dan praktik organisasional yang baru.

Terdapat tiga tahap model perubahan terencana yang dikembangkan oleh *Lewin*, yaitu :

1) *Unfreezing* (pencairan)

Tahap *unfreezing* atau pencairan merupakan proses yang menitikberatkan pada pembangunan motivasi untuk mendorong perubahan. Pada tahap ini, individu didorong untuk mengadaptasi perilaku dan sikap baru yang sesuai dengan arahan manajemen, menggantikan pola perilaku dan sikap yang telah mapan sebelumnya.

2) *Movement* (Tahap gerakan)

*Movement* merupakan fase dalam proses pembelajaran di mana para pekerja diperkenalkan dengan informasi baru, model baru atau cara pandang baru terhadap suatu hal. Tujuannya adalah untuk memfasilitasi pembelajaran konsep baru atau perspektif baru bagi para pekerja.

3) *Refreezing* (pembekuan)

*Refreezing* atau fase kembali membekukan merujuk pada langkah dimana proses perubahan dikonsolidasikan dengan membantu anggota organisasi menginternalisasi perilaku dan sikap

baru ke dalam rutinitas mereka. Ini diterapkan melalui memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk mengekspresikan perilaku dan sikap baru dalam konteks tugas-tugas rutin mereka.<sup>30</sup>

#### **b. Model Perubahan Pasmore**

Proses perubahan menurut *Pasmore* terbagi dalam delapan tahap yang dijelaskan sebagai berikut:

##### 1) Tahap persiapan (*preperation*)

Proses ini dimulai dengan menghimpun sejumlah informasi tentang urgensi yang dialami oleh organisasi terkait untuk segera menginisiasi perubahan.

##### 2) Tahap analisis kekuatan dan kelemahan

Setelah menjalani persiapan yang cermat, langkah berikutnya adalah melakukan analisis situasi internal dan eksternal yang berkaitan dengan potensi dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi. Pada tahap ini, penting juga untuk mengevaluasi lingkungan khusus dan umum yang berpotensi memengaruhi kinerja organisasi di masa depan.

##### 3) Tahap mendesain sub unit organisasi baru

Secara keseluruhan, transformasi bertujuan untuk meningkatkan adaptasi organisasi terhadap perubahan. Untuk mencapai tujuan ini, diperlukan subdivisi organisasi yang mampu

---

<sup>30</sup> Bakroni Latar, "Perubahan Dan Pengembangan Organisasi," *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara 1*, No.2 (2020):78.

menyesuaikan diri dengan fleksibilitas terhadap dinamika lingkungan.

4) Tahap mendesain proyek

Proyek yang dimaksud merupakan upaya transformasi yang holistik dan terpadu. Untuk memastikan keberhasilan integrasi perubahan, penting untuk melibatkan seluruh anggota organisasi sehingga mereka dapat memahami dan merasakan kepemilikan terhadap perubahan yang sedang berlangsung.

5) Tahap mendesain sistem kerja

Sistem operasional ini merupakan komponen yang krusial dalam pengaturan formalisasi pekerjaan terutama yang melibatkan rutinitas. Desain sistem operasional tersebut diharapkan dapat memfasilitasi proses evaluasi serta standarisasi tugas-tugas yang dilakukan.

6) Tahap mendesain sistem pendukung

Untuk mencapai kelangsungan dan pembelajaran jangka panjang dari proses perubahan, diperlukan perancangan sistem yang mendukung tujuan tersebut. Sistem pendukung ini berperan sebagai fasilitas untuk mempertahankan dan menerapkan perubahan yang sedang dan akan dilakukan.

7) Tahap mendesain mekanisme integratif

Merancang mekanisme integratif adalah suatu proses yang bertujuan untuk memastikan koordinasi yang efektif dan



berkelanjutan dalam sistem kerja. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan upaya untuk menghimpun dan menyebarkan informasi secara efisien. Dengan pengumpulan informasi yang tepat, penyelesaian masalah dapat dilakukan secara komprehensif. Selanjutnya, mekanisme tersebut diatur oleh legitimasi kekuasaan agar dapat beroperasi dengan baik.

#### 8) Tahap implementasi perubahan

Fase akhir dalam model perubahan yang dikembangkan oleh Pasmore adalah tahap implementasi perubahan yang melibatkan dukungan dari seluruh pemangku kepentingan dan dipimpin oleh pengambil keputusan dalam organisasi.<sup>31</sup>

#### c. **Model Perubahan John Kotter**

Model yang pertama kali diusulkan pada 1995 oleh John Kotter dirancang untuk memenuhi tuntutan inovasi dalam kepemimpinan perusahaan pada era ke-21. Delapan langkah yang tercantum di bawah ini adalah sebagai berikut:

##### 1) Membangun rasa urgensi (*increase urgency*)

Mengajukan analisis tentang situasi kompetitif saat ini dan mempertimbangkan kemungkinan skenario masa depan. Mendorong kebutuhan akan perubahan.

---

<sup>31</sup> Bakroni Latar, 79.

2) Membentuk koalisi pemandu (*build the guiding team*)

Merangkul sekelompok individu yang dapat berkolaborasi secara efektif.

3) Buat visi (*get the vision right*)

Merumuskan pandangan yang terperinci guna mengarahkan proses transformasi bersama dengan strategi yang diperlukan guna mencapai visi tersebut.

4) Komunikasikan visi (*communicate for buy-in*)

Mengkomunikasikan strategi, visi dan perilaku baru dengan berbagai cara yang efektif. Koalisi pemandu harus menjadi teladan dalam mengadopsi perilaku baru.

5) Berdayakan tindakan (*empower action*)

Melibatkan tindakan untuk mengatasi hambatan-hambatan terhadap perubahan seperti struktur atau sistem yang menghambat. Memberikan kesempatan bagi individu untuk bereksperimen.

6) Rencanakan dan ciptakan kemenangan jangka pendek (*create short term wins*)

Menemukan dan menyampaikan peningkatan yang terlihat dalam jangka pendek. Mengorganisir penghargaan secara terbuka kepada individu atas pencapaian perbaikan tersebut.

7) Jangan menyerah (*don't let up*)

Menggalang dan memberikan apresiasi kepada individu yang mengadvokasi serta berperan dalam proses transformasi. Memberikan dorongan tambahan pada dinamika perubahan melalui inisiatif baru, penyaluran sumber daya dan rotasi personel.

8) Buat stick perubahan (*Make change stick*)

Menjamin pemahaman seluruh pihak bahwa pengambilan sikap baru merupakan elemen utama dalam mencapai kesuksesan perusahaan..<sup>32</sup>

**d. Model McKinsey**

Dua individu yang dikenal sebagai pengembang *Model McKinsey 7S Framework* adalah Tom Peters dan Robert Waterman, yang keduanya merupakan konsultan di perusahaan *McKinsey & Company*<sup>33</sup>. Secara esensial, *Model McKinsey* adalah suatu konstruksi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas perusahaan, merangkul dalam tujuh komponen internal yang perlu disinkronkan dan diperkuat untuk mencapai kesuksesan. Model ini memiliki kapasitas untuk diterapkan dalam berbagai konteks guna menggambarkan bagaimana berbagai aspek organisasi dapat berkolaborasi. Pendekatan ini juga berfungsi sebagai alat strategis untuk membantu pengambilan keputusan terkait arah masa depan

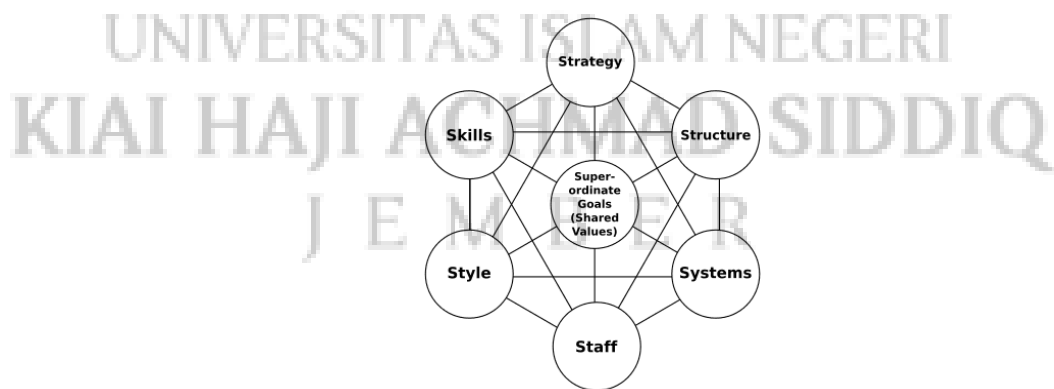
<sup>32</sup> Nurul Setianingrum, 28.

<sup>33</sup> Kanada Kurniawan, "McKinsey 7S Framework – Pengertian dan Elemen," Projasa Web, 20 Desember 2020, <https://projasaweb.com/mckinsey-7s/>.

perusahaan. Lebih jauh, kerangka kerja ini memiliki potensi untuk menganalisis dampak yang mungkin timbul dari perubahan yang dapat terjadi di masa depan dalam lingkup perusahaan. Selain itu, dapat digunakan untuk mengkoordinasikan berbagai departemen dan proses ketika terjadi proses merger.

*Model McKinsey* menyoroti tujuh elemen dalam organisasi yang dibedakan menjadi elemen keras dan lunak. Elemen keras termasuk strategi, struktur dan sistem yang cenderung lebih gampang untuk dikenali dan diatur daripada elemen lunak. Walaupun lebih sulit untuk dikelola, komponen lunak yang menjadi dasar organisasi cenderung memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Elemen Hard Ss mencakup Strategi, Struktur, dan Sistem, sementara Elemen Soft Ss meliputi Gaya, Staf, Keterampilan, dan Nilai Bersama.

*Gambar 1. diagram mckinsey 7s framework*

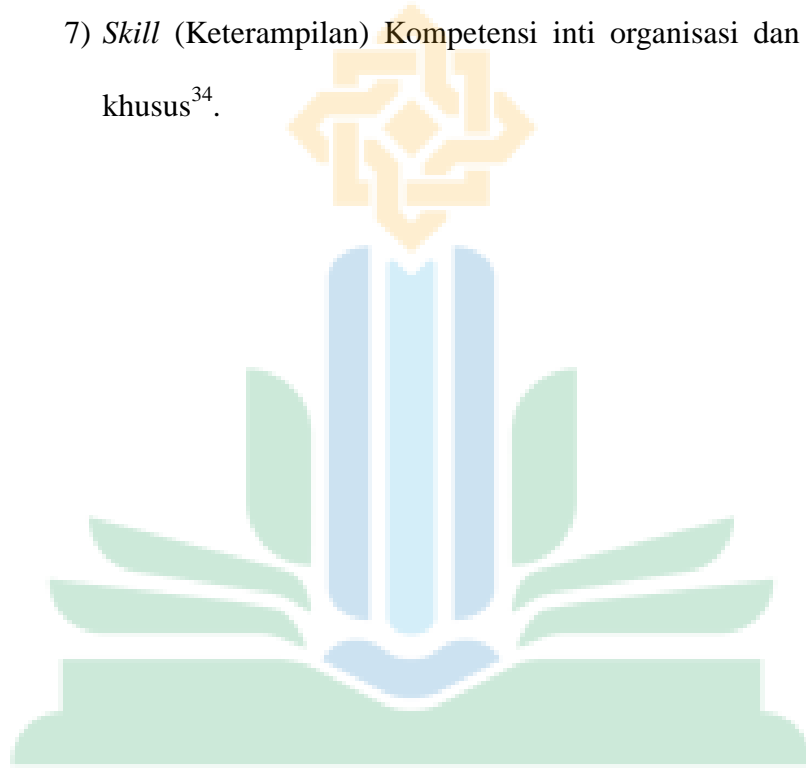


Tentunya, ini dapat dijadikan sebagai sarana untuk menemukan hubungan yang tidak konsisten dan mengakui komponen-komponen

dalam struktur organisasional yang membutuhkan perubahan. Ketujuh komponen tersebut tercakup dalam:

- 1) *Strategy* (Strategi) Tindakan yang disusun oleh entitas bisnis sebagai tanggapan terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal.
- 2) *Structure* (Struktur) Struktur organisasi yang mengatur spesialisasi dan koordinasi sering kali dipengaruhi oleh variabel-variabel seperti strategi organisasi, dimensi organisasi dan tingkat keberagaman internal yang dimilikinya.
- 3) *System* (Sistem) Terdapat suatu tata cara resmi yang mengatur proses pengukuran, pengakuan dan alokasi sumber daya. Di samping itu terdapat juga kebiasaan informal yang dipergunakan untuk berkomunikasi dan menyelesaikan konflik.
- 4) *Staff* (Staf) Sumber daya manusia yang terdapat dalam sebuah organisasi mencakup aspek demografi, tingkat Pendidikan dan karakteristik serta sikap individu.
- 5) *Style/culture* (Gaya) terdiri dari dua elemen: 1. Budaya organisasi (nilai-nilai dominan, keyakinan dan norma-norma yang berkembang seiring waktu dan menjadi ciri yang relatif stabil dalam kehidupan organisasi) dan 2. gaya manajerial (aktivitas yang dilakukan oleh manajer daripada pernyataan verbal mereka, bagaimana manajer mengalokasikan waktu mereka, fokus perhatian mereka).

- 6) *Share value* (Nilai-nilai bersama dan tujuan yang lebih tinggi);  
Keyakinan dan prinsip-prinsip utama beserta implikasinya terhadap orientasi organisasi terhadap pelanggan, anggota tim, pemegang saham dan masyarakat luas.
- 7) *Skill* (Keterampilan) Kompetensi inti organisasi dan kemampuan khusus<sup>34</sup>.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

---

<sup>34</sup> Nurul Setianingrum, 30.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan jenis penelitian

Metode penelitian kualitatif merujuk pada suatu pendekatan penelitian yang mengarah pada penyelidikan atas fenomena alamiah di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan dan analisis data. Penggunaan teknik triangulasi untuk mengumpulkan data, analisis data secara induktif serta penekanan pada interpretasi makna hasil penelitian menjadi ciri khas yang menonjol dalam metode ini, lebih daripada upaya untuk menghasilkan generalisasi.<sup>35</sup> Dalam penelitian kualitatif proses pengumpulan data tidak didasarkan pada teori, melainkan pada fakta-fakta yang ditemukan selama penelitian dilakukan di lapangan. Oleh karena itu, analisis data yang dilakukan bersifat induktif dimulai dari fakta-fakta yang terungkap dan kemudian dapat disusun menjadi hipotesis atau teori. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang data yang mengandung makna. Makna ini merujuk pada esensi data nilai yang tersirat di dalamnya. Dalam konteks penelitian kualitatif pentingnya bukanlah pada generalisasi, melainkan pada pemahaman makna. Proses generalisasi dalam penelitian kualitatif sering disebut sebagai transferabilitas, yang berarti hasil penelitian dapat diterapkan pada konteks lain dengan karakteristik yang serupa meskipun tidak identik.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Muhammad Rijal Fadli, "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif," *Humanika: Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum 21*, No.1 (2021):33-54.

<sup>36</sup> Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif* (CV. Syakir Media Press, 2021), 70.

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan studi kasus deskriptif dengan tujuan menyusun deskripsi yang akurat dan berurutan mengenai fakta-fakta yang terkait dengan strategi pengembangan perusahaan yang didasarkan pada Model McKinsey 7S di BSI KCP Jember Karimata. Fokus penelitian ini adalah untuk mengungkapkan data yang sah terkait permasalahan yang dibahas dan melakukan analisis terhadap data yang telah terkumpul dengan tujuan akhir memberikan solusi atas masalah yang diajukan.

### **B. Lokasi penelitian**

Lokasi penelitian dalam konteks penelitian kualitatif merujuk pada tempat atau lingkungan di mana pengumpulan data dilakukan. Penelitian ini memiliki peran penting dalam memberikan konteks dan kerangka bagi pemahaman mendalam terhadap fenomena yang diteliti.<sup>37</sup> Adapun lokasi penelitian yang dimaksud yakni, Bank Syariah Indonesia KCP Jember Karimata.

### **C. Subyek penelitian**

Subyek penelitian ialah sumber informasi di mana melalui interaksi dan observasi mendalam, peneliti dapat memahami pandangan, pengalaman dan konteks yang membentuk pemahaman tentang masalah yang diteliti.<sup>38</sup> Penting bagi peneliti untuk mendefinisikan secara jelas batasan dan kriteria subyek penelitian, guna mengarahkan pengumpulan data dan analisis yang lebih terfokus. Adapun Subyek penelitian ini adalah :

---

<sup>37</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* (Gegerkalong Hilir, No 84 Bandung: Alfabeta Bandung, 2022), 103, alfabetabd@gmail.com.

<sup>38</sup> Sugiyono, 104.



1. *Branch Manager* : Moemin Riady
2. *Branch office Service Manajer* : Frida Herawati
3. *Customer Service* : Dilla

#### **D. Teknik pengumpulan data**

Penelitian ini memanfaatkan teknik pengumpulan data yang mencakup proses wawancara, observasi dan dokumentasi. Pendekatan-pendekatan ini dipilih untuk menggali informasi yang komprehensif dan relevan terkait dengan fenomena yang sedang diselidiki.<sup>39</sup>

##### 1. Wawancara

Wawancara merupakan suatu interaksi di antara dua individu yang dimaksudkan untuk mengalihkan informasi dan gagasan melalui proses dialog tanya jawab, dengan niat untuk mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai suatu topik tertentu. Melalui wawancara, peneliti dapat menggali perspektif yang lebih komprehensif dari partisipan dalam memahami suatu peristiwa atau fenomena yang spesifik. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang diterapkan adalah wawancara terstruktur sebagai teknik yang digunakan di mana pertanyaan-pertanyaan tertulis dengan opsi jawaban telah disiapkan sebelumnya. Metode ini memfasilitasi tiap responden untuk merespons pertanyaan yang seragam, serta mencatat data yang terkumpul dengan cermat. Proses wawancara direkam menggunakan alat perekam suara dan dicatat melalui media *notebook* atau sarana catatan lainnya. Untuk memastikan kualitas

---

<sup>39</sup> Sugiyono, 106.

wawancara, dilakukan pula pelatihan kepada pewawancara yang akan terlibat dalam pengumpulan data. Dengan menerapkan pendekatan wawancara ini peneliti dapat menggali serta mengumpulkan informasi dan data sebagai berikut:

- a. Visi misi Bank BSI
- b. Struktur Organisasi Bank BSI
- c. Rincian kegiatan Bank BRI
- d. Data-data yang dibutuhkan peneliti

## 2. Observasi

Observasi dapat mencakup pengamatan visual dan persepsi sensorik lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti langsung melakukan observasi terhadap pelaksanaan strategi pengembangan organisasi berbasis *Model McKinsey 7S* yang ada di BSI KCP Jember Karimata. Observasi dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang holistik dan rinci mengenai bagaimana strategi tersebut dijalankan secara teknis.

## 3. Dokumentasi

Di samping metode wawancara dan observasi data juga dapat dihimpun melalui dokumentasi yang meliputi berbagai jenis materi seperti surat, log harian, dokumen foto, catatan rapat, jurnal kegiatan dan lain sebagainya. Jenis data yang diperoleh dengan cara ini termasuk dokumentasi wawancara, antara peneliti dan pihak bank dan observasi selama peneliti melakukan penelitian. Dengan adanya dokumentasi ini bisa

membuktikan bahwasanya hasil yang diperoleh bukan hasil plagiat melainkan hasil penelitian tersendiri.

#### **E. Analisis data**

Pendekatan analisis yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif. Analisis data merupakan tahapan yang terdiri dari pengumpulan, penyusunan dan penafsiran secara terstruktur berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil interaksi wawancara, pencatatan observasi lapangan dan dokumentasi yang relevan. Pendekatan analisis data kualitatif yang diterapkan adalah bersifat deduktif, yakni proses analisis yang berdasarkan pada data yang terkumpul. Dalam rangka melaksanakan penelitian ini, pendekatan analisis deskriptif diterapkan melalui alat analisis berupa wawancara dengan pihak terkait dari Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Jember Karimata. Penggunaan teknik analisis ini difokuskan pada upaya untuk menggambarkan implementasi *model McKinsey* dalam mencapai perubahan organisasi.<sup>40</sup>

Data yang diperoleh akan dianalisis secara kualitatif melalui proses berikut:

- a. Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan: visi dan misi BSI, Struktur organisasi, rincian kegiatan kantor, dan jawaban atas pertanyaan yang telah diajukan oleh peneliti kepada pihak bank dengan berpacuan pada pedoman wawancara yang telah dicanangkan.

---

<sup>40</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), 248.

b. Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensintesiskan, membuat ikhtisar dan membuat indeksinya: Hasil pengamatan di lapangan setelah melibatkan observasi, wawancara, dan dokumentasi adalah proses mendokumentasikan apa yang terlihat, didengar, dan dialami secara objektif, tanpa adanya interpretasi subyektif terhadap kejadian yang diamati. Catatan tertulis tersebut mencakup persepsi subjektif peneliti, keterangan, pendapat, dan interpretasi terhadap hasil yang diperoleh, yang berfungsi sebagai bahan berharga untuk mengembangkan strategi pengumpulan data.

Data yang terkumpul kemudian dipilah dengan mengklasifikasikan antara hasil wawancara yang berkaitan dengan visi, misi, struktur, dan rincian kegiatan. Langkah berikutnya adalah menjadikan konsisten hasil dari proses wawancara, observasi dan dokumentasi melalui berbagai teknik seperti teks tertulis, gambar visual, grafik, dan tabel. Tujuannya adalah untuk menggabungkan informasi agar dapat menggambarkan skenario yang ada secara akurat.

Langkah berikutnya adalah melakukan ikhtisar dan membuat indeks sebagai upaya untuk mempermudah pemahaman temuan penelitian. Ini dilakukan dengan mengembangkan narasi, matriks, atau grafik yang efektif dalam menyajikan informasi atau data. Pendekatan ini membantu mencegah kesulitan memahami penelitian secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu.

Dengan menerapkan teknik ini, peneliti dapat mempertahankan otoritas atas data, menghindari kejenuhan atau kebosanan dalam kesimpulan berbasis informasi, dan mengurangi risiko pengambilan kesimpulan yang terburu-buru dan kurang teliti. Visualisasi data diakui sebagai elemen penting dalam analisis data untuk memastikan informasi terorganisir dengan baik. Visualisasi data harus diakui sebagai komponen integral dari analisis data.

- c. Berpikir, dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan dan membuat temuan-temuan umum : Teknik ini melibatkan penggabungan data yang telah ada untuk membentuk elemen informasi sesuai dengan prinsip holistik sebagai suatu kategori yang dapat diinterpretasikan secara mandiri. Penggabungan data mengenai informasi yang dianggap serupa ke dalam satu kategori memungkinkan munculnya kategori-kategori baru, serta mempertahankan kategori yang telah ada sebelumnya. Untuk memberikan makna pada kategori data tersebut dan mengidentifikasi pola hubungan antar data yang telah diperoleh, sebuah kesimpulan diambil sepanjang proses penelitian, bersamaan dengan proses reduksi data setelah data yang terkumpul mencapai jumlah yang memadai. Kesimpulan sementara dibuat selama penelitian berlangsung, dan kesimpulan akhir disusun setelah semua data terkumpul sepenuhnya. Sejalan dengan proses penelitian, kesimpulan ini perlu dijelaskan dan divalidasi, mengingat pentingnya mengidentifikasi pola, korelasi, dan elemen-elemen serupa

untuk mendapatkan hasil yang semula ambigu dan masih memerlukan pertanyaan, tetapi setelah diperoleh lebih banyak bukti melalui wawancara, observasi, dan penyelidikan menyeluruh, kesimpulan tersebut menjadi lebih pasti.

#### **F. Keabsahan data**

Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus serta untuk mengevaluasi integritas data yang terkumpul. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility*, *transferability*, *dependability* dan *confirmability*. Dalam konteks penelitian kualitatif, keabsahan data mengacu pada konsep kepercayaan (*credibility*) yang menegaskan bahwa data yang diperoleh dengan tepat mencerminkan perspektif dan pengalaman yang ada dalam konteks penelitian tersebut. Keabsahan data menuntut adanya kesesuaian antara temuan penelitian dengan realitas yang diamati. Dalam hal ini, peneliti harus mengambil langkah-langkah untuk meminimalkan bias dan mendekati kebenaran sejati melalui triangulasi, klarifikasi dan imersi yang mendalam.<sup>41</sup>

Untuk memastikan keabsahan data, beberapa langkah akan diambil:

- a. Keabsahan internal: Penggunaan triangulasi data dari berbagai sumber (wawancara, observasi dan dokumen) akan meningkatkan keabsahan internal penelitian.

---

<sup>41</sup> Sugiyono, 185.

Triangulasi sumber merupakan strategi yang diterapkan untuk mengevaluasi keabsahan data dengan melakukan konfirmasi melalui perbandingan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber. Pendekatan ini dapat dilakukan melalui serangkaian langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Membandingkan data yang diperoleh dari observasi dengan hasil wawancara.
- 2) Membandingkan pernyataan publik seseorang dengan pernyataan pribadinya.
- 3) Analisis wacana seputar situasi penelitian dan bandingkan dengan kemajuan aktual yang dicapai selama periode waktu tertentu.
- 4) Terlibat dalam analisis perbandingan kondisi dan sudut pandang seseorang dengan beragam gagasan dan sudut pandang orang lain.
- 5) Melakukan perbandingan antara temuan yang diperoleh dari wawancara dengan substansi dari sejumlah karya ilmiah yang berkaitan.

b. Keabsahan eksternal: Temuan dan interpretasi data akan diujikan dengan partisipan lain atau ahli yang memiliki pengetahuan tentang topik yang sama untuk memastikan interpretasi yang akurat.

c. Reflektivitas peneliti: Peneliti akan secara reflektif mempertimbangkan pengaruh latar belakang, pandangan, dan pengalaman pribadi dalam interpretasi data.

## **G. Tahapan-tahapan penelitian**

Tahapan-tahapan dalam penelitian kualitatif adalah serangkaian langkah sistematis yang dilakukan oleh peneliti untuk menggali dan memahami fenomena secara mendalam. Creswell menjelaskan bahwa tahapan-tahapan ini meliputi pemilihan topik, pengumpulan data, pengolahan data, analisis data, serta interpretasi temuan. Setiap tahapan memiliki peranan penting dalam memastikan kualitas dan keabsahan hasil penelitian. Tahapan-tahapan penelitian akan meliputi:

### **a. Pemilihan Topik**

Tahap awal dalam penelitian kualitatif adalah pemilihan topik. Pemilihan topik ini melibatkan identifikasi fenomena atau masalah yang akan diteliti. Peneliti menjelaskan alasan pemilihan topik, relevansinya dengan bidang penelitian dan bagaimana penelitian tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap pemahaman fenomena yang diinvestigasi.

### **b. Pengumpulan data**

Setelah topik dipilih, tahapan selanjutnya adalah pengumpulan data.

Proses tersebut melibatkan penentuan metode pengumpulan data yang sesuai dengan tujuan penelitian seperti pelaksanaan wawancara, observasi dan penganalisisan dokumen. Peneliti merencanakan dan melaksanakan strategi pengumpulan data dengan hati-hati untuk memastikan keakuratan dan keberlanjutan data.



c. Pengolahan data

Setelah pengumpulan data selesai, peneliti diharuskan untuk melaksanakan proses pengolahan data tersebut. Ini mencakup transkripsi wawancara, kategorisasi informasi dan pengorganisasian data agar dapat diakses dan dianalisis. Pengolahan data bertujuan untuk menyederhanakan informasi kompleks dan membuatnya lebih mudah diinterpretasikan.

d. Analisis data

Analisis data adalah fase yang esensial dalam studi kualitatif. Tahapan Peneliti menggunakan pendekatan analisis kualitatif untuk mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan dalam data. Ini mungkin melibatkan teknik seperti analisis isi atau analisis naratif, tergantung pada pendekatan penelitian yang dipilih.

e. Interpretasi temuan

Tahap terakhir adalah interpretasi temuan. Di sini, peneliti merumuskan makna dari data yang ditemukan dan mengaitkannya kembali dengan pertanyaan penelitian atau tujuan penelitian. Interpretasi temuan memungkinkan peneliti untuk menyusun kesimpulan dan implikasi dari hasil penelitian yang dapat digunakan untuk mengembangkan pemahaman tentang fenomena yang diteliti<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> John W Cresswell, J David Creswell, *Research Design Qualitative, Quantitive And Mixed Methods Approaches* (Amerika: Department Of Psychology Carnegie Mellon University, 2018), 300.

## BAB IV

### PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

#### A. Gambaran Objek Penelitian

##### 1. Profil Perusahaan

PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan sebuah lembaga keuangan syariah yang beroperasi di Indonesia, didirikan pada tanggal 1 Februari 2021. Bank BSI dibentuk melalui penggabungan tiga bank syariah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terkemuka yaitu Bank BNI Syariah, Bank Mandiri Syariah dan Bank BRI Syariah. Pembentukan entitas perbankan syariah ini merupakan inisiatif dari Menteri Badan Usaha Milik Negara yakni Erick Thohir. Tujuan dari penggabungan ketiga bank syariah ini adalah untuk meningkatkan peran Indonesia sebagai pusat ekonomi dan keuangan syariah.

PT. Bank Syariah Indonesia mengelola sekitar 1.200 cabang di seluruh wilayah Indonesia. Salah satunya adalah Bank BSI KCP Jember Karimata yang merupakan bagian dari jaringan cabang yang tersebar di Jember. Sebelum proses penggabungan perusahaan menjadi Bank Syariah Indonesia kantor cabang ini sebelumnya merupakan aset dari Bank Mandiri Syariah<sup>43</sup>. Kantor Cabang Pembantu (KCP) Bank Syariah Indonesia (BSI) yang terletak di wilayah Jember tepatnya di Jalan Karimata No. 58, Jember, merupakan sebuah entitas yang penting.

---

<sup>43</sup>“Sejarah Perusahaan”. Diakses 19 Oktober 2023.  
[https://ir.bankbsi.co.id/corporate\\_history.html](https://ir.bankbsi.co.id/corporate_history.html)

Terdapat total sembilan karyawan yang bekerja di KCP BSI tersebut yang diangkat secara resmi oleh Bank BSI. Selain itu, terdapat dua orang petugas keamanan, satu orang office boy dan satu orang sopir yang bekerja di KCP Jember Karimata yang tidak dipekerjakan langsung oleh perusahaan.

Pada Bank BSI KCP Jember Karimata layanan ini disediakan bagi nasabah untuk membantu pembuatan rekening baru atau menangani masalah yang terkait dengan tabungan yang dimiliki oleh nasabah yang telah meninggal dan diurus oleh keluarga melalui layanan langsung dari customer service. Di Kantor Cabang Pembantu ini nasabah juga dapat melakukan transaksi melalui teller dan memperoleh layanan gadai emas atau pembelian emas serta KPR melalui pemasaran yang tersedia di kantor cabang tersebut.

Cabang BSI di Jember Karimata terdiri dari dua lantai, dimana lantai pertama menampung area layanan transaksi nasabah, mesin ATM, Back Office, fasilitas toilet dan musholla. Sedangkan lantai kedua dilengkapi dengan ruang rapat, area pelayanan pemasaran dan mikro, fasilitas toilet, pantry, serta ruang penyimpanan untuk peralatan ATK dan formulir. Pengelolaan BSI KCP Jember Karimata dipantau oleh kantor cabang yang dikendalikan oleh Area Manager yang berpusat di Jl. PB Sudirman untuk memastikan kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Observasi di Bank BSI KCP Jember Karimata, 20 Oktober 2023

## 2. Visi Dan Misi

### Visi :

TOP 10 GLOBAL ISLAMIC BANK

### Misi :

1. Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia  
Melayani > 20 juta nasabah dan menjadi top 5 bank berdasarkan asset (500+T) dan nilai buku 50 T di tahun 2025.
2. Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham Top 5 Bank yang *profitable* di Indonesia (ROE 18%) dan valuasi kuat (PB>2)
3. Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia  
Perusahaan dengan nilai yang kuat dan memberdayakan masyarakat serta berkomitmen pada pengembangan karyawan dengan budaya berbasis kinerja.<sup>45</sup>

## 3. Logo Dan Makna

### a. Logo



**Gambar 2. Logo PT Bank Syariah Indonesia**

Sumber: [https://ir.bankbsi.co.id/corporate\\_history.html](https://ir.bankbsi.co.id/corporate_history.html)

<sup>45</sup>“Info Perseroan, Visi Dan Misi BSI”. Diakses Pada 19 Oktober 2023  
[https://ir.bankbsi.co.id/vision\\_mission.html](https://ir.bankbsi.co.id/vision_mission.html)

### **b. Makna logo**

Upacara peresmian BSI juga digunakan sebagai kesempatan untuk memperkenalkan logo BSI kepada masyarakat luas. Pengenalan logo BSI ini secara resmi disampaikan oleh Direktur Utama PT Bank Syariah Indonesia yaitu Hery Gunardi. Logo BSI menampilkan dominasi warna hijau dan putih dengan tulisan BSI dan sebuah bintang berwarna kuning di ujung sebelah kanan dari tulisan tersebut. Di bawah tulisan BSI terdapat kata "Bank Syariah Indonesia". Makna filosofis dari bintang kuning yang berbentuk lima sudut adalah mencerminkan nilai-nilai Pancasila dan prinsip-prinsip 5 rukun Islam. Tulisan BSI menjadi simbol dari Indonesia baik dalam skala nasional maupun internasional.

### **4. Budaya Perusahaan**

*Corporate Values* atau Nilai-nilai korporat BSI merangkum prinsip-prinsip dan norma-norma yang menjadi dasar untuk pemikiran, perilaku dan tindakan yang kemudian diintegrasikan sebagai bagian dari

Budaya Kerja yang diwujudkan dalam AKHLAK, yaitu:

- a. Amanah; yaitu memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
- b. Kompeten; Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
- c. Harmonis; Saling peduli dan menghargai perbedaan.
- d. Loyal; Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.
- e. Adaptif; Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan

ataupun menghadapi perubahan.

- f. Kolaborasi; Membangun kerjasama yang sinergis.

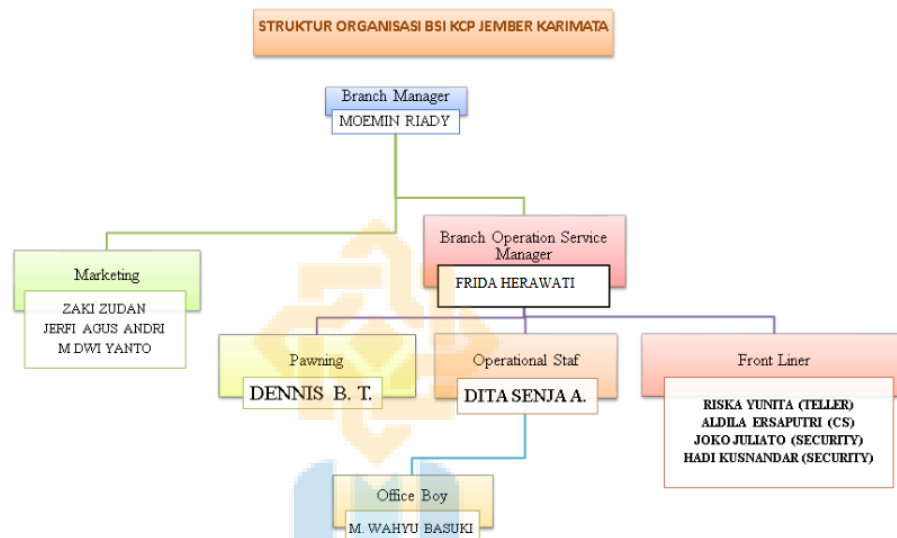
## 5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah rangkaian yang menggambarkan semua fungsi serta pembagian wewenang dan kewajiban yang diperlukan untuk mencapai target organisasi. Sebab itu, bagi suatu Lembaga struktur organisasi sangatlah penting. Kinerja organisasi dapat optimal jika didukung oleh penetapan tujuan yang jelas, pembagian tugas yang tepat, delegasi kekuasaan yang sesuai, jangkauan kekuasaan yang ditetapkan, mekanisme pengawasan yang efektif, kesatuan dan tanggung jawab yang jelas, serta koordinasi yang baik. Semua ini dirancang untuk mencegah tumpang tindih Dalam lingkup kewenangan dan tanggung jawab yang ada di dalam struktur organisasional.

Tujuan pendirian organisasi oleh bank syariah adalah untuk memenuhi beragam kebutuhan dan permintaan kepada karyawan yang di tempatkan pada bidang yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

Adapun struktur organisasi pada BSI KCP Jember karimata dapat dilihat dibawah ini:

**Tabel 2. Struktur Organisasi BSI Jember Karimata**



## B. Penyajian Data Dan Analisis

### 1. Implementasi *Model Mckinsey* Dalam Perubahan Organisasi Bank Syariah Indonesia Kcp Jember Karimata

Perubahan organisasi di Bank Syariah Indonesia KCP Jember Karimata diimplementasikan dengan mengadopsi *Model McKinsey 7S*.

Adapun rincian penjelasan mengenai 7 elemen tersebut diantaranya:

#### a. *Strategy* (Strategi)

Strategi merupakan suatu rencana jangka panjang yang dirancang untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Setiap entitas perusahaan memiliki taktik yang digunakan dalam persaingan dan pencapaian target yang telah ditetapkan, BSI KCP Jember Karimata sebagai Lembaga perbankan memiliki strategi tersendiri untuk mencapai tujuan mereka serta untuk mengatasi intensitas persaingan

yang tinggi. Tujuan BSI KCP Jember Karimara untuk dapat menjadi Top 10 Global Islamic Bank.

Berdasarkan Hasil wawancara Bersama Bapak Moemin Riady selaku *Branch Manager* BSI KPC Jember Karimata, mengatakan bahwa:

“Mengenai strategi pengembangan disini kami menekankan pada strategi penetrasi pasar, Pengembangan produk-produk bank syariah, peningkatan kualitas pelayanan, peningkatan promosi dan sosialisasi terhadap produk-produk bank syariah, peningkatan efisiensi internal, peningkatan kualitas SDM dan peningkatan Kerjasama dengan institusi lain.”<sup>46</sup>

Hal serupa dikatakan oleh Bu Frida Herawati Selaku BOSM

KCP Jember Karimata, mengatakan bahwa:

“Strategi Bsi kcp jember karimata yang saya ketahui dan lebih lengkapnya nanti pada BM. Bsi karimata sudah menerapkan beberapa strategi diantaranya pengembangan produk-produk bank syariah, peningkatan kualitas pelayanan, peningkatan promosi dan sosialisasi terhadap produk bank syariah serta strategi penetrasi pasar. Pada strategi penetrasi pasar sudah sungguh-sungguh kami lakukan apalagi pada bagian marketing sangat bekerja ekstra demi kemajuan bersama meskipun masih terdapat beberapa kelompok islam maupun non islam yang belum kami sentuh. Tapi untuk strategi lainnya insyaallah sudah maksimal berjalan”<sup>47</sup>

Ibu Dilla selaku CS KCP Jember Karimata juga mengatakan bahwa:

“Strategi pertumbuhan atau pengembangan di kantor pastinya tidak hanya 1 ataupun 2, jadi memang banyak strateginya baik dari segi pengembangan produk, pelayanan maupun bentuk fisik Gedung. Namun ada juga strategi penetrasi pasar, strategi ini merupakan strategi yang paling digenjut demi kemajuan segala aspek dari kantor”<sup>48</sup>

<sup>46</sup> Moemin Riady, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 20 Oktober 2023

<sup>47</sup> Frida Herawati, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 20 Oktober 2023

<sup>48</sup> Dilla, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 20 Oktober 2023



Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Moemin Riady selaku *Branch Manager*, Bu Frida Herawati selaku BOSM dan Ibu Dilla selaku CS KCP Jember Karimata, dapat disimpulkan bahwa BSI KPC Jember Karimata telah menerapkan sejumlah strategi untuk pengembangan dan pertumbuhan. Strategi tersebut melibatkan berbagai aspek termasuk penetrasi pasar, pengembangan produk-produk bank syariah, peningkatan kualitas pelayanan, promosi, sosialisasi produk bank syariah, efisiensi internal, peningkatan kualitas SDM, dan kerjasama dengan institusi lain.

Ketiga narasumber menegaskan bahwa strategi penetrasi pasar menjadi fokus utama, dengan upaya intensif dalam pemasaran, terutama untuk mencapai kelompok islam maupun non-islam yang belum terjangkau. Selain itu, mereka juga mencatat bahwa strategi lainnya seperti pengembangan produk, peningkatan kualitas pelayanan, dan kerjasama bersama institusi lain juga telah diimplementasikan dengan maksimal. Dengan adanya berbagai strategi yang mencakup berbagai aspek, BSI KPC Jember Karimata terlihat berkomitmen untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan meningkatkan kualitas layanan kepada nasabahnya.

b. *System* (sistem)

*System* (Sistem) merujuk pada serangkaian prosedur resmi yang digunakan untuk mengukur, memberikan penghargaan dan mengalokasikan sumber daya, serta pola rutin informal yang

digunakan untuk berkomunikasi dan menyelesaikan konflik. Sistem berkaitan dengan proses operasional organisasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Berdasarkan Hasil wawancara Bersama Bapak Moemin Riady selaku Branch Manager BSI KPC Jember Karimata, mengatakan bahwa:

“ Adanya standar dalam bekerja juga dapat digunakan sebagai alat ukur untuk mengukur kinerja karyawan BSI KPC Jember Karimata, dalam lingkungan kami segala aktivitas manajemen sudah dijalankan dengan baik. Selalu dilakukan evaluasi atas kinerja karyawan dan kompensasi yang diberikan atas pencapaian karyawan.”<sup>49</sup>

Hal serupa dikatakan oleh Bu Frida Herawati Selaku BOSM KCP Jember Karimata, mengatakan bahwa:

“Kami menerapkan standar operasional sebagai landasan untuk mengevaluasi kinerja karyawan di BSI KPC Jember Karimata. Setiap aktivitas manajemen dijalankan secara cermat, dengan hasil evaluasi yang menjadi dasar pemberian kompensasi sesuai pencapaian individu”<sup>50</sup>

Ibu Dilla selaku CS KCP Jember Karimata juga mengatakan bahwa:

“Adanya pedoman kerja membantu kami menilai pencapaian tim BSI KPC Jember Karimata, di mana manajemen kami memiliki sistem evaluasi kinerja yang terstruktur. Karyawan kami diberikan kompensasi sesuai dengan prestasi mereka”<sup>51</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Moemin Riady sebagai Branch Manager, Bu Frida Herawati sebagai BOSM dan Ibu

---

<sup>49</sup> Moemin Riady, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 20 Oktober 2023

<sup>50</sup> Frida Herawati, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 20 Oktober 2023

<sup>51</sup> Dilla, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 20 Oktober 2023

Dilla sebagai CS KCP Jember Karimata, dapat *disimpulkan* bahwa di BSI KPC Jember Karimata penerapan standar operasional menjadi suatu landasan penting dalam mengevaluasi kinerja karyawan.

Aktivitas manajemen dijalankan dengan cermat dan evaluasi kinerja karyawan secara terstruktur dilakukan secara rutin. *Karyawan* mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan prestasi mereka yang menciptakan lingkungan kerja terfokus pada pencapaian dan kualitas kerja. Sistem evaluasi yang terstruktur dan pedoman kerja menjadi alat ukur yang membantu menilai pencapaian tim, serta memberikan dasar yang jelas untuk memberikan kompensasi sesuai dengan kontribusi individu.

c. *Structure* (struktur)

*Structure* (struktur) adalah system yang digunakan untuk mendefinisikan hierarki dalam sebuah organisasi dengan tujuan menetapkan cara sebuah organisasi dapat beroperasi dan membantu organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang ditetapkan dimasa depan.

Berdasarkan Hasil wawancara Bersama Bapak Moemin Riady selaku Branch Manager BSI KPC Jember Karimata, mengatakan bahwa:

“ Struktur kami disini barusaja mengalami perubahan yang awalnya bosm disini bapak faqih namun sekarang digantikan oleh saya Frida sebagai BOSM baru, memang seringkali terjadi perubahan struktur dikarenakan adanya beberapa konflik ataupun memang anjuran dari cabang. Struktur kami disini sudah sesuai dengan masing-masing kompetensi dari pemangku

jabatannya tersebut. Disini terdiri dari 12 Karyawan dan kami saling bekerjasama dan saling membantu satu samalain”.<sup>52</sup>

Hal serupa dikatakan oleh Bu Frida Herawati Selaku *BOSM* KCP

Jember Karimata, mengatakan bahwa:

“Dalam banyak kasus, perubahan struktural seringkali muncul sebagai hasil dari konflik internal atau sebagai keputusan yang dianjurkan oleh berbagai departemen. Formasi organisasi kami telah disesuaikan dengan kompetensi khusus dari setiap individu yang menduduki jabatan mereka masing-masing. Tim kami terdiri dari 12 anggota yang secara sinergis bekerja sama dan memberikan dukungan satu sama lain”<sup>53</sup>

Ibu Dilla selaku CS KCP Jember Karimata juga mengatakan bahwa:

“Terkadang, struktur organisasi mengalami pergeseran karena adanya pertentangan atau karena munculnya saran dari berbagai divisi. Penataan posisi di perusahaan kami telah disusun dengan mempertimbangkan keahlian yang dimiliki oleh setiap pemimpin departemen. Dengan kehadiran 12 anggota tim, kerja sama dan saling bantuan menjadi landasan utama dalam dinamika kami”<sup>54</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Moemin Riady sebagai Branch Manager, Bu Frida Herawati sebagai *BOSM* dan Ibu Dilla sebagai CS KCP Jember Karimata, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi perusahaan mengalami perubahan yang umumnya dipicu oleh konflik internal atau anjuran dari berbagai departemen. Perubahan tersebut mencakup pergantian kepemimpinan seperti Bapak Faqih yang kemudian digantikan oleh Bu Frida Herawati sebagai *BOSM* baru.

<sup>52</sup> Moemin Riady, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 20 Oktober 2023

<sup>53</sup> Frida Herawati, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 20 Oktober 2023

<sup>54</sup> Dilla, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 20 Oktober 2023

Setiap perubahan tersebut didasarkan pada pertimbangan kompetensi individu yang menduduki posisi mereka, dengan *memastikan* bahwa struktur organisasi sesuai dengan keahlian masing-masing pemimpin departemen. Dalam hal ini, struktur organisasi KCP Jember Karimata terdiri dari 12 karyawan yang bekerja secara sinergis, saling bekerjasama dan memberikan dukungan satu sama lain. Dengan demikian kerja sama dan saling bantuan menjadi landasan utama dalam dinamika perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan efisien.

d. *Shared values* (nilai-nilai bersama dan tujuan yang lebih tinggi)

*Shared values* (nilai-nilai bersama dan tujuan yang lebih tinggi) adalah Keyakinan dan nilai-nilai fundamental serta dampaknya terhadap fokus organisasi terhadap pelanggan, karyawan, pemegang saham dan masyarakat secara keseluruhan adalah suatu aspek penting yang perlu dipertimbangkan.

Berdasarkan Hasil wawancara Bersama Bapak Moemin Riady selaku Branch Manager BSI KPC Jember Karimata, mengatakan bahwa:

“Shared values dalam BSI KCP Jember Karimata itu mbak disingkat menjadi satu suku kata yakni AKHLAK. Akhlak ini jika diurai maka terdiri dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif”<sup>55</sup>

Hal serupa dikatakan oleh Bu Frida Herawati Selaku BOSM KCP Jember Karimata, mengatakan bahwa:

---

<sup>55</sup> Moemin Riady, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 20 Oktober 2023

“Filosofi etika di BSI KCP Jember Karimata termanifestasikan dalam singkatan AKHLAK yang mengekspresikan nilai-nilai Amanah, Kapabilitas, Harmoni, Loyalitas, Adaptasi, dan Kerja sama”<sup>56</sup>

Ibu Dilla selaku CS KCP Jember Karimata juga mengatakan bahwa:

“Pilar moral yang dianut di BSI KCP Jember Karimata tercetus dalam satu paduan kata AKHLAK, mencakup Asas moral, Kecakapan, Harmonisasi, Loyalitas, Adaptasi, dan Kerjasama”<sup>57</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Moemin Riady sebagai Branch Manager, Bu Frida Herawati sebagai BOSM dan Ibu Dilla sebagai CS KCP Jember Karimata, dapat *disimpulkan* bahwa di BSI KCP Jember Karimata terdapat konsensus mengenai nilai-nilai yang dipegang teguh dengan disingkat dalam singkatan AKHLAK. AKHLAK sendiri mencakup nilai-nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Filosofi etika dan pilar moral yang dianut di lembaga tersebut tercermin dalam konsep ini, menekankan pentingnya integritas, kemampuan, keharmonisan, loyalitas, adaptabilitas dan kerjasama sebagai fondasi utama dalam menjalankan aktivitas dan menjalin hubungan di BSI KCP Jember Karimata.

e. *Style/culture* (gaya)

*Style/culture* (gaya) Gaya atau budaya (culture) dalam konteks ini memiliki dua elemen utama, yaitu: 1. Budaya organisasi yang

<sup>56</sup> Frida Herawati, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 20 Oktober 2023

<sup>57</sup> Dilla, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 20 Oktober 2023

mencakup nilai-nilai dominan, keyakinan, dan norma-norma yang berkembang seiring waktu dan menjadi ciri yang relatif persisten dari kehidupan organisasi. 2. Gaya manajemen yang mengacu pada tindakan yang dilakukan oleh manajer daripada apa yang mereka katakan, termasuk bagaimana manajer menggunakan waktu mereka, dan fokus mereka dalam menjalankan tugas manajerial perusahaan.

Berikut pernyataan dari Moemin Riady selaku Branch Manager BSI KCP Jember Karimata, yaitu:

“ Jika berbicara mengenai budaya dan gaya kami disini tentunya sudah ada perubahan, bahkan dengan yang konvensional kami ada perbandingan. Setiap apel pagi pukul 07.30 kami selalu melakukan apel pagi dan setiap 1 bulan 2 kali kami melaksanakan kegiatan ngaji bersama. Nah tentunya hal inilah yang membuat dari masing masing karyawan dapat mengenal lebih dekat rekan kerjanya dan silaturahmi selalu terjalin dengan baik”.<sup>58</sup>

Hal serupa dikatakan oleh Bu Frida Herawati Selaku BOSM KCP Jember Karimata, mengatakan bahwa:

“Di tengah pergeseran budaya dan tren yang terus berkembang, kami di sini telah mengalami transformasi signifikan dalam cara kami mengelola apel pagi setiap pukul 07.30. Selain itu, kegiatan ngaji bersama yang kami adakan dua kali sebulan memberikan dimensi baru pada interaksi sosial di lingkungan kerja, menciptakan ikatan yang erat di antara rekan-rekan sekerja”<sup>59</sup>

Ibu Dilla selaku CS KCP Jember Karimata juga mengatakan bahwa:

“Transformasi budaya dan gaya di lingkungan kami menciptakan perbedaan nyata dalam pelaksanaan apel pagi

<sup>58</sup> Moemin Riady, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 20 Oktober 2023

<sup>59</sup> Frida Herawati, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 20 Oktober 2023

harian kami pada pukul 07.30. Sementara itu, kegiatan ngaji bersama yang kami adakan dua kali sebulan menjadi fondasi penting bagi harmoni di antara karyawan, memperkuat solidaritas dan memastikan terjalannya silaturahmi yang positif di tempat kerja”<sup>60</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Moemin Riady sebagai Branch Manager, Bu Frida Herawati sebagai BOSM dan Ibu Dilla sebagai CS KCP Jember Karimata, dapat disimpulkan bahwa terdapat perubahan budaya dan gaya kerja di lingkungan perusahaan tersebut. Perubahan tersebut mencakup pelaksanaan apel pagi harian pada pukul 07.30 dan kegiatan ngaji bersama yang diadakan dua kali sebulan. Transformasi budaya ini dianggap sebagai faktor penting dalam mempererat hubungan antarkaryawan, memperkuat solidaritas, dan memastikan terjalannya silaturahmi yang positif di tempat kerja. Dengan demikian, perusahaan ini mengakui pentingnya interaksi sosial dan nilai-nilai kebersamaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

f. *Staff* (karyawan)

*Staff* (karyawan) adalah sumberdaya manusia organisasi, demografik, Pendidikan dan karakteristik sikap. Setiap entitas organisasi memiliki kriteria tersendiri dalam menetapkan karakteristik yang dianggap sesuai dengan misi dan visi organisasi. Terbukti bahwa ketika misi organisasi tidak selaras dengan tujuan individu di

---

<sup>60</sup> Dilla, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 20 Oktober 2023



dalamnya, pertumbuhan dan perkembangan organisasi akan terhambat secara signifikan.

Berdasarkan Hasil wawancara Bersama Bapak Moemin Riady selaku Branch Manager BSI KPC Jember Karimata, mengatakan bahwa:

“ Tentang karyawan disini bukan dari kcp yang menentukan, namun sudah dari kantor cabang yang selalu merestrukturisasi jabatan dari setiap kcp. Jadi perihal rekrutmen dan segala persyaratan tentunya itu sudah dipegang kendali oleh pihak berwenang pada kantor cabang. Dan tentunya pasti memberikan persyaratan dan ketentuan yang sesuai dengan posisi-posisi yang kosong dan yang dibutuhkan pada saat itu”<sup>61</sup>

Hal serupa dikatakan oleh Bu Frida Herawati Selaku BOSM KCP Jember Karimata, mengatakan bahwa:

“Karyawan di sini tidak terlibat dalam menetapkan kebijakan rekrutmen, karena manajemen cabanglah yang memiliki kewenangan penuh untuk merestrukturisasi jabatan dan mengelola proses rekrutmen. Setiap persyaratan dan ketentuan yang diberlakukan sesuai dengan kebutuhan jabatan yang kosong di tingkat cabang”<sup>62</sup>

Ibu Dilla selaku CS KCP Jember Karimata juga mengatakan bahwa:

“Pihak yang berkompeten di kantor cabanglah yang bertanggung jawab atas pengaturan rekrutmen dan persyaratan jabatan, bukan dari tingkat KCP. Oleh karena itu, setiap karyawan harus memahami bahwa segala kebijakan dan ketentuan yang diberlakukan terkait dengan posisi yang kosong telah diatur secara cermat dan sesuai oleh manajemen cabang”<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Moemin Riady, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 27 Oktober 2023

<sup>62</sup> Frida Herawati, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 27 Oktober 2023

<sup>63</sup> Dilla, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 27 Oktober 2023

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Moemin Riady sebagai Branch Manager, Bu Frida Herawati sebagai BOSM dan Ibu Dilla sebagai CS KCP Jember Karimata, dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Proses rekrutmen dan pengelolaan jabatan di KCP Jember Karimata sepenuhnya diatur oleh manajemen cabang, bukan oleh KCP atau karyawan di tingkat tersebut.
- 2) Manajemen cabang memiliki kewenangan penuh dalam restrukturisasi jabatan dan menetapkan kebijakan rekrutmen, termasuk penetapan persyaratan dan ketentuan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan yang kosong di tingkat cabang.
- 3) Setiap karyawan diharapkan untuk memahami bahwa kebijakan dan ketentuan terkait posisi yang kosong telah diatur dengan cermat oleh pihak berwenang di kantor cabang.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen cabang BSI KPC Jember Karimata memegang peranan utama dalam pengaturan rekrutmen, restrukturisasi jabatan, dan penetapan kebijakan terkait kebutuhan jabatan di tingkat cabang.

g. *Skill* (keterampilan)

*Skill* (Ketrampilan) merupakan keahlian esensial bagi organisasi dan kemampuan yang bersifat spesifik. *skill* merupakan hal wajib yang dimiliki oleh para karyawan dengan menyesuaikan jobdescription masing-masing.

Berikut pernyataan dari Moemin Riady selaku Branch Manager BSI KCP Jember Karimata, yaitu:

“Setiap karyawan pastinya memiliki keahlian yang berdeda-beda karena mereka memiliki latar belakang Pendidikan yang berbeda juga, yang di kantor ini sudah pas dan sesuai dengan keahlian masing-masing, meskipun dari kami ada yang jurusan sewaktu kuliah tidak sesuai dengan jabatan yang sekarang. Tapi dari mereka mampu memposisikan diri dan tetap tekun pada jobdescription-nya. Sehingga, tidak terjadi dampak negative pada proses kerja berlangsung.”<sup>64</sup>

Hal serupa dikatakan oleh Bu Frida Herawati Selaku BOSM KCP Jember Karimata, mengatakan bahwa:

“Karyawan di perusahaan ini membawa keberagaman keahlian yang didukung oleh latar belakang pendidikan yang berbeda. Terlepas dari perbedaan jurusan saat kuliah, mereka berhasil menemukan keselarasan dengan pekerjaan mereka saat ini, menunjukkan dedikasi dan keterampilan dalam menjalankan job description masing-masing sehingga tidak ada gangguan negatif dalam alur kerja”<sup>65</sup>

Ibu Dilla selaku CS KCP Jember Karimata juga mengatakan bahwa:

“Di dalam tim, kemampuan unik setiap anggota berasal dari keberagaman latar belakang pendidikan mereka. Meskipun beberapa di antara mereka mungkin tidak memiliki jurusan yang sesuai dengan pekerjaan saat ini, namun karyawan-karyawan ini mampu menemukan keseimbangan dan memusatkan perhatian pada tugas-tugas mereka, memastikan bahwa tidak ada dampak negatif yang muncul dalam jalannya proses kerja”<sup>66</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Moemin Riady sebagai *Branch Manager*, Bu Frida Herawati sebagai BOSM dan Ibu Dilla sebagai CS KCP Jember Karimata dapat diambil kesimpulan

---

<sup>64</sup> Moemin Riady, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 27 Oktober 2023

<sup>65</sup> Frida Herawati, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 27 Oktober 2023

<sup>66</sup> Dilla, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 27 Oktober 2023

bahwa meskipun karyawan memiliki latar belakang pendidikan dan jurusan yang beragam, mereka berhasil menemukan keselarasan dengan pekerjaan mereka saat ini. Hal ini mencerminkan kemampuan mereka untuk memposisikan diri, tetap tekun pada *job description*-nya dan menunjukkan dedikasi serta keterampilan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Keberagaman latar belakang pendidikan di dalam tim dianggap sebagai kekuatan dan karyawan mampu mengatasi perbedaan tersebut sehingga tidak ada dampak negatif yang muncul dalam alur kerja.

Adanya perubahan dari 7 elemen tersebut dapat dirasakan bersama bahwa *hal* itu sudah terimplementasikan dengan baik dan sudah senada dengan pernyataan Moemin Riady selaku Branch Manager BSI KCP Jember Karimata bahwasanya:

“Perubahan strategi, struktur, sistem, karyawan, nilai-nilai, keterampilan dan gaya kepemimpinan jika dikategorikan berada dikategori berhasil dan sangat berhasil, karena berjalan lancar dan berpengaruh terhadap beebberapa hal, diantaranya berpengaruh terhadap operasional dan kinerja serta interaksi baik, lebih menguatkan budaya perusahaan, lebih membuat gaya budaya lebih positif dalam merger dan semua proses perubahan berjalan baik serta memotivasi untuk peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan bersama.”<sup>67</sup>

Hal serupa dikatakan oleh Bu Frida Herawati Selaku BOSM

KCP Jember Karimata, mengatakan bahwa:

“Melalui penyesuaian strategi, restrukturisasi organisasi, dan pengembangan keterampilan karyawan, perusahaan berhasil mencapai kategori keberhasilan yang luar biasa. Perubahan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional dan kinerja,

---

<sup>67</sup> Moemin Riady, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 27 Oktober 2023

tetapi juga memperkuat hubungan antarkaryawan, menciptakan budaya perusahaan yang kokoh, dan mengubah dinamika positif dalam proses merger, mendorong motivasi kolektif untuk mencapai tujuan Bersama”<sup>68</sup>

Ibu Dilla selaku CS KCP Jember Karimata juga mengatakan bahwa:

“Peningkatan strategi, transformasi struktural, dan pengembangan sistem serta karyawan telah membawa perusahaan ke tingkat keberhasilan yang sangat memuaskan. Perubahan ini tidak hanya berdampak positif pada operasional dan kinerja, tetapi juga meresapi budaya perusahaan dengan kekuatan baru, menciptakan suasana kerja yang lebih positif selama merger, dan memberikan dorongan motivasi yang signifikan untuk terus meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan Bersama”<sup>69</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Moemin Riady sebagai Branch Manager, Bu Frida Herawati sebagai BOSM dan Ibu Dilla sebagai CS KCP Jember Karimata, dapat diambil kesimpulan bahwa perubahan dalam strategi, struktur, system, karyawan, nilai-nilai, keterampilan, dan gaya kepemimpinan di perusahaan telah berhasil diimplementasikan dengan baik. Semua elemen tersebut jika dikategorikan dapat dianggap berhasil dan sangat berhasil. Hasil dari perubahan tersebut mencakup peningkatan operasional, kinerja, interaksi antarkaryawan yang lebih baik, penguatan budaya perusahaan dan suasana kerja yang lebih positif selama proses merger. Selain itu, perubahan tersebut memberikan motivasi yang signifikan bagi seluruh tim untuk terus meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan bersama.

---

<sup>68</sup> Frida Herawati, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 27 Oktober 2023

<sup>69</sup> Dilla, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 27 Oktober 2023

Keseluruhan implementasi perubahan ini diakui sebagai sukses dan memberikan dampak positif yang signifikan pada berbagai aspek perusahaan.

## **2. Keuntungan Dan Tantangan Implementasi *Model Mckinsey* Dalam Perubahan Organisasi Di Bsi**

### **a. Keuntungan Implementasi *Model McKinsey* Dalam Perubahan Organisasi di BSI**

Berdasarkan penjelasan dari Moemin Riady selaku Branch Manager BSI KCP Jember Karimata Jika suatu entitas mampu mengintegrasikan semua aspek yang terdapat dalam tujuh elemen McKinsey, hasilnya akan memberikan kontribusi positif yang signifikan bagi keseluruhan kinerja perusahaan.

Berikut pernyataan dari Moemin Riady selaku Branch Manager BSI KCP Jember Karimata, yaitu:

“Dalam BSI KCP Jember Karimata terjadi kolaborasi yang baik antara 3 komponen yang bisa dilihat secara langsung yaitu *strategy, system dan structure* dengan 4 komponen yang tidak bisa dilihat secara langsung yaitu *style, staff, skil dan shared value* dan hasilnya memuaskan”<sup>70</sup>

Berdasarkan pernyataan Frida Herawati selaku BOSM BSI KCP Jember Karimata, bahwa:

“keuntungan yang diperoleh utamanya bagi BSI KCP Jember Karimata semakin memperkuat kedudukan BSI sebagai Bank Syariah terbesar di Indonesia.”<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Moemin Riady, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 27 Oktober 2023

<sup>71</sup> Frida Herawati, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 27 Oktober 2023

Ibu Dilla selaku CS KCP Jember Karimata juga mengatakan bahwa:

“Keuntungan tersebut juga telah dibuktikan dengan pencapaian bsi pada tahun 2023 yaitu BSI merangkak naik ke top 10 Perbankan nasional *dan* menargetkan menjadi top 3 perbankan nasional dan top 10 bank syariah dunia pada tahun 2025”<sup>72</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Moemin Riady sebagai Branch Manager, Bu Frida Herawati sebagai BOSM dan Ibu Dilla sebagai CS KCP Jember Karimata, dapat disimpulkan bahwa BSI KCP Jember Karimata berhasil mencapai kolaborasi yang baik antara *strategy, system* dan *structure*. Keberhasilan tersebut mencakup empat elemen yang tidak dapat disaksikan secara langsung, yaitu *style, staff, skil* dan *shared value*. Hasilnya, menurut Moemin Riady, memberikan kepuasan. Frida Herawati menambahkan bahwa keuntungan yang diperoleh membantu memperkuat posisi BSI Sebagai lembaga perbankan syariah terbesar di Indonesia. Selain itu, Ibu Dilla menunjukkan bahwa pencapaian BSI pada tahun 2023 sudah mengangkatnya ke peringkat top 10 perbankan nasional, dengan target menjadi top 3 perbankan nasional dan top 10 bank syariah dunia pada tahun 2025. Keseluruhan, pencapaian dan rencana strategis BSI KCP Jember Karimata menunjukkan prestasi yang membanggakan dan ambisi untuk terus berkembang di tingkat nasional dan internasional.

- b. Tantangan Implementasi Keuntungan Implementasi *Model McKinsey* Dalam Perubahan Organisasi di BSI

---

<sup>72</sup> Dilla, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 27 Oktober 2023

Walaupun segala proses implementasi perubahan organisasi berjalan dengan lancar tapi tidak menutup kemungkinan adanya sebuah tantangan dalam Lembaga perbankan tersebut. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Moemin Riady dalam tahap wawancara, termasuk di antaranya:

“(1) Terkadang masih ada beberapa karyawan yang masih sulit beradaptasi dengan peraturan atau strategi baru yang oleh BSI KCP Jember Karimata. (2) Ketaatan dan konsistensi karyawan dalam menyampaikan hasil pencapaian kinerja yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya”<sup>73</sup>

Berdasarkan 2 tantangan tersebut Ibu Frida Herawati menyampaikan bahwa :

“ Perubahan budaya organisasi merupakan proses yang harus dilalui dan perlu adanya komunikasi yang baik serta keinginan bersama yang kuat untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan, kami selalu mengupayakan mitigasi tantangan tersebut dengan melakukan komunikasi yang baik antar karyawan dan kembali pada tujuan bersama.”<sup>74</sup>

Ibu Dilla selaku CS KCP Jember Karimata juga mengatakan

bahwa:

“Adakalanya, sebagian karyawan mengalami tantangan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan aturan atau strategi yang diperkenalkan oleh BSI KCP Jember Karimata. Namun, di tengah perjalanan menuju perubahan budaya organisasi, ketaatan dan konsistensi karyawan dalam melaporkan pencapaian kinerja yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya tetap menjadi poin kunci. Komunikasi yang terbuka dan kesatuan tekad terus ditekankan untuk mencapai tujuan Bersama”<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> Moemin Riady, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 27 Oktober 2023.

<sup>74</sup> Frida Herawati, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 27 Oktober 2023.

<sup>75</sup> Dilla, Diwawancara Oleh Penulis, Jember, 27 Oktober 2023



Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Moemin Riady sebagai Branch Manager, Bu Frida Herawati sebagai BOSM dan Ibu Dilla sebagai CS KCP Jember Karimata, dapat diambil kesimpulan bahwa perubahan budaya organisasi di BSI KCP Jember Karimata menemui beberapa tantangan, terutama terkait adaptasi karyawan terhadap peraturan atau strategi baru. Meskipun demikian, upaya mitigasi dilakukan melalui komunikasi yang baik, keinginan bersama yang kuat dan kesatuan tekad untuk mencapai tujuan bersama. Ketaatan dan konsistensi karyawan dalam melaporkan pencapaian kinerja tetap dijaga sebagai poin kunci di tengah perjalanan menuju perubahan budaya organisasi. Komunikasi yang terbuka menjadi faktor penting dalam memastikan semua pihak terlibat dan bergerak bersama untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

### **C. Pembahasan Temuan**

Setelah melakukan ekspresi data dan analisisnya, langkah berikutnya adalah menjelajahi hasil penemuan. Penelitian pada hasil temuan ini melibatkan pemahaman mendalam akan konsep-konsep yang muncul. Pembahasan temuan ini mencakup konsepsi peneliti serta hubungan antara kategori-kategori yang teridentifikasi dengan hasil penelitian atau temuan dari lapangan. Berikut ini adalah rangkuman pembahasan temuan dalam penelitian ini.

## 1. Implementasi *Model Mckinsey* Dalam Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi merupakan inisiatif yang melibatkan partisipasi kolektif dari individu-individu dalam suatu entitas organisasi untuk mencapai target yang serupa, dengan mengimplementasikan adaptasi dan modifikasi terhadap berbagai dimensi organisasional. Hal ini bertujuan untuk memastikan pencapaian sasaran organisasi dan memungkinkannya untuk tetap relevan dalam menghadapi perubahan dinamis di era global yang terus berkembang.<sup>76</sup>

*Model McKinsey* adalah suatu konstruksi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas perusahaan, merangkum dalam tujuh komponen internal yang perlu disinkronkan dan diperkuat untuk mencapai kesuksesan. Berdasarkan hasil analisis data di BSI KCP Jember, dapat diungkap bahwa Karimata telah berhasil mengimplementasikan strategi bisnis *McKinsey* dengan mengalami proses yang sangat lancar. Implementasi ini telah memberikan dampak positif yang signifikan terhadap pertumbuhan BSI KCP Karimata tersebut. Penerapan strategi *McKinsey* di tingkat operasional telah membantu menciptakan efisiensi dan inovasi, merangsang produktivitas, serta memperkuat posisi pasar BSI KCP Karimata di industri yang kompetitif.

Sebagai hasil dari implementasi tersebut, BSI KCP Karimata mampu meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Selain itu, efisiensi operasional yang diperoleh melalui metode *McKinsey* telah

---

<sup>76</sup> Manahan Tampubolon, 3.

mengoptimalkan penggunaan sumber daya, memberikan kontribusi positif terhadap profitabilitas, dan memperkuat fondasi keuangan BSI KCP Karimata.

Proses implementasi McKinsey di BSI KCP Karimata juga mencerminkan komitmen manajemen untuk terus meningkatkan dan beradaptasi dengan perubahan pasar. Langkah-langkah ini melibatkan seluruh lapisan organisasi, dari manajemen hingga karyawan, sehingga menciptakan budaya kerja yang responsif dan inovatif.

Sebagai hasil dari upaya ini, BSI KCP Karimata sekarang dapat bersaing secara lebih efektif dalam menghadapi dinamika pasar yang cepat berubah. Keberhasilan implementasi *McKinsey* di BSI KCP Karimata juga menciptakan *model* yang dapat diadopsi oleh unit bisnis lain di dalam organisasi, menghasilkan sinergi dan pertumbuhan keseluruhan perusahaan.

Dengan demikian, implementasi strategi *McKinsey* di BSI KCP Karimata tidak hanya menjadi cerminan kesuksesan dalam meningkatkan efisiensi operasional dan profitabilitas, tetapi juga menjadi inspirasi bagi perusahaan lain untuk mengadopsi praktik-praktik terbaik dalam menghadapi tantangan bisnis yang kompleks.

Perubahan Organisasi pada BSI termasuk dalam tipe perubahan *Transformational Change* karena memerlukan perubahan yang kompleks dan mengalami pergeseran dari 3 entitas bisnis menjadi 1 entitas tunggal Lembaga perbankan. *Transformational Change* merupakan jenis perubahan yang paling rumit dan menantang yang dihadapi oleh organisasi

pada saat ini. Transformasi merujuk pada perubahan yang sangat signifikan dari satu keadaan ke keadaan yang lain, seringkali memerlukan perubahan budaya, perilaku dan pola pikir yang mendasar untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan. Secara sederhana, transformasi mengharuskan perubahan yang mendasar dalam pemahaman manusia terhadap dunia, pelanggan, pekerjaan dan diri mereka sendiri. Hasil dari transformasi, umumnya tidak dapat diprediksi pada awal proses perubahan melainkan muncul sebagai produk dari usaha perubahan yang berkelanjutan.<sup>77</sup>

*Model McKinsey* membagi organisasi menjadi tujuh area, area keras dan area lunak. Elemen-elemen keras seperti strategi, struktur dan sistem, lebih mudah teridentifikasi dan dikelola daripada elemen-elemen lunak. Sebaliknya, walaupun elemen-elemen lunak sulit untuk dikelola, namun mereka memainkan peran yang sama pentingnya dalam keseluruhan kinerja organisasi. area lunak yang merupakan pondasi organisasi cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.<sup>78</sup>

Berikut pembahasan mengenai hasil temuan peneliti:

a. *Strategy* (strategi)

*Strategy* (Strategi) merujuk pada serangkaian tindakan yang disusun oleh perusahaan sebagai tanggapan terhadap perubahan yang

---

<sup>77</sup> Agus Wibowo, 15.

<sup>78</sup> Nurul Setianingrum, 30.

terjadi di lingkungan eksternalnya. Kondisi Bank *Ex Legacy* sebelum merger telah menjalankan strategi yang berfokus pada pengembangan dan penguatan posisinya dalam industri perbankan syariah. Mereka telah memformulasikan rencana bisnis yang mencakup pertumbuhan berkelanjutan, ekspansi pasar dan diversifikasi produk. Kesuksesan bisnis suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam merencanakan strategi yang sesuai dan efektif, serta dalam menerapkan strategi tersebut secara efisien dalam operasional perusahaan. Visi dan misi BSI KCP Jember Karimata telah menjadi dasar dan panduan dalam penyusunan dokumen perencanaan perusahaan. Untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, langkah-langkah ini menjadi penting dalam mengarahkan upaya perusahaan. Dalam rangka mencapai target-target yang telah ditetapkan maka BSI KCP Jember Karimata memiliki strategi yang kuat untuk menghadapi ketatnya persaingan di sektor perbankan syariah. Salah satu tujuan ambisius mereka adalah menjadi Top 10 Global Islamic Bank.

Berdasarkan hasil analisis data pada BSI KPC Jember Karimata terungkap bahwa strategi pengembangan perusahaan diarahkan pada beberapa aspek kunci. Pertama, strategi penetrasi pasar menjadi fokus utama menunjukkan upaya serius dalam mencapai segmen pasar yang lebih besar. Strategi perluasan pangsa pasar yang diterapkan ialah dari segmen-ke segmen yang belum tersentuh oleh BSI KCP Jember Karimata. Kemudian, pengembangan produk-produk bank syariah

menjadi langkah strategis dalam menyediakan Pelayanan yang menghasilkan inovasi dan sejalan dengan tuntutan pasar. Selanjutnya, peningkatan kualitas pelayanan dianggap sebagai strategi penting untuk memenangkan hati pelanggan. BSI KCP Jember Karimata juga menempatkan Peningkatan promosi dan penyebarluasan informasi mengenai produk-produk yang ditawarkan oleh bank syariah sebagai bagian integral dari strategi mereka. Efisiensi internal menjadi perhatian serius, dengan upaya untuk meningkatkan efisiensi operasional guna mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan.

Peningkatan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) menjadi elemen strategis lainnya, menandakan pentingnya investasi pada potensi karyawan untuk mencapai kinerja maksimal. Terakhir, peningkatan kerjasama dengan institusi lain diakui sebagai strategi kolaboratif untuk memperkuat posisi BSI KCP Jember Karimata di industri perbankan syariah. Dengan demikian, temuan pada poin strategi ini tidak hanya menggambarkan implementasi *Model McKinsey 7S* secara menyeluruh, tetapi juga memberikan gambaran rinci tentang upaya konkrit BSI KCP Jember Karimata dalam mencapai tujuan ambisiusnya sebagai salah satu pemimpin perbankan syariah global.

b. *Structure* (struktur)

Struktur merupakan dasar dari diferensiasi fungsional dan integrasi yang dipengaruhi terutama oleh strategi, skala dan keragaman entitas organisasional. Bentuk struktur Bank *Ex Legacy* sebelum merger

telah dirancang untuk mendukung operasi perbankan syariah mereka. Mereka memiliki divisi-divisi yang mengelola fungsi-fungsi seperti pembiayaan, investasi dan operasi harian, sedangkan Bentuk struktur organisasi di BSI Kcp Jember Karimata saat ini telah disesuaikan dengan kebijakan dan tujuan perusahaan. Penataan organisasi yang dilakukan perusahaan bertujuan untuk mengakomodasi visi dan misi yang telah ditetapkan serta berfokus pada pengembangan bisnis. Pembagian struktur organisasi dan hierarki telah diterapkan dalam proses tersebut sesuai fungsinya masing-masing. unit-unit yang terdapat dalam structural BSI KCP Jember Karimata terdiri dari, *Branch manager, branch operation service manager, marketing, pawning, operational staf, front liner* dan *office boy*.

*Branch manager* merupakan posisi tertinggi di kantor yang bertanggung jawab atas operasional keseluruhan bank. Manajer operasional dan layanan cabang bertanggung jawab atas aktivitas operasional di kantor serta melakukan kontrol dan supervisi terhadap teller, layanan pelanggan, dan keamanan. Staff operasional memiliki tugas untuk memeriksa ulang keabsahan dan kebenaran transaksi harian serta bukti-bukti pendukungnya. Mereka juga memastikan bahwa laporan unit kerja, baik yang ditujukan kepada kantor pusat maupun pihak eksternal, disusun dengan benar dan diserahkan tepat waktu. Selain itu, mereka mengevaluasi apakah pelaksanaan tugas oleh pegawai sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan.

*Customer service* berperan sebagai *staff* pelaksanaan dari *front office* bertugas untuk melaksanakan semua aktivitas terkait dengan layanan kepada nasabah sesuai dengan prinsip syariah, termasuk dalam pembukaan rekening, pengelolaan tabungan dan penanganan keluhan nasabah. Teller memiliki tugas dalam menerima dan mengeluarkan pembayaran uang, serta mengelola dan menjaga saldo atau posisi kas yang ada di dalam brankas bank dan juga dapat menjalankan tugas lain sesuai dengan kebijakan atau kebijakan perbankan. Marketing memiliki tanggung jawab dalam mengedarkan produk atau layanan perusahaan kepada segmen konsumen yang dituju dengan maksud meningkatkan volume penjualan dan memperkuat identitas merek. *Pawning* memastikan pencapaian target bisnis gadai emas BSI yang telah ditetapkan, termasuk dalam hal pembiayaan gadai dan pendapatan berbasis *fee* dari gadai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, serta menjamin ketepatan dalam penilaian barang jaminan. *Office boy* memiliki tanggung jawab untuk menyediakan keperluan ATK di lingkungan kantor, melakukan kegiatan pembersihan di area kantor, mencatat dan merawat data barang-barang yang diperlukan, serta menjaga fasilitas kantor agar tetap terjaga dengan baik.

c. *System* (sistem)

*System* (Sistem) mengacu pada suatu prosedur formal yang diterapkan untuk melakukan evaluasi, pemberian penghargaan, dan distribusi sumber daya, sementara kebiasaan informal dimanfaatkan



untuk keperluan komunikasi dan penyelesaian konflik. Dalam konteks ini, sistem diartikan sebagai prosedur resmi yang mencakup pengukuran, penghargaan dan alokasi sumber daya, sementara rutinitas informal mencakup aktivitas komunikasi dan penyelesaian konflik di dalam organisasi. *System* (Sistem) *Ex Legacy* sebelum merger yaitu system internal telah terkonfigurasi untuk mendukung operasional mereka. Ini mencakup sistem informasi yang memungkinkan pelacakan transaksi perbankan syariah dan infrastruktur teknologi yang mendukung layanan perbankan mereka Di BSI KCP Jember Karimata, keberadaan standar dalam menjalankan tugas tidak hanya memberikan panduan, namun juga memberikan landasan yang kokoh untuk melakukan tindakan. tetapi juga berfungsi sebagai parameter untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Di lingkungan tersebut aktivitas manajemen dijalankan dengan baik dan evaluasi rutin dilakukan terhadap kinerja karyawan. Pentingnya evaluasi ini ditekankan oleh Ibu Frida Herawati, yang menyatakan bahwa kompensasi diberikan sebagai bentuk pengakuan atas pencapaian karyawan. Dengan demikian, proses manajemen di BSI KCP Jember Karimata tidak hanya terbatas pada aspek formal seperti pengukuran kinerja, tetapi juga mencakup pemberian insentif sebagai bentuk motivasi dan penghargaan terhadap upaya karyawan.

Dalam konteks penelitian ini, konsep sistem yang mencakup prosedur formal dan rutinitas informal memberikan landasan yang

kokoh untuk menjelaskan bagaimana organisasi mengelola sumber daya dan mengarahkan karyawan menuju pencapaian tujuan. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif tentang sistem ini memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen di BSI KCP Jember Karimata.

d. *Staff* (Karyawan)

*Staff* (Staf) merupakan elemen SDM dalam organisasi yang meliputi faktor demografis, latar belakang pendidikan dan karakteristik sikap individu. *Staff* sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi, memiliki keterkaitan erat dengan berbagai aspek seperti demografi, pendidikan, dan karakteristik sikap. Setiap organisasi memiliki kebijakan dan prasyarat tertentu untuk menentukan jenis individu yang dianggap sesuai dengan keberadaan dan tujuan organisasinya. Perlu dicatat bahwa keselarasan antara tujuan organisasi dan tujuan individu sangat penting, karena ketidakselarasan dapat menghambat pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Kondisi *Staff* (Karyawan) Bank *Ex Legacy* telah memiliki beragam latar belakang pendidikan dan keahlian. Namun, belum terjadi perubahan signifikan dalam komposisi staf sebelum penggabungan dengan bank-bank lain. Sebuah organisasi terdiri dari orang-orang dengan peran yang ditetapkan biasanya yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer adalah orang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi dan mereka

mengimplementasikannya dengan mengelola usaha yang dilakukan oleh sejumlah pekerja dalam organisasi. Dalam konteks rekrutmen dan pengelolaan persyaratan karyawan dalam BSI KCP Jember Karimata bahwa keputusan terkait karyawan tidak sepenuhnya ditentukan oleh KCP, tetapi telah menjadi tanggung jawab kantor cabang yang secara berkala melakukan restrukturisasi jabatan di setiap KCP. Dengan kata lain, proses rekrutmen dan penentuan persyaratan dilakukan oleh pihak berwenang di kantor cabang.

Dalam pengelolaan tersebut, pihak kantor cabang diyakini telah mengambil kendali penuh terhadap proses rekrutmen. Mereka secara cermat merumuskan persyaratan dan ketentuan yang sesuai dengan posisi-posisi yang kosong dan dibutuhkan pada saat itu. Dengan demikian, proses rekrutmen diorganisir secara sistematis untuk memastikan bahwa karyawan yang dipilih memiliki kualifikasi yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Hal ini juga menunjukkan seberapa pentingnya peran kantor cabang dalam menentukan arah kebijakan SDM. Hal ini memberikan gambaran bahwa pengelolaan karyawan tidak hanya bergantung pada preferensi atau kebijakan KCP, tetapi dipengaruhi oleh keputusan yang lebih besar yang diambil oleh kantor cabang. Pemahaman terhadap dinamika ini memberikan wawasan lebih lanjut tentang peran struktural dalam proses pengelolaan sumber daya manusia di organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kantor cabang dalam proses rekrutmen dan penentuan persyaratan karyawan menjadi faktor krusial dalam mencapai keselarasan antara objektif personal dan tujuan korporat. Kejelasan peran dan tanggung jawab pihak terkait merupakan langkah penting dalam memastikan bahwa setiap proses pengelolaan sumber daya manusia dijalankan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

e. *Style/Culture* (gaya)

Dalam konteks ini, gaya dan budaya diorganisasikan menjadi dua komponen utama: budaya organisasi dan gaya manajemen. Budaya organisasi mengacu pada sekelompok nilai, keyakinan dan norma yang mendominasi dalam suatu organisasi yang berkembang dan terus menerus berubah seiring waktu dan menciptakan ciri khas keberlangsungan organisasi yang relatif stabil. Kondisi *Culture* (Budaya) Bank *Ex Legacy* telah berkembang seiring dengan waktu.

Mereka mungkin telah menekankan nilai-nilai dan prinsip-prinsip perbankan syariah dalam budaya kerja mereka. Berdasarkan hasil analisis data menggambarkan perubahan budaya di BSI KCP Jember Karimata terdapat Dua aspek budaya yang mencolok adalah apel pagi dan kegiatan ngaji bersama. Pembahasannya sebagai berikut :

1. Apel Pagi sebagai Ritual Organisasi

Apel pagi yang diadakan setiap hari pukul 07.30 menjadi bagian dari rutinitas organisasi. Ini menciptakan kesan keteraturan

dan komitmen terhadap waktu, menunjukkan bahwa waktu memiliki nilai penting dalam struktur organisasi. Apel pagi juga dapat diartikan sebagai bentuk komunikasi dan koordinasi internal, mengintegrasikan semua anggota organisasi dalam satu kesatuan.

## 2. Kegiatan Ngaji Bersama sebagai Bentuk Interaksi dan Solidaritas

Kegiatan ngaji bersama yang diadakan dua kali sebulan menyoroti dimensi keagamaan dan sosial dalam budaya organisasi. Praktik ini menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat saling mengenal lebih dekat dan membangun silaturahmi. Dengan demikian, budaya organisasi di BSI KCP Jember Karimata tidak hanya mencakup aspek profesional, tetapi juga menggali dimensi kebersamaan dan kepedulian.

Gaya manajemen pada BSI KCP Jember Karimata tidak hanya terbatas pada apa yang diucapkan, tetapi lebih kepada apa yang dilakukan oleh manajer. Pernyataannya mencerminkan praktik konkret yang dilakukan oleh manajemen perusahaan.

Pembahasannya sebagai berikut:

### 1) Implementasi Langsung dari Nilai dan Norma

Apel pagi dan kegiatan ngaji bersama bukan hanya wacana, melainkan tindakan nyata yang mencerminkan komitmen manajemen terhadap nilai-nilai tertentu.

## 2) Fokus pada Interaksi Sosial dan Hubungan Pribadi

Kegiatan ngaji bersama juga menciptakan ruang untuk interaksi sosial di luar konteks pekerjaan. Hal ini mencerminkan gaya manajemen yang memahami pentingnya hubungan pribadi dalam meningkatkan kerjasama dan kesejahteraan karyawan. gaya dan budaya di BSI KCP Jember Karimata bukan hanya simbolisme, tetapi menjadi bagian integral dari kehidupan sehari-hari.

Apel pagi dan kegiatan ngaji bersama adalah manifestasi nyata dari budaya organisasi yang diusung oleh manajemen. Oleh karena itu, kesan keseluruhan menunjukkan bahwa gaya dan budaya diorganisasikan dengan baik, menciptakan lingkungan di mana nilai-nilai, norma, dan praktik-praktik positif dapat terus berkembang dan memperkuat identitas organisasi.

### f. *Share value* (nilai-nilai bersama dan tujuan yang lebih tinggi)

*Share value* (Nilai-nilai bersama dan tujuan yang lebih tinggi) Prinsip-prinsip fundamental yang menjadi pijakan etika serta bagaimana hal ini mengarahkan orientasi suatu entitas terhadap pelanggan, karyawan, pemegang saham dan masyarakat secara menyeluruh. Nilai bersama atau *shared values*, mengacu pada keyakinan dan nilai-nilai pokok yang dipeluk dan diinternalisasi secara bersama-sama oleh anggota sebuah entitas organisasional. Nilai-nilai

ini mencerminkan identitas dan prinsip-prinsip yang dipegang bersama, membentuk landasan moral dan etika organisasi. *Share Value* (Nilai-nilai Bersama dan tujuan yang lebih tinggi) Bank *Ex Legacy* telah memiliki nilai bersama yang mencerminkan visi mereka dalam industri perbankan syariah. Tujuan ketiga Bank mencakup memberikan layanan perbankan syariah yang berkualitas dan berkelanjutan. Berdasarkan hasil analisis data pada BSI KCP Jember Karimata terungkap bahwa nilai-nilai perusahaan terdiri dari 6 nilai, diantaranya:

- 1) Akhlak: Kami memegang teguh kepercayaan yang diberikan
- 2) Kompeten: kami terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
- 3) Harmonis: kami saling peduli dan menghargai perbedaan
- 4) Loyal: kami berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara
- 5) Adaptif: kami terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan
- 6) Kolaboratif: kami membangun Kerjasama yang sinergis

*Share values* tersebut yang disingkat sebagai AKHLAK, Ini menjadi dasar yang memengaruhi fokus organisasi terhadap pelanggan, anggota tim, investor dan masyarakat secara keseluruhan.

g. *Skill* (keterampilan)

*Skill* (Keterampilan) merupakan kompetensi inti organisasi dan kemampuan khusus. *Skill* (Keterampilan) karyawan Bank *Ex Legacy* telah diarahkan untuk mendukung operasi dan layanan yang ada

sebelum integrasi dengan bank-bank lainnya. Pelatihan dan pengembangan telah menjadi bagian penting dalam memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang relevan dengan dengan *job description*. Berdasarkan hasil analisis data pada BSI KCP Jember Karimata terdapat beberapa keterampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan, setiap karyawan memiliki keahlian yang berbeda terkait dengan latar belakang pendidikan mereka. Meskipun demikian, keberagaman ini dapat diatur dengan efektif sehingga tidak memberikan dampak yang merugikan terhadap proses operasional organisasi.

Keterampilan merupakan kompetensi inti dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh aspek-aspek tertentu, melainkan juga oleh kemampuan karyawan untuk mengaplikasikan keterampilan mereka secara efektif. Dalam konteks ini, Keterampilan diinterpretasikan sebagai kompetensi khusus yang esensial untuk menjalankan tugas-tugas pekerjaan sejalan dengan deskripsi pekerjaan yang ada.

Keberagaman keterampilan karyawan berkaitan erat dengan keanekaragaman latar belakang pendidikan mereka. Dalam konteks ini, penting untuk dicatat bahwa keahlian tidak selalu sesuai dengan jurusan kuliah yang ditempuh. Ada situasi di mana karyawan memiliki keahlian yang tidak langsung terkait dengan bidang studi mereka semasa kuliah. Meski demikian, hal ini tidak menjadi hambatan apabila karyawan mampu memposisikan diri dan tetap tekun pada *job description*-nya.



Manajemen keterampilan yang baik adalah kunci dalam memastikan bahwa karyawan dapat memanfaatkan keahlian mereka dengan optimal. Ini mencakup penempatan karyawan sesuai dengan keterampilan yang mereka miliki, bahkan jika hal ini tidak selaras dengan latar belakang pendidikan mereka. Kemampuan untuk memposisikan diri dengan baik dan tetap tekun pada tugas-tugas yang diemban menjadi faktor penting untuk menghindari dampak negatif pada proses kerja. Karyawan yang dapat mengaplikasikan keterampilan mereka secara efektif dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Keterampilan memegang peran kunci dalam kesuksesan organisasi. Keberagaman keterampilan karyawan, terutama yang tidak langsung terkait dengan pendidikan formal, dapat menjadi aset berharga jika dikelola dengan baik. Oleh karena itu, manajemen keterampilan menjadi esensial dalam upaya meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

**Tabel. 3 Rangkuman Analisis McKinsey 7S**

KOMPONEN	PERUBAHAN
<i>Strategy</i>	BSI KCP Jember Karimata memiliki strategi yang kuat untuk menghadapi persaingan di sektor perbankan syariah, dengan fokus pada penetrasi pasar, pengembangan produk, peningkatan kualitas pelayanan, promosi, efisiensi internal, dan peningkatan kerjasama. Strategi ini mencerminkan upaya konkret dalam mencapai tujuan ambisius menjadi Top 10 Global Islamic Bank.
<i>Structure</i>	Struktur organisasi BSI KCP Jember Karimata mencakup unit-unit seperti Branch manager, branch

	operation service manager, marketing, pawning, operational staff, front liner, dan office boy. Struktur ini mendukung kebijakan dan tujuan perusahaan, dengan fokus pada pengembangan bisnis dan efisiensi operasional.
<i>System</i>	System di BSI KCP Jember Karimata mencakup prosedur formal, evaluasi kinerja karyawan, dan insentif sebagai bentuk pengakuan atas pencapaian. Manajemen berjalan dengan baik, mengintegrasikan standar, evaluasi rutin, dan motivasi melalui kompensasi. Pemahaman tentang konsep sistem memberikan landasan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen.
<i>Staff</i>	Pengelolaan sumber daya manusia di BSI KCP Jember Karimata melibatkan keterlibatan kantor cabang dalam proses rekrutmen dan penentuan persyaratan karyawan. Proses ini diorganisir secara sistematis, memastikan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Peran kantor cabang menjadi faktor krusial dalam mencapai keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi.
<i>Style/Culture</i>	Gaya dan budaya di BSI KCP Jember Karimata diwujudkan melalui apel pagi dan kegiatan ngaji bersama. Apel pagi menciptakan keteraturan dan komitmen terhadap waktu, sementara kegiatan ngaji bersama menunjukkan dimensi keagamaan dan sosial dalam budaya organisasi. Gaya manajemen memfokuskan pada implementasi nilai dan norma, dengan betonnya apel pagi dan kegiatan ngaji sebagai manifestasi nyata dari budaya organisasi.
<i>Share Value</i>	Nilai bersama BSI KCP Jember Karimata mencakup Akhlak, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (AKHLAK). Nilai-nilai ini menjadi landasan moral dan etika organisasi, memengaruhi orientasi terhadap pelanggan, karyawan, pemegang saham, dan masyarakat. Share values ini bukan hanya simbolisme, tetapi menjadi bagian integral dari kehidupan sehari-hari, menciptakan lingkungan di mana nilai-nilai, norma, dan praktik-praktik positif dapat terus berkembang.
<i>Skill</i>	Keterampilan karyawan di BSI KCP Jember Karimata berkaitan erat dengan keberagaman latar belakang pendidikan. Manajemen keterampilan yang baik menjadi kunci dalam memastikan penempatan karyawan sesuai dengan keahlian mereka, bahkan jika tidak selaras dengan latar belakang pendidikan.

	Keberagaman keterampilan menjadi aset berharga yang dapat dikelola untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi.
--	---

Sumber: Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Implementasi manajemen perubahan model Mckinsey yang digunakan sesuai dengan teori *mckinsey 7s framework* oleh tom peters dan Robert waterman dan penelitian saat ini condong relevan dengan penelitian terdahulu dari Nurul Setianingrum Bay et al., dengan judul “*Mckinsey Plus Managerial Transformation Model In The Phase Of New Normal: Evidence From Bank Mandiri Syariah Indonesia*”. Pada teori model mckinsey secara esensial adalah suatu konstruksi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas perusahaan, merangkum dalam tujuh komponen internal yang perlu disinkronkan dan diperkuat untuk mencapai kesuksesan. Pada hasil penelitian saat ini dihasilkan bahwa keseluruhan 7 elemen *mckinsey* telah di implementasikan pada bsi kep jember karimata dan telah berjalan dengan lancar dan memberikan dampak positif signifikan terhadap pertumbuhan Lembaga perbankan tersebut. Proses implementasi mckinsey ditingkat operasional berhasil menciptakan efisiensi, inovasi, merangsang produktivitas, serta meperkuat posisi pasar BSI KCP Jember karimata diindustri perbankan syariah yang kompetitif.

Dalam penelitian terdahulu yakni Nurul setianingrum tertuang bahwa Model transformasi manajerial Bank Syariah Mandiri sejak awal berdirinya pada tahun 1999 hingga saat ini meliputi seluruh proses

perubahan mulai dari Strategi, Struktur, Sistem, *Staf*, *Style*/Budaya, *Share Values and Skills*, + Spiritualitas dalam bekerja. Hal ini dilakukan dengan mengadopsi dan Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi manajerial yang diterapkan mencakup seluruh organisasi. Perubahan dengan memperluas model 7S menjadi model baru yang disebut model McKinsey 7S Plus dengan 7S+S-nya (Spiritualitas di tempat kerja) untuk memberikan keunggulan kompetitif. Menyesuaikan model McKinsey 7S+S menjadi model 8S.

## **2. Keuntungan Dan Tantangan Implementasi Model Mckinsey Dalam Perubahan Oganisasi Di BSI**

Dalam dunia bisnis, konsep-konsep manajemen menjadi kunci utama dalam mencapai kesuksesan. Salah satu kerangka kerja yang telah terbukti efektif adalah 7 elemen *McKinsey*, yang mencakup *strategy*, *system*, *structure*, *style*, *staff*, *skill*, dan *shared value*. Penerapan yang baik dari keseluruhan elemen ini dapat menghasilkan kinerja optimal bagi suatu organisasi. Dalam domain perubahan organisasi, ada istilah serupa yang dikenal sebagai intervensi perubahan yang merupakan sebuah strategi atau langkah-langkah yang direncanakan untuk menghasilkan inovasi dan mengubah situasi menjadi berbeda. Dalam konteks kreativitas inovasi, individu atau kelompok bertindak sebagai agen perubahan atau entitas yang bertanggung jawab atas manajemen dan penentuan prosedur kerja dalam organisasi, dengan tujuan mencapai target yang diinginkan. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, dapat ditarik

kesimpulan bahwa implementasi McKinsey memberikan manfaat yang signifikan dan juga menimbulkan beberapa tantangan bagi perusahaan dan elemen-elemen di dalamnya, antara lain:

- a. Keuntungan implementasi *Model Mckinsey* dalam perubahan organisasi di BSI

Berdasarkan hasil peneliti pada BSI KCP Jember Karimata terungkap bahwa kolaborasi efektif dari ketujuh elemen tersebut dapat membawa manfaat luar biasa bagi perusahaan. Diantaranya:

- 1) BSI KCP Jember Karimata telah berhasil mengkolaborasikan tiga elemen yang dapat diamati langsung, yaitu strategy, system, dan structure, dengan empat elemen lainnya yang tidak terlihat secara langsung, yaitu style, staff, skill, dan shared value. Hasil dari kolaborasi ini menunjukkan performa yang memuaskan bagi perusahaan. dimensi lain terkait keuntungan utama yang diraih ialah telah mengkonsolidasikan posisinya sebagai Bank Syariah terbesar di Indonesia. Pernyataan ini memberikan gambaran tentang dampak positif dari kolaborasi yang telah dilakukan.

- 2) Bank ini berhasil merangkak naik ke dalam daftar top 10 Perbankan nasional, dengan ambisi untuk menjadi salah satu dari top 3 perbankan nasional dan masuk ke dalam peringkat top 10 bank syariah dunia pada tahun 2025. Capaian ini tidak hanya mencerminkan kesuksesan secara lokal tetapi juga mengindikasikan daya saing global yang semakin meningkat.

Dapat disimpulkan bahwa kolaborasi yang baik antara elemen-elemen *McKinsey* di BSI KCP Jember Karimata telah menjadi pendorong utama kesuksesan perusahaan ini. Dengan terus menjaga kolaborasi yang harmonis antara berbagai aspek manajemen, BSI memiliki potensi untuk terus berkembang dan meraih posisi yang lebih tinggi dalam panggung perbankan, baik secara nasional maupun internasional.

b. Tantangan implementasi *Model Mckinsey* dalam perubahan organisasi di BSI

Implementasi perubahan organisasi dalam Lembaga Perbankan merupakan suatu proses yang kompleks dan memerlukan strategi yang matang. Meskipun berjalan dengan lancar, namun tidak dapat dipungkiri bahwa tantangan-tantangan tertentu dapat muncul selama proses tersebut. Berdasarkan hasil analisis data terdapat beberapa tantangan yang dihadapi BSI KCP Jember Karimata, mencakup:

1) Kesulitan Adaptasi Karyawan terhadap Peraturan dan Strategi Baru

Dalam beberapa kasus, masih terdapat beberapa karyawan yang mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan regulasi atau strategi baru yang diimplementasikan oleh BSI KCP Jember Karimata. Hal ini dapat menjadi hambatan signifikan, mengingat pentingnya keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam mengimplementasikan perubahan.

## 2) Ketaatan dan Konsistensi Karyawan dalam Pencapaian Kinerja Sesuai Tugas dan Tanggung Jawab

Salah satu tantangan lain yang dihadapi berkaitan dengan kepatuhan dan kesetiaan karyawan dalam melaporkan hasil pencapaian kinerja yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab individu mereka. Hal ini mencerminkan pentingnya disiplin dan komitmen dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut, BSI KCP Jember Karimata selalu melakukan komunikasi yang baik. Pentingnya komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan menjadi fokus utama dalam mengatasi kesulitan adaptasi dan memastikan pemahaman bersama terhadap perubahan yang diimplementasikan. Selain itu, keinginan bersama yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi menjadi kunci utama dalam memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara optimal. Pihak manajemen selalu berupaya untuk mitigasi tantangan dengan melakukan komunikasi yang baik antara karyawan dan kembali pada tujuan bersama. Pendekatan ini mencerminkan kesadaran akan pentingnya sinergi dan kolaborasi dalam mencapai keberhasilan perubahan organisasi.

Dalam konteks Lembaga Perbankan, implementasi perubahan organisasi bukan hanya tentang mengubah proses, tetapi juga melibatkan aspek budaya dan keterlibatan seluruh anggota

organisasi. Tantangan yang muncul tidak dapat diabaikan, namun dengan komunikasi yang baik dan keinginan bersama yang kuat, organisasi dapat mengatasi hambatan tersebut dan meraih sasaran yang diharapkan.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data di BSI KCP Jember Karimata dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Implementasi strategi bisnis *McKinsey* telah berjalan dengan lancar dan memberikan dampak positif signifikan terhadap pertumbuhan lembaga perbankan tersebut. Proses implementasi *McKinsey* di tingkat operasional berhasil menciptakan efisiensi, inovasi, merangsang produktivitas, serta memperkuat posisi pasar BSI KCP Karimata di industri perbankan syariah yang kompetitif. Sebagai hasil dari implementasi, BSI KCP Karimata mampu meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Efisiensi operasional yang diperoleh melalui *model McKinsey* juga berkontribusi positif terhadap profitabilitas dan memperkuat fondasi keuangan BSI KCP Karimata. Proses implementasi ini mencerminkan komitmen manajemen untuk terus meningkatkan dan beradaptasi dengan perubahan pasar, melibatkan seluruh lapisan organisasi untuk menciptakan budaya kerja responsif dan inovatif.
2. Keuntungan yang diperoleh setelah mengimplementasi model *McKinsey* yaitu keuntungan utamanya yang diperoleh BSI KCP Jember karimata semakin memperkuat kedudukan BSI sebagai bank syariah terbesar diindonesia dan pada tahun 2023 BSI merangkak naik ke top 10 perbankan nasional. Adapun tantangannya ialah masih terdapat beberapa karyawan

masih mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan kebijakan atau strategi baru yang diterapkan dari BSI KCP Jember Karimata.

## B. Saran

Pada segmen penutup ini, penulis bermaksud untuk menawarkan rekomendasi yang relevan dengan topik yang telah diperdebatkan sebelumnya. Berikut adalah rekomendasi yang diajukan:

### 1. Bagi Lembaga terkait:

#### a. Pertahankan Kolaborasi Antar-Elemen McKinsey

Dalam menghadapi dinamika bisnis yang terus berubah, perlu dipertahankan kolaborasi yang harmonis antara elemen *McKinsey*. Keberhasilan BSI KCP Karimata dapat menjadi inspirasi untuk terus memperkuat sinergi antara *strategy, system, structure, style, staff, skill*, dan *shared value*.

#### b. Perkuat Komunikasi dan Keterlibatan Karyawan

Tantangan adaptasi karyawan dan konsistensi dalam pencapaian kinerja memerlukan perhatian khusus. Perusahaan sebaiknya terus memperkuat komunikasi dan keterlibatan karyawan, menciptakan pemahaman bersama terhadap perubahan, dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi maksimal.

#### c. Fokus pada Pengembangan Keterampilan Karyawan

Manajemen keterampilan menjadi kunci penting. Perusahaan perlu memastikan karyawan ditempatkan sesuai dengan keterampilan yang mereka miliki, bahkan jika tidak selaras dengan latar belakang

pendidikan mereka. Pengembangan keterampilan akan memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

d. Pertahankan dan Perluas Nilai Bersama

Nilai bersama yang telah diidentifikasi, seperti Akhlak, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif (AKHLAK), perlu dipertahankan dan diperluas.

2. Peneliti menyampaikan rekomendasi kepada peneliti berikutnya untuk dapat mengembangkan model perubahan organisasi lainnya dalam proses identifikasi perubahan organisasi dengan harapan dapat mencapai dampak yang lebih luas dan mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Zuchri . *Metode Penelitian Kualitatif* . Cv. Syakir Media Press, 2021.
- Al Qur'an dan Terjemah Al-Huda, Al Qur'an Surat Ar Ra'd Ayat 11, 2002.
- Cahyo Eddy, Himawan dan Moeljadi, "Implementasi Strategi Berdasarkan Model 7S Mckinsey (Studi Pada Perusahaan Jasa Boga CV Century Utama Lestari, Jakarta)," *Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya* (2018):7.
- Choerudin, Achmad, "Strategi Dan Implementasi 7s Mckinsey Pengelolaan Pasar Rakyat (Studi Empiris Di Dinas Perdagangan - Kota Surakarta)," *Research Fair Unisri* 3, No.1 (2019):644-651, <https://doi.org/10.33061/rsfu.v3i1.2624>.
- Diah, Dewa ayu dan Ni Mayan Sumariadhi, "Implementasi Mckinsey 7s Framework Dalam Pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih Di Kabupaten Tabanan, Bali," *Prosiding Seminar Nasional Hasil Penelitian*. (Denpasar, Mei 2019), 4-11.
- Eddy, Himawan Cahyo, "Implementasi Strategi Berdasarkan Model 7S McKinsey (Studi Pada Perusahaan Jasa Boga CV Century Utama Lestari, Jakarta), 4-14.
- Fadli, Muhammad Rijal, "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif," *Humanika: Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum* 21, No.1 (2021):33-54.
- Fauzan, Alfu dan Winaya Purwanti, "Penerapan Strategi Model 7S McKinsey (Studi Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya)," *Cakrawala Ekonomi dan Keuangan* 30, No.1 (2023): 56-66, <https://doi.org/10.56070/cakrawala.v30i1.6>.
- Franadita, Dwi dan Nuri Aslami, "Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan," *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen* 2, No.2 (2022):2949-2954.
- Hazarin, M Difach dan Nuri Aslami, "Pengaruh Management Perubahan dan Kepemimpinan dalam Kehidupan Sosial terhadap Pola Hidup Masyarakat di Kota Medan," *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen* 3, No.2 (2023) : 2491-2498.
- Isnaini, Hazarin, Retna Anggitaningsih, Nurul Setianingrum, " Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT-UGT Nusantara Capem Balung Jember," *ILTIZAMAT:Journal Of Economics Sharia Law And Business Studies* 03, No. 01 (2023):76.

- “Info perseroan, Visi dan Misi BSI”. Diakses pada 19 Oktober 2023  
[https://ir.bankbsi.co.id/vision\\_mission.html](https://ir.bankbsi.co.id/vision_mission.html)
- kanada Kurniawan, “McKinsey 7S Framework – Pengertian dan Elemen,”  
 Projasa Web, 20 Desember 2020, <https://projasaweb.com/mckinsey-7s/>.
- Kasman, Prima Sari Pascariati, “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Bank Syariah Indonesia: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja dan Perubahan Organisasi (Literature Review Manajemen),” *Jurnal manajemen pendidikan dan ilmu sosial* Vol.2 No.2 (2021):690, <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.625>.
- Khoerudin, Liana Ariesha dan Pepen Supendi, “Analisis Kinerja Proses Pendidikan Dalam Perspektif 7’s Mc-Kinsey,” *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 7, No.2 (2022): 117–128, <https://doi.org/10.15575/isema.v7i2.20344>.
- Kurniawan, “Analisis Sinkronisasi Budaya Kerja Sumber Daya Manusia Pada Bank Syariah Indonesia Setelah Merger,” *Jurnal Jatiswara* 4, No. 1 (2022):244-256.
- Latar, Bakroni, “Perubahan Dan Pengembangan Organisasi,” *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara 1*, No.2 (2020):78.
- Purwanto, Latif Vani Nava ,Nabila Nur Aisyah, Dita Salsabila dan Nurul Setianingrum, “Transformasi Digital Sebagai Inovasi Layanan Prima BSI Kepala Nasabah,” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital 01*, No. 03 (2024):616.
- Cresswell John W, J David Creswell. *Research Design Qualitative, Quantitive And Mixed Methods Approaches*. Amerika: Department Of Psychology Carnegie Mellon University, 2018.
- Majid, Astrid Namira, Sekar Ayu Anjani, Aida Rahmania, Brigitta Sonia, Dan Anissa Lestari Kadiyono, “Analisis Efektivitas Perubahan Organisasi Dengan Menggunakan Model 7s Mckinsey Di Pt Kompas Gramedia. Group Of Retail And Publishing (Gorp),” *Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran* 9, No.2 (2022):77-83.
- Maulina, Erna dan Chandra Hendriyani, “7Ss McKinsey Model untuk Merespons Perilaku Pembelian Pelanggan Millenial pada PT Rabbani Hypno Fashion,” *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan* 3, No.3 (2019):219-227.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif* . Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017.

- “OJK."Masalah SDM di Bank Syariah Masih akan Selalu Menghantui Keberadaan Bank Syariah, Diakses 21 Agustus 2023, <https://www.ojk.go.id/ojk-institute/id/news/read/1165/masalah-sdm-di-bank-syariah-masih-akan-selalu-menghantui-keberadaan-bank-syariah#>.
- Rahmatullah, Murniati, Abdurrahman Konoras dan Hendrik ponding, “ Merger Bank Syariah Indonesia Menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 41/POJK. 03/2019,” *Lex Privatum* 10, No. 2 (2022):1.
- Rahmawati Rahmawati dan Khoirul Putriana, “Tantangan Konversi Bank Konvensional Menjadi Bank Syariah Di Aceh Berdasarkan Qanun Lembaga Keuangan Syariah No 11 Tahun 2018,” *TAWAZUN:Journal of Sharia Economic Law* Vol.3 No.2 (2020):229-236.
- Sari, Preti Intan dan Nuri Aslami, “Manajemen Perubahan Organisasi sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan di Minuman Qiuqunian,” *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen* 2, No.2 (2022):2427-2439.
- “Sejarah perusahaan.” Bank Syariah Indonesia, Diakses 21 Agustus 2023 <https://www.bankbsi.co.id/company-information/tentang-kami>.
- Setianingrum, Nurul. *Model Transformasi Manajemen Perbankan*. Surabaya: CV. Jakad Media Publishing Graha Indah E-11 Gayung Kebonsari, 2022.
- Setianingrum, Nurul, Zainuri, Novi Puspitasari, Deasy Wulandari, “Mckinsey Plus Managerial Transformation Model In The Phase Of New Normal: Evidence From Bank Mandiri Syariah Indonesia,” *Jurnal international Geographical education online* 11,No.10(2021):5.
- Setianingrum, Nurul, Handriyono, “ The effect Of Leadership And Diversity On Organizational Commitments In BRI Bank Bondowoso,” *International jurnal of scientific & technology reseach* 8, No. 8 (2019):14.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta Bandung, 2022.
- Susyanto, Hendro “Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi,” *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi* 21, No.1(2021):7-20.
- Tampubolon, Manahan. *Change Management Manajemen Perubahan; Individu, Tim Kerja, Organisasi*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media, 2020.
- Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: IAIN Jember, 2020.
- Wibowo, Agus. *Manajemen Perubahan (Change Management)*. Semarang : Yayasan Prima Agus Teknik, 2021.

Lampiran 1. Matrik

MATRIK PENELITIAN

Judul Penelitian	Variabel	Indikator	Sumber Data	Metode Penelitian	Fokus Penelitian
Penerapan Model Mckinsey Dalam Perubahan Organisasi Pada Bank Syariah Indonesia Kcp Jember Karimata	<p>a. Manajemen Perubahan Organisasi</p> <p>b. Model McKinsey</p>	<p>a. Implementasi Model McKinsey 7S :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Strategy</i> (strategi)</li> <li>2. <i>Structure</i> (struktur)</li> <li>3. <i>System</i> (sistem)</li> <li>4. <i>Staff</i> (staf)</li> <li>5. <i>Style/culture</i> (gaya)</li> <li>6. <i>Share value</i> (nilai-nilai Bersama dan tujuan yang lebih tinggi)</li> <li>7. <i>Skill</i> (keterampilan)</li> </ol>	<p>a. Informan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Branch Manager</i> BSI KCP Jember Karimata</li> <li>2. Customer service BSI KCP Jember Karimata</li> <li>3. BOSM BSI KCP Jember Karimata</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendekatan dan jenis penelitian               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pendekatan Kualitatif</li> <li>b. Jenis Penelitian Deskriptif</li> </ol> </li> <li>2. Subyek penelitian               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Purposive</li> </ol> </li> <li>3. Teknik pengumpulan data               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Observasi</li> <li>b. Wawancara</li> <li>c. Dokumentasi</li> </ol> </li> <li>4. Teknik analisis data               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Deskriptif</li> </ol> </li> <li>5. Teknik keabsahan data               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Triangulasi Sumber</li> </ol> </li> <li>6. Lokasi penelitian BSI KCP Jember Karimata</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana implementasi model McKinsey dalam perubahan organisasi dari sebelum hingga setelah merger dengan PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri, dan PT Bank BNI Syariah?</li> <li>2. Bagaimana keuntungan dan tantangan implementasi model McKinsey dalam perubahan organisasi di Bank Syariah Indonesia KCP Jember Karimata ?</li> </ol>

## Lampiran 2. Keaslian Tulisan

### PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Anisa  
NIM : 204105010087  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Jurusan : Ekonomi Islam  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Institusi : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini yang berjudul “Penerapan Model McKinsey Dalam Perubahan Organisasi Pada Bank Syariah Indonesia KCP Jember Karimata” secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi dan digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 29 Januari 2024

Penyusun

  
  
  
  
METERAI  
TEMPEL  
ABB24ALX046808826

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

**ANISA**  
NIM : 204105010087



### Lampiran 3. Pedoman Wawancara

#### **PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN DENGAN JUDUL “PENERAPAN MODEL MCKINSEY DALAM PERUBAHAN ORGANISASI PADA BANK SYARIAH INDONESIA KCP JEMBER KARIMATA”**

##### **A. Subyek penelitian**

1. *Branch Manager* : Moemin Riady
2. *Branch office Service Manajer* : Frida Herawati
3. *Customer Service* : Dilla

##### **B. Daftar Pertanyaan**

1. Sejauh mana Bapak/Ibu merasa bahwa perubahan strategis telah diimplementasikan dengan sukses di bank syariah Indonesia KCP Jember Karimata setelah merger?
2. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu tentang perubahan dalam struktur organisasi di bank syariah Indonesia KCP Jember karimata setelah merger?
3. Sejauh mana Bapak/Ibu merasa bahwa system internal dan prosedur operasional telah berhasil diintegrasikan setelah merger di bank syariah Indonesia kcp Jember karimata?
4. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap perubahan dalam komposisi karyawan dan pengembangan keterampilan karyawan di bank syariah Indonesia KCP Jember Karimata setelah merger?
5. Apa pendapat Bapak/Ibu Mengenai upaya untuk menyatukan nilai-nilai dan budaya organisasi yang berbeda dalam bank syariah Indonesia KCP jember karimata setelah merger?
6. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap revisi nilai-nilai bersama organisasi pasca-merger di bank syariah Indonesia KCP Jember karimata?




7. Apakah Bapak/Ibu melihat peningkatan dalam keterampilan karyawan bank syariah Indonesia KCP Jember karimata setelah merger?
8. Sejauh mana Bapak/Ibu merasa perubahan pasca-merger di bank syariah Indonesia KCP jember karimata telah memberikan kontribusi positif terhadap kinerja dan keberlanjutan bank?
9. Bagaimana proses Implementasi model McKinsey dalam perubahan organisasi setelah merger dengan 3 bank exlegacy?
10. Bagaimana perubahan strategi setelah merger dan Bagaimana perubahan ini mempengaruhi operasional bank syariah Indonesia KCP jember karimata? Dan Bagaimana hal ini mempengaruhi kinerja dan interaksi antar karyawan?
11. Bagaimana perubahan struktur setelah merger dan Bagaimana perubahan ini mempengaruhi operasional bank syariah Indonesia KCP jember karimata? Dan Bagaimana hal ini mempengaruhi kinerja dan interaksi antar karyawan?
12. Bagaimana perubahan system setelah merger dan Bagaimana perubahan ini mempengaruhi operasional bank syariah Indonesia KCP jember karimata? Dan Bagaimana hal ini mempengaruhi kinerja dan interaksi antar karyawan?
13. Bagaimana perubahan karyawan setelah merger dan Bagaimana perubahan ini mempengaruhi operasional bank syariah Indonesia KCP jember karimata? Dan Bagaimana hal ini mempengaruhi kinerja dan interaksi antar karyawan?
14. Bagaimana perubahan gaya/budaya setelah merger dan Bagaimana perubahan ini mempengaruhi operasional bank syariah Indonesia KCP jember karimata? Dan Bagaimana hal ini mempengaruhi kinerja dan interaksi antar karyawan?
15. Bagaimana perubahan share value atau nilai nilai bersama dan tujuan yang lebih tinggi setelah merger dan Bagaimana perubahan ini mempengaruhi operasional

bank syariah Indonesia KCP jember karimata? Dan Bagaimana hal ini mempengaruhi kinerja dan interaksi antar karyawan?

16. Bagaimana perubahan keterampilan setelah merger dan Bagaimana perubahan ini mempengaruhi operasional bank syariah Indonesia KCP jember karimata? Dan Bagaimana hal ini mempengaruhi kinerja dan interaksi antar karyawan?
17. Menurut Bapak/Ibu apa dampak perubahan dari 7 elemen pada bank syariah Indonesia KCP Jember karimata setelah merger?
18. Menurut Bapak/Ibu Bagaimana bank syariah Indonesia KCP Jember karimata mengatasi kendala yang muncul selama proses Implementasi *model mckinsey* dalam perubahan organisasi?
19. Menurut Bapak/Ibu Bagaimana keuntungan yang diperoleh oleh bank syariah Indonesia KCP Jember karimata setelah menerapkan *model mckinsey* dengan menerapkan 7 elemen tersebut dalam perubahan organisasi pasca-merger?
20. Menurut Bapak/Ibu apa rekomendasi yang dapat diberikan berdasarkan temuan penelitian ini untuk memperbaiki proses perubahan organisasi di bank syariah Indonesia KCP jember karimata atau Lembaga keuangan serupa?

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## Lampiran 4. Surat Izin Penelitian

	<b>KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA</b> <b>UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER</b> <b>FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM</b>	 
Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kalwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550 Fax (0331) 427005 e-mail: <a href="mailto:febif@uinkhas.ac.id">febif@uinkhas.ac.id</a> Website: <a href="https://febif.uinkhas.ac.id/">https://febif.uinkhas.ac.id/</a>		
Nomor	: B-15 /Un.22/7.a/PP.00.9/10/2023	18 Oktober 2023
Lampiran	: -	
Hal	: Permohonan Izin Penelitian	

Kepada Yth.  
Pimpinan PT Bank Syariah Indonesia KCP Jember Karimata  
Jl. Karimata No. 49, Gumuk Kerang, Sumbersari, Kec. Sumbersari, Kab. Jember,  
Jawa Timur.

Disampaikan dengan hormat bahwa, dalam rangka menyelesaikan tugas Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, maka bersama ini mohon diizinkan mahasiswa berikut :

Nama : Anisa  
NIM : 204105010087  
Semester : VII (Tujuh)  
Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Prodi : Perbankan Syariah

Guna melakukan Penelitian/Riset mengenai "Penerapan Model Mckinsey Dalam Perubahan Organisasi Pada Bank Syariah Indonesia Kcp Jember Karimata".

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

A. N. Dekan  
Wakil Dekan Bidang Akademik,  
  
Nurul Widyawati Islami Rahayu

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER



## Lampiran 5. Surat Selesai Penelitian

### SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Moemin Riady

Jabatan : Branch Manager BSI KCP Jember Karimata

Dengan ini bahwa mahasiswa yang beridentitas:

Nama : Anisa

Nim : 204105010087

Semester : VII

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan/Prodi : Ekonomi Islam/Perbankan Syariah

Instansi : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Telah selesai melakukan penelitian di BSI KCP Jember Karimata terhitung dari 20 Oktober 2023 sampai dengan 02 Januari 2024 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul " PENERAPAN MODEL MCKINSEY DALAM PERUBAHAN ORGANISASI PADA BANK SYARIAH INDONESIA KCP JEMBER KARIMATA ".

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Mengetahui, 02 Januari 2024

Branch Manager BSI KCP Jember Karimata

  
Moemin Riady

## Lampiran 6. Jurnal Kegiatan Penelitian

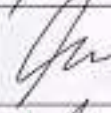


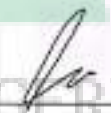
### JURNAL KEGIATAN PENELITIAN DI BANK SYARIAH INDONESIA KCP JEMBER KARIMATA

Nama : Anisa

NIM : 204105010087



Judul : Penerapan Model Mckinsey Dalam Perubahan Organisasi Pada Bank Syariah Indonesia Kcp Jember Karimata

Lokasi : Bank Syariah Indonesia KCP Jember Karimata, Jl. Karimata No.58, kelurahan Sumbersari, kecamatan Sumbersari, Kabupaten Jember

No	Hari/Tanggal	Uraian Kegiatan	Paraf
1	Rabu/ 18 Oktober 2023	Menyerahkan Surat Izin Penelitian	
2	Kamis/19 Oktober 2023	Penjadwalan Wawancara dengan pihak BSI terkait	
3	Jumat/ 20 Oktober 2023	Observasi di BSI dan Wawancara dengan subyek penelitian	
4	Jumat/ 27 Oktober 2023	Wawancara dengan Subyek Penelitian	
5	Selasa/ 02 Januari 2024	Menyelesaikan surat selesai penelitian	

Jember, 02 Januari 2024

Branch Manager BSI-KCP Jember-Karimata

  
  
Moemin Riady



## Lampiran 7. Surat Screening Turnitin



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kalwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550  
Fax (0331) 427005 e-mail: [feb@uinkhas.ac.id](mailto:feb@uinkhas.ac.id) Website: <http://uinkhas.ac.id>



### SURAT KETERANGAN LULUS PLAGIASI

Bagian Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam menerangkan bahwa :

Nama : ANISA  
NIM : 204105010087  
Program Studi : PERBANKAN SYARIAH  
Judul : PENERAPAN MODEL MCKINSEY DALAM PERUBAHAN ORGANISASI PADA BANK SYARIAH INDONESIA KCP JEMBER KARIMATA

Adalah benar-benar telah lulus pengecekan plagiasi dengan menggunakan aplikasi Turnitin, dengan tingkat kesamaan dari Naskah Publikasi Tugas Akhir pada aplikasi Turnitin kurang atau sama dengan 25%.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember,  
Operator Turnitin  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER



## Lampiran 8. Surat Selesai Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kalihates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550  
Fax (0331) 427005 e-mail: [febidi@uinjhas.ac.id](mailto:febidi@uinjhas.ac.id) Website: <http://febidi.uinjhas.ac.id>



### SURAT KETERANGAN


Kami yang bertandatangan di bawah ini menerangkan bahwa :

Nama : Anisa  
NIM : 204105010087  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Judul Skripsi : Penerapan Model McKinsey Dalam Perubahan  
Organisasi Pada Bank Syariah Indonesia KCP Jember  
Karimata

Berdasarkan keterangan dari Dosen Pembimbing telah dinyatakan selesai bimbingan skripsi. Oleh karena itu mahasiswa tersebut diperkenankan mendaftarkan diri untuk mengikuti Ujian Skripsi.

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

Jember, 29 Januari 2024  
Koordinator Prodi. Perbankan Syariah,

  
Ana Pratiwi, SE., Ak., MSA  
NIP.198809232019032003

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R





**Lampiran 9. Dokumentasi Penelitian**

**DOKUMENTASI PENELITIAN**



*Branch Manager : Moemin Riady*



*Branch office Service Manajer: Frida Herawati*



*Customer Service : Dilla*

## Lampiran 10. Biodata

### BIODATA PENULIS



#### Data Diri :

Nama : Anisa  
Tempat, Tanggal Lahir : Probolinggo, 27 Desember 2004  
NIM : 204105010087  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Alamat : Dusun Pengumbin RT/RW 022/006, Desa Kramatagung,  
Kec.Bantaran, Kab. Probolinggo  
No. Tlp : 081259888011  
Email : anisasahalmahfud@gmail.com

#### Riwayat Pendidikan

1. TK Nurul Yaqin (2007-2008)
2. MI Nurul Yaqin (2008-2014)
3. SMP Islam Wonomerto (2014-2017)
4. SMK Negeri 1 Kota Probolinggo (2017-2020)
5. UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
  - a. Fakultas/Prodi : FEBI/Perbankan Syariah
  - b. Angkatan : 2020
  - c. NIM : 204105010087