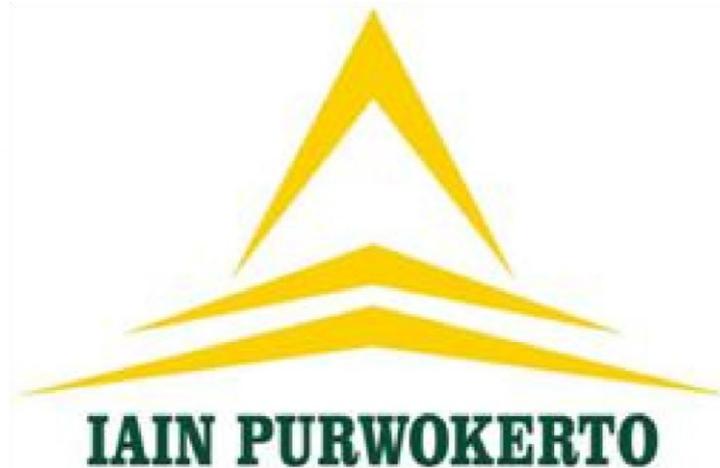


**ANALISIS TRANSFORMASI BADAN USAHA MILIK DESA
(Studi Transformasi Badan Kredit Desa Wlahar Wetan Menjadi
PT BPR BKD Kabupaten Banyumas)**



SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto
untuk memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi (S.E)**

IAIN PURWOKERTO

Oleh:

**MUKHAMMAD AGUS
NIM. 1223203068**

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PURWOKERTO
2019**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mukhammad Agus

NIM : 1223203068

Jenjang : S.1

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan : Ekonomi Syari'ah

Program Studi : Ekonomi Syari'ah

Judul Skripsi :

Analisis Transformasi Badan Usaha Milik Desa (Studi Transformasi Badan Kredit Desa Wlahar Wetan Menjadi PT BPR BKD Banyumas)

Menyatakan bahwa Naskah Skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Purwokerto, 25 Juni 2019

Saya yang menyatakan,



Mukhammad Agus
Mukhammad Agus
NIM. 1223203068



KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No.40A Purwokerto 53126
Telp. 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553, www.iainpurwokerto.ac.id

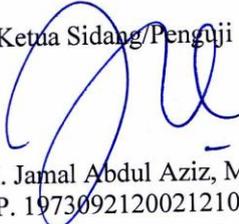
PENGESAHAN

Skripsi Berjudul

**ANALISIS TRANSFORMASI BADAN USAHA MILIK DESA
(Studi Transformasi Badan Kredit Desa Wlahar Wetan Menjadi
PT. BPR BKD Banyumas)**

Yang disusun oleh Saudara **Mukhammad Agus NIM. 1223203068** Jurusan/Program Studi **Ekonomi Syariah** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto, telah diujikan pada hari **Kamis, tanggal 11 Juli 2019** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E)** oleh Sidang Penguji Skripsi

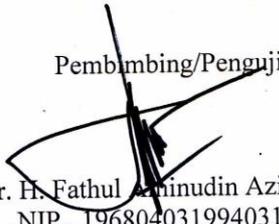
Ketua Sidang/Penguji


Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 197309212002121004

Sekretaris Sidang/Penguji


H. Slamet Akhmadi, M.S.I.
NIDN. 2111027901

Pembimbing/Penguji


Dr. H. Fathul Aminudin Aziz, MM.
NIP. 196804031994031004

Purwokerto, Juli 2019

Mengetahui/Mengesahkan
Dekan



Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 197309212002121004

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada
Yth: Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
IAIN Purwokerto
di-
Purwokerto.

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi terhadap penulisan skripsi dari saudara Mukhammad Agus NIM.1223203068 yang berjudul :

Analisis Transformasi Badan Usaha Milik Desa (Studi Transformasi Badan Kredit Desa Wlahar Wetan Menjadi PT BPR BKD Banyumas)

saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Purwokerto untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi Syari'ah (.S.E.).

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Purwokerto, 28 Juni 2019
Pembimbing,



Dr. H. Fathul Aminudin Aziz, M.M.
NIP. 1968 0403 1944 03 0104

**ANALISIS TRANSFORMASI BADAN USAHA MILIK DESA
(STUDI TRANSFORMASI BADAN KREDIT DESA WLAHAR WETAN
MENJADI PT BPR BKD BANYUMAS)**

Mukhammad Agus
NIM : 1223203068

Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto

ABSTRAK

Layanan perbankan di desa sejak diturunkannya undang-undang desa merupakan suatu kebutuhan yang harus dimiliki oleh masyarakat desa. Pemerintah desa perlu menyediakan fasilitas penunjang transaksi keuangan dan ekonomi kepada seluruh masyarakat tanpa terkecuali. Untuk menyediakannya, maka pemerintah membentuk sebuah badan publik penyedia jasa layanan keuangan yang lebih dekat dengan desa yaitu PT BPR BKD Banyumas. Sebelum PT BPR BKD Banyumas diresmikan, peran badan publik tersebut disandang BKD Wlahar Wetan. BKD Wlahar Wetan telah menunjukkan kualitasnya sebagai badan pemberi layanan penyedia jasa keuangan dan ekonomi. Namun setelah adanya perubahan zaman dan tuntutan faktor lain, maka kemudian Pemerintah desa memutuskan untuk mentransformasi BKD Wlahar Wetan menjadi PT BPR BKD Banyumas berdasarkan undang-undang nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan dan peraturan OJK No 10/POJK.03 tahun 2016. Transformasi tersebut menyebabkan perubahan pada system kerja dan organisasi BKD di kabupaten banyumas.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tahapan transformasi yang dilewati oleh BKD Wlahar Wetan untuk menjadi PT BPR BKD Banyumas, dan dampak perubahan apa saja yang terjadi. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif, teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu penelitian lapangan.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah melewati tiga tahapan yaitu *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Didalam masing-masing tahapan tersebut terdapat beberapa langkah perubahan yang dilaksanakan sebagai upaya pencapaian masingmasing tahap. transformasi yang terjadi pada BKD Wlahar Wetan ini menyebabkan terjadinya banyak perubahan, diantaranya: perubahan tujuan, budaya, teknologi, struktur organisasi, dan volume kegiatan. Perubahan-perubahan tersebut memiliki dampak positif dan telah sesuai dengan fungsi manajemen perspektif islam dengan mengacu pada prinsip efektifitas dan efisiensi serta memberikan nilai positif kepada masyarakat.

Kata Kunci: Perbankan, Transformasi, Badan Kredit Desa.

**TRANSFORMATION ANALYSIS OF VILLAGE-OWNED ENTERPRISES
(STUDY OF TRANSFORMATION OF WLAHAR WETAN VILLAGE
CREDIT AGENCY INTO PT BPR BKD BANYUMAS)**

Mukhammad Agus
NIM: 1223203068

Department of Islamic Economics, Faculty of Islamic Business Economics
The State Islamic Institute of Purwokerto

ABSTRACT

Banking services in the village since the demotion of village law are a necessity that must be owned by the village community. The village government needs to provide financial and economic transaction support facilities to the entire community without exception. To provide it, the government established a public financial service provider body closer to the village, namely PT BPR BKD Banyumas. Before PT BPR BKD Banyumas was inaugurated, the role of the public body was carried by BKD Wlahar Wetan. BKD Wlahar Wetan has shown its quality as a service provider of financial and economic services. But after the changing times and demands of other factors, then the village government decided to transform the Wlahar Wetan BKD into PT BPR BKD Banyumas based on law number 10 of 1998 concerning banking and OJK regulation No. 10 / POJK.03 in 2016. The transformation caused changes to the BKD work system and organization in Banyumas District.

This study aims to determine the stages of transformation passed by BKD Wlahar Wetan to become PT BPR BKD Banyumas, and the impact of any changes that occur. This type of research is qualitative research using a descriptive approach, data collection techniques used are field research.

The conclusion of this study is through three stages, namely unfreezing, changing, and refreezing. In each of these stages there are several steps to change that are carried out as an effort to achieve each stage. The transformation that took place at the Wlahar Wetan BKD caused many changes, including: changes in objectives, culture, technology, organizational structure, and volume of activities. These changes have a positive impact and are in accordance with the management function of the Islamic perspective with reference to the principles of effectiveness and efficiency and provide positive values to the community.

Keywords: Banking, Transformation, Village Credit Agency.

PERSEMBAHAN

Salam Pergerakan!

Salam Silaturrahim teriring doa, semoga kita senantiasa berada dalam lindungan-Nya serta eksis dalam menjalankan aktivitas keseharian. Puji syukur pada-Mu Ya Allah, atas rahmat dan hidayah-Mu, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang sederhana ini. Skripsi ini penulis persembahkan untuk:

1. Bapak dan Ibuku tercinta: Achmad Mukhtarom & Nur Rokhmah, senyum dan air mata mereka adalah doa yang membakar semangat untuk meraih masa depan cerah dalam ridha-Nya.
2. Adik-adiku: Nur Farida & Wulan Fadlillah. Yang selalu memberikan semangat untuk cepat wisuda.
3. Guru-guruku Gus Sholeh dan Gus Fathurrohman selaku guru yang selalu membimbing dan menasehati setiap langkahku.
4. Seluruh Kader Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) khususnya Cabang Purwokerto dan Komisariat Walisongo, yang telah mengajari makna “mengerti” dan “mengabdikan”. Kita adalah teks yang tidak pernah berhenti pada satu titik, kita akan selalu berada pada proses menjadi.
5. Teman-teman seperjuangan ES A yang selalu hangat dalam keadaan apapun. Kita memang manusia-manusia tidak tahu malu karena selalu ingin tahu dan haus ilmu.
6. Almamater IAIN Purwokerto, setiap sudutmu adalah saksi “perjuangan”.

Terimakasih atas bantuan dan motivasi semua pihak sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akademik ini.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan Kehadirat Allah SWT karena atas rahmat dan karunia-Nya, Penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul: “Analisis Transformasi Badan Usaha Milik Desa (Studi Transformasi Badan Kredit Desa Wlahar Wetan Menjadi PT BPR BKD Banyumas)”. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Skripsi ini dapat diselesaikan atas bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Dr. Jamal Abdul Aziz., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto.
2. Ahmad Dahlan, M.Si., Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto.
3. Drs. Atabik, M.A., Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto.
4. Iin Sholihin, M.Ag, Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto.
5. Dewi Laila Hilyatin, S.E., M.S.I., Ketua Jurusan Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto.
6. Dr. H. Fathul Aminudin Aziz, M.M., Pembimbing skripsi yang telah mengarahkan dan membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Segenap Dosen dan Karyawan, atas pembelajaran akademik dan pelayanan administrasi sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, diperlukan saran dan kritik yang bersifat konstruktif dari pembaca. Harapan penulis, semoga skripsi ini bermanfaat bagi perkembangan pemikiran pendidikan Islam.

Purwokerto, 25 Juni 2019
Saya yang menyatakan,



Mukhammad Agus
NIM. 1223203068

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iv
ABSTRAK.....	v
HALAMAN MOTTO.....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
BAB I: PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan dan Kegunaan	5
D. Kajian Pustaka.....	6
E. Sistematika Pembahasan.....	12
BAB II: LANDASAN TEORI	
A. Pengertian Badan Kredit Desa dan Bank Perkreditan Rakyat	13
1. Badan Kredit Desa	13
2. Bank Perkreditan Rakyat	14
3. Perseroan Terbatas	14
B. Konsep Transformasi	15
1. Pengertian Transformasi	15
2. Transformasi sebagai metode pengembangan organisasi	17
3. Model dan Tahapan Perubahan Transformasional.....	21
4. Dampak Terhadap Transformasi	29
5. Landasan Teologis	31
BAB III: METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	33
B. Tempat dan waktu penelitian	33

C. Objek dan Subjek Penelitian	33
D. Sumber Data	34
E. Teknik Pengumpulan Data	35
F. Teknik Analisis Data	38
BAB IV: ANALISIS TRANSFORMASI BADAN USAHA MILIK DESA	
(Studi Transformasi BKD Wlahar Wetan Menjadi PT BPR BKD Banyumas)	
A. Gambaran Umum PT BPR BKD Banyumas	41
B. Sejarah PT BPR BKD Banyumas	41
C. Struktur Organisasi PT BPR BKD Banyumas	41
D. Letak Geografis PT BPR BKD Banyumas	45
E. Analisis Proses Transformasi PT BPR BKD Banyumas	45
F. Analisis Dampak Transformasi PT BPR BKD Banyumas	62
BAB V: PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	66
B. Saran-Saran.....	68
DAFTAR PUSTAKA	69
LAMPIRAN-LAMPIRAN	72
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	91

IAIN PURWOKERTO

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Badan Usaha Milik Desa merupakan salah satu strategi kebijakan untuk menghadirkan institusi negara (Kementerian Desa PDTT) dalam kehidupan masyarakat dan bernegara di desa. BUM Desa juga salah satu strategi untuk *Membangun Indonesia dari Pinggiran* melalui pengembangan usaha ekonomi desa yang bersifat kolektif dan bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat Indonesia. Secara konstitusional, penegasan mengenai hal ini di tuangkan dalam pasal 18 B ayat (2) UUD RI 1945 dimana mengharuskan negara melakukan rekognisi (pengakuan dan penghormatan) terhadap kesatuan masyarakat hukum adat (desa, gampong, nagari, kampong dan lain-lain) beserta hak tradisionalnya termasuk untuk dapat mengelola perekonomian desa secara mandiri. Pemerintah menjalankan amanat konstitusi tersebut dengan mengeluarkan undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang Badan Usaha Milik Desa untuk memberikan ruang akses kepada masyarakat untuk mengelola kekayaan desa untuk mewujudkan kesejahteraan bagi masyarakat desanya secara mandiri. Selanjutnya, Pemerintah melalui Peraturan Menteri Desa PDTT No. 4/2015 tentang pendirian, pengurusan, pengelolaan dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa menegaskan bahwa pendirian BUM Desa dimaksudkan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang di kelola desa dan/atau kerjasama antar desa yang bertujuan untuk meningkatkan perekonomian desa serta mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa.¹

Dikutip dari website resmi BKD, sebelum undang-undang tentang badan usaha milik desa muncul, pada tahun 1896 Badan Kredit Desa

¹ Surya Putra, Anom, *Badan Usaha Milik Desa : Spirit Usaha Kolektif Desa*. (Jakarta : Kementerian Desa, pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia. 2015) hlm. 15

(BKD) di dirikan oleh kolonial belanda atas dasar keadaan ekonomi pedesaan yang memprihatinkan khususnya di wilayah karisidenan banyumas. Asisten residen banyumas (*De Wolf Van Westerrode*) membentuk kelompok swadaya masyarakat (KSM) untuk mengatasi keadaan tersebut. Hasil dari rembug desa KSM pada tahun 1897 memutuskan untuk mendirikan 250 buah lumbung desa sebagai badan kredit desa di wilayah banyumas. Lumbung lumbung desa yang pada awalnya berjalan lancar dan dapat membantu kesulitan ekonomi masyarakat di pedesaan, dalam perjalanannya banyak mengalami kegagalan/kebangkrutan. Hal tersebut karena banyak masyarakat yang meminjam kepada lumbung desa namun tidak bisa mengembalikan pinjaman tersebut. Kebanyakan dari mereka mengalami kesulitan ekonomi. Dari banyaknya lumbung-lumbung desa yang di dirikan, hanya beberapa saja yang masih bisa bertahan.

Guna menyelamatkan keberadaan lumbung-lumbung desa tersebut, maka AVB (*Algemene Volkscrediet Bank*) memberikan pinjaman modal agar dapat membantu kesulitan ekonomi masyarakat pedesaan. Seiring berkembangnya wilayah pedesaan dan juga peredaran uang semakin di kenal oleh masyarakat desa, pada tahun 1904 didirikan Bank Desa, yang selanjutnya di kenal sebagai Badan Kredit Desa (BKD).

AVB (*Algemene Volkscrediet Bank*) yang sekarang menjadi Bank BRI memberikan bantuan modal dimaksudkan agar pengawasan terhadap BKD menjadi lebih mudah. Hal ini di sebabkan karena Badan Kredit Desa (BKD) merupakan asset desa yang pengelolaannya terpisahkan dari kekayaan desa yang lainnya, sehingga apabila terjadi kerugian pada BKD tidak dapat ditutup dengan kekayaan desa yang lain. Badan Kredit Desa merupakan lembaga keuangan di pedesaan yang berasal dari rakyat dan untuk rakyat itu sendiri.

Oleh karena itu BRI hanya berperan sebagai pengawas dan pembina dalam kegiatan operasionalnya sebagai kepanjangan delegasi wewenang Bank Indonesia. Namun keberadaan BKD sampai saat ini

masih diakui dan bertahan dalam kegiatan perekonomian di pedesaan dan sangat berarti bagi masyarakat maupun pemerintah desa itu sendiri karena membawa misi “*menjadi jaringan lembaga perbankan dari dan oleh desa*”.²

Hal serupa juga di alami BKD di Desa Wlahar Wetan, menurut penuturan Kepala Desa Wlahar Wetan bapak Dodiet, BKD Wlahar Wetan merupakan Badan Usaha Milik Desa yang bergerak di sektor Keuangan. Menurut beliau BKD Wlahar Wetan sangat membantu dalam pembiayaan usaha mikro kecil menengah bagi warganya, sampai saat ini total omset yang di miliki oleh BKD Desa Wlahar Wetan mencapai 4 Milyar Rupiah dengan nilai asset mencapai 25 Milyard Rupiah. Besarnya omset yang di dapatkan oleh BKD Desa Wlahar Wetan tentunya besar juga resiko yang harus di tanggung oleh BKD Desa Wlahar Wetan jika sewaktu-waktu terjadi likuidasi karena walaupun BKD merupakan milik desa tapi pengelolaannya terpisah dari asset desa lainnya sehingga tidak ada jaminan pasti terhadap dana nasabah yang di serap oleh BKD Desa Wlahar Wetan. Di sisi lain OJK juga tidak bisa menjamin bahwa dana nasabah BKD Desa Wlahar Wetan bisa di jamin oleh Lembaga Penjamin Simpanan karena BKD Desa Wlahar Wetan belum memiliki payung hukum yang jelas. Hal ini berbahaya jika BKD Desa Wlahar Wetan terus beroperasi.³

Oleh karena itu Otoritas Jasa Keuangan melalui Peraturan OJK No 10/POJK.03/2016 memberikan tekanan kepada BKD-BKD di seluruh BKD yang ada di indonesia dengan di berikan status Bank Perkreditan Rakyat dengan badan hukum Perseroan Terbatas, Perusahaan Umum, atau Koperasi. Dengan peraturan ini, maka seluruh BKD di Indonesia harus bertransformasi menjadi BPR sebelum tanggal 31 Desember 2019. Jika pada tanggal tersebut belum menentukan pilihan maka izin usaha Badan

² <https://bkd.co.id/transformasi-bkd-menjadi-bpr-untuk-semakin-dekat-dengan-rakyat> diakses pada 21 agustus 2017 pukul 19.30 wib.

³ Wawancara dilakukan dengan bapak Dodiet selaku kepala desa Wlahar wetan pada tanggal 8 April 2018 pukul 19.30 Wib.

Kredit Desa tersebut akan di cabut atau bertransformasi menjadi lembaga keuangan mikro atau koperasi.

Dalam hal ini transformasi Badan Kredit Desa merupakan bagian dari upaya tindak lanjut yang di lakukan oleh PT BPR BKD Banyumas terhadap peraturan OJK No 10/POJK.03/2016 agar BKD tidak di berhentikan izin operasinya. Oleh karena itu dengan di terbitkannya peraturan OJK No 10/POJK.03/2016, BKD Desa Wlahar Wetan mengambil langkah untuk melakukan transformasi menjadi PT BPR BKD Banyumas. Hal tersebut juga di ikuti oleh 24 Desa di kabupaten Banyumas yang mengikuti jejak BKD Desa Wlahar Wetan. Untuk mengefisiensi kerja dan memperkuat jaringan serta menambah modal maka melalui peraturan bersama No 1 Tahun 2017 yang melibatkan 25 Kepala Desa menyepakati adanya kerjasama pengelolaan Badan Kredit Desa menjadi satu Badan Hukum Bank Pengkreditan Rakyat. Dengan adanya peraturan bersama maka semakin memperkuat BKD-BKD di 25 Desa di kabupaten Banyumas. Dengan adanya transformasi dan penggabungan 25 BKD maka terjadi perubahan total manajemen yang awalnya beroperasi sebagai BKD menjadi PT BPR BKD Banyumas. PT BPR BKD Banyumas ini merupakan yang pertama dan baru satu-satunya sampai saat ini yang sukses dan berhasil bertransformasi dari BKD menjadi BPR, karena BKD-BKD yang lain yang tersebar di indonesia hanya mampu berubah menjadi LKM. Hal itu dikarenakan aturan dan sistem organisasi LKM lebih sederhana daripada BPR, sehingga sampai tahun 2019 PT BPR BKD Banyumas menjadi BKD paling sukses dalam bertransformasi di jawa tengah bahkan di indonesia. PT BPR BKD Banyumas juga menjadi satu-satunya BUMDes berbasis perbankan yang menjadi objek studi banding BKD di kabupaten Majalengka, Sleman, Bantul, Banyuwangi, Kendal, Karanganyar, Gunung Kidul, Pangandaran, dan Cirebon.⁴

⁴ Wawancara dengan bapak Dodiet Ariyanto selaku kepala desa wlahar wetan pada tanggal 20 maret 2019 pukul 10.00-12.00 wib.

Berdasarkan hasil observasi tersebut, maka peneliti menilai bahwa transformasi PT BPR BKD Banyumas belum tergambar analisis yang mendalam tentang proses transformasi PT BPR BKD Banyumas serta apa saja yang telah di tempuh oleh pihak PT BPR BKD Banyumas untuk sukses dalam mengelola manajemen perubahan dalam proses bertransformasi menjadi PT BPR BKD Banyumas. Oleh karena itu peneliti memilih PT BPR BKD Banyumas sebagai objek analisis untuk melihat apa saja yang telah dilakukan PT BPR BKD Banyumas dalam rangka transformasi organisasinya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka yang menjadi rumusan pokok pada penelitian ini adalah Bagaimana proses Transformasi BKD Wlahar Wetan Menjadi PT BPR BKD Banyumas?

C. Tujuan dan Kegunaan

Berdasarkan rumusan pokok masalah di atas bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan proses transformasi PT BPR BKD Banyumas.

Tujuan penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat, tidak hanya bagi peneliti, melainkan bagi pembaca secara umum. Adapun kegunaan peneliti ini adalah :

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi keilmuan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam serta lingkungan akademik Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.

2. Kegunaan Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dari konseptual pengembangan organisasi berbasis manajemen perubahan, khususnya bagi PT BPR BKD Banyumas.
- b. Sebagai referensi alternatif bagi penelitian-penelitian selanjutnya dalam mempelajari pengembangan organisasi maupun manajemen perubahan.

D. Kajian Pustaka

Kajian Pustaka adalah kegiatan mendalami, mencermati, menelaah dan mencermati hal-hal yang telah ada untuk mengetahui apa yang ada dan apa yang belum ada.⁵

Menurut Sondang P. Siagian transformasi adalah perubahan yang bersifat terencana yang diarahkan pada tiga faktor organisasional, yaitu: (a) struktur organisasi sebagai keseluruhan, (b) proses manajemen, dan (c) kultur organisasi. Karena sifat dan bentuk sasarannya yaitu kelanjutan dan kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan yang sangat kompetitif di mana perubahan yang ingin diwujudkan melalui transformasi belum tentu perubahan yang bersifat pengembangan dan juga mungkin tidak menggunakan pendekatan yang sifatnya partisipatif. Di negara-negara industri yang sudah maju mengasumsikan bahwa transformasi organisasi tidak jarang dikaitkan dengan perubahan yang bersifat ambil alih, penggabungan (*merger*), penutupan pabrik yang tentunya berarti terjadinya pengurangan besaran organisasi pada skala besar, pemusatan hubungan kerja dan restrukturisasi yang bersifat masif.⁶

Menurut Asep Saefullah dan Ahmad Rusdiana, transformasi merupakan bagian dari manajemen perubahan yaitu merupakan jenis dari perubahan itu sendiri. Transformasi merupakan tipe perubahan yang mengharuskan sebuah organisasi untuk membuang atau menghilangkan keadaan yang sudah ada untuk diganti menjadi keadaan yang baru.⁷

Dalam setiap proses transformasi pastinya masing-masing organisasi atau perusahaan memiliki kendala bahkan tidak sedikit yang mengalami kegagalan. Hal serupa di jelaskan John P. Kotter dalam

⁵ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Jakarta : Rineka Cipta, 2000), Hlm .75

⁶ Siagian, Sondang P. *Teori Pengembangan Organisasi*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2012) hlm.229.

⁷ Saefulloh, Asep. Dkk. *Manajemen Perubahan*. (Bandung : CV Pustaka Setia. 2016) hlm. 50.

buku *Leading Change : Why Transformation Efforts Fail* ada 8 tahapan yang dilalui agar sebuah organisasi sukses melakukan transformasi⁸ :

1. Membangun kesepahaman tentang pentingnya transformasi.
2. Membentuk koalisi pemandu transformasi yang kuat
3. Membuat visi kedepan
4. Mengkomunikasikan visi
5. Memberdayakan orang lain untuk bertindak berdasarkan visi
6. Merencanakan dan menciptakan keberhasilan jangka pendek
7. Mengkonsolidasikan peningkatan transformasi dan menghasilkan lebih banyak perubahan
8. Mulai mengorganisir pendekatan baru dalam transformasi

Selain mengambil dari buku atau naskah akademik yang menjelaskan tentang transformasi, peneliti juga mengambil referensi terhadap penelitian terdahulu yang memiliki pembahasan yang sama. Seperti dalam jurnal yang di tulis oleh Dwi Budi Santosa mahasiswa fakultas ekonomi Universitas Brawijaya dengan judul “ Strategi Transformasi Badan Kredit Desa (BKD) di Kabupaten Sidoarjo”. Dalam penelitiannya disebutkan bahwa tata kelola yang dilakukan BKD di Kabupaten Sidoarjo berjalan kaku dan tidak sesuai aturan formal sehingga BKD di kabupaten Sidoarjo menjalankan operasionalnya lebih kepada pendekatan kultur dan budaya masyarakat setempat sehingga memiliki prinsip gotong-royong dan kekeluargaan. Bahkan terdapat beberapa BKD yang memiliki orientasi usaha non-profit dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.⁹

Selanjutnya jurnal yang ditulis Herminawati Abubakar Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa dengan Judul

⁸ Kotter P., Jhon, *Leading Change : Why Transformation Efforts Fail*, (Boston : Harvard Business Review, 1995). hlm 61

⁹ Dwi Budi Santosa, 2011. *Strategi Transformasi Badan Kredit Desa (BKD) di kabupaten Sidoarjo*, Jurnal. Aplikasi Manajemen volume 9 Nomor 1, hlm. 280.

“Model Transformasi Organisasi Usaha Perjalanan Wisata Provinsi Sulawesi Selatan” menyimpulkan bahwa Perubahan dalam organisasi telah menjadi kebutuhan nyata dari setiap organisasi. Organisasi harus mengembangkan kapasitasnya untuk mempelajari pola, tata nilai dan strategi kerja baru sehingga unsur-unsur tersebut dapat ditransformasikan kedalam kehidupan organisasi yang lebih mampu menghadapi setiap tantangan organisasi. Kebutuhan untuk mentransformasikan organisasi merupakan pergeseran yang fundamental antara hubungan organisasi, individu dan konsument secara keseluruhan.¹⁰

Skripsi yang ditulis oleh Sabrina Cyndi Azhari Pasaribu mahasiswa jurusan manajemen fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Sumatera Utara dengan judul “Budaya Perusahaan sebagai upaya transformasi perusahaan (Studi Kasus pada CV Savanro Jaya Ananda, Pandan – Tapanuli Tengah)” menyimpulkan bahwa penerapan budaya perusahaan telah menjadi tuntutan yang tidak dapat ditawar oleh perusahaan untuk tetap eksis dalam persaingan yang semakin ketat saat ini. Tidak hanya untuk perusahaan besar, budaya perusahaan kini juga dianggap sangat penting untuk diterapkan oleh perusahaan kecil sekalipun. Perusahaan yang hanya berorientasi pada laba dapat dipastikan akan goyah suatu saat.¹¹

Skripsi yang ditulis oleh Bayu Kurniawan mahasiswa jurusan ilmu administrasi negara fakultas ilmu sosial dan ilmu politik universitas lampung dengan judul “Transformasi Organisasi Penyelenggara Layanan Jaminan Kesehatan (Studi tentang Transformasi PT Askes (Persero) menjadi BPJS Kesehatan” berkesimpulan bahwa faktor penyebab transformasi adalah adanya

¹⁰ Herminawaty Abubakar, 2017. *Model Transformasi Organisasi Usaha Perjalanan Wisata Provinsi Sulawesi Selatan*, Jurnal. Riset Edisi XIX UNIBOS Makasar, hlm. 14.

¹¹ Sabrina Cyndi Azhari Pasaribu, 2018. “*Budaya Perusahaan Sebagai Upaya Transformasi Perusahaan (Studi Kasus Pada CV Savanro Jaya Ananda, Panda –Tapanuli Tengah)*”. Skripsi. Medan : Universitas Sumatra Utara. Hlm i.

tuntutan dari masyarakat pengguna askes dan jamkesmas agar mendapat layanan lebih baik.¹²

Nama Skripsi/Jurnal	Judul	Kesimpulan	Perbedaan/persamaan
Dwi Budi Santosa, Strategi Transformasi Badan Kredit Desa (BKD) di Kabupaten Sidoarjo.	Dalam penelitian ini membahas tentang strategi transformasi BKD ke BPR, dalam penelitiannya tata kelola yang berjalan memang tidak sesuai dengan aturan formal yang relatif kaku. BKD di kabupaten Sidoarjo menjalankan operasionalnya lebih kepada pendekatan kultur dan budaya masyarakat setempat sehingga memiliki prinsip gotong-royong dan kekeluargaan. Bahkan terdapat beberapa BKD yang memiliki orientasi usaha non-profit dengan tujuan untuk meningkatkan	Persamaannya adalah transformasi organisasi namun memiliki perbedaan dalam fokus kajiannya yaitu dalam penelitian tersebut lebih merekomendasikan pilihan dalam bertransformasi di tinjau dari tingkat ke efisiensinya dan manfaatnya.	

¹² Bayu Kurniawan, 2016. “*Transformasi Organisasi Penyelenggara Layanan Jaminan Kesehatan (Studi tentang Transformasi PT Askes (Persero) menjadi BPJS Kesehatan)*”. Skripsi. Lampung : Universitas Lampung. Hlm. 155.

	kesejahteraan masyarakat desa.	
Herminawati Abubakar, Model Transformasi Organisasi Usaha Perjalanan Wisata Provinsi Sulawesi Selatan.	Perubahan dalam organisasi telah menjadi kebutuhan nyata dari setiap organisasi. Organisasi harus mengembangkan kapasitasnya untuk mempelajari pola, tata nilai dan strategi kerja baru sehingga unsur-unsur tersebut dapat ditransformasikan kedalam kehidupan organisasi yang lebih mampu menghadapi setiap tantangan organisasi. Kebutuhan untuk mentransformasikan organisasi merupakan pergeseran yang fundamental antara hubungan organisasi, individu dan konsumen secara keseluruhan	Persamaannya yaitu transformasi merupakan bentuk pergeseran yang bersifat fundamental. Yang menjadi berbeda adalah dalam transformasi tersebut terdapat proses rekayasa ulang proses bisnis.
Sabrina Cyndi Azhari Pasaribu, Budaya Perusahaan	penerapan budaya perusahaan telah menjadi tuntutan yang	Persamaannya adalah dengan adanya transformasi

<p>sebagai upaya transformasi perusahaan (Studi Kasus pada CV Savanro Jaya Ananda, Pandan – Tapanuli Tengah)</p>	<p>tidak dapat ditawarkan oleh perusahaan untuk tetap eksis dalam persaingan yang semakin ketat saat ini. Tidak hanya untuk perusahaan besar, budaya perusahaan kini juga dianggap sangat penting untuk diterapkan oleh perusahaan kecil sekalipun. Perusahaan yang hanya berorientasi pada laba dapat dipastikan akan goyah suatu saat.</p>	<p>perusahaan maka budaya perusahaan lama harus di rubah ke dalam budaya perusahaan yang baru. Yang menjadi perbedaan adalah dalam penelitian ini hanya berorientasi pada budaya perusahaan tidak pada aspek lain seperti struktur organisasi.</p>
<p>Bayu Kurniawan, Transformasi Organisasi Penyelenggara Layanan Jaminan Kesehatan (Studi tentang Transformasi PT Askes (Persero) Menjadi BPJS Kesehatan.</p>	<p>faktor penyebab transformasi adalah adanya tuntutan dari masyarakat pengguna askes dan jamkesmas agar mendapat layanan lebih baik.</p>	<p>Persamaannya adalah transformasi merupakan bagian dari sebuah manajemen perubahan. Yang menjadi perbedaan dalam penelitian ini lebih fokus pada kajian kelembagaannya daripada manajemennya.</p>

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan pembahasan skripsi ini, penulis membagi menjadi lima bab yang terdiri dari beberapa subbab, yaitu :

Bagian awal dari skripsi ini memuat pengantar yang di dalamnya terdiri dari halaman judul, halaman pernyataan keaslian, halaman nota pembimbing, halaman pengesahan, halaman motto, halaman persembahan, kata pengantar dan daftar isi.

Bab kesatu, yaitu pendahuluan, berisi mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, definisi operasional, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka dan sistematika penulisan.

Bab kedua, yaitu berisi landasan teori yang memaparkan teori tentang pengertian transformasi, transformasi sebagai metode perubahan, tuntutan transformasi Badan Kredit Desa, model dan tahapan perubahan transformasional.

Bab ketiga, membahas tentang metode penelitian antara lain : jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

Bab keempat, dalam bab ini membahas tentang gambaran umum PT BPR BKD Banyumas, analisis proses transformasi serta analisis dampak transformasi Badan Kredit Desa (BKD) Desa Wlahar Wetan menjadi PT BPR BKD Banyumas.

Bab kelima, merupakan bab penutup meliputi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian. Kemudian pada akhir penulisan, penulis mencantumkan daftar pustaka yang menjadi referensi dalam penulisan skripsi ini beserta lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan tentang Analisis Transformasi Badan Usaha Milik Desa (Studi Transformasi BKD Wlahar Wetan Menjadi PT BPR BKD Banyumas), penulis mendapatkan data-data yang kemudian dianalisis dan diuraikan, maka penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Dalam proses Transformasi BKD Wlahar Wetan menjadi PT BPR BKD Banyumas didasari adanya kepentingan politik pemerintah desa yang bekerjasama dengan 25 desa di kabupaten banyumas. Kepentingan tersebut yakni untuk menggabungkan BUMDes yang ada dengan sistem kerjasama antar desa yang bersifat komersil. Dengan kata lain transformasi ini dilakukan dengan tujuan mengumpulkan dana besar yang diperoleh dari nasabah masing-masing desa yang didapat di masing-masing BKD yang kemudian dana tersebut digunakan untuk kepentingan lainnya. Selain itu, transformasi BKD Wlahar Wetan menjadi PT BPR BKD Banyumas telah dengan tiga tahap, yaitu :

- a) Unfreezing (pencairan kembali)

Pada transformasi BKD Wlahar Wetan menjadi PT BPR BKD Banyumas, terdapat beberapa langkah yang termasuk ke dalam tahapan *unfreezing* ini, langkah-langkah tersebut yaitu

- 1) Menetapkan alasan dasar
- 2) Membentuk koalisi yang kuat

- b) Changing (perubahan)

Dalam tahapan ini, langkah-langkah yang dilakukan BKD Wlahar Wetan menjadi PT BPR BKD Banyumas adalah :

- 1) Penyusunan payung hukum
- 2) Penyusunan visi
- 3) Pengalihan aset

- 4) Penyampaian visi
- 5) Mengimplementasikan perubahan dan menyebarluaskan visi
- 6) Membuat program unggulan jangka pendek.
- 7) Memperkuat perubahan dan memproduksi banyak perubahan lainnya.

c) Refreezing (pembekuan kembali)

Dalam tahapan ini, langkah-langkah yang dilakukan BKD Wlahar Wetan menjadi PT BPR BKD Banyumas adalah menjaga kestabilan kinerja organisasi.

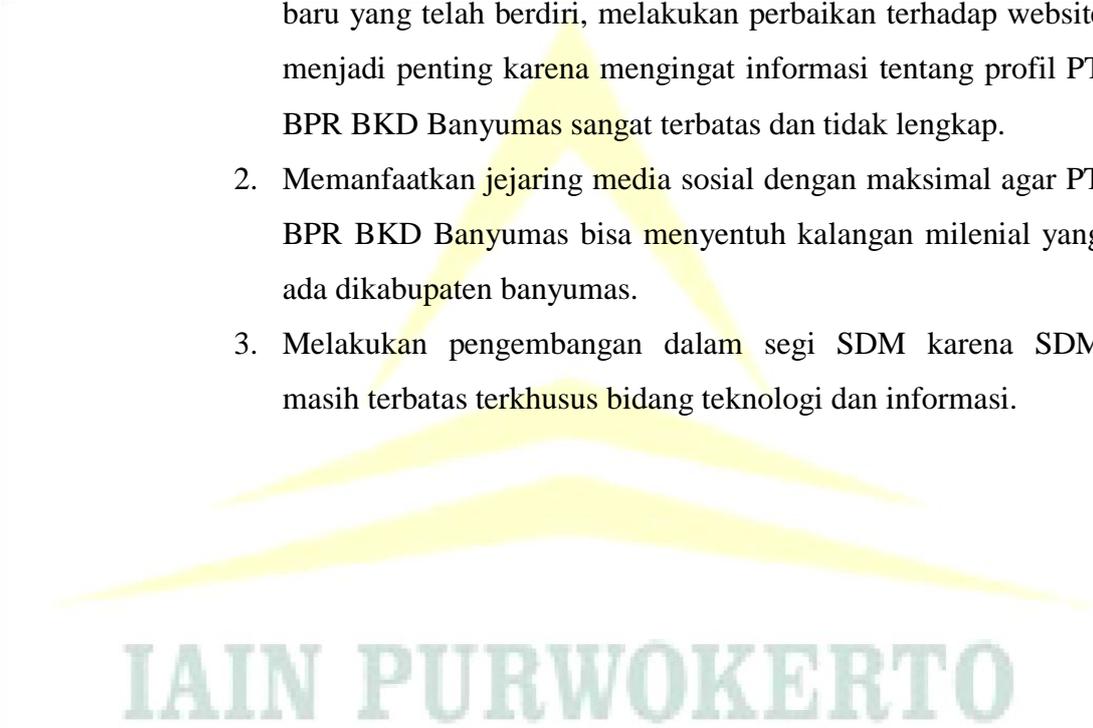
2. Dampak perubahan dari transformasi yang telah dilakukan pada memiliki sisi positif dan negatif. Tahapan perubahan yang dilalui PT BPR BKD dapat dikatakan berdampak positif karena telah mencapai lima tahap, yaitu:
 - a) *Uninformed optimism*, tahap awal dari usaha untuk berubah dan mempercayai segala sesuatu, yang akan sesuai dengan perencanaan.
 - b) *Informed pessimism*, mulai mengalami adanya kesulitan, keraguan, dan pemusatan perhatian.
 - c) *Hopefull realism*, penerimaan dukungan dan kenaikan yang nyata.
 - d) *Informed Optimism*, membangun kepercayaan sebagai penyelesaian.
 - e) *Completion*, kepuasan atas keberhasilan dan pencapaian objektivitas.
3. Berdasarkan dampak positif yang dihasilkan maka transformasi yang dilakukan oleh PT BPR BKD Banyumas telah sesuai dengan fungsi dari manajemen islami, yaitu untuk mencapai tujuan dari organisasi yang mengacu pada prinsip efektifitas dan efisiensi. Efektif berarti bahwa apa yang direncanakan oleh PT BPR BKD Banyumas telah sesuai dengan rencana yang di buat, dan efisien berarti pelaksanaan tugas berjalan dengan benar, terorganisir, dan sesuai jadwal yang telah ditentukan dalam peraturan OJK No 10/POJK.03/2016.

B. Saran-saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis berpendapat bahwa transformasi yang dilakukan harus ditingkatkan dalam segi sumber daya manusia agar perusahaan yang baru bisa berjalan secara professional.

Selain itu peneliti juga memberi merekomendasikan untuk:

1. Melakukan sosialisai kepada masyarakat tentang perusahaan baru yang telah berdiri, melakukan perbaikan terhadap website menjadi penting karena mengingat informasi tentang profil PT BPR BKD Banyumas sangat terbatas dan tidak lengkap.
2. Memanfaatkan jejaring media sosial dengan maksimal agar PT BPR BKD Banyumas bisa menyentuh kalangan milenial yang ada dikabupaten banyumas.
3. Melakukan pengembangan dalam segi SDM karena SDM masih terbatas terkhusus bidang teknologi dan informasi.



IAIN PURWOKERTO

DAFTAR PUSTAKA

- Asep Saefulloh. Dkk. *Manajemen Perubahan*. Bandung : CV Pustaka Setia. 2016
- Anom Surya Putra, 2015. *Badan Usaha Milik Desa : Spirit Usaha Kolektif Desa*. Jakarta : Kementrian Desa, pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia.
- Christopher G. Thomas. *Organization Development & Change*. Canada : South-Western Cengage Learning, 2008
- Departemen Pendidikan Nasional. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Fathul Aminudin Aziz. *Manajemen Dalam Perspektif Islam*. Cilacap : Pustaka El Bayan. 2017
- Jhon P. Kotter, *Leading Change : Why Transformation Efforts Fail*, Boston : Harvard Business Review, 1995
- J. Lexy Moleong, 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- M. Dawam Rahardjo, *Pembangunan Pascamodernis : Esai-esai Ekonomi Politik*, Jakarta : INSISTPress, 2012.
- Rhenald Kasali . *Change !*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. 2006
- Robert K. Yin, 1997. *Studi kasus (Desain dan Metode)*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persaja.
- Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Bisnis : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sondang P. Siagian. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2012.
- Suharsimi Arikunto. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta, 2000
- Saifudin Azwar, *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1998
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : Alfabeta, 2017

Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis : pendekatan kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta, 2014

Uzair Suhaimi, 1999. *Focus Grup Discussion : Panduan bagi peneliti kualitatif studi dampak sosial krisis moneter*. Jakarta : BPS ADB.

Dari Situs Web :

<https://bkd.co.id/transformasi-bkd-menjadi-bpr-untuk-semakin-dekat-dengan-rakyat>

<https://wlaharwetan.desa.id/persiapan-fgd-mewujudkan-desa-keuangan-sebagai-sumbu-pergerakan-ekonomi-desa/>

<http://bankdesa.id/badan-kredit-desa/>

<http://www.akuntansilengkap.com/akuntansi/bank-perkreditan-rakyat-bpr-pengertian-fungsi-tujuan-dan-kegiatannya/>

<https://www.desalogi.id/bkd-wlahar-wetan-lembaga-keuangan-mikro-bangkitkan-kegiatan-ekonomi-masyarakat-desa/>

<http://radarbanyumas.co.id/bpr-bkd-wlahar-bebaskan-masyarakat-dari-rentenir/>

<http://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/pengumuman/pages/pemberian-izin-transformasi-26-badan-kredit-desa-menjadi-PT-LKM-BKD-Kabupaten-Batang.aspx>

<http://wlaharwetan.desa.id/pt-bank-bkd-banyumas-resmi-berdiri/>

Dari Penelitian Terdahulu :

Dwi Budi Santosa. *Strategi Transformasi Badan Kredit Desa (BKD) di kabupaten Sidoarjo*. (Jurnal Aplikasi Manajemen |volume 9|Nomor 1|Januari 2011)

Licen Indahwati Darsono. Transformasi Organisasional dan MSDM : Hambatan dan Implikasinya pada Rekrutmen dan Seleksi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* volume 4 Nomor 7 September 2002.

Nur Sayidah. Perubahan Organisasional dalam Analisis Diskursus. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humaniora JINAH* volume 2 Nomor 1 Desember 2012.

Herminawaty Abubakar, *Model Transformasi Organisasi Usaha Perjalanan Wisata Provinsi Sulawesi Selatan*, Jurnal. Riset Edisi XIX UNIBOS Makasar, 2017

Sabrina Cyndi Azhari Pasaribu, “*Budaya Perusahaan Sebagai Upaya Transformasi Perusahaan (Studi Kasus Pada CV Savanro Jaya Ananda, Panda –Tapanuli Tengah)*”. Skripsi. Medan : Universitas Sumatra Utara 2018

Bayu Kurniawan, “*Transformasi Organisasi Penyelenggara Layanan Jaminan Kesehatan (Studi tentang Transformasi PT Askes (Persero) menjadi BPJS Kesehatan)*”. Skripsi. Lampung : Universitas Lampung 2016

