



JBK

Jurnal Bisnis & Kewirausahaan

Volume 21 Issue 3, 2025

ISSN (*print*) : 0216-9843

ISSN (*online*) : 2580-5614

Homepage : <http://ojs2.pnb.ac.id/index.php/JBK>

Kolaborasi antara Peneliti dan Praktisi: Penelitian Interaktif pada Transformasi Digital di Credit Union Kridha Rahardja

Pande Putu Yuda Raditya Gunasta Putra ¹, Antonius Sumarwan ², Titus Odong Kusumajati ³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma, Indonesia

¹ jonpohon@gmail.com

Abstract. Research findings of business management academics are often not applicable in solving concrete problems faced by business practitioners. This is due to the academic orientation that prioritize research with strict objectivity, while practitioners require research that address real-world issues. This study aims to bridge both interests by offering an interactive research approach. The research was conducted in collaboration with practitioners from Credit Union Kridha Rahardja, focusing on the case of digital transformation, specifically the achievements of the EsCeTe mobile banking application. The research successfully increased the activation rates of EsCeTe, the frequency of EsCeTe transactions, and the transaction fees of EsCeTe, while also generating knowledge about actors and their capabilities in implementing digital transformation. Additionally, this study outlines the steps involved in conducting interactive research, along with the challenges and solution to overcome them.

Keywords: *Credit Union, Digital Transformation, Interactive Research*

Abstrak. Temuan penelitian para akademisi manajemen bisnis seringkali tidak dapat diterapkan dalam menyelesaikan masalah konkret yang dihadapi oleh praktisi bisnis. Hal ini disebabkan oleh orientasi akademis yang mengutamakan penelitian dengan objektivitas yang ketat, sementara praktisi membutuhkan penelitian yang dapat mengatasi masalah di dunia nyata. Studi ini bertujuan untuk menjembatani kedua kepentingan tersebut dengan menawarkan pendekatan penelitian interaktif. Penelitian ini bekerja sama dengan praktisi dari Credit Union Kridha Rahardja, dengan fokus pada kasus transformasi digital, khususnya pencapaian aplikasi perbankan mobile EsCeTe. Penelitian ini berhasil meningkatkan tingkat aktivasi EsCeTe, frekuensi transaksi EsCeTe, dan biaya transaksi EsCeTe, sekaligus menghasilkan pengetahuan tentang aktor dan kemampuan mereka dalam melaksanakan transformasi digital. Selain itu, studi ini juga menguraikan langkah-langkah dalam melaksanakan penelitian interaktif, beserta tantangan dan solusi untuk mengatasinya.

Kata Kunci: *Penelitian Interaktif, Transformasi Digital, Credit Union*

PENDAHULUAN

Perbedaan orientasi antara akademisi manajemen bisnis yang menuntut metode yang rigor sedangkan praktisi bisnis lebih membutuhkan relevansi dalam menciptakan pengetahuan seringkali menimbulkan tegangan. Van den Ven dan Johnson (2006) mengungkap terdapat tiga bentuk ketegangan antara peneliti dan praktisi: pertama, praktisi tidak dapat mengadopsi temuan

peneliti karena rumitnya format penyajian hasil riset yang membuatnya tidak mudah dipahami; kedua, pengetahuan dari teori dan praktik merupakan jenis pengetahuan yang berbeda, dengan ontologi dan epistemologi yang berbeda pula, meski keduanya sebenarnya dapat saling melengkapi daripada bertentangan; ketiga, kesenjangan teori dan praktik merupakan masalah saat penciptaan ilmu pengetahuan. Van den Ven dan Johnson (2006) menyarankan solusi ini: menggunakan metode penelitian terapan, di mana peneliti dan praktisi bersama-sama mengembangkan teori maupun praktik.

Kini, telah terjadi perubahan mendasar pada sektor pendidikan tinggi yang menuntut akademisi memiliki keterlibatan yang lebih besar dengan para praktisi agar penelitian dapat menghasilkan dampak pada praktik (Kraimer et al., 2018). Karenanya, seperti yang dikatakan Haley et al. (2022), mempertimbangkan agenda keterlibatan dan dampak bagi peneliti manajemen bisnis saat ini menjadi semakin penting. Keterlibatan merujuk pada berbagai cara peneliti berinteraksi dan mempengaruhi masyarakat terkait penelitiannya, misalnya melalui kerja sama dan program pengabdian masyarakat (REF, 2019, 2021). Keterlibatan macam ini akan membuka celah bagi peningkatan dampak, yang umunya didefinisikan sebagai pengaruh positif atau manfaat ekonomi budaya, kebijakan publik, layanan kesehatan, lingkungan, kualitas hidup, di luar lingkup akademis (REF, 2021). Agenda keterlibatan dan dampak ini tercermin dari diterapkannya akreditasi sekolah bisnis (misalnya AACSB; EQUIS; AMBA) (Harvey & Spee, 2023), dan telah dipromosikan dalam editorial jurnal terkemuka seperti *Academy Management Journal* (Simsek et al., 2018), dan *British Journal of Management* (MacIntosh et al., 2017). Agenda keterlibatan dan dampak ini mengingatkan kita akan pentingnya mengarahkan kembali penelitian untuk mengatasi tantangan yang dihadapi dalam praktik dan pembelajaran manajemen bisnis.

Kami menyoroti setidaknya terdapat dua dilema yang menjadi penghambat kemajuan agenda keterlibatan dan dampak. Pertama, pandangan tentang hubungan antara akademisi dan praktisi masih erat terkait dengan perdebatan tentang “ketatnya metode” dan “relevansi” dalam disiplin manajemen (Gulati, 2007; Hodgkinson & Rousseau, 2009). Konvensi metodologi penelitian saat ini menggambarkan praktisi sebagai peserta yang bias untuk memberikan wawasan yang objektif karena terlalu dekat dengan konteks, atau mereka hanya sebagai penjaga gerbang untuk mengumpulkan data (Simsek et al., 2018). Meskipun ada suara-suara yang menantang kesederhanaan hubungan dikotomis ini, perdebatan ini tetap didominasi oleh stereotip konseptual daripada wawasan yang didasarkan pada penelitian empiris (Kieser et al., 2015).

Dilema kedua adalah stereotip konseptual yang sempit tentang akademisi dan praktisi menciptakan perilaku yang tidak diinginkan antara kedua kelompok (Bailey, 2022). Akademisi dapat terjebak dalam memperlakukan praktisi secara instrumental (Cunliffe & Alcadipani, 2016), tidak terlibat dalam dialog konstruktif, mengabaikan petunjuk kontekstual, dan menunjukkan ketidakpedulian terhadap solusi praktisi. Sedangkan, praktisi juga dapat terjebak dalam memperlakukan akademisi secara instrumental, fokus pada penyelesaian masalah praktis yang mereka hadapi dengan cepat, mengabaikan ketelitian, dan menunjukkan ketidakpedulian terhadap output akademis berbasis bukti pada saat ancaman bisnis dan sosial yang besar muncul akibat misinformasi, disinformasi, dan malinformasi, yang telah dipercepat melalui platform media sosial dan sistem kecerdasan buatan generatif (Harvey & Spee, 2023).

Peneliti-peneliti sebelumnya telah mencoba mengurai dilema tersebut dan menyingkapkan bahwasanya ketegangan antara peneliti dan praktisi dapat diatasi dan dikelola (Avenier & Cajaiba, 2012; Hodgkinson & Rousseau, 2009; Van de Ven & Johnson, 2006). Peneliti-peneliti tersebut menggarisbawahi perlunya kolaborasi antara peneliti dan praktisi dalam menciptakan suatu pengetahuan yang berdampak, misalnya menggunakan pendekatan penelitian kolaborasi (Hibbert et al., 2014). Hasil ini membuat penelitian kolaborasi dewasa ini mengalami perkembangan yang mengagumkan. Pendekatan kolaborasi dalam dunia manajemen bisnis

yang dikenal luas seperti pendekatan penelitian tindakan telah membuktikan dampaknya melalui siklus aksi dan refleksi antara peneliti dan praktisi dalam mengatasi masalah di lapangan (Reason & Bradbury, 2001). Tetapi, pendekatan penelitian tindakan menuai kritik atas minimnya jarak antara peneliti dan yang diteliti (praktisi) sehingga dapat mengaburkan objektivitas dalam menciptakan pengetahuan penelitian (Argyris, 1980; Eikeland, 2006; Rosenthal, 1976).

Bertolak dari keterbatasan penelitian tindakan di atas, kami mencoba menawarkan pendekatan penelitian interaktif yang dikembangkan oleh Ellström (2008). Pendekatan penelitian interaktif Ellström (2008) masih relatif baru, dengan demikian minim kajian tentangnya. Namun pendekatan ini memiliki potensi yang menjanjikan dalam menciptakan pengetahuan yang relevan dan tetap ilmiah. Lewat paparan konseptual tentang penelitian interaktif dan ilustrasi penerapannya dalam konteks transformasi digital pada credit union, artikel ini memperkenalkan penelitian interaktif kepada para peneliti manajemen bisnis di Indonesia sehingga kerjasama antara peneliti dan praktisi lebih erat, dan hasil penelitian lebih relevan untuk menjawab persoalan para praktisi sekaligus mengembangkan ilmu pengetahuan.

Transformasi digital telah menjadi keharusan strategis bagi banyak organisasi. Penelitian tentang bagaimana proses tersebut dijalankan dalam konteks lembaga keuangan mikro telah dirintis, meski masih terbatas (Dorfleitner et al., 2021, 2022), dengan fokus pada efek positif digitalisasi serta perluasan dampak pelayanan keuangan. Sementara dinamika kolaboratif antara peneliti dan praktisi dalam lembaga keuangan mikro yang dimiliki oleh anggota seperti credit union jarang terdokumentasi. Kekosongan pengetahuan ini penting diisi karena keberhasilan transformasi digital sering kali ditentukan oleh keterlibatan anggota dan proses pembelajaran bersama. Penelitian kami mengisi celah tersebut dengan mendokumentasikan secara sistematis bagaimana penelitian interaktif dilakukan, bagaimana praktik kolaboratif dibangun, dan bagaimana kontribusi terhadap teori dan praktik dihasilkan dalam proses transformasi digital di Credit Union Kridha Rahardja (CUKR). Untuk meperjelas gambaran tentang penelitian interaktif, selanjutnya artikel ini akan memaparkan perbedaan antara penelitian interaktif dan penelitian tindakan, proses penelitian interaktif serta hal yang perlu diperhatikan ketika melakukan penelitian interaktif.

Perbedaan Penelitian Interaktif dengan Penelitian Tindakan

Penelitian tindakan, muncul sebagai bentuk penelitian kolaboratif yang bertujuan memadukan kontribusi antara akademisi dan praktisi untuk mengatasi masalah praktis sambil mengembangkan teori baru (Ellström, 2008). Pendekatan ini juga memberikan potensi penciptaan pemahaman dan pembelajaran yang berkualitas melalui dialog, refleksi kritis, dan tindakan selain memecahkan masalah (Maurer & Githens, 2010). Namun, penelitian tindakan seringkali menghadapi kritik terkait objektivitasnya, karena hubungan dekat peneliti dengan subjek penelitian dapat mengaburkan jarak kritis yang diperlukan untuk menjaga validitas penelitian (Argyris, 1980; Eikeland, 2006; Rosenthal, 1976). Kritik ini muncul karena tuntutan metodologi yang ketat dari para akademisi dalam menciptakan pengetahuan seringkali menuntut kemampuan untuk mengambil jarak dari subjek kajian. Pada sisi lain, penelitian tindakan sering kali dilakukan dengan tujuan untuk menanggapi masalah yang sedang dihadapi di lapangan (Kaufman, 2015). Oleh sebab itu, yang menjadi perhatian utama adalah pencarian solusi atas masalah, sementara pengembangan teori agak terabaikan.

Kecenderungan penelitian tindakan yang bertujuan untuk mencapai solusi untuk mengatasi masalah konkret, sangat bermanfaat bagi para praktisi. Hasil penelitian yang menggunakan metodologi ketat dan objektif bukanlah tuntutan utama para praktisi, melainkan mereka dituntut untuk dapat menyelesaikan masalah konkret yang sedang dihadapi, dan penelitian yang dilakukan otomatis harus mengarah pada tujuan itu. Di sisi lain, para akademisi yang memiliki tradisi metodologi yang ketat dalam melakukan penelitian seringkali membuahkan hasil penelitian

yang kurang aplikatif bagi praktisi (Kaufman, 2015). Timbulnya perbedaan orientasi penelitian antara akademisi yang menuntut metodologi yang ketat dan objektif, sedangkan praktisi menginginkan hasil penelitian yang aplikatif menjadi tidak terhindarkan. Ellström (2008) memperkenalkan pendekatan penelitian interaktif, yang bertujuan untuk menjembatani jurang di antara mereka.

Penelitian interaktif merupakan pengelaborasi dari penelitian kolaboratif untuk melakukan pembagian kerja antara penelitian dan praktik sambil terus membangun hubungan yang setara antara peneliti dan praktisi (Ohlsson & Johansson, 2010; Svensson et al., 2007). Dibandingkan dengan pendekatan penelitian tindakan, penelitian interaktif lebih berfokus pada penciptaan peluang bagi peneliti dan praktisi untuk terlibat dalam pembelajaran bersama dan penciptaan pengetahuan dan lebih sedikit pada tanggung jawab peneliti untuk memecahkan masalah praktis dalam organisasi.

Pendekatan penelitian interaktif ini menawarkan konsep dua siklus yang berbeda tetapi saling terintegrasi dalam penciptaan pengetahuan: siklus akademik yang berfokus pada pengembangan teori, dan siklus praktis yang bertujuan untuk aplikasi nyata hasil penelitian (Ellström, 2008). Meskipun sekilas penelitian interaktif dan penelitian tindakan tampak serupa, tetapi keduanya memiliki perbedaan yang mendasar (Ellström et al., 2020). Perbedaan *pertama* adalah fokus penelitian itu sendiri. Penelitian tindakan menekankan tanggung jawab peneliti untuk menciptakan solusi praktis yang dapat menjawab masalah organisasi. Fokus utamanya adalah pada tindakan dan implementasi, sementara pengembangan pengetahuan baru sering kali menjadi tujuan sekunder (Reason & Bradbury, 2001). Penelitian tindakan cenderung lebih berorientasi pada penciptaan perubahan praktis daripada pada pembentukan teori baru. Seringkali peneliti berperan sebagai konsultan dari organisasi.

Sebaliknya, penelitian interaktif tidak meletakkan tanggung jawab utama untuk menyelesaikan masalah praktis pada peneliti. Fokus utama penelitian interaktif adalah menciptakan hubungan kolaboratif antara akademisi dan praktisi untuk memungkinkan pembelajaran bersama (Ellström, 2008). Dalam kerangka ini, peneliti dan praktisi bekerja sama dalam dua siklus yang berbeda, tetapi saling mendukung dalam penciptaan pengetahuan yang relevan baik untuk teori maupun praktik (Ellström et al., 2020).

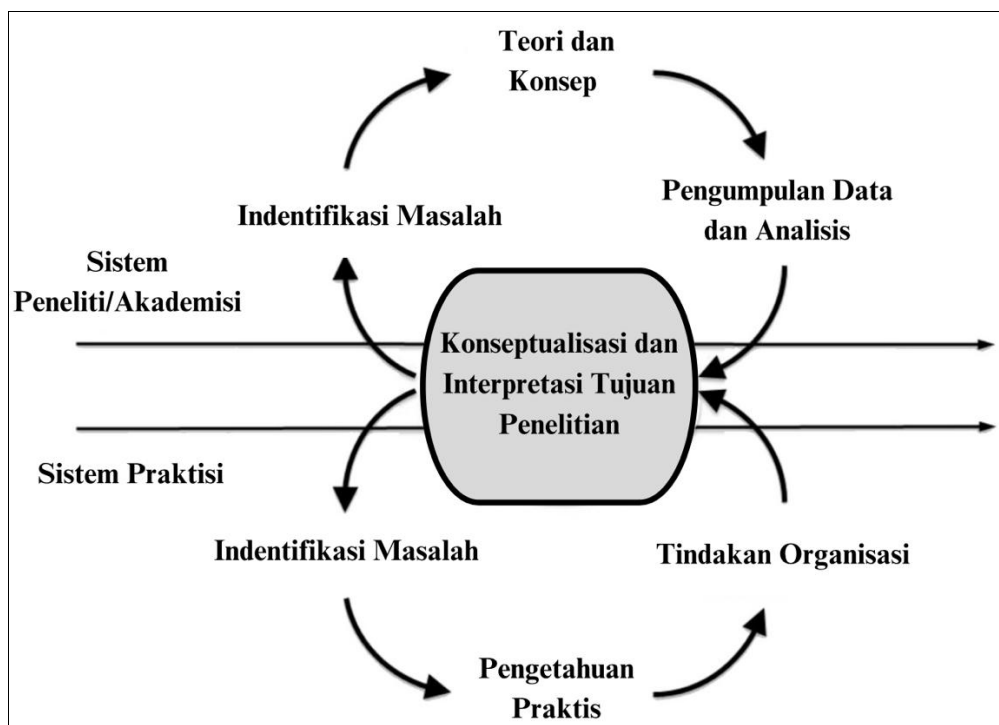
Perbedaan *kedua* adalah porsi kerja dan tanggung jawab yang berbeda antara akademisi dan praktisi. Penelitian interaktif mengakui bahwa akademisi dan praktisi memiliki peran, kepentingan, dan kompetensi yang berbeda, serta berasal dari latar belakang budaya yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian interaktif memerlukan pembagian kerja yang jelas antara akademisi dan praktisi untuk memastikan bahwa tujuan penelitian dapat dicapai dengan efektif. Selain itu, penelitian interaktif juga menekankan pentingnya konsensus etis tentang nilai-nilai, tujuan, metode, dan hasil penelitian, sehingga semua pihak yang terlibat dapat merasa diuntungkan (Ellström et al., 2020).

Dengan menawarkan pendekatan yang lebih kolaboratif dan fleksibel, penelitian interaktif dapat menjadi alternatif yang menjanjikan dalam menciptakan pengetahuan yang aplikatif serta tetap ilmiah. Maka dari itu pendekatan ini sangat berpotensi untuk menjembatani kesenjangan orientasi antara akademisi dan praktisi, serta menciptakan ruang bagi pembelajaran bersama, di mana akademisi dan praktisi dapat berkontribusi pada pengembangan teori baru sekaligus menghasilkan solusi nyata untuk masalah-masalah praktis.

Konsep Penelitian Interaktif

Ellström (2008) menawarkan kerangka konseptual seperti yang tertera pada Gambar 1 dalam menciptakan pengetahuan melalui penelitian interaktif. Konsep ini memiliki dua sistem yang saling terkait, yaitu sistem dari akademisi yang menonjolkan pengumpulan dan analisis data, dan sistem praktisi yang memiliki pengetahuan praktis atau berbasis pengalaman kerja. Kedua sistem ini akan bertemu untuk menciptakan pengetahuan melalui konseptualisasi

berdasarkan masalah terkini dengan interpretasi ilmiah. Dengan begitu, diharapkan pengetahuan yang tercipta mampu relevan dengan masalah dilapangan dan tetap memenuhi kaidah ilmiah.



Sumber: Ellström, 2008

Gambar 1. Konsep Siklus Berulang Penelitian Interaktif

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, poin utama dalam model penelitian interaktif Ellström (2008) adalah adanya irisan di antara dua sistem, yang ditujukan dapat mengkonseptualisasikan dan menginterpretasi objek penelitian sebagai “umpan balik kognitif” untuk siklus selanjutnya seperti pemecahan masalah, dan juga proses penelitian selanjutnya. Proses penciptaan pengetahuan dalam siklus ini dipandang sebagai aktivitas yang saling ketergantungan, karena siklus pembelajaran bersama lebih mampu menciptakan pengetahuan dengan konseptualisasi yang relevan dengan objek penelitian (Ellström, 2008).

Konsep ini mengadopsi dua model penelitian yaitu, model penelitian linier dan model penelitian tindakan. Kendati demikian, kekhasan dari penelitian interaktif Ellström (2008) pada kemampuannya dalam mencapai dua kepentingan dari pemecahan masalah dan pengembangan pengetahuan di antara peneliti dan praktisi. Konsep ini memiliki perbedaan dengan model penelitian linier yang sering kali memandang masalah-masalah praktis yang telah ditetapkan dapat dipecahkan dengan teori dan metode yang berasal dari peneliti, kemudian hasil penelitian disebarluaskan kepada para pengguna potensial. Mungkin saja model ini akan cocok dengan beberapa kasus, tetapi biasanya kita tidak dapat berharap untuk menemukan solusi yang dapat diterapkan untuk semua masalah praktis yang telah ditetapkan (Ellström, 2008). Lebih jauh, banyak masalah yang riil terlalu kompleks untuk dipahami melalui satu perspektif (Van de Ven & Johnson, 2006). Dan sebagaimana yang diungkapkan Ellström (2008), masalah harusnya dianalisis dan didefinisikan melalui proses interaksi di antara peneliti dan praktisi. Bahkan faktanya dalam banyak situasi, identifikasi masalah dan diagnosa yang melalui proses interaktif

lebih dapat menemukan solusi yang dipertimbangkan dan dilakukan (Ellström et al., 2020; Svensson et al., 2015). Maka dari itu, model penelitian interaktif Ellström (2008) merepresentasikan proses diagnosa dan identifikasi masalah bersama antara akademisi dan praktisi untuk mengkonseptualisasikan dan menemukan masalah atau isu yang harus diatasi dengan tepat.

Pembagian Kerja yang Jelas

Dinamika antara akademisi dan praktisi dalam melakukan penelitian interaktif tidak selalu berjalan mulus, terutama pada sub-tugas seperti, tugas praktis, aktivitas orientasi perubahan, aktivitas pembelajaran, dan aktivitas penelitian (Ellström, 2008). Maka, diperlukan strategi antara peneliti dan praktisi untuk bekerja sama selama penelitian interaktif dilakukan. Ellström (2008) mengingatkan proses dari dua siklus penelitian interaktif bisa saling *overlap*. Sesekali, orientasi praktisi harus didahulukan, sehingga proses penelitian seperti pengumpulan data dan analisis data harus menunggu. Dan begitu pula sebaliknya, saat-saat tertentu, orientasi akademisi dapat didahulukan, dan kegiatan praktisi dapat memaklumi. Seperti yang dikatakan oleh Eikeland (2006), besar manfaatnya bila dalam penelitian kolaborasi dibuatkan pembedaan tugas di tempat kerja, antara “penampilan di atas panggung” seperti pengumpulan data, serta kegiatan praktisi, dengan “penampilan di belakang panggung” seperti analisis data, refleksi, dan aktivitas pembelajaran. Adanya pembedaan tugas dapat menciptakan proses pergantian tugas “penampilan di atas panggung,” dan dalam analisis dan refleksi kritis “di belakang panggung” menjadi lebih sistematis (Eikeland, 2006, p. 236).

Karakteristik penting lainnya yang membedakan model penelitian interaktif Ellström (2008) dengan penelitian tindakan adalah penekanan pada kerja sama antara akademisi dan praktisi. Kerjasama antara akademisi dengan praktisi yang terlibat selama proses penelitian harus berdasarkan pembagian kerja yang jelas, tetapi tidak melupakan nilai-nilai akademik, yaitu bersikap kritis dalam pengembangan teori, dan menggunakan perspektif jangka panjang dalam penciptaan pengetahuan (Ellström, 2008). Kuatnya penekanan kerja sama antara akademisi dan praktisi dalam penelitian interaktif, terutama dalam pengembangan pengetahuan dan teori, sementara kurang begitu jelas pada penelitian tindakan, yang menunjukkan perbedaan antara penelitian interaktif dengan penelitian tindakan semakin nampak (Svensson et al., 2015).

Ellström (2008) menegaskan, keberhasilan penelitian interaktif memerlukan tercapainya kesepakatan pembedaan kerja yang jelas antara akademisi dan praktisi terlebih dulu. Dengan demikian, daripada meniadakan perbedaan antara akademisi dan praktisi, sebaiknya sangat penting untuk mengakui dan menghargai perbedaan. Artinya, peran dari akademisi tidak semata-mata sebagai konsultan atau pakar agen perubahan yang akan memberikan solusi atas permasalahan yang dialami praktisi. Lebih dari itu, tugas utama akademisi adalah berkontribusi dalam pengkonseptualisasian dan penginterpretasian dari proses perubahan seperti yang tertera pada Gambar 1. Akademisi juga bertugas untuk berpartisipasi dalam pemberian umpan balik (misalnya seminar atau diskusi), serta mengeksplor perbedaan konsep dari proses berjalannya penelitian dan inovasi. Sementara itu, keputusan-keputusan yang berakibat pada tindakan praktis, dan manajemen perubahan merupakan tugas dari praktisi yang terlibat dalam sistem praktis penelitian interaktif. Tentu saja ini tidak berarti akademisi menghindari isu praktis, melainkan tugas akademisi berada dalam ranah yang berbeda (semisal menjadi rekan diskusi praktisi) (Ellström, 2008).

Lima Prinsip Penelitian Interaktif

Ellström et al. (2020) menawarkan lima prinsip dalam penerapan penelitian interaktif untuk tercapainya pengembangan pengetahuan yang objektif dan juga relevan untuk pemecahan masalah.

1. Pendekatan mitra

Akademisi memberikan jalan untuk organisasi mitra berpartisipasi aktif dalam mengidentifikasi kebutuhan dan tujuan penelitian, melaksanakan proyek, dan untuk memfasilitasi penyerapan dan penggunaan hasil penelitian. Keduanya berperan penting dalam memastikan agar hasil penelitian dapat diadopsi sepenuhnya. Pendekatan mitra biasanya melibatkan interaksi antara akademisi dengan praktisi tingkat staf hingga tingkat operasional. Pendekatan mitra juga memiliki dampak potensial dalam temuan penelitian yang mampu melampaui keterlibatan mitra dalam proyek penelitian terkini.

2. *Fungsi intermediasi*

Pertama, fungsi ini menekankan perlunya suatu organisasi yang berperan untuk menghubungkan antara universitas, perusahaan, atau aktor regional maupun level internasional. Kedua, organisasi ini menyediakan tempat untuk melakukan penelitian. Ketiga, organisasi ini mendorong terjadinya perubahan dan inovasi pada mitra penelitian.

3. *Pendekatan multi-disiplin*

Menekankan basis dari penelitian berdasarkan perspektif multi-disiplin, untuk menginisiasi portofolio penelitian yang dapat mempertemukan spektrum yang luas dari ide penelitian dan minat inovasi di antara para mitra. Bahkan di beberapa kasus, sangat mungkin terjadi pengintegrasian beberapa ide dan minat dari beberapa mitra sehingga dapat menciptakan proyek penelitian yang lebih besar (Ellström et al., 2020). Pendekatan ini menuntut kredibilitas akademisi yang relevan dengan minat dan tantangan yang dialami mitra.

4. *Pergantian orientasi antara akademisi dan praktisi*

Pengembangan pengetahuan dalam jangka panjang tentu akan menghadapi perbedaan orientasi dan hambatan untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Untuk mengatasi situasi ini, diperlukan strategi pergantian orientasi antara akademisi dan praktisi dari waktu ke waktu. Dengan demikian, saat orientasi praktisi sedang dominan, otomatis orientasi akademisi harus menunggu, dan begitu pula sebaliknya.

5. *Fokus pada pembelajaran sangat ditekankan di antara akademisi dan praktisi*

Beberapa kegiatan pembelajaran di antaranya seminar tentang kebaruan pengetahuan, seminar tentang proyek yang telah dicanangkan, analisis bersama tentang implementasi dan hasil dari seminar. Selain itu, mitra juga dapat mengajukan matakuliah yang relevan dengan isu yang sedang dihadapi kepada universitas, dan pertemuan biasanya diadakan secara terbuka seperti seminar atau konferensi.

Meski terdapat lima prinsip dan menekankan pada pembagian kerja yang jelas antara peneliti dan praktisi, pendekatan ini belum menawarkan apa saja langkah yang perlu dilakukan oleh masing-masing pihak selama proses penelitian secara eksplisit. Inilah celah yang akan diisi oleh penelitian ini dengan menawarkan panduan yang bisa dilakukan oleh peneliti dan praktisi dalam melakukan penelitian interaktif. Untuk dapat mengisi celah tersebut, penelitian ini menelusuri dua pertanyaan berikut: seperti apa persisnya tahapan penelitian interaktif? dan apa sumbangan penelitian interaktif bagi penciptaan ilmu pengetahuan sekaligus pemecahan masalah praktis? Artikel ini akan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut bertolak dari penelitian interaktif yang telah dilakukan bersama para praktisi Credit Union Kridha Rahardja (CUKR) yang dalam dua tahun terakhir sedang melakukan transformasi digital, khususnya penerapan *mobile banking* EsCeTe.

METODE PENELITIAN

Konteks Penelitian

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang penelitian interaktif ini, kami melakukan penelitian interaktif bersama para praktisi CUKR, yang merupakan sebuah lembaga keuangan mikro berbadan hukum koperasi yang dapat dikategorikan sebagai usaha sosial atau

social enterprise (Sumarwan et al., 2021). CUKR berdiri pada 1 April 2017 dan beroperasi di Yogyakarta, Wedi, dan Bawen. Pada 2023 CUKR memiliki anggota sejumlah 4.126 orang dan aset sebesar Rp37 milyar. CUKR dipilih sebagai konteks studi dan mitra dalam penelitian ini karena bertepatan CUKR sedang melakukan transformasi digital, yang salah satunya diwujudkan dalam peningkatan pelayanan anggota melalui *mobile banking* yang bernama EsCeTe. Persoalannya, anggota yang menggunakan EsCeTe masih sedikit sehingga biaya operasi EsCeTe membebani CUKR. Maka dari itu, praktisi CUKR memerlukan solusi untuk meningkatkan capaian pengguna EsCeTe.

Selain sebagai upaya revitalisasi, transformasi digital sangat penting untuk memastikan setiap bisnis menjadi relevan dan memiliki daya saing pada era digital (Fauzi et al., 2025). Pengadopsian EsCeTe yang menjadi bagian dari proyek transformasi digital berawal semenjak adanya pandemi Covid-19 pada 2021, yang memaksa CUKR untuk melakukan pelayanan keuangan secara *online* kepada anggotanya. Masalahnya, setelah beroperasi selama dua tahun, tepatnya pada 2023, EsCeTe masih belum diminati oleh para anggota CUKR, sehingga pendapatan yang diperoleh dari penggunaan EsCeTe masih jauh daripada biaya yang harus ditanggung oleh CUKR. Padahal biaya operasional EsCeTe bisa saja ditanggung dari fee yang diterima jika banyak anggota CUKR bertransaksi menggunakan EsCeTe. Sayangnya, CUKR belum berhasil mewujudkan ini. Praktisi CUKR membutuhkan solusi untuk mengatasi masalah ini, dan di saat yang bersamaan kami memerlukan mitra untuk melakukan eksplorasi transformasi digital dalam lembaga keuangan mikro. Oleh sebab itu, kami memilih kasus transformasi digital, khususnya bagaimana cara untuk meningkatkan capaian aktivasi EsCeTe, nilai transaksi EsCeTe, dan fee transaksi EsCeTe yang diterima oleh CUKR. Dengan demikian, kami sepakat untuk melakukan penelitian bersama untuk mencapai tujuan masing-masing.

Penelitian ini berlangsung dari rentang April 2023 hingga Januari 2025. Akademisi dari Universitas Sanata Dharma Yogyakarta yang terlibat dalam penelitian interaktif ini terdiri dari dua dosen dan tiga mahasiswa, yang selanjutnya disebut sebagai peneliti dalam artikel ini. Sementara praktisi dari CUKR yang terlibat adalah Pengawas/Pengurus, Komite, Pimpinan Manajemen, Staf IT, Staf Kasir dan Kredit, Pemangku Teritori, dan Anggota, dengan total praktisi sejumlah 27 orang. Karena artikel ini memaparkan bagaimana penelitian interaktif dilaksanakan, serta hasil penelitiannya dari orientasi peneliti dan praktisi, maka penjelasan lebih lanjut tentang proses penelitian kami tempatkan pada bagian Hasil dan Pembahasan.

Orientasi Peneliti dan Praktisi

Dari sisi teoritis, persoalan yang dilihat oleh penelitian ini adalah terbatasnya kajian tentang transformasi digital dalam lembaga keuangan mikro (Dorfleitner et al., 2021, 2022). Penelitian yang mengangkat topik transformasi digital pada konteks lembaga keuangan mikro di Eropa (Dorfleitner et al., 2019, 2021, 2022; Roche, 2020) memiliki kesamaan dengan penelitian serupa pada konteks Asia (Budampati & Reddy, 2018; Dang & Vu, 2020; Mia, 2020). Penelitian-penelitian tersebut berfokus pada efek positif digitalisasi seperti efisiensi biaya dan operasional serta perluasan dampak pelayanan keuangan. Namun, penelitian tentang *aktor* dan *karateristik kapabilitas* dari aktor dalam transformasi digital belum digali. Celah yang terdapat dalam kajian transformasi digital pada lembaga keuangan mikro tersebut akan diisi dengan mengeksplorasi siapa saja aktor penting yang terlibat dalam transformasi digital, dan seperti apa kapabilitas yang mendorong dan menghambat keberhasilan transformasi digital menggunakan *strong structuration theory* (SST) yang dikembangkan oleh Stones (2005). SST menawarkan kerangka analisis *quadripartite* dalam mengungkap struktur, praktik dan hasil dari aktor dalam praktik sosial. Tujuan dari pembelajaran bersama dari kasus yang dipilih ialah mengeksplorasi siapa aktor dan seperti apa kapabilitasnya dalam transformasi digital (dari orientasi akademisi) dan meningkatkan capaian EsCeTe (dari orientasi praktisi).

Pengumpulan dan Analisis Data

Untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang situasi di CUKR, teknik pengumpulan data multi-metode diterapkan. Data primer dikumpulkan melalui diskusi kelompok terpumpun (DKT) dan wawancara. DKT dilakukan dengan 3-7 peserta per sesi, termasuk yang disebut Abdi Sedulur atau mereka yang mengelola CUKR dan melayani anggota (misalnya, Pengawas dan Pengurus, Komite, Pimpinan Manajemen, Staf IT, Staf Kasir dan Kredit, dan Peter. Diskusi ini memberikan perspektif beragam tentang dinamika TD di CUKR. Selain data primer, data sekunder dikumpulkan dari berbagai dokumen organisasi, termasuk dokumen *Strategic Planning* (2023–2025), *Business Plan* (2023–2024), Laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT) (2022–2024), laporan transfer bank (2023–2024), laporan aktivasi (2023–2024), laporan transaksi penagihan (2023–2024), dan data potensial masa depan EsCeTe.

Data-data tersebut kami analisis menggunakan analisis tematik Clarke & Braun (2017) dalam memetakan tema-tema yang terdapat dalam struktur, praktik, dan hasil dari aktor-aktor yang terlibat. Kerangka pengembangan organisasi dari Cummings dan Worley (2015), yaitu kesepakatan melakukan kerjasama, diagnosa, perumusan intervensi, dan evaluasi intervensi, kami adopsi sebagai panduan dalam melakukan penelitian interaktif. Seturut panduan Cummings dan Worley (2015), kami mencapai kesepakatan pembagian tugas antara peneliti dan praktisi selama penelitian yang menjadi tahap awal dalam pelaksanaan penelitian interaktif, kemudian diikuti oleh tahap selanjutnya yaitu diagnosa, perumusan intervensi, dan evaluasi intervensi. Seluruh tahap penelitian akan kami uraikan pada bagian selanjutnya.

Dalam penelitian ini, kredibilitas dipertahankan melalui triangulasi sumber data yaitu, data primer, sekunder, dan informan yang berbeda (Pengurus dan Pengawas, Komite, Pimpinan Manajemen, Staf Kasir, Staf Kredit, Staff IT, dan anggota (pengguna dan non pengguna aplikasi EsCeTe). Penelitian ini menyediakan rangkaian bukti dengan menggunakan pemetaan data, sehingga tema yang muncul dapat ditelusuri dari data dengan lebih mudah (Yin, 2014). Selain itu, konseptualisasi bersama dengan praktisi memberikan dasar yang kuat untuk interpretasi hasil penelitian menjadi lebih relevan (Ellström, 2008).

HASIL

Bagian ini menyajikan temuan utama dari proses penelitian interaktif yang dilakukan di CUKR dalam mendukung transformasi digital: kesepakatan pembagian tugas, diagnosa, intervensi, dan evaluasi. Selain menunjukkan peningkatan aktivasi dan transaksi EsCeTe, temuan ini juga mengungkap pengetahuan baru mengenai peran aktor eksternal dan internal yang mempengaruhi keberhasilan transformasi digital, serta kapabilitas aktor internal yang berkembang selama proses kolaborasi. Dengan demikian, temuan yang disajikan mencerminkan perubahan nyata baik pada tingkat teknis maupun organisasional melalui terbangunnya pemahaman dan solusi bersama antara peneliti dan praktisi.

Pembagian Tugas

Tahap pertama dalam penelitian interaktif adalah mencapai kesepakatan pembagian tugas dan tanggung jawab antara peneliti dan praktisi selama penelitian dilaksanakan. Hasil kesepakatan antara lain memberikan akses data CUKR kepada peneliti sejauh untuk keperluan penelitian, dan melakukan DKT dengan para praktisi CUKR dalam rangka melakukan diagnosa, perumusan intervensi, dan evaluasi intervensi. Di sisi lain, praktisi diberikan kewenangan penuh untuk mengambil tindakan dalam penyelesaian masalah organisasi. Peneliti dan praktisi memiliki kesempatan untuk memberikan laporan dari hasil kerja masing-masing yang akan dikonseptualisasi dan diinterpretasi bersama dalam upaya eksplorasi aktor dan kapabilitasnya

dalam transformasi digital. Informasi tentang pembagian tugas dan tanggung jawab tersaji dalam Tabel 1.

Tabel 1. Tugas dan Tanggung Jawab

| No | Tugas | |
|----|--|--|
| | Peneliti | Praktisi |
| 1 | Melakukan identifikasi masalah melalui lensa akademik | Melakukan identifikasi masalah berdasarkan pengalaman |
| 2 | Mengumpulkan data melalui DKT, dan menganalisis data | Melakukan tindakan organisasi |
| 3 | Merumuskan intervensi | Merumuskan intervensi |
| 4 | Mengukur keberhasilan intervensi | Menjalankan intervensi |
| No | Tanggung Jawab | |
| | Memastikan keamanan data CUKR hanya untuk kepentingan penelitian | Memastikan ketersediaan data untuk kepentingan penelitian |
| 2 | Bertanggung jawab atas tercapainya tujuan bersama penelitian | Bertanggung jawab atas tercapainya tujuan bersama penelitian |

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Salah satu anggota dari tim peneliti Universitas Sanata Dharma yang juga berstatus menjadi Ketua Pengurus di CUKR menjadi jembatan antara peneliti dan praktisi dalam melakukan penelitian interaktif. Tahapan penelitian interaktif selanjutnya yaitu, diagnosa, intervensi, dan evaluasi intervensi yang akan diuraikan pada bagian selanjutnya.

Diagnosa

Proses diagnosa diawali dengan peneliti melakukan DKT dengan seluruh kelompok kerja CUKR untuk memetakan situasi awal dari belum optimalnya EsCeTe. Pemetaan kapabilitas, praktik, dan hasil menggunakan kerangka analisis *quadripartite* memberikan gambaran hubungan sebab-akibat dari capaian EsCeTe dengan kapabilitas dari setiap kelompok kerja (Pengurus/Pengawas, Pimpinan Manajemen, Komite, Staf IT, Staf Kasir dan Kredit, Pemangku Teritori (Peter) dan Anggota).

Berdasarkan hasil analisis, aktor-aktor eksternal yang terlibat dalam transformasi digital di CUKR, khususnya dalam kasus EsCeTe diantaranya adalah provider jasa aplikasi, PUSKOPCUINA, dan pesaing seperti yang diutarakan oleh Pengawas/Pengurus di bawah ini

Inisiatif EsCeTe ini kan bermula dari PUSKOPCUINA sebenarnya, yang bekerja sama dengan PT. ARO sebagai provider aplikasi, kami sebagai CU primer diharapkan bisa ikut terlibat didalamnya [...] pesaing-pesaing EsCeTe itu juga jadi pertimbangan kami saat akan menggunakan aplikasi ini (Pengawas/Pengurus, 2023).

Selain aktor eksternal yang terdiri dari PUSKOPCUINA sebagai federasi nasional credit union di Indonesia, PT. ARO sebagai provider, dan pesaing yang mempengaruhi operasi EsCeTe di CUKR, Pimpinan Manajemen mengatakan aktor di internal CUKR sendiri juga banyak terlibat, terumata dalam proses promosi

Karena CU kan dari, oleh, dan untuk anggota maka seluruh aktivis dan anggota pastinya terlibat dalam pengoperasian EsCeTe. Hanya saja dalam beberapa titik seperti promosi mereka para Staf Kasir dan Kredit dan IT menjadi garda depan CU (Pimpinan Manajemen, 2023).

Staf Kasir dan Kredit, dan Staf IT menjadi aktor penting dalam praktik promosi CUKR, karena mereka yang berhadapan langsung dengan anggota, dan khususnya Staf IT yang mengelola promosi EsCeTe secara online. Selanjutnya kami menemukan bahwa para aktivis dan anggota memiliki loyalitas yang tinggi kepada CUKR, sebagaimana yang diungkapkan oleh Pengawas/Pengurus sebagai berikut

Saya kira kita punya Manajemen yang sangat bagus ya, mereka dapat bekerja dengan baik, dan bertanggung jawab [...] Walaupun target EsCeTe memang belum terpenuhi, akan tetapi target-target lainnya di CU mereka sudah dapat capai bahkan ada yang dilampaui. Tentu ini semua berkat loyalitas dan tanggung jawab mereka. Komite juga begitu sangat membantu kerja Pengurus (Pengawas/Pengurus, 2023).

Selain itu, mereka melihat bahwa aktivitas CU tidak hanya sekedar urusan keuangan, melainkan pelayanan untuk tujuan sosial. Banyak dari mereka terutama para praktisi menyadari manfaat dari EsCeTe. Baik itu manfaat untuk CUKR (meningkatkan citra organisasi), maupun manfaat bagi diri sendiri (mempermudah transaksi) seperti yang diungkapkan oleh Komite di bawah ini

Banyak anggota yang bangga karena CU kita punya EsCeTe, katanya 'CU modern' [...] dan juga semua telah mengetahui bahwa manfaat dari EsCeTe ini mempermudah kita dalam melakukan transaksi (Komite, 2023).

Kemudahan bertransaksi dengan EsCeTe juga didukung dengan fitur-fitur EsCeTe (lihat Tabel 2) memiliki biaya yang kompetitif dengan aplikasi mobile-banking arus utama (*top up e-money*, PDAM, Pulsa) dan beberapa fitur bahkan lebih menguntungkan bagi pengguna (PLN). Fitur unggulan tersebut belum dimanfaatkan dengan baik untuk keperluan promosi, mungkin karena mereka mengetahui jika banyak anggota CUKR memiliki praktik yang bisa dikatakan masih tradisional, seperti memilih untuk melakukan pertemuan secara langsung atau datang ke kantor untuk melakukan transaksi, seperti yang diungkapkan oleh Staf Kasir dan Kredit di bawah ini

Masih ada anggota yang suka datang ke kantor untuk transaksi karena berharap dapat ketemu anggota lain untuk sekedar ngobrol atau memang karena mereka tidak mengerti menggunakan EsCeTe atau tidak punya HP (Staf Kasir dan Kredit, 2023).

Anggota mereka merasa lebih nyaman ketika dapat bertemu langsung dengan karyawan CUKR di kantor dan menyempatkan diri untuk mengorol ringan. Ini menunjukkan kuatnya nilai kekeluargaan yang dianut oleh anggota CUKR. Nilai kekeluargaan ini juga tercermin dari pertemuan rutin yang diadakan dari masing-masing komunitas teritori. Di sisi lain, Pimpinan Manajemen menyadari masih banyak kelompok kerja yang belum menguasai EsCeTe

Saya sendiri memang masih mengalami kesulitan terkait memahami mekanisme dari EsCeTe ini. Jadi jika ada masalah atau *trouble* seperti itu, biasanya kami dibantu staf IT yang lebih tahu. Tetapi sejauh ini kami masih bisa mengatasi masalah yang ada (Pimpinan Manajemen, 2023).

Keterbatasan mereka dalam menggunakan teknologi tidak hanya nampak belum menguasai EsCeTe, tetapi juga nampak dari keterbatasan dalam memprediksi kebutuhan teknologi di masa depan yang disadari oleh Staf IT

Intervensi

Berdasarkan identifikasi kekuatan dan kelemahan CUKR di atas, kami merumuskan intervensi dengan menekankan pada kekuatan dan potensi yang dimiliki oleh CUKR untuk meningkatkan capaian EsCeTe. Perumusan intervensi dilakukan oleh peneliti dan praktisi dengan menggabungkan pemahaman hasil konseptualisasi dan interpretasi diagnosa. Salah satu kekhasan dari pengambilan keputusan di CUKR adalah menggunakan sistem *bottom up*, di mana setiap kelompok kerja dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Karenanya rekomendasi intervensi yang telah dirumuskan (lihat Tabel 3), kemudian disampaikan dalam pertemuan formal CUKR agar seluruh kelompok kerja mengetahui intervensi apa yang kiranya layak mereka adopsi.

Tabel 2. Fitur EsCeTe

| No | Fitur EsCeTe | Tarif Per Transaksi Aplikasi Lain | Tarif Per Transaksi yang Dibayar Anggota | Fee Per Transaksi Diterima CU |
|----|----------------------------|-----------------------------------|--|-------------------------------|
| 1 | PLN | 2,500 | 2,000 | 900 |
| 2 | PDAM | 2,500 | 2000-2700 | 360 |
| 3 | BPJS | | 2,500 | 780 |
| 4 | TV Kabel | - | - | 480 |
| 5 | Pulsa | 1500-2000 | 1500-2000 | 1,000 |
| 6 | Top up e-money | 1,000 | 1000-2000 | 750 |
| 7 | Transfer sesama anggota CU | - | - | - |
| 8 | Transfer ke CU lain | | 300 | 100 |
| 9 | Transfer bank | 2500-6500 | 8,500 | 750 |

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2023

Tabel 3. Intervensi

| No | Kekuatan atau Potensi | Rekomendasi Intervensi |
|----|----------------------------------|---|
| 1 | Loyalitas anggota yang tinggi. | Merestrukturisasi Peter (Pemangku Teritori) dengan tugas dan tanggung jawab terkait promosi EsCeTe. |
| 2 | Menyadari manfaat EsCeTe. | Melakukan transaksi wajib menggunakan EsCeTe. |
| 3 | Fitur unggulan EsCeTe | Dijadikan sebagai konten promosi EsCeTe |
| 4 | Menyukai bertemu secara langsung | Melakukan promosi EsCeTe kepada anggta dan mempraktekan contoh transaksi minimal satu. |
| 5 | Memiliki pertemuan rutin. | Memanfaatkan pertemuan rutin untuk sosialisasi dan promosi EsCeTe. |

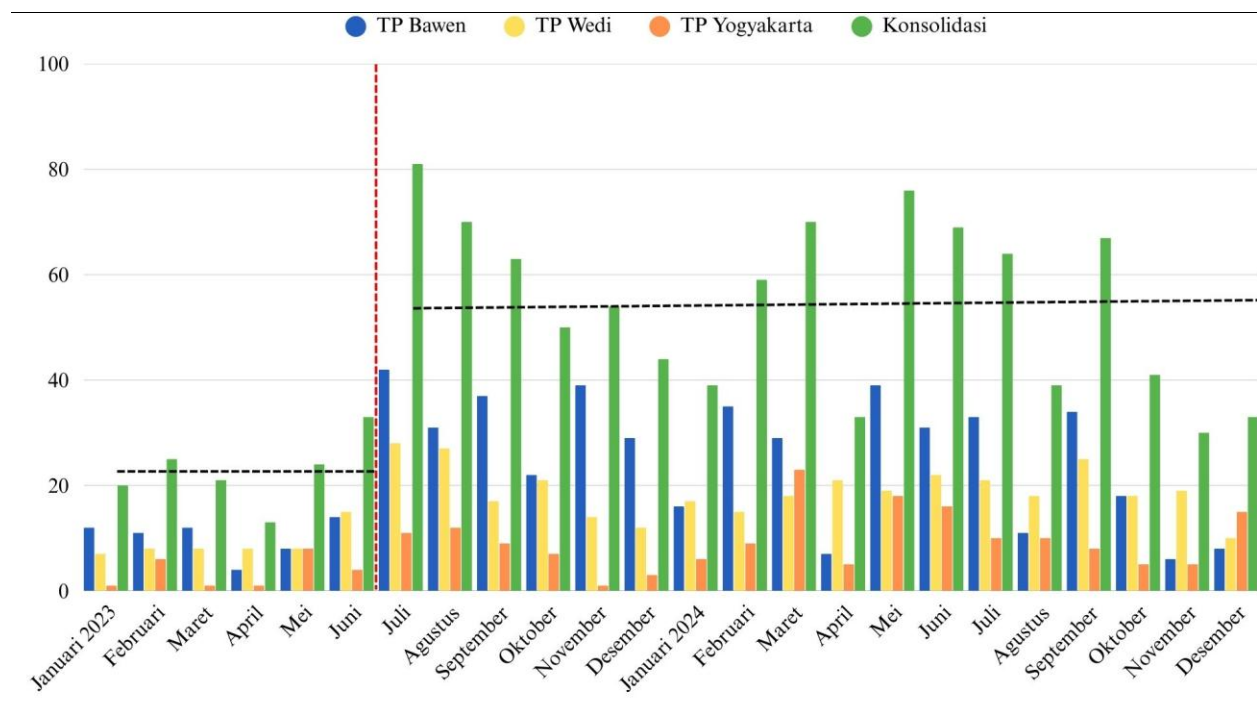
Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Seluruh rekomendasi intervensi yang termuat dalam Tabel 3 dianggap layak untuk diadopsi, kemudian pendampingan dari penerapan intervensi sepenuhnya dilakukan oleh praktisi. Selama fase pendampingan, peneliti melakukan penggalian data sekunder berupa data aktivasi EsCeTe, jumlah transaksi EsCeTe, dan fee transaksi EsCeTe untuk memantau efek dari intervensi terhadap capaian EsCeTe hingga waktu yang telah disepakati.

Evaluasi

CUKR memiliki tiga kantor pelayanan yaitu, Tempat Pelayanan (TP) atau Kantor Cabang Bawen, TP Wedi, dan TP Yogyakarta. Bagian ini menampilkan beberapa grafik capaian EsCeTe sebelum intervensi dan sesudah intervensi. Terdapat garis putus-putus berwarna merah pada grafik yang menunjukkan waktu ketika intervensi dilakukan.

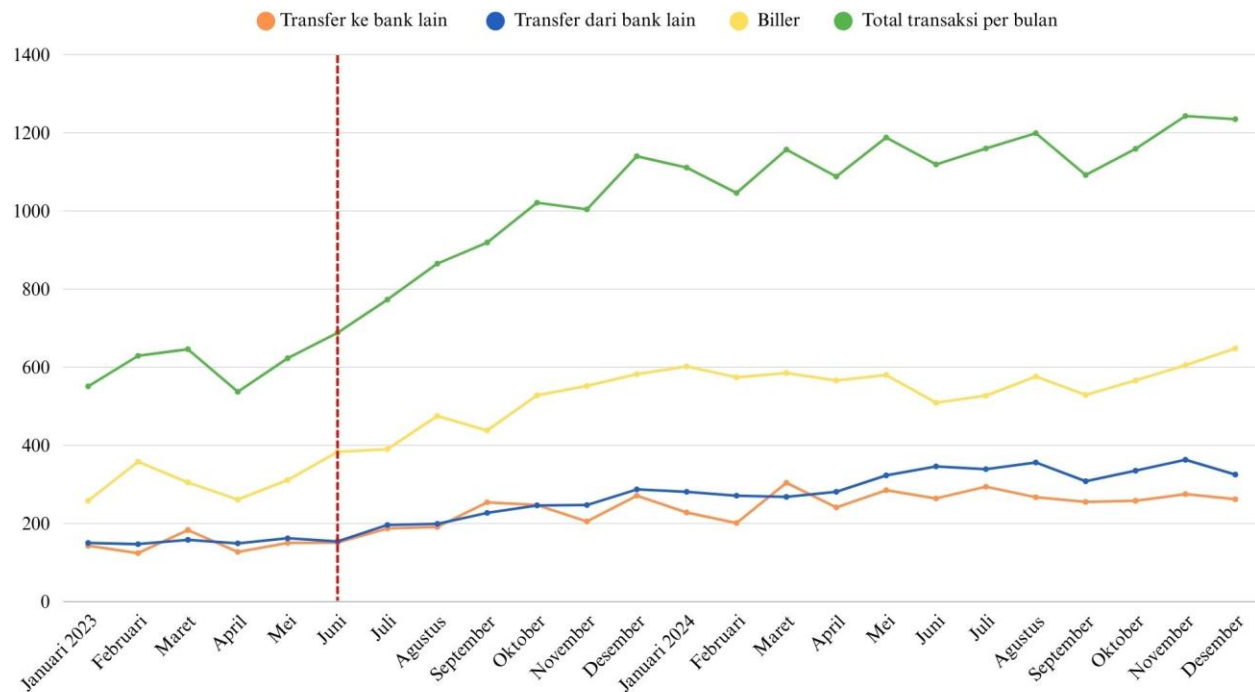
Gambar 2 memberikan informasi tentang capaian aktivasi EsCeTe. Rata-rata capaian aktivasi EsCeTe mengalami peningkatan dari sebelum intervensi (Januari-Juni 2023) dengan jumlah 22,6 aktivasi, menjadi 54,5 aktivasi setelah intervensi (Juli 2023-Desember 2024). Hasil ini dapat diartikan bahwa intervensi telah memberikan dorongan untuk tercapainya peningkatan capaian aktivasi EsCeTe.



Sumber: Data sekunder yang diolah, 2024

Gambar 2. Aktivasi EsCeTe Tahun 2023

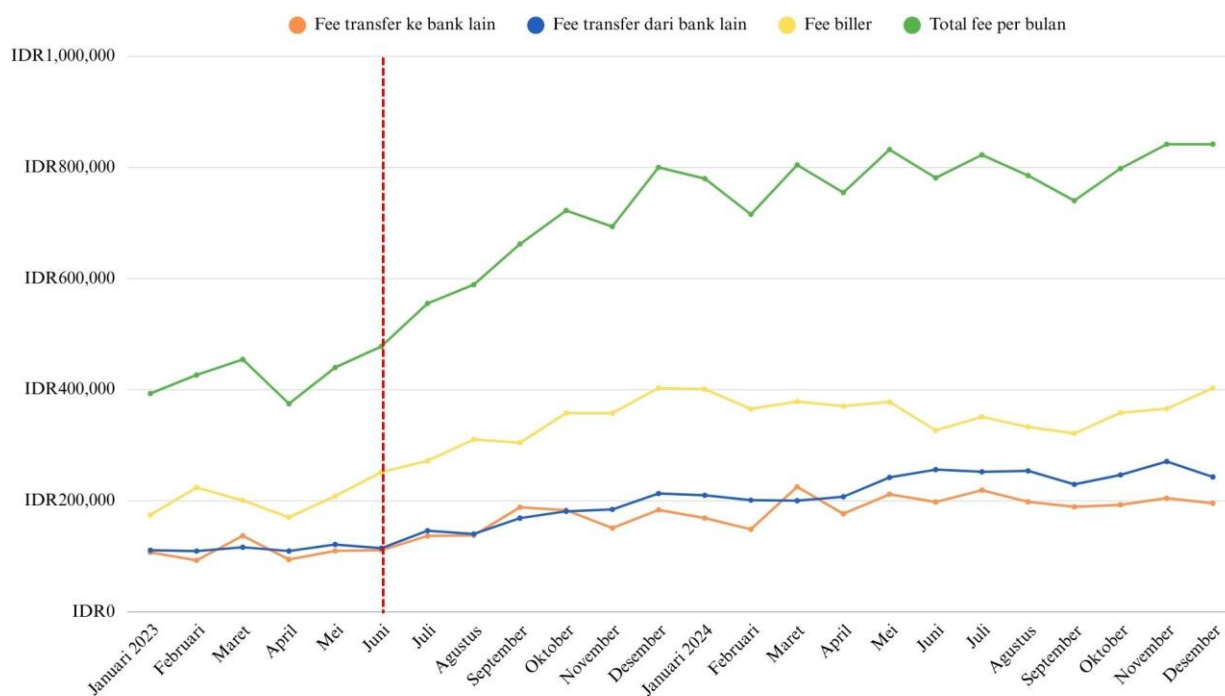
Gambar 3 menyajikan grafik tentang frekuensi transaksi EsCeTe. Setelah pemberian intervensi, capaian frekuensi transaksi EsCeTe meningkat dari bulan Juni 2023 sejumlah 688 transaksi menjadi 1.235 transaksi di penghujung tahun 2024, dengan peningkatan sebesar 79,5%. Capaian ini juga menandakan bahwa intervensi yang diadopsi oleh CUKR berhasil meningkatkan jumlah transaksi EsCeTe.



Sumber: Data sekunder yang diolah, 2024

Gambar 3. Frekuensi Transaksi EsCeTe Tahun 2023

Gambar 4 menunjukkan capaian fee transaksi EsCeTe setelah intervensi mengalami peningkatan yang memuaskan, yaitu Rp 477.985 pada bulan Juni 2023 menjadi Rp 841.965 pada akhir tahun 2024 dengan peningkatan 76,1%. Ini berarti efek intervensi mampu meningkatkan pendapatan CUKR dari operasi EsCeTe. Ini berarti efek intervensi mampu meningkatkan pendapatan CUKR dari operasi EsCeTe.



Sumber: Data sekunder yang diolah, 2024

Gambar 4. Fee Transaksi EsCeTe Tahun 2023

Walaupun paparan tentang tiga capaian EsCeTe di atas menunjukkan peningkatan setelah pemberian intervensi, pendapatan EsCeTe belum menyentuh *breakeven point*, dan CUKR masih tetap menalangi biaya operasi EsCeTe. Kendati demikian, dapat dikatakan bahwa pemberian intervensi untuk meningkatkan penggunaan EsCeTe pada CUKR telah berhasil. Selain meningkatkan capaian EsCeTe, penelitian ini juga berhasil mengembangkan pengetahuan tentang aktor dan kapabilitas yang mempengaruhi capaian EsCeTe yang akan diuarikan pada bagian selanjutnya.

Penciptaan Pengetahuan

Aktor eksternal dari CUKR yang terlibat dalam operasi EsCeTe yaitu, PUSKOPCUINA sebagai Federasi Credit Union Nasional memutuskan untuk melakukan transformasi digital pada CU primer dengan menawarkan aplikasi *mobile-banking* yang dinamai EsCeTe, kemudian PUSKUPCUINA melakukan kerja sama dengan PT. ARO sebagai provider aplikasi EsCeTe. Kedua aktor eksternal ini memiliki power yang lebih kuat daripada CUKR, sehingga CUKR tidak dapat menentukan arah operasi EsCeTe berdasarkan keinginan sendiri, melainkan harus melalui PUSKOPCUINA dan PT. ARO. Aktor eksternal yang terakhir, memiliki power yang berbeda, CUKR dapat mengatasi ancaman dari pesaing dengan harga fitur EsCeTe yang kompetitif.

Di sisi lain, aktor internal CUKR yang terlibat dalam operasi EsCeTe secara umum adalah seluruh aktvis dan anggota CUKR. Tetapi, Staf Kasir dan Kredit menjadi ujung tombak promosi CUKR secara langsung kepada anggota, karena para Staf inilah yang berhadapan langsung sehari-hari dengan anggota. Sementara dalam praktik promosi secara online, Staf IT yang memiliki peran utama di dalamnya. Staf yang memiliki intensitas berhadapan dengan anggota dan yang menguasai teknologi informasi menjadi aktor penting dalam praktik proosi EsCeTe. Dengan demikian, CUKR perlu memberikan perhatian lebih atau insentif lebih pada aktor-aktor ini agar hasil promosi EsCeTe menjadi lebih maksimal.

Dalam hal kapabilitas aktor internal, hasil penelitian kami mengungkap beberapa kapabilitas yang mendorong praktik transformasi digital, antara lain loyalitas yang tinggi kepada organisasi, menyadari manfaat EsCeTe, dan menyukai bertemu secara langsung. Sedangkan kapabilitas yang menghambat praktik transformasi digital berupa belum dipahaminya EsCeTe dan keterbatasan memprediksi kebutuhan teknologi di masa depan. Dengan terungkapnya siapa aktor dan seperti apa kapabilitas aktor yang mendorong dan menghambat transformasi digital, penelitian ini telah berhasil memberikan pengetahuan baru dalam kajian transformasi digital konteks CU yang juga dapat diterapkan untuk mengatasi masalah konkret di lapangan.

Secara keseluruhan, tahapan penelitian interaktif dalam transformasi digital CUKR dijabarkan di bawah ini:

1. Tahap Orientasi dan Perancangan Kolaborasi
 - a. Peneliti melakukan pertemuan awal dengan manajemen CUKR.
 - b. Menyepakati tujuan bersama.
 - c. Menentukan tugas dan tanggung jawab peneliti dan praktisi.
 - d. Menyusun struktur dialog kolaboratif.
2. Tahap Diagnosis Awal
 - a. Menetapkan mekanisme DKT.
 - b. Mengidentifikasi masalah utama: adopsi rendah EsCeTe dan ketegangan teori-praktik.
 - c. Pengumpulan dokumen awal (*Strategic Planning, Business Plan*, Laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT), laporan transfer bank, laporan aktivasi, laporan transaksi penagihan, dan data potensial masa depan EsCeTe).
3. Tahap Pengumpulan Data
 - a. Pelaksanaan DKT secara berkala.
 - b. Wawancara mendalam dengan pengurus dan karyawan.
 - c. Observasi praktik di kantor CUKR.
 - d. Identifikasi struktur, agen, dan norma yang menghambat perubahan.
4. Tahap Analisis Sementara dan Pembelajaran Bersama
 - a. Peneliti melakukan *coding* tematik awal.
 - b. Menyajikan hasil analisis sementara kepada praktisi.
 - c. Praktisi memberikan klarifikasi, pembenaran, atau kontradiksi.
5. Tahap Intervensi Kolaboratif
 - a. Bersama-sama merancang intervensi untuk perubahan struktur dan praktik.
 - b. Penerapan perbaikan dalam penggunaan EsCeTe.
 - c. Peneliti mendampingi proses implementasi intervensi.
6. Tahap Refleksi dan Evaluasi Bersama
 - a. Evaluasi dampak intervensi terhadap kinerja dan praktik kerja.
 - b. Diskusi reflektif mengenai pembelajaran teoritis dan praktis.
 - c. Penetapan insight untuk model transformasi digital credit union.
7. Tahap Konseptualisasi dan Kontribusi Ilmiah
 - a. Penarikan abstraksi teoretis menggunakan SST dan Interactive Research.
 - b. Penyusunan kontribusi untuk teori dan praktik.
 - c. Finalisasi laporan penelitian.

PEMBAHASAN

Dari lima prinsip penelitian interaktif yang dikembangkan oleh Ellström et al. (2020), penelitian ini menemui kemiripan dengan salah satu prinsip yang dikemukakan, yaitu prinsip *pergantian orientasi peneliti dan praktisi*. Prinsip *pergantian orientasi peneliti dan praktisi* pada penelitian kami terlihat ketika tahap diagnose. Pada saat praktisi CUKR memerlukan waktu khusus untuk melakukan kegiatan operasional pada CUKR seperti rapat pengambilan keputusan,

atau persiapan kegiatan pendampingan, kegiatan pengumpulan data oleh peneliti harus menunggu terlebih dulu. Contoh lain juga terjadi sewaktu tahap intervensi. Ketika penyampaian rekomendasi intervensi oleh peneliti melalui rapat Monitoring Evaluasi (MONEV), kegiatan peneliti lebih diutamakan. Demikian pula, saat evaluasi intervensi, proses pengumpulan data oleh peneliti untuk pengevaluasian intervensi penelitian baru dilakukan setelah kegiatan praktisi CUKR sudah mulai longer terlebih dulu.

Dalam penerapan prinsip pergantian pelaksanaan ini tentunya tidak mudah dilakukan. Beberapa hambatan seperti *timing* yang tidak pas akan mempersulit penerapan prinsip pergantian pelaksanaan, misalnya pengumpulan data bisa dilakukan bulan depan karena adanya aktivitas praktisi yang padat, sedangkan bulan depan peneliti tidak bisa melakukan pengumpulan data karena kegiatan akademik yang sudah terjadwal. Masalah ketepatan *timing* seperti ini kiranya bisa diatasi dengan membuat jadwal pelaksanaan kegiatan selama durasi penelitian, dan para peneliti dan praktisi berusaha menepati jadwal yang telah disepakati. Tentu dalam dinamika akademik dan perusahaan sosial yang begitu cair, terkadang hal-hal bisa bermunculan secara tiba-tiba lalu mendesak harus diselesaikan. Masalah ini memerlukan keluwesan dari peneliti dan praktisi untuk memadukan dinamika mereka yang cair dengan jadwal pelaksanaan penelitian yang cenderung menuntut ketepatan waktu. Untuk memudahkan pelaksanaan prinsip pergantian kepentingan, kami akan menguraikan beberapa tips dan trik untuk menyuksekkan penelitian interaktif pada uraian selanjutnya.

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, penelitian interaktif mengakui perbedaan orientasi dari akademisi dan praktisi. Adanya perbedaan orientasi ini menimbulkan perbedaan kemampuan juga antara peneliti dan praktisi. Kami mengakui adanya perbedaan ini, dan untuk menjembatani perbedaan serta tercapainya tujuan dari peneliti dan praktisi dibutuhkan transparansi dan rasa hormat satu sama lain (Ellström, 2008). Transparansi yang dimaksud berupa kejelasan dari tujuan diadakan penelitian, batasan peran, tanggung jawab, dan tugas dari peneliti dan praktisi selama penelitian berlangsung. Transparansi juga mengurangi adanya salah persepsi ditengah jalan ketika salah satu tujuan dari peneliti dan praktisi belum tercapai (Ellström, 2008). Selain itu, rasa hormat satu sama lain dapat membantu terwujudnya transparansi penelitian (Ellström et al., 2020).

Peran dan status ganda anggota kami yang menjadi peneliti dan juga praktisi CUKR (sebagai Ketua CUKR) sangat mempermudah proses transparansi. Dengan adanya anggota yang berperan dan berstatus ganda dapat memberikan pemahaman kepada kedua belah pihak tentang tujuan diadakannya penelitian dengan gayanya masing-masing. Selain itu, proses transparansi menjadi lebih mudah dikarenakan pihak peneliti dan praktisi dapat dengan mudah menaruh kepercayaan pada anggota yang memiliki peran dan status ganda ini untuk mencapai tujuan masing-masing.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan penelitian interaktif memberikan dampak positif yang nyata bagi CUKR, terutama dalam transformasi digital. Kolaborasi berkelanjutan melalui DKT, pendampingan, dan perbaikan struktur dan praktik terbukti meningkatkan aktivasi aplikasi EsCeTe, serta meningkatkan frekuensi dan nilai transaksi digital. Dampak praktis ini memperlihatkan bahwa keterlibatan peneliti dan praktisi dapat menghasilkan perubahan nyata pada kinerja organisasi, sejalan dengan tuntutan riset berdampak dalam dunia manajemen saat ini (Kraimer et al., 2018; Haley et al., 2022).

Temuan ini juga menunjukkan bagaimana penelitian interaktif dapat membantu mengatasi dilema yang sering menghambat agenda keterlibatan dan dampak. Dilema pertama, yaitu ketegangan antara ketelitian metodologis dan relevansi praktis (Gulati, 2007; Hodgkinson & Rousseau, 2009), dapat dijembatani melalui dialog reflektif yang memungkinkan praktisi menjadi mitra epistemik, bukan sekadar sumber data. Dilema kedua, berupa stereotip peran yang membuat akademisi dan praktisi saling memandang secara instrumental (Cunliffe & Alcadipani,

2016; Bailey, 2022), juga berkurang melalui struktur kolaborasi yang mendorong keterbukaan dan pembelajaran bersama.

Dengan demikian, penelitian ini memperkuat literatur yang menekankan pentingnya *co-creation* dan kolaborasi terstruktur antara akademisi dan praktisi (Avenier & Cajaiba, 2012; Van de Ven & Johnson, 2006; Hibbert et al., 2014). Kontribusi penelitian ini terletak pada bukti empiris bahwa pendekatan interaktif tidak hanya membangun pemahaman bersama, melainkan juga menghasilkan dampak operasional konkret bagi organisasi anggota seperti CUKR, terutama dalam konteks transformasi digital yang selama ini jarang dibahas dalam penelitian kolaboratif.

KESIMPULAN

Penelitian interaktif terbukti mampu menjembatani perbedaan kepentingan antara peneliti dan praktisi, yang dalam penelitian ini mengangkat kasus transformasi digital pada Credit Union. Dari segi orientasi praktisi, penelitian interaktif berhasil meningkatkan efektifitas strategi transformasi digital yang menjadi orientasi praktisi CUKR. Dan dari orientasi peneliti, penelitian interaktif juga dapat menghasilkan pengetahuan baru tentang siapa aktor penting dan seperti apa kapabilitas yang mendorong dan menghambat efektifitas transformasi digital di CUKR. Dalam penerapannya, penelitian interaktif menekankan perlunya kejelasan pembedaan tugas dan tanggung jawab dari peneliti dan praktisi. Ketepatan *timing* dalam pergantian orientasi menjadi salah satu hambatan yang ditemui dalam penerapan penelitian interaktif. Adanya peran dan status ganda dalam penelitian mikro dapat membantu penyamaan persepsi antara peneliti dan praktisi. Karena pendekatan penelitian interaktif ini masih relatif baru di Indonesia, kami sangat menyarankan adanya anggota yang memiliki peran dan status ganda dalam melakukan penelitian interaktif untuk memudahkan penyamaan persepsi antara akademisi dan praktisi.

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian dilakukan dalam konteks tunggal, yaitu CUKR, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Kedua, peran ganda peneliti sebagai kolaborator sekaligus observer membawa potensi bias yang meskipun telah diminimalkan melalui triangulasi, tetap harus diakui. Ketiga, penelitian berlangsung dalam periode waktu tertentu yang mungkin belum sepenuhnya menangkap dinamika jangka panjang transformasi digital. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan eksplorasi penelitian interaktif dalam credit union lain atau organisasi berbasis anggota lainnya, serta mengembangkan desain penelitian campuran untuk menilai dampak konkret intervensi digital terhadap kinerja organisasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami mengucapkan terima kasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) Universitas Sanata Dharma Yogyakarta atas dana hibah yang diberikan kepada penelitian ini. Juga kami ucapkan terima kasih kepada Pengurus dan seluruh Abdi Sedulur CU Kridha Rahardja yang telah bersedia menjadi mitra dalam penelitian interaktif ini. Terima kasih kepada Tania Margaret dan Sonia Siscabella sebagai mahasiswa yang telah terlibat dalam proses diagnosa dan perumusan intervensi dalam penelitian ini. Artikel ini merupakan bagian dari tesis peneliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. (1980). *Inner contradictions of rigorous research*. Academic Press.
- Avenier, M. J., & Cajaiba, A. P. (2012). The dialogical model: developing academic knowledge for and from practice. *European Management Review*, 9(4), 199 – 212.
- Bailey, C. (2022). Employee engagement: do practitioners care what academics have to say – and should they? *Human Resource Management Review*, 32(1), 100589.
- Budampati, S., & Reddy, R. (2018). Impact of Information technology on microfinance industry. *Advanced Science and Technology Letters*, 150, 116 – 121.

- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297 – 298.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change, Tenth Edition* (Tenth Edit). Cengage Learning.
- Cunliffe, A. L., & Alcadipani, R. (2016). The politics of access in fieldwork: Immersion, backstage dramas, and deception. *Organizational Research Methods*, 19(4), 535 – 561.
- Dang, T. T., & Vu, H. Q. (2020). Fintech in Microfinance: a new direction for Microfinance institutions in Vietnam. *Asian Journal of Business Environment*, 10(3), 13 – 22.
- Dorfleitner, G., Forcella, D., & Nguyen, Q. A. (2021). *Why microfinance institutions go digital: An empirical analysis*. ULB--Universite Libre de Bruxelles.
- Dorfleitner, G., Forcella, D., & Nguyen, Q. A. (2022). The digital transformation of microfinance institutions: an empirical analysis. *Journal of Applied Accounting Research*, 23(2), 454 – 479. <https://doi.org/10.1108/JAAR-02-2021-0041>
- Dorfleitner, G., Nguyen, Q. A., & Röhe, M. (2019). Microfinance institutions and the provision of mobile financial services: First empirical evidence. *Finance Research Letters*, 31.
- Eikeland, O. (2006). *The validity of action research-validity in action research*. Shaker Publishing.
- Ellström. (2008). Knowledge creation through interactive research: A learning approach. *Proceedings of the ECER Conference*.
- Ellström, P. E., Elg, M., Wallo, A., Berglund, M., & Kock, H. (2020). Interactive research: concepts, contributions and challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(8), 1517 – 1537. <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2018-0304>
- Fauzi, F., Siregar, H., Barus, B., & Indraprahasta, G. S. (2025). Merevitalisasi UMKM Kabupaten Bekasi Melalui Transformasi Digital: Tinjauan PCA dan Analisis Spasial. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 21(1), 43 – 65.
- Gulati, R. (2007). Tent poles, tribalism, and boundary spanning: The rigor-relevance debate in management research. *Academy of Management Journal*, 50(4), 775 – 782.
- Haley, U. C. V, Cooper, C. L., Hoffman, A. J., Pitsis, T. S., & Greenberg, D. (2022). In Search of Scholarly Impact. *Academy of Management Learning & Education*, 21(3), 343 – 349. <https://doi.org/10.5465/amle.2022.0327>
- Harvey, William S, & Spee, Andreas Paul. (2023). Walking the tightrope of academic and practitioner expectations in field research. *Management Learning*, 55(5), 769 – 789. <https://doi.org/10.1177/13505076231213176>
- Hibbert, P., Sillince, J., Diefenbach, T., & Cunliffe, A. L. (2014). Relationally reflexive practice: A generative approach to theory development in qualitative research. *Organizational Research Methods*, 17(3), 278 – 298.
- Hodgkinson, G. P., & Rousseau, D. M. (2009). Bridging the rigour – relevance gap in management research: It’s already happening! *Journal of Management Studies*, 46(3), 534 – 546.
- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389 – 407.
- Kieser, A., Nicolai, A., & Seidl, D. (2015). The practical relevance of management research: Turning the debate on relevance into a rigorous scientific research program. *Academy of Management Annals*, 9(1), 143 – 233.
- Kraimer, M. L., Greco, L., Seibert, S. E., & Sargent, L. D. (2018). An Investigation of Academic Career Success: The New Tempo of Academic Life. *Academy of Management Learning & Education*, 18(2), 128 – 152. <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0391>
- MacIntosh, R., Beech, N., Bartunek, J., Mason, K., Cooke, B., & Denyer, D. (2017). Impact and Management Research: Exploring Relationships between Temporality, Dialogue, Reflexivity and Praxis. *British Journal of Management*, 28(1), 3 – 13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8551.12207>
- Maurer, M., & Githens, R. P. (2010). Toward a reframing of action research for human resource and organization development: Moving beyond problem solving and toward dialogue. *Action Research*, 8(3), 267 – 292. <https://doi.org/10.1177/1476750309351361>
- Mia, M. A. (2020). Technological change and innovations in microfinance institutions: what matters? *Global*

- Business Review*, 0972150920927368.
- Ohlsson, J., & Johansson, P. (2010). Interactive research as a strategy for practice-based learning: Designing competence development and professional growth in local school practice. In *Learning through practice: Models, traditions, orientations and approaches* (pp. 240 – 255). Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-90-481-3939-2_13
- Reason, P., & Bradbury, H. (2001). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. sage.
- REF. (2019). *Index of revisions to the ‘ Panel criteria and working methods ’* (2019/02). <https://2021.ref.ac.uk/publications-and-reports/panel-criteria-and-working-methods-201902/index.html>
- REF. (2021). *Guide to REF Results*.
- Roche, A. (2020). *An analysis of the difficulties experienced by the credit union sector in Ireland engaging in Digital Transformation* (Issue August) [National College of Ireland]. <https://norma.ncirl.ie/4800/1/alanroche.pdf>
- Rosenthal, R. (1976). *Experimenter effects in behavioral research*. Irvington.
- Simsek, Z., Bansal, P. (Tima), Shaw, J. D., Heugens, P., & Smith, W. K. (2018). From the Editors—Seeing Practice Impact in New Ways. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2021 – 2025. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.4006>
- Stones, R. (2005). Structuration Theory. In *Structuration Theory*. Palgrave Macmillan Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS. <https://doi.org/10.1007/978-0-230-21364-7>
- Sumarwan, A., Luke, B., & Furneaux, C. (2021). Putting members in the centre: examining credit union accountability as member-based social enterprises. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 18(2), 228 – 254.
- Svensson, L., Brulin, G., & Ellström, P.-E. (2015). Interactive research and ongoing evaluation as joint learning processes. In *Sustainable Development in Organizations* (pp. 346 – 362). Edward Elgar Publishing.
- Svensson, L., Ellström, P.-E., & Brulin, G. (2007). Introduction – on interactive research. *International Journal of Action Research*, Vol. 3 No., 233 – 249.
- Van de Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31(4), 802 – 821.
- Yin. (2014). *Case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.