

MUHTADI & TANTAN HERMANSAH

MANAJEMEN PENGEMBANGAN MASYARAKAT ISLAM (PMI)

MANAJEMEN PENGEMBANGAN MASYARAKAT ISLAM (PMI)

MUHTADI
TANTAN HERMANSAH



UIN JAKARTA PRESS



Seri Buku Ajar

MANAJEMEN PENGEMBANGAN MASYARAKAT ISLAM (PMI)



UIN JAKARTA PRESS

Diterbitkan pertama kali di Ciputat, Indonesia, pada 2013

UIN Jakarta Press

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Jl. Ir. H. Djuanda No. 95 Ciputat, Tangerang Selatan

Banten 15412 Indonesia

Telepon (021) 7401925. Faks. (021) 7402982

Website: www.uinjkt.ac.id

E-mail: uinjakartapress@uinjkt.ac.id

@ 2013 Muhtadi & Tantan Hermansah

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

MANAJEMEN PENGEMBANGAN MASYARAKAT ISLAM (PMI)

Penulis: Muhtadi & Tantan Hermansah

Desain sampul/Tata letak: Ahmad Jajuli

KATA PENGANTAR

ALHAMDULILLAH, PUJI syukur kita sampaikan ke hadirat Allah SWT, atas izin dan kehendak-Nya bahwa penulisan buku ajar dengan judul Manajemen Pengembangan Masyarakat dapat diselesaikan.

Sebagaimana kita ketahui, bahwa Manajemen Pengembangan Masyarakat Islam (PMI) merupakan mata kuliah pokok di Jurusan Pengembangan Masyarakat Islam Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri (UIN) Syarifhidayatullah, Jakarta. Dimana Manajemen PMI, mata kuliah yang diperlukan dalam memperkuat kapasitas dan kompetensi mahasiswa dalam pengelolaan pengembangan masyarakat Islam tersebut.

Adapun tujuan dari mata kuliah ini adalah; Pertama, Memberikan pengetahuan dan pengertian tentang manajemen pengembangan masyarakat Islam, tahapan dan unsur manajemen PMI. Kedua, memahami mengenai Desiminasi, koordinasi, pendekatan/peran tokoh masyarakat, kepemimpinan situasional dalam pengembangan masyarakat; ketiga, memberikan pengetahuan tentang manajemen konflik, manajemen organisasi nirlaba, manajemen pemasaran sosial, manajemen perubahan dan peran-peran fasilitator dalam pengembangan masyarakat Islam.

Dimana hal-hal di atas, merupakan pengetahuan dan wawasan bahkan skill yang sangat diperlukan dalam manajemen dan pengelolaan untuk kegiatan dan program yang dilaksanakan di masyarakat. Mahasiswa sebagai dai yang berperan dalam memfasilitasi pengembangan masyarakat Islam melalui dakwah bil hal pada tingkat operasionalisasi di lapangan dimana hal-hal di atas dapat ditemukan dan dicarikan solusi dalam rangka memajukan masyarakat tersebut.

Pada kesempatan ini, kami mengucapkan banyak terimakasih kepada pimpinan dan pegawai UIN Press yang telah memberikan kesempatan untuk menulis buku ajar tentang Manajemen Pengembangan Masyarakat Islam. Semoga kebaikannya dibalas oleh Allah SWT dan kita semua dapat memajukan bangsa ini melalui karya-karya yang kreatif, cerdas dan inovatif untuk membangun peradaban yang gemilang. Kami juga mengucapkan terimakasih kepada semua yang telah membantu kelancaran penulisan buku ajar ini.

Akhirnya, kami berdua menyakini ada banyak kekurangan dengan buku ini, untuk itu kritik dan masukan yang konstruktif sangat diharapkan agar buku ini menjadi lebih baik lagi. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Pamulang-Bogor, 25 September 2013

Muhtadi dan Tantan Hermansah

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR__iii

DAFTAR ISI__v

BAB 1

MANAJEMEN PENGEMBANGAN MASYARAKAT ISLAM (PMI)__1

A. Manajemen__1

1. Pengertian Manajemen__1

2. Pengertian Pengembangan Masyarakat Islam__6

B. Sejarah__12

1. Perkembangan Islam di Periode Makkah__12

2. Periode Madinah__14

C. Nilai-nilai dan Prinsip-Prinsip__19

BAB 2

FAKTOR-FAKTOR PENTING DALAM PENGEMBANGAN MASYARAKAT ISLAM (PMI)__23

A. Desiminasi__23

1. Pengertian Desiminasi__23

2. Elemen- Elemen Desiminasi__24

3. Teknik Diseminasi__24

4. Desiminasi dan Adopsi__25

4. Desiminasi dan Perubahan Sosial__27
5. Desiminasi dalam pengembangan masyarakat Islam__28
- B. Koordinasi__29
 1. Pengertian__29
 2. Fungsi Koordinasi__29
 3. Metode dan Teknik koordinasi__30
 4. Jenis-Jenis Koordinasi__31
 5. Koordinasi dalam Pengembangan Masyarakat__31
- C. Pendekatan Tokoh Masyarakat__32
 1. Teknik Mengenali Tokoh Masyarakat__33
 2. Peranan Tokoh Masyarakat dalam pengembangan masyarakat__34
- D. Kepemimpinan Situasional 35
 1. Pengertian__35
 2. Jenis-jenis kepemimpinan situasional.__36
 3. Kepemimpinan situasional dalam pengembangan masyarakat.__39

BAB 3

TAHAPAN-TAHAPAN MANAJEMEN PENGEMBANGAN MASYARAKAT ISLAM__41

- A. Perencanaan__41
 1. Pengertian Perencanaan__41
 2. Model Perencanaan Sosial__42
- B. Pelaksanaan__46
- C. Pelembagaan__48
 1. Pelembagaan__48
 2. Strategi Pelembagaan Program__51
- D. Monitoring dan evaluasi__52
 1. Pengertian__54
 2. Tujuan Evaluasi Program__54
 3. Model Evaluasi Program__55

BAB 4

UNSUR-UNSUR MANAJEMEN PENGEMBANGAN MASYARAKAT ISLAM__57

- A. Pendanaan__57
- B. Kinerja Organisasi dan SDM__58
 - 1. Motivasi__59
 - 2. Insentif__60
 - 3. Etos kerja__60
- C. Manajemen SDM__63
 - 1. Prinsip-prinsip__64
 - 2. Tujuan__65
 - 3. Aktivitas__65
- D. Sarana dan Prasarana__67
- E. Metode__68
 - 1. Pengertian Metode__68
 - 2. Metode dan Teknik Pengembangan Masyarakat__69
- F. Pasar__72

BAB 5

VARIAN MANAJEMEN LAIN DALAM PENGEMBANGAN MASYARAKAT__75

- A. Manajemen Konflik__75
 - 1. Pengertian Konflik__75
 - 2. Manajemen Konflik__78
 - 3. Manajemen Konflik dalam Pengembangan Masyarakat Islam.__79
- B. Manajemen Organisasi Nirlaba__79
 - 1. Pengertian Organisasi Nirlaba__79
 - 2. Manajemen Organisasi Nirlaba__80
- C. Manajemen Pemasaran Sosial__81
 - 1. Pengertian Manajemen Pemasaran Sosial__81
 - 2. Unsur-Unsur Pemasaran Sosial__82
 - 3. Proses Kegiatan Pemasaran Sosial __83

4. Manajemen Pemasaran Sosial dalam Pengembangan Masyarakat Islam__84
- D. Manajemen Perubahan__85
 1. Pengertian Manajemen Perubahan__85
 2. Pendekatan Manajemen Perubahan__87
 3. Model Manajemen Perubahan__88
 4. Peran Dan Tanggung Jawab__89
 5. Perubahan Ditolak __90
 6. Taktik Mengatasi Penolakan Atas Perubahan__92
 7. Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Masyarakat Islam.__96

BAB 6

PERAN-PERAN FASILITATOR DALAM PMI__97

- A. Pengertian dakwah dan Metode__97
- B. Dai sebagai pengembang Masyarakat Islam__98
- C. Peran Dai dalam Pengembangan Masyarakat Islam__102

DAFTAR PUSTAKA__107

BAB 1

MANAJEMEN PENGEMBANGAN MASYARAKAT ISLAM (PMI)

A. Manajemen

1. *Pengertian Manajemen*

Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti “seni melaksanakan dan mengatur.” Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Robbins, Stephen dan Mary Coulter (2007). Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Vocational Business: Training, Developing and Motivating People by Richard Barrett - Business & Economics – 2003: 51). Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa

tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. (Griffin, R. 2006..).

Kata manajemen mungkin berasal dari bahasa Italia (1561) *maneggiar* yang berarti “mengendalikan,” terutama dalam konteks mengendalikan kuda, yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti “tangan” Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti *seni melaksanakan dan mengatur*.

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan. Namun saat ini, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi tiga, yaitu:

- a. Perencanaan (*planning*)
adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.
- b. Pengorganisasian (*organizing*)
dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian

dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

c. Pengarahan (*directing*)

adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.

Pada unsur manajemen, di antaranya dikemukakan oleh Harrington Emerson dalam (phiffner Jhon F & Presthus Robert V :1960) yaitu unsur manajemen terdiri dari *men, money, materials, machines, methods*. Dan, George R Terry (principle of management) yaitu unsur manajemen terdiri dari *men & women, money, materials, machines, methods & markets*.

Pertama, Man & Women, Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Kedua, *Money*, uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (tools) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Ketiga, *Materials*, materi terdiri dari bahan setengah jadi (raw material) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Keempat, *Machines*, dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Kelima, *Methods*, dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja.

Keenam, *Markets*, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan

Prinsip-prinsip dalam manajemen bersifat lentur dalam arti bahwa perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus dan situasi-situasi yang berubah. Menurut Henry Fayol, seorang pencetus teori manajemen yang berasal dari Perancis, prinsip-prinsip umum manajemen ini terdiri dari:

- a. Pembagian kerja (*division of work*)
Pekerjaan harus dibagi di antara individu dan kelompok untuk memastikan bahwa usaha dan perhatian difokuskan pada porsi khusus tugas. Fayol disajikan spesialisasi pekerjaan sebagai jalan terbaik untuk menggunakan sumber daya manusia organisasi.
- b. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
Konsep Wewenang dan tanggung jawab yang erat kaitannya. Otoritas didefinisikan oleh Fayol sebagai hak untuk memberi perintah dan kekuatan untuk ketaatan yang tepat. Tanggung Jawab melibatkan menjadi akuntabel, dan karena itu secara alami terkait dengan otoritas. Barangsiapa menganggap otoritas juga mengasumsikan jawab.
- c. Disiplin
Sebuah organisasi yang sukses membutuhkan upaya bersama para pekerja. Sanksi harus diterapkan secara bijaksana untuk mendorong upaya bersama.
- d. Kesatuan perintah (*unity of command*)
Pekerja harus menerima perintah dari hanya seorang manajer.
- e. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*)
Seluruh organisasi harus bergerak menuju tujuan umum dalam arah umum.
- f. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri (*subordination of individual interests to the general interests*).

Kepentingan satu orang tidak harus mengambil prioritas di atas kepentingan organisasi secara keseluruhan.

- g. Pembayaran upah yang adil (*remuneration*)
Banyak variabel, seperti biaya hidup, penyediaan personil yang berkualitas, kondisi bisnis umum, dan keberhasilan usaha, harus dipertimbangkan dalam menentukan tingkat seorang pekerja membayar.
- h. Pemusatan
Fayol didefinisikan sebagai sentralisasi menurunkan pentingnya peran bawahan. Desentralisasi adalah meningkatkan pentingnya. Tingkat dimana sentralisasi atau desentralisasi harus diadopsi tergantung pada organisasi tertentu di mana manajer bekerja.
- i. Hirarki
Manajer dalam hirarki merupakan bagian dari rantai seperti skala otoritas. Setiap manajer, dari baris pengawas pertama presiden, memiliki jumlah tertentu dari otoritas. Presiden memiliki otoritas yang paling, pengawas baris pertama sedikit. Manajer tingkat bawah harus selalu menjaga manajer tingkat atas informasi aktivitas kerja mereka. Keberadaan rantai skalar dan kepatuhan untuk itu diperlukan jika organisasi adalah untuk menjadi sukses.
- j. Tata tertib
Demi efisiensi dan koordinasi, semua bahan dan orang yang berhubungan dengan jenis tertentu kerja harus diperlakukan sama-sama mungkin.
- k. Keadilan
Seluruh karyawan harus diperlakukan sama-sama mungkin.
- l. Stabilitas Kondisi Karyawan
Mempertahankan karyawan yang produktif harus selalu menjadi prioritas tinggi manajemen. Rekrutmen dan Seleksi Biaya, serta peningkatan produk-menolak tarif biasanya dikaitkan dengan mempekerjakan pekerja baru.

m. Inisiatif

Manajemen harus mengambil langkah-langkah untuk mendorong inisiatif pekerja yang didefinisikan sebagai kegiatan baru atau tambahan pekerjaan dilakukan melalui kemandirian;

n. Semangat Kesatuan (*Espirit De Corps*)

Manajemen harus mendorong keharmonisan dan perasaan umum baik antara karyawan.

2. *Pengertian Pengembangan Masyarakat Islam*

Secara umum pengembangan masyarakat (*community development*) adalah kegiatan pengembangan masyarakat yang dilakukan secara sistematis, terencana, dan diarahkan untuk memperbesar akses masyarakat guna mencapai kondisi sosial, ekonomi, dan kualitas kehidupan yang lebih baik apabila dibandingkan dengan kegiatan pembangunan sebelumnya. (Arif Budimanta dan Bambang Rudito, hal.33).

Menurut Twelvetrees (1991:1) PM adalah “the process of assisting ordinary people to improve their own communities by undertaking collective actions.” Secara khusus PM berkenaan dengan upaya pemenuhan kebutuhan orang-orang yang tidak beruntung atau tertindas, baik yang disebabkan oleh kemiskinan maupun oleh diskriminasi berdasarkan kelas sosial, suku, jender, jenis kelamin, usia, dan kecacatan.

Menurut Definisi Ibnu Kaldun, secara etimologi pengembangan berarti membina dan meningkatkan kualitas. Masyarakat Islam berarti kumpulan manusia yang beragama Islam, yang meneliti hubungan dan keterkaitan ideologis yang satu dengan yang lainnya. Dalam pemikiran sosiologis, Ibnu Kaldun menjelaskan bahwa manusia itu secara individu diberikan kelebihan namun secara kodrati manusia memiliki kekurangan. Sehingga kelebihan itu perlu dibina agar dapat mengembangkan potensi pribadi untuk dapat membangun.

Manusia memiliki fitrah keagamaan, sehingga manusia membutuhkan agama. Kelahiran Islam, yang ditandai dengan lahirnya Nabi Muhammad SAW pada tahun gajah tanggal 12 Rabiul awal, atau tahun 570 M, adalah sebuah momen penting dalam sejarah Islam. Karena dari sinilah dimulai perjalanan panjang pengembangan masyarakat Islam yang menyatu dalam dakwah syi'ar Islam di jazirah arab.

Amrullah Ahmad (1999), Nanih Machendrawati, dan Agus Ahmad (2000) mendefinisikan bahwa pengembangan masyarakat Islam adalah suatu sistem tindakan nyata yang menawarkan alternatif model pemecahan masalah ummah dalam bidang sosial, ekonomi, dan lingkungan dalam perspektif Islam. Menstransformasikan dan melembagakan semua segi ajaran Islam dalam kehidupan keluarga (usrah) kelompok sosial (jamaah), dan masyarakat (ummah). Model empiris pengembangan perilaku individual dan kolektif dalam dimensi amal sholeh (karya terbaik), dengan titik tekan pada pemecahan masalah yang dihadapi oleh masyarakat.

Tim Islamic Community Development Model dari Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN pernah juga merumuskan definisi untuk model pengembangan masyarakat Islam, terdiri dari unsur-unsur:

- a. Mengutamakan perilaku pengembangan atau pemberdayaan masyarakat yang beragama Islam atau organisasi yang berasaskan Islam.
- b. Mengutamakan pemberdayaan umat Islam yang tertinggal dalam segala hal.
- c. Mengutamakan penggunaan dana yang bersumber dari dana filantropi Islam seperti Zakat Mall, Zakat Fitrah, Infak atau Sodaqoh.
- d. Pendekatan pemberdayaan menggunakan pendekatan ke-Islaman.
- e. Filantropi Islam jika dijadikan sebagai bantuan modal sebaiknya menggunakan sistem bagi hasil.

- f. Pendamping atau agen perubah diutamakan yang beragama Islam dan
- g. Melibatkan institusi mitra lokal yang berasaskan Islam.

Ada beberapa mengenai konsep dan tujuan pengembangan masyarakat Islam yang dinukilkan Ibnu Khaldun di dalam karya tulisnya yaitu:

a. Individu

Dalam pemikiran sosiologis, Ibnu Khaldun menjelaskan bahwa manusia itu secara individu diberikan kelebihan. Namun secara qudroti manusia memiliki kekurangan dan kelemahan di samping kelebihan yang dimiliki. Sehingga kelebihan itu perlu dibina agar dapat mengembangkan potensi peribadi untuk dapat membangun.

b. Ashabiyah

atau yang bisa juga disebut kekeluargaan merupakan sebuah kekuatan atas pertalian darah. Setiap patriotisme (solidaritas kekeluargaan). Sikap kekeluargaan ini jika dibina dan diarahkan kepada penanaman jiwa keagamaan maka akan menghasilkan sikap yang positif mengarah kepada sikap religius untuk menjalankan amar ma'ruf dan nahi munkar.

c. Masyarakat Ijtima' al-Insani

dengan sikap saling membutuhkan, tolong menolong dan solidaritas maka terciptalah sistem sosial masyarakat yang tergabung dalam al-ijtima' al insani. Berkaitan dengan pengembangan masyarakat Islam maka masyarakat di sini diarahkan kepada terbentuknya masyarakat yang Islami.

d. Negara

Negara dalam konteks ini adalah merupakan suatu wadah dan alat baik melalui pemimpin, konstitusi ataupun undang-undang untuk menciptakan tatanan masyarakat yang ideal sesuai dengan ajaran Islam.

f Peradaban

tujuan akhir dari pengembangan masyarakat Islam adalah terwujudnya masyarakat madani (*civil society*), dengan nilai-nilai peradaban yang tinggi, menjunjung tinggi nilai-nilai keadilan, demokratisasi, inklusivisme, independent, makmur dan sejahtera.

Bahwa pengembangan masyarakat Islam adalah wujud dari dakwah bil Hal. Dakwah bil Hal mempunyai implikasi terhadap pengembangan masyarakat yaitu (Mahfudh, Sahal. 1984.):

- a, Masyarakat yang menjadi sasaran dakwah, pendapatannya bertambah untuk membiayai pendidikan keluarga atau memperbaiki kesehatan.
- b, Dapat menarik partisipasi masyarakat dalam pembangunan, sebab masyarakat terlibat sejak perencanaan sampai pelaksanaan usaha dakwah bil Hal.
- c, Menumbuhkan atau mengembangkan swadaya masyarakat dan dalam proses jangka panjang bisa menumbuhkan kemandirian.
- d, Mengembangkan kepemimpinan daerah setempat dan terkelolanya sumber daya manusia yang ada, sebab anggota kelompok sasaran tidak saja jadi objek kegiatan, tetapi juga menjadi subjek kegiatan.
- d, Mengembangkan kepemimpinan daerah setempat dan terkelolanya sumber daya manusia yang ada, sebab anggota kelompok sasaran tidak saja jadi objek kegiatan, tetapi juga menjadi subjek kegiatan.

Secara umum, ada empat strategi (Tjahya Supriyatna, 2001: 72-73) yang dapat diberlakukan dalam kaitan dengan pengembangan masyarakat, yakni pertama, the Growth strategy. Strategi pertumbuhan adalah bahwa untuk mencapai peningkatan yang cepat dalam nilai ekonomis melalui peningkatan pendapatan per kapita penduduk, produktivitas,

pertanian, permodalan, dan kesempatan kerja yang dibarengi dengan kemampuan konsumsi masyarakat, terutama di pedesaan. Kedua, *The Welfare Strategy*. Strategi kesejahteraan ini pada dasarnya dimaksudkan untuk memperbaiki kesejahteraan masyarakat. Ketiga *The Responsitive strategy*. Strategi ini merupakan reaksi terhadap strategi kesejahteraan yang dimaksudkan untuk menanggapi kebutuhan yang dirumuskan masyarakat sendiri dengan bantuan pihak luar (*self need and assistance*) untuk memperlancar usaha mandiri melalui pengadaan teknologi serta sumber-sumber yang sesuai bagi kebutuhan proses pembangunan. Keempat, *the integrated or holistic strategy*. Strategi ini secara sistematis mengintegrasikan seluruh komponen dan unsur yang diperlukan, yakni ingin mencapai secara simultan tujuan-tujuan yang menyangkut kelangsungan, pertumbuhan, persamaan, kesejahteraan dan partisipasi aktif masyarakat dalam proses pembangunan masyarakat.

Manajemen pengembangan Masyarakat Islam adalah mencakup semua aspek kehidupan baik itu yang mengatur dan mengembangkan dalam bidang kemiskinan, perekonomian, pendidikan, kesehatan, lingkungan, budaya, dan agama. (Munir M. 2006, *Manajemen Dakwah: Kencana*, 2006:11).

Adapun tahap-tahapan dalam Manajemen Pengembangan Masyarakat Islam dapat mengacu apa yang dijabarkan oleh; Isbandi Rukminto Adi (2001: 173-176) melihat kegiatan pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh beberapa organisasi masyarakat senantiasa mengikuti tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. Tahap persiapan. Pada tahap persiapan ini terdapat dua kegiatan yang perlu dilakukan yaitu penyiapan petugas dan penentuan lokasi program.
- b. Tahap *assessment*. Kegiatan yang dilakukan pada tahap ini adalah mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang dirasakan (*felt needs*) dan sumber daya yang dimiliki oleh

warga masyarakat. Assesment misalnya dilakukan melalui metode *participatory rural appraisal* (PRA), *focus group discussion* (FGD)

- c. Tahap perencanaan alternatif program atau kegiatan. Pada tahap ini, pengelola program berusaha memfasilitasi warga masyarakat untuk menyusun perencanaan dan menetapkan program-program kerja sebagai agenda yang perlu dilaksanakan..
- d. Tahap formulasi rencana aksi. Kegiatan utama pada tahap ini adalah pihak agen perubahan membantu membimbing warga atau kelompok untuk menyusun proposal kegiatan yang akan diajukan kepada pihak penyanggah dana.
- e. Tahap pelaksanaan program. Tahap implementasi program ini merupakan tahap yang paling penting dalam proses pemberdayaan masyarakat agar pelaksanaan rencana dapat berjalan dengan lancar, maka hal-hal yang mungkin menyebabkan terjadi pertentangan baik antara pengelola program dengan warga maupun pertentangan diantara warga supaya dapat dihindari.
- f. Tahap evaluasi. Kegiatan evaluasi perlu dilakukan pada semua program pemberdayaan masyarakat. Tujuannya adalah untuk mengetahui suatu tingkat keberhasilan program yang telah dilaksanakan.
- g. Tahap terminasi. Tahap ini merupakan tahap pemutusan hubungan secara formal dengan komunitas sasaran. Tahap terminasi dilakukan sering kali bukan karena masyarakat sudah dapat dianggap mandiri, tetapi tidak jarang terjadi karena proyek sudah harus dihentikan karena sudah melebihi jangka waktu yang ditetapkan sebelumnya.

Sebenarnya tahap-tahapan inilah memang terjadi dalam pemberdayaan masyarakat tersebut. Yang menjadi problem dalam tahapan-tahapan tersebut sering terlupakan adalah aspek keberlanjutan dari program tersebut. Secara implisit,

mungkin, dalam perencanaan program sudah direncanakan soal keberlanjutan program tersebut. Tetapi hal ini terasa belum cukup, karena segi keberlanjutan cenderung terabaikan, agar dieksplisit dalam bentuk tahapan, misalnya, tahap pelembagaan/keberlanjutan program.

B. Sejarah

Sejarah pengembangan masyarakat Islam rujukan utama adalah sejarah dakwah Nabi Muhammad SAW. Sejarah dakwah nabi terbagi dua yakni periode makkah dan periode madinah.

1. Perkembangan Islam di Periode Makkah

Sebelum masa masuknya Islam kebanyakan kaum Arab beribadat dengan cara melakukan penyembahan berhala dan mereka menjadikan Ka'bah sebagai pusat peribadatan mereka, hal tersebut bisa dikatakan sudah cukup lama berlangsung sampai akhirnya Nabi Muhammad datang dan membawa keyakinan lain yaitu ketauhidan.

Tentunya hal tersebut tidak semerta-merta dapat dengan mudah diterima bahkan ditolak habis-habisan oleh kaum kafir Quraisy. Banyak alasan bagi mereka untuk menolak keyakinan yang dibawa oleh Nabi Muhammad tersebut, salah satunya adalah apa yang mereka yakini adalah sesuatu yang telah lama mengakar dan menjadi keyakinan mereka serta nenek moyang mereka. Sehingga keyakinan tersebut sudah tertanam kuat dalam keyakinan mereka. Para pemahat serta penjual atau patung merasa datangnya Islam akan menghalangi mata pencaharian mereka. Kemudian kaum Quraisy juga tidak setuju dengan seruan Nabi Muhammad Saw. tentang persamaan hak antara hamba sahaya dan bangsawan. Intinya Nabi Muhammad Saw. ingin menghapuskan sistem perbudakan yang telah lama berjalan kaum Quraisy. Reaksi keras dari kaum Quraisy menghambat dakwah nabi Muhammad Saw. karena tentunya akan beresiko sekali dan bahkan mengancam keselamatan dan

nyawa Nabi sehingga pada akhirnya Nabi harus melakukan sistem dakwah yang lain. Dakwah Nabi Muhammad Saw. dilakukan dengan dua cara pertama yaitu dengan cara sembunyi-sembunyi dan terbatas.

Periode Dakwah dengan sembunyi dan terbatas, dimana Rasulullah SAW berdakwah di lingkungan sendiri dan rekan-rekan. Orang yang pertama kali menerima serta mengikuti dakwahnya. Mula-mula istri Rasul, Siti Khadijah selanjutnya imam Ali yang sekaligus juga menjadi pemeluk agama Islam termuda, imam Ali memeluk agama Islam pada usianya yang ke-10 tahun. selanjutnya disusul oleh Abu Bakar, Zaid, Ummu Aiman dan lain-lain.. Setelah beberapa lama dakwah tersebut dilaksanakan secara individual, turunlah perintah agar Nabi melakukan dakwah secara terang-terangan.

Periode Dakwah dengan Terang-terangan dan Terbuka. Setelah beberapa lama melakukan secara sembunyi-sembunyi turunlah perintah atau firman untuk melakukan dakwah secara terbuka dan terang-terangan. *“Dan berilah peringatan kepada kaum kerabatmu yang terdekat.”(Asy-Syu’araa)*. Dengan datang atau turunnya perintah itu Nabi mulai berdakwah secara terang-terangan, mula-mulanya nabi mengundang dan menyeru pada kerabat karibnya dari Bani Abdul Muthalib, tapi mereka semua menolak kecuali Ali.

Langkah berikutnya yang ditempuh Nabi adalah mulai menyeru pada masyarakat umum. Maka Rasulullah naik ke bukit Shafa dan memanggil orang Makkah, beliau bersabda “Bagaimana bila aku mengatakan pada kalian bahwa dilembah sana ada seekor kuda yang akan menyerang kalian, apakah kalian akan mempercayai apa yang saya ucapkan?” mereka menjawab “ya, kami percaya karena kami belum pernah mendapatkan engkau berdusta” maka Rasulullah bersabda “Ketahuilah bahwa sesungguhnya aku memberi peringatan kepada kalian tentang siksa yang sangat pedih”. Lalu Rasul mengajak mereka untuk beriman kepada Allah.(Ahmad al-Usairy: Hal. 87)

Pada masa dakwah secara terang-terangan inilah Nabi mendapatkan perlakuan yang buruk dari umatnya. Karena setelah dakwah terang-terangan itu, pemimpin Quraisy mulai berusaha menghalangi dakwah Rasul. Karena mereka juga melihat semakin bertambahnya jumlah pengikut Nabi, maka mereka pun semakin keras melancarkan serangan-serangan, baik pada Nabi ataupun pada para pengikut Nabi.

Setelah penyiksaan dan semua perlakuan yang didapat oleh Nabi dari kaum Quraisy di Makkah, Nabi kemudian berusaha menyebarkan Islam ke luar kota dengan harapan dakwah Nabi akan mendapatkan reaksi yang berbeda dari yang diterima Nabi di kota Makkah.

Namun ternyata harapan dan perkiraan Nabi salah besar, ketika Nabi memutuskan untuk menyebarkan Islam di Thaif, reaksi yang didapat sama dengan reaksi yang biasa Nabi dapat di Makkah. Di Thaif Nabi diejek, disoraki, dan dilempari batu, akhirnya Nabi memutuskan kembali ke Makkah.

2. Periode Madinah

Jibril datang menemui Rasulullah dan mengabarkan kepadanya tentang kesepakatan kaumnya. Dia menyuruh Rasulullah untuk segera hijrah. Orang-orang kafir berkumpul di sekeliling rumah Rasulullah. Kemudian Rasulullah keluar sambil menebarkan debu di atas kepala mereka yang membuat mereka pingsan. (Ahmad al-Usairy: Hal. 87)

Peristiwa pengepungan itulah yang menandai awal pergerakan (hijrah) Nabi menuju Madinah. Di kala kaumnya sudah benar-benar menentang dan ingin membunuh Nabi, sebagai bukti tanda penolakan kan kebenaran yang dibawah oleh Nabi. Maka dimulailah hidup baru oleh umat Islam dengan harus hijrah.

a. Aspek Sosial Kemasyarakatan

Berbeda dengan Makkah, Madinah senantiasa mengalami perubahan sosial yang meninggalkan bentuk kemasyarakatan

absolut model badui. Kehidupan sosial Madinah secara berangsur-angsur diwarnai oleh unsur kedekatan ruang daripada oleh sistem kekerabatan. Madinah juga memiliki sejumlah warga Yahudi, yang mana sebagian besarnya lebih simpatik terhadap monotheisme.

Penduduk Madinah yang terdiri dari kaum Muhajirin, Anshar, dan nonmuslim tersebut, merupakan sebuah keberagaman yang ada pada masa lalu dan sudah menjadi suatu hal yang tidak bisa lagi dipungkiri eksistensinya. Tapi bukan hal itu yang akan digaris bawahi, yang terpenting adalah jiwa sosialis masyarakat madinah sangat tinggi. Ini terbukti dari persaudaraan yang tinggi dan sangat kokoh. Tidak ditemukan konflik karena masalah perbedaan. Kalaupun ada masalah itu dengan cepat segera terselesaikan, karena nabi sangat bijak dalam hal itu dan sangat hati-hati terhadap peletakan sebuah nilai kemasyarakatan.

Nabi berhasil membentuk sistem yang luar biasa bagus. Masyarakat Madinah merasa bahwa dirinya itu satu. Maka dari itu, apabila ada satu yang sakit maka yang lain turut merasakan. Hal ini lebih khusus lagi pada umat Muslim sendiri, di mana sudah menjadi kewajiban di setiap Muslim sebagaimana dalam riwayat Nabi seringkali memerintahkannya.

Ada beberapa teradisi yang yang perlu digaris bawahi:

- Silaturahmi yang membudaya
- Gotong royong sering diadakan demi kepentingan bersama
- Kepedulian yang tinggi, mengunjungi orang yang sedang sakit atau yang terkena musibah.

b. Aspek Politik Pemerintahan

Selain menjadi pemimpin agama Islam, Nabi Muhammad juga menjadi pemimpin pemerintahan. Kalau sekarang beliau selayaknya sebagai presiden. Nabi terkenal dengan kebijaksanaannya dalam menjalankan roda pemerintahan. Kepentingan umum lebih dikedepankan dari kepentingan-kepentingan yang lain.

Adapun sistem pemerintahan yang digunakan Nabi yaitu sistem musyawarah dan demokrasi dan yang terpenting adalah perkara diputuskan dengan seadil-adilnya. Sehingga Golongan yang berbeda merasa tenang karena tidak ada diskriminasi. Mereka bisa hidup berdampingan tanpa ada permusushan dengan yang lain. Keberagaman yang ada tidak menjadi persoalan, justru mengkokohkan solidaritas di antara mereka.

Memang pada kebijakan politik yang pertama oleh Nabi adalah bagaimana menghapus prinsip kesukuan dan mempererat persatuan. Nabi benar-benar mencurahkan perhatiannya untuk masyarakat, sehingga berhasil mendamaikan antar suku Aus dan Khazraj.

Perlu diketahui ada beberapa strategi yang dilakukan Rasulullah, dalam rangka memperkokoh masyarakat dan negara baru yang telah terbentuk. Adapun strategi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Pembangunan masjid

Masjid di zaman Nabi, selain berfungsi sebagai tempat ibadah, juga sebagai tempat mempersatukan kaum Muslimin, musyawarah, bahkan menjadi pusat pemerintahan.

2. Kemiliteran

Nabi adalah pemimpin negara tertinggi tentara Muslim. Beliau turut terjun dalam 26 atau 27 peperangan dalam ekspedisi. Bahkan Nabi sendiri yang memimpin beberapa peperangan yang besar misalnya, perang Badar, perang Uhud, perang Khandaq, perang Hunayn dan dalam penaklukan kota Makkah. Adapun peperangan ekspedisi yang lebih kecil pimpinan diserahkan kepada para komandan yang ditunjuk oleh Nabi. (K. Ali. : 128). Di kala itu, peraturan kemiliteran belum dikenal. Akan tetapi moralitas dan kedisiplinan yang tinggi membuat mereka tertata di bawah satu komando yaitu Nabi. Ketika ingin menghadapi peperangan. Dalam perkembangannya pasukan kemiliteran umat Islam makin meningkat. Pada awalnya pasukan umat Islam hanya berjumlah 313 pejuang. Hingga pada

perang terakhir di Uhud, pasukan umat Islam sudah mencapai 30.000 pejuang. Para pejuang tersebut memiliki keahlian yang cukup baik dan disiplin yang tinggi.

c. *Dakwah*

Proses penyebaran agama Islam di Madinah tentunya memiliki perbedaan dengan sistem yang telah diterapkan oleh Nabi sebelumnya. Pada periode Madinah Nabi memiliki sedikit kemudahan dalam mengenalkan Islam. Itu dikarenakan masih banyak penduduk Madinah yang menganut agama samawi. Dapat kita lihat ketika Nabi memasuki Madinah, beliau mendapat penyambutan yang luar biasa dari masyarakat.

Ada beberapa strategi dakwah yang dilakukan oleh Nabi, yaitu sebagai berikut:

- Membina masyarakat Islam melalui pertalian persaudaraan antara kaum Muhajirin dengan kaum Anshar
- Memelihara dan mempertahankan masyarakat Islam
- Meletakkan dasar-dasar politik ekonomi dan sosial untuk masyarakat Islam.

Dengan diletakkannya dasar-dasar yang berkala ini masyarakat dan pemerintahan Islam dapat mewujudkan nagari “*Baldatun Thayyibatun Warabbun Ghafur*” dan Madinah disebut “*Madinatul Munawwarah*”. (Sayed Ali Asgher Razwy.: 164)

Dari sistem yang telah diterapkan Nabi tersebut, hampir tidak mendapat penolakan dari masyarakat Madinah, karena nilai-nilai yang diletakkan Nabi bersifat universal, walau pada hakikatnya nilai-nilai tersebut termaktub dalam Islam. Contohnya berbuat adil, saling menolong, larangan curang dalam berdagang, dan lain-lain.

Sejarah mencatat bahwa masyarakat Islam, yang tumbuh dan berkembang sejak berdirinya *Daulah Islamiyah* di Yatsrib (kini bernama *al-Madûnah al-Munawwarah* lazim disebut kota Madinah), yang bersatu padu dengan jalinan persaudaraan, dan

terikat dengan tali cinta yang mendalam dan kasih sayang yang sangat mesra meskipun mereka berada di berbagai negeri yang berjauhan benar-benar ada dan disaksikan oleh sejarah. Pada waktu itu, masyarakat Islam betul-betul menjadi contoh dimanamana. Dengan sistem Islam umat manusia dalam beberapa generasi dan disusul beberapa generasi berikutnya, benar-benar mengalami kebahagiaan. Di antara indikatornya yang paling menonjol(asy-Saal : 1987 :13-14) adalah terdapatnya keamanan yang merata, tegaknya keadilan, terkendalinya selera manusia terhadap harta, di samping memenuhi segala faktor-faktor perkembangan. Indikator-indikator tersebut harus terjalin dalam sistem-sistem hubungan sesama manusia secara bersih dan murni, yang dapat tercermin dalam pergaulan hidup antar sesama makhluk. Krusial dikedepankan di sini bahwa sebab-sebab sistem Islam tersebut tepat dan ideal dalam membangun

Baik periode madinah dan periode makkah ini merupakan inspirasi dari sejarah dakwah Nabi Muhammad SAW yang dapat dijadikan pondasi dan dasar-dasar dalam pengembangan masyarakat. ada beberapa hal yang sangat relevan bagi kegiatan dakwah bil hal atau pengembangan masyarakat secara substansial yakni; pertama, penanaman dan penguatan ketauhidan yang pada ujungnya adalah pembangunan dan pengembangan karakter. Pengembangan masyarakat dalam konteks ini adalah memiliki tugas yang beras yakni, penguatan karakter pada kelompok sasarannya (baca; mad'unya). Kedua, keadilan, persaudaraan, persamaan menjadi tema-tema penting dakwah nabi Muhammad SAW yang sangat relevan bagi pengembangan masyarakat Islam. Dimana pengembangan Islam itu ditantang untuk mewujudkan masyarakat yang berkeadilan, persamaan dan penuh persaudaraan di tengah sistem sosial dunia, negara atau masyarakat yang kurang adil, penuh konflik dan masih adanya perbudakan. Ketiga, pengembangan masyarakat jika merujuk pada dakwah Nabi SAW juga melakukan hal-hal teknis tentang perdagangan, penanggulangan kemiskinan, dan membangun dasar-dasar

politik-ekonomi. Begitupula pengembangan masyarakat agar melakukan hal-hal di atas dalam kegiatan maupun programnya.

C. Nilai-nilai dan Prinsip-Prinsip

Narasi besar yang hilang dalam konteks pemberdayaan masyarakat, hal ini yang menyebabkan kegiatan-kegiatan tersebut gagal dalam membangun kemandirian dan kesejahteraan tersebut adalah keadilan, kejujuran, kepedulian, kebersamaan, dan saling tolong menolong. Narasi besar itu adalah nilai-nilai yang seharusnya menjadi dasar dan landasan dalam kegiatan dan program pemberdayaan masyarakat tersebut. Kelonggaran atau pun ketiadaan nilai-nilai dalam pemberdayaan masyarakat. Menyebabkan aktivitasnya dimasyarakat terasa kering, penuh nuansa konflik kepentingan. Yang ujungnya kegiatan yang dilaksanakan tersebut tidak dapat memenuhi tujuan mulianya yaitu memandirikan masyarakat .

Kegagalan program pemberdayaan masyarakat dikarenakan nilai-nilai normatif yang sedianya diimplementasikan dalam kegiatan tersebut tidak berjalan. Banyak program pemberdayaan masyarakat yang tidak berdampak apa-apa karena adanya budaya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dalam pelaksanaanya.

Nilai-nilai yang melandasi pemberdayaan Masyarakat yakni:

1. Kejujuran (transparansi) nilai ini secara empirik sangat penting dalam konteks pemberdayaan masyarakat karena integritas moral semua yang terlibat dalam kegiatan berada pada ranah yang tinggi, nilai kejujuran harus melekat pada setiap insan-insan yang mengelola atau terlibat dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat tersebut, bila kejujuran ini tidak mendapatkan tempat pada kegiatan tersebut, seberapa besar pun dana dan potensi disumbangkan untuk kegiatan ini tidak mendapatkan dampak apa apa.
2. Keadilan, berarti bahwa pelaksanaan pemberdayaan masyarakat tersebut memberikan peluang yang sama

kepada seluruh kelompok sasaran baik dalam mendapatkan bantuan teknis maupun penguatan kapasitasnya. Adil dan merata adalah nilai yang perlu ditanamkan dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat. Misalnya pembagian dana yang tidak menerapkan nilai keadilan akan menimbulkan gejala sosial dimasyarakat yang menyebabkan gagalnya program pemberdayaan masyarakat .

3. Kepercayaan (Trust) yang berarti bahwa pelaksana maupun kelompok sasaran yang akan diberdayakan dapat dipercaya untuk turut terlibat dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat. Saling percaya antara keduanya juga penting dalam membangun kesepahaman dalam rangka mewujudkan keberhasilan dalam program tersebut. Kepercayaan ini sebagai mana diungkapkan Francis Fukuyama, merupakan nilai atau modal sosial yang dapat memperkuat perusahaan-perusahaan di Asia Timur (Jepang, Korea Selatan dan lainnya). Karena pemberdayaan Masyarakat juga itu perlu organisasi, perusahaan juga sebagai organisasinya maka kepercayaan juga harus tumbuh disetiap pribadi-pribadi yang terlibat dalam kegiatan tersebut, kepercayaan tinggi dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat akan menjadikan program tersebut dengan baik dan berkesinambungan. Sebaliknya jika ketidakpercayaan yang tumbuh maka program pemberdayaan masyarakat akan terhambat dan tidak berhasilnya program pemberdayaan masyarakat.
4. Kebersamaan dan saling tolong menolong berarti pemberdayaan masyarakat memerlukan kebersamaan dan saling tolong menolong dari mereka yang terlibat dalam pengembangan masyarakat lainnya. Melalui kebersamaan kompleksitas dari permasalahan dan kendala yang dihadapi dalam pemberdayaan masyarakat akan terasa ringan dan mudah untuk dilaksanakannya.
5. Kepedulian berarti komitmen yang tinggi dari anggota masyarakat yang lain untuk secara sadar berbagai dengan

anggota masyarakat yang lain secara sadar berbagai dengan anggota masyarakat yang lainnya. Berbagai dalam kaitanya dapat berupa material maupun imaterial, kepedulian sikaya terhadap si miskin akan menolong masyarakat miskin keluar dari jeratan kehidupan yang kurang beruntung. Kepedulian adalah nilai islam yang wajib diimplementasikan dalam pemberdayaan masyarakat, dalam umat Islam kepedulian terhadap sesama sangat dianjurkan untuk dilakukannya, didalam al-Quran kata shadaqah diulang-ulang sampai dua ratus kali, ini memberikan isyarat akan pentingnya sedakah dalam mengentaskan atau menyelesaikan permasalahan kemiskinan, hal ini juga menwartakan bahwa Islam adalah ajaran yang memposisikan sangat penting mengenai kepedulian diantara umatnya.

6. Berorientasi kepada masa depan bahwa pengembangan Masyarakat Islam menitikberatkan pada orientasi masa depan, yakni apa yang dilaksanakan tersebut memiliki nilai kesinambungan bagi pengembangan masyarakat di masa depan, kegiatan pelestarian lingkungan maka kegiatan ditujukan untuk menciptakan lingkungan hari ini mau pun masa depan yang lebih baik, bukan malah merusak atau mengurangi kualitas lingkungannya tersebut .

Adapun Prinsip-Prinsip dalam pengembangan masyarakat Islam, sebagai berikut;

1. Partisipasi. Masyarakat terlibat secara aktif dalam setiap proses pengambilan keputusan pembangunan dan secara gotong royong menjalankan pembangunan;
2. Kesetaraan dan keadilan gender. Laki-laki dan perempuan mempunyai kesetaraan dalam perannya di setiap tahap pembangunan dan dalam menikmati secara adil manfaat kegiatan pembangunan;
3. Demokratis. Setiap pengambilan keputusan pembangunan dilakukan secara musyawarah dan mufakat dengan tetap

- berorientasi pada kepentingan masyarakat miskin;
4. **Transparansi dan Akuntabel.** Masyarakat harus memiliki akses yang memadai terhadap segala informasi dan proses pengambilan keputusan sehingga pengelolaan kegiatan dapat dilaksanakan secara terbuka dan dipertanggungjawabkan baik secara moral, teknis, legal, maupun administrative;
 5. **Keberlanjutan.** Setiap pengambilan keputusan harus mempertimbangkan kepentingan peningkatan kesejahteraan masyarakat tidak hanya saat ini tapi juga di masa depan dengan tetap menjaga kelestarian lingkungan; dan

BAB 2

FAKTOR-FAKTOR PENTING DALAM PENGEMBANGAN MASYARAKAT ISLAM (PMI)

A. Desiminasi

1. *Pengertian Desiminasi*

Secara etimology kata diseminasi bisa dilihat dalam *Merriam Webster Online Dictionary* (2008). Di dalam kamus tersebut dijelaskan bahwa diseminasi berasal dari bahasa Latin *disseminatus* yang mengandung makna *to spread a broad* dan *to disperse throughout*. Pengertian tersebut sejalan dengan istilah *dissemination* yang juga bermakna *to spread* atau *to distribute* (Hornby, 1974; Echols dan Shadily, 1997). Diseminasi adalah suatu kegiatan yang ditujukan kepada kelompok target atau individu agar mereka memperoleh informasi, timbul kesadaran, menerima, dan akhirnya memanfaatkan informasi tersebut.

Di sisi lain, beberapa hal membedakan antara proses diseminasi dan proses difusi. Desiminasi adalah proses penyebaran informasi atau ide baru yang dikelola secara terprogram atau direncanakan. Difusi adalah proses penyebaran ide baru itu bersifat spontan dan tanpa direncanakan.

2. Elemen- Elemen Desiminasi

Elemen-elemen yang penting ada dalam proses desiminasi adalah; Pertama, Inovasi. inovasi atau ide yang baru didesiminasikan dapat berupa ide, kegiatan atau perilaku atau benda yang dianggap baru oleh individu atau suatu kelompok/ masyarakat. Misalnya, ide baru pembuatan kompos dari sampah. Kedua, saluran komunikasi. Sebagaiman kita ketahui bahwa, desiminasi adalah proses pertukaran informasi dimana seseorang mengkomunikasikan gagasan dan ide baru kepada individu, kelompok atau masyarakat. Proses ini mengandaikan adanya saluran komunikasi, berupa media massa, media sosial, forum, dan lain sebagainya. Ketiga, waktu. Proses desiminasi sebagai penyebaran gagasan memerlukan waktu untuk pelaksanaannya. Keempat, Sistem sosial, yakni suatu hubungan antar unit dimana terjadi proses interaksi satu sama lain dan bersama-sama memecahkan persoalan yang dihadapi untuk tujuan bersama. Struktur sosial akan mempengaruhi bagi proses desiminasi suatu gagasan-gagasan baru, dimana ada kemungkinan penolakan atau penerimaan terhadap inovasi tersebut.

3. Teknik Diseminasi

Agar ide baru yang didesiminasikan dapat diadopsi dan diterima oleh individu, kelompok atau masyarakat dengan berhasil dan dilembagakan dalam kehidupan nyata, oleh karena itu perlu teknik-teknik desiminasi yang tepat, yakni (Everett M. Rogers, 1996:4);

- a. Teknik edukatif. Teknik ini cocok digunakan apabila waktu dalam pelaksanaan desiminasi cukup banyak. Karena teknik ini memerlukan waktu yang cukup panjang. Dimana kelompok sasaran untuk teknik mereka adalah menunjukkan keinginan untuk belajar.
- b. Teknik persuasif. Teknik ini digunakan bila tingkat konsensus atau kesepakatan mengenai proses adopsi ide baru antara fasilitator yang mendesiminasikan dengan

individu, kelompok atau masyarakat relatif rendah atau bila individu, kelompok atau masyarakat menunjukkan sikap penolakan.

- c. Teknik Fasilitatif. Teknik ini cocok pada tahap adopsi suatu ide baru, yaitu tahap diterapkannya suatu inovasi sampai membudaya atau melembaganya.
- d. Teknik otoritatif. Teknik ini ada juga menyebutnya teknik coercion. Dalam penerapannya menyangkut berbagai trick, baik positif maupun negatif, yang kalau perlu, memanipulasi kelompok sasaran agar mereka mau mengadopsi suatu ide-ide baru, terutama bila penerimaan cukup rendah.
- e. Teknik Dialog. Teknik ini dipergunakan jika individu, kelompok, dan masyarakat menunjukkan sikap terbuka terhadap ide atau gagasan baru tersebut. Teknik ini mengutamakan saling pengertian dan kesepakatan.
- f. Teknik Entertainment. Teknik ini dapat digunakan bila individu, kelompok, dan masyarakat menghendaki kesenangan atau hiburan, bukan pengajaran atau pengaruh orang lain. Bentuknya bisa berupa musik, drama, komedi, seni lukis atau film.

4. Desiminasi dan Adopsi

Desiminasi adalah proses penyebaran inovasi, gagasan adan ide baru kepada kelompok atau masyarakat. Hal ini mengandaikan ada proses penerimaan pada inovasi, gagasan-gagasan baru itu dinamakan dengan adopsi. Adopsi adalah proses sejak suatu inovasi dikenal sasaran, selanjutnya kelompok sasaran menentukan sikapnya, mencoba mengimplementasikan, sampai proses pelembagaan ide atau inovasi baru tersebut.

Rogers, Everett M, 1993, dalam bukunya *Diffusion of Innovation*, mengklasifikasikan pengadopsian inovasi atau gagasan baru.

- a. Perintis (*innovator*); proses desiminasi gagasan baru/ inovasi diterima sekitar 2,5% dari jumlah populasi;
- b. Pelopor (*Early adopter*): proses desiminasi gagasan baru/ inovasi diterima sekitar 13,5% dari jumlah populasi;

- c. Penganut dini (*Early Majority*); desiminasi gagasan baru/ inovasi diterima sekitar 34 % dari jumlah populasi;
- d. Penganut lambat (*late majority*); proses desiminasi gagasan baru/inovasi diterima sekitar 34% dari jumlah populasi;
- e. Kaum kolot (*laggard*); proses desiminasi gagasan baru/ inovasi diterima sekitar 16 % dari jumlah populasi;

Secara konseptual ada lima tahapan, dimana individu, kelompok atau masyarakat dalam mengadopsi suatu inovasi, ide baru, kegiatan atau perilaku baru tersebut, yaitu;

- a. Tahap pengenalan

Adalah suatu proses mengenal dan mengetahui tentang inovasi, individu, kelompok atau masyarakat sebagai sasaran dari desiminasi mendapatkan pemahaman tentang apa dan bagaimana fungsi atau cara menerima inovasi, ide atau kegiatan baru. Ada beberapa tahap dalam pengenalan; (a). Membuka diri terhadap suatu ide baru; (b), menaruh perhatian terhadap ide baru; (c). Menaruh minat pada ide baru;(d). Menunjukkan rasa ingin tahu dan memahami tentang ide baru tersebut. (e). Menunjukkan kehendak untuk mengetahui cara melaksanakan/mempraktikan ide tersebut;

- b. Tahap persuasi

Adalah proses dimana individu, kelompok atau masyarakat sebagai sasaran mulai membentuk sikap setuju atau tidak setuju terhadap suatu inovasi. Ada beberapa tahapan dalam persuasi, yakni; a). Perubahan sikap. Individu, kelompok atau masyarakat sebagai penerima ide-ide baru mulai mendiskusikan dengan orang lain, mempertimbangkannya dari sudut sistem nilai atau kepercayaannya. b). Penugasan kembali, dimana individu, kelompok atau masyarakat mengingat-ingat kembali apa isi dari ide baru serta tentang kemanfaatannya. c). Pertimbangan akhir, dimana individu, kelompok atau masyarakat memutuskan siap menerima ide

baru tersebut.

- c. Tahap pengambilan keputusan. Adalah proses individu, kelompok atau masyarakat memutuskan untuk menerima atau menolak ide baru tersebut.
- d. Tahap penerapan (implementasi)
Adalah proses individu, kelompok atau masyarakat mulai menerapkan/mengimplementasikan inovasi dalam bentuk praktik/kegiatan. Proses reinovasi atau penyesuaian/modifikasi inovasi oleh individu, kelompok atau masyarakat dapat pula terjadi pada tahap ini.
- e. Tahap konfirmasi
Adalah proses dimana individu, kelompok atau masyarakat memerlukan penguatan/pemantapan (reinforcement) atas inovasi /ide baru yang telah diadopsinya. Proses penguatan dan pemantapan ini biasanya akan berlaku efektif jika ada pemberian penghargaan (reward). Tahap ini juga merupakan konsolidasi ke arah proses pembudayaan/pelembagaan inovasi atau ide baru tersebut. Dengan demikian, ide-ide baru itu akan mengalami proses menjadi bagian dari gaya hidup atau perilaku kelompok sasaran.

4. *Desiminasi dan Perubahan Sosial*

Desiminasi dapat berimplikasi pada perubahan sosial, yakni proses dimana terjadi perubahan struktur dan fungsi sosial. Dilihat dari sumbernya maka perubahan sosial ada dua macam, yakni;

- a). Perubahan imanen, yaitu perubahan yang terjadi bila sumber perubahan sosial itu datangnya dari dalam sistem sosial itu sendiri.
- b). Perubahan kontak adalah perubahan sosial yang terjadi bila sumber ide baru itu datangnya dari luar sistem sosial itu sendiri.

Dalam konteks desiminasi, bahwa perubahan itu dapat terjadi berlaku pada perubahan imanen, bila individu, kelompok, dan masyarakat itu sendiri mewujudkan atau mengembangkan ide baru dengan sedikit atau tanpa pengaruh dari luar. Dimana ide baru atau inovasi itu menyebar kepada seluruh sistem sosial yang

ada di masyarakat. Desiminasi dapat berlaku pada perubahan kontak bila individu, kelompok, dan masyarakat melakukan perubahan karena ide baru itu berasal dari luar dirinya.

Terkait perubahan kontak ini ada dua macam; (1). Perubahan kontak selektif terjadi jika anggota sistem sosial terbuka pada pengaruh dari luar dan menerima atau menolak ide baru itu berdasarkan kebutuhan yang mereka rasakan. (2). Perubahan kontak terarah atau terencana adalah perubahan yang disengaja dengan adanya orang luar atau sebagian anggota sistem yang bertindak sebagai agen pembaharuan yang secara intensif memperkenalkan ide-ide baru untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh lembaga dari luar.

5. Desiminasi dalam pengembangan masyarakat Islam

Desiminasi menjadi faktor penting dalam pengembangan masyarakat islam. Agar perubahan sosial yang dilakukan oleh proses pengembangan masyarakat Islam menjadi nyata dan terwujud, maka desiminasi merupakan faktor gagasan dan ide menjadi melembaga dan membudaya masyarakat.

Bila dalam konteks pengembangan masyarakat Islam ingin mewujudkan tentang kesehatan lingkungan berbasis komunitas, dan ini ide baru. Hal ini memerlukan proses desiminasi, agar ide tersebut dapat benar-benar terwujud dalam kehidupan masyarakat yang diberdayakan tersebut. Desiminasi menjadi faktor penting yang secara terus menerus dilakukan dalam setiap tahapan-tahapan pengembangan masyarakat, baik pada perencanaan, pelaksanaan, pelebagaan dan monitoring serta evaluasi program tersebut.

Desiminasi dilakukan dalam pengembangan masyarakat karena dua hal, pertama, agar inovasi atau ide baru diterima dan menjadi agenda bersama seluruh stakeholder dalam pengembangan masyarakat tersebut. Kedua, sebagai wahana untuk bertukar gagasan yang produktif untuk tercapai tujuan dari pengembangan masyarakat tersebut.

B. Koordinasi

1. Pengertian

Koordinasi adalah sebuah proses saling mengerti antara dua orang atau lebih untuk melaksanakan suatu hal. Proses yang harus dijalani agar suatu kegiatan dapat dilaksanakan dengan lancar ataupun jika ada masalah tidak akan terlalu banyak kesulitan untuk mengatasinya. James D. Mooney (1947; 44) mendefinisikan koordinasi sebagai pencapaian usaha kelompok secara teratur dan kesatuan tindakan di dalam mencapai tujuan bersama. James A.F. Stoner (1982: 52) bahwa koordinasi adalah proses penyatupaduan sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan dari unit-unit yang terpisah dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2. Fungsi Koordinasi

Pfiffner dan Presthus menandakan bahwa koordinasi merupakan suatu teknik atau alat untuk mempersatukan sejumlah keahlian dan minat yang saling bertentangan dan memimpinkannya ke arah tujuan bersama. Fungsi-fungsi dari koordinasi sebagai berikut (D Sugandha, 1991: 5);

- a. Koordinasi adalah salah satu fungsi manajemen yang memiliki keunikan tersendiri di samping fungsi-fungsi lain yang harus dilakukan pimpinan organisasi;
- b. Koordinasi merupakan usaha untuk menjamin kelancaran mekanisme prosedur kerja, untuk menghindar seminimal mungkin perselisihan yang timbul antar sesama unit dan mengusahakan semaksimal mungkin kerjasama di antara unit-unit tersebut.
- c. Koordinasi mengandung makna adanya intergrasi (keterpaduan) dan dilakukan secara serasi dan simultan dari seluruh tindakan yang dijalankan oleh organisasi.
- d. Koordinasi adalah faktor dominan bagi kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu pimpinan organisasi dikatakan

berhasil dalam memimpin organisasi jika ia dapat melakukan koordinasi dengan baik dan berkesinambungan.

- e. Koordinasi memainkan peranan penting dalam merumuskan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang melahirkan jaringan-jaringan hubungan kerja.

3. *Metode dan Teknik koordinasi*

Ada beberapa metode dan teknik yang dapat dipakai dalam melakukan kegiatan koordinasi, sebagai berikut:

- a. Koordinasi melalui konsensus yang terdiri dari pertama, konsensus melalui motivasi. Artinya motivasi mempunyai peranan penting dalam meningkatkan usaha-usaha koordinasi. Motivasi dapat berupa kepentingan bersama, nilai-nilai dan solidaritas yang dapat dimanfaatkan untuk menjamin kelancaran koordinasi. Kedua, Konsensus melalui sistem timbal balik. Sistem timbal balik dapat digunakan untuk meningkatkan upaya-upaya koordinasi. Melalui sistem ini diusahakan adanya keseimbangan antara tuntutan individu baik yang bersifat material maupun yang bersifat non material. Ketiga, Konsensus ide. Koordinasi melalui ide dimaksudkann bahwa setiap orang yang bekerja dalam organisasi berusaha mengidentifikasi dirinya dalam keseluruhan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi.
- b. Koordinasi melalui pedoman kerja. Kebijakan yang telah digariskan dalam suatu organisasi, sebaiknya dituangkan ke dalam suatu ketentuan atau petunjuk teknis/pelaksanaan. Pedoman ini akan dijadikan landasan berpijak dan bertindak bagi setiap kegiatan, sehingga terwujudnya koordinasi yang baik, efektif dan efisien.
- c. Koordinasi melalui forum, Upaya-upaya koordinasi melalui forum ini dengan menggunakan wadah tertentu yang dapat dimanfaatkan sebagai wahana untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan bersama di dalam menjalankan roda organisasi. Forum koordinasi misalnya; Tim kerja,

Panitia, Satuan Tugas dan lain sebagainya.

- d. Koordinasi melalui konferensi. Koordinasi melalui konferensi diartikan dengan melalui penyelenggaraan rapat-rapat atau sidang-sidang yang dilaksanakan, baik pada tingkat pimpinan, manajer maupun bawahan.

4. Jenis-Jenis Koordinasi

Secara teoritis dapat disebutkan beberapa jenis koordinasi sesuai dengan lingkup dan arah jalurnya sebagai berikut;

- 1). Menurut lingkungannya terdapat;
 - a). Koordinasi intern yaitu koordinasi antar pejabat atau antarunit di dalam suatu organisasi.
 - b). Koordinasi ekstern yaitu koordinasi antar pejabat dari berbagai organisasi dan antar organisasi.
- 2). Menurut arahnya terdapat;
 - a). Koordinasi horisontal yaitu koordinasi antar pejabat atau antar unit yang mempunyai tingkat hierarki yang sama dalam suatu organisasi atau antar organisasi yang setingkat.
 - b). Koordinasi vertikal, yaitu koordinasi antar pejabat atau pimpinan dan unit-unit tingkat bawah oleh pejabat atasannya , juga cabang-cabang suatu organisasi oleh organisasi induknya.
 - c). Koordinasi diagonal yaitu koordinasi antar pejabat atau unit yang berbeda fungsi dan berbeda tingkatan hierarkinya.
 - d). Koordinasi fungsional yaitu koordinasi antar pejabat, antar unit atau antar organisasi yang didasarkan atas kesamaan fungsi atau karena koordinatonya mempunyai fungsi tertentu.

5. Koordinasi dalam Pengembangan Masyarakat.

Pengembangan masyarakat islam dalam melaksanakan kegiatannya melibatkan banyak orang atau kelompok. Pelibatan individu, kelompok atau masyarakat dapat berjalan efektif dan efisien jikalau dilakukan koordinasi yang baik pula. Dalam pengembangan masyarakat, koordinasi meliputi perorangan/ individu atau kelompok yang berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan bersama. Koordinasi hanya dapat dilaksanakan apabila setiap individu melibatkan

diri dengan apa yang dikerjakan orang lain dan saling membantu untuk mencapai tujuan bersama dari organisasi tersebut.

Dalam kaitan pengembangan masyarakat, koordinasi dilaksanakan pada tahap perencanaan kegiatan, pelaksanaan kegiatan, pelembagaan kegiatan maupun monitoring dan evaluasi. Koordinasi yang efektif diperlukan dalam tahapan-tahapan tersebut untuk menghindari masalah tumpang tindih yang sering terjadi dalam pelaksanaan kegiatan yang melibatkan berbagai pihak. Di sisi lain, setiap stakeholder yang terlibat dalam kegiatan pengembangan masyarakat harus mempunyai pedoman yang jelas yang berlandaskan pada kebijaksanaan atau nilai-nilai yang dianut organisasi, sehingga memungkinkan semua pihak bekerja efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama. Falsafah kerja, tujuan dan peran organisasi mutlak harus dipahami oleh seluruh stakeholder yang terlibat dalam pengembangan masyarakat sebelum melaksanakan koordinasi dalam program.

C. Pendekatan Tokoh Masyarakat

Kata tokoh merupakan atribut atau predikat yang dimiliki seseorang dalam kelompok khusus atau masyarakat luas. Kita mengenal tokoh agama, tokoh adat, tokoh-tokoh lain sesuai dengan bidang keahliannya. Tokoh masyarakat adalah mereka yang memiliki kedudukan sosial dan dihormati di lingkungannya. Mereka disebut tokoh masyarakat karena memiliki kedudukan serta pengaruh dan diakui oleh masyarakat. Menurut UU Nomor 8 Tahun 1987 pasal 1 ayat 6 Tentang Protokol bahwa tokoh masyarakat adalah seseorang yang karena kedudukannya menerima kehormatan dari masyarakat dan/atau Pemerintah.

Secara garis besar Astrid S. Susanto menyatakan bahwa ada beberapa kemungkinan seseorang terpilih dan diakui sebagai tokoh masyarakat, yaitu apabila ia: a). Giat dan berpartisipasi dalam persoalan masyarakat. b). Memperlihatkan ketergantungan pada masyarakatnya dan juga mempunyai kebutuhan pada masyarakat tersebut. c). Mempunyai ketegasan.

d). Fasih berbicara. e). Mempunyai sikap percaya akan diri sendiri. f). Populer dalam kelompok masyarakat.

Dalam kehidupan masyarakat terdapat dua tokoh, yakni tokoh formal. Tokoh formal adalah seseorang atau individu yang secara resmi menduduki suatu jabatan tertentu di sebuah instansi/organisasi tertentu. Individu ini diberikan wewenang/kekuasaan untuk mengambil keputusan-keputusan tertentu. Kekuasaan yang diberikan kepadanya harus dipertanggungjawabkan kepada atasannya dan diupayakan setiap keputusannya dapat bermanfaat untuk kemaslahatan masyarakat.

Tokoh informal. Adalah seseorang/individu yang memperoleh kekuasaan atau wewenang karena pengaruhnya pada suatu kelompok dalam masyarakat tertentu. Misalnya para Kyai, ulama, dan lain sebagainya mereka tidak hanya berposisi sebagai pemuka agama tetapi sering juga menduduki kepemimpinan dalam masyarakat secara keseluruhan. Tokoh informal tidak menduduki jabatan resmi dalam suatu instansi/organisasi tertentu, ketokohnya dalam berbagai bidang dan pengaruhnya tidak terbatas di lingkungan masyarakat setempat, tapi bisa keluar wilayahnya.

1. Teknik Mengenal Tokoh Masyarakat

Ada beberapa teknik untuk mengetahui atau mengenal dan menentukan siapa yang menjadi tokoh di suatu masyarakat. Pertama, teknik sosiometri. Teknik ini dapat dilakukan dengan cara menanyai anggota masyarakat kepada siapa mereka meminta nasihat atau mencari informasi mengenai masalah-masalah sosial ekonomi yang mereka hadapi. Pemimpin dalam hal ini adalah mereka yang paling banyak disebut oleh masyarakat tersebut. Kedua, teknik informan rating. Dalam teknik ini, pada prinsipnya sama dengan sosiometri tetapi yang ditanya bukan anggota masyarakat melainkan individu yang dianggap narasumber di sana yang dianggap mengenal dengan baik situasi sistem sosial. Ketiga, teknik self designating. Dalam teknik ini kepada setiap responden diajukan serangkaian pertanyaan untuk menentukan seberapa jauh ia menganggap

dirinya sebagai pemimpin dalam masyarakat. Pengukuran untuk mengenali ketokohan tepat sekali jika dilakukan dengan wawancara terhadap suatu random suatu sistem sosial.

Ciri-ciri tokoh masyarakat sebagai berikut;

- a. Tokoh masyarakat memiliki hubungan sosial yang luas daripada pengikutnya. Mereka lebih sering bertatap muka dengan media massa, lebih sering mengadakan perjalanan keluar dan lebih kerap berhubungan dengan agen-agen perubahan.
- b. Tokoh masyarakat tidak menyimpan pengetahuan atau keahliannya itu hanya untuk diri sendiri, melainkan berusaha untuk menyebarkannya kepada orang lain atau masyarakat. Mereka menjadi tempat bagi masyarakat untuk bertanya dan mencarikan solusi bagi permasalahan yang dihadapi masyarakat.
- c. Tokoh masyarakat dikenal oleh anggota-anggota masyarakat lainnya sebagai ahli yang berkompeten dalam hal inovasi, mungkin karena mereka telah menerima ide-ide baru sebelum orang lain. Mereka lebih inovatif dibandingkan daripada masyarakat pada umumnya.
- d. Tokoh masyarakat memperoleh posisi mereka sebagai pemimpin informal adalah karena mereka menghargai dan menjaga norma-norma sistem mereka. Mereka selalu menyelaraskan diri dengan norma-norma sistem, dan karena itu tokoh masyarakat menjadi model norma yang nyata bagi masyarakatnya.

2. *Peranan Tokoh Masyarakat dalam pengembangan masyarakat*

Kehadiran dan pengaruh tokoh masyarakat dalam struktur masyarakat kita masih bermakna strategis terutama sekali pada masyarakat yang sederhana (homopili), yaitu masyarakat yang hidup di pedesaan. Pada masyarakat pedesaan, kepercayaan dan ketergantungan pada tokoh masyarakat sangatlah besar, lain halnya dengan masyarakat yang sudah maju (heteropili) seperti di masyarakat perkotaan derajat ketergantungan maupun

perwujudannya sangatlah berbeda. Namun demikian selama dalam masyarakat itu masih ada unsur-unsur kepercayaan dan nilai-nilai sosial yang dianut serta dipertahankan maka keberadaan tokoh masyarakat akan selalu mendapatkan posisi yang terbaik dalam kehidupan masyarakat.

Ketika anggota masyarakat dihadapkan pada berbagai pesan atau ide dalam pengembangan masyarakat baik di bidang ekonomi, kesehatan, pendidikan, teknologi dan lainnya, disitu mereka dituntut memberikan keputusan menerima atau menolaknya, keputusan itu tentu saja dapat bermanfaat bagi dirinya, pada kaitan ini mereka akan bertanya dan minta jawaban kepada tokoh masyarakat tersebut.

Keberadaan tokoh masyarakat dalam kegiatan pengembangan masyarakat, pertama menjadi jembatan penghubung antara fasilitator dengan masyarakat yang menjadi kelompok sasaran. Kedua, menjadi fasilitator bagi usaha dan upaya untuk mempercepat pelaksanaan kegiatan pemberdayaan masyarakat tersebut. Kedua hal ini pada dasarnya menempatkan atau memposisikan bahwa tokoh masyarakat, dalam konteks pembangunan masyarakat tersebut adalah memberi bantuan untuk memperlancar, meningkatkan, mempercepat dan menjamin berhasil penyelenggaraan usaha-usaha pengembangan masyarakat tersebut.

D. Kepemimpinan Situasional

1. Pengertian

Kepemimpinan dapat didefinisikan dari dua sudut pandang, yakni: pertama, kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang-orang untuk melakukan kegiatan bersama yang mengarah pada pencapaian tujuan (Beal dan kawan-kawan, 1974). Kedua, Kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut bertindak laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpinnya (Cleaton dan Mason dalam Mardikanto, 1992). Sebagai suatu proses,

Margono Slamet (1992) berpendapat bahwa kepemimpinan juga merupakan proses pengambilan prakarsa untuk bertindak yang menghasilkan pola interaksi kelompok yang konsisten menuju pemecahan masalah bersama atau untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan gaya kepemimpinan adalah pendekatan atau cara-cara orang memimpin. Untuk itu ada dua golongan terbesar gaya kepemimpinan sebagai berikut; pertama, Kepemimpinan bergaya orientasi tugas (task oriented), yaitu gaya kepemimpinan yang lebih memfokuskan perlunya pelaksanaan tugas-tugas secara baik, apapun konsekuensinya. Istilah untuk gaya kepemimpinan ini yakni otoriter, diktator, supervisory dan initiating. Kedua, gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan baik (relationship oriented) yaitu gaya kepemimpinan yang lebih memfokuskan perlunya hubungan baik antara pimpinan dan bawahannya dan antara anggota kelompoknya. Istilah lain untuk gaya kepemimpinan ini adalah democratic, equalitarian, permisiveness, participatory, dan considerate.

Sekitar tahun 1960-an mulai timbul pendekatan situasional dalam kepemimpinan. Kepemimpinan situasional yaitu kepemimpinan berdasarkan situasi, artinya proses mempengaruhi dan menggerakkan kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Titik tolak pendekatan situasional adalah situasi-situasi yang saling berbeda menuntut dilaksanakannya fungsi-fungsi kepemimpinan yang saling berbeda pula. Fiedler (1965) mengembangkan teorinya mengenai efektivitas kepemimpinan yang sepenuhnya dikaitkan dengan ciri-ciri situasi. Teorinya adalah teori contingensi, teori ini mengkaitkan efektivitas seorang pemimpin dengan faktor-faktor situasional, yaitu aspek-aspek situasi kelompok bergantung dari ciri-ciri yang dimiliki seseorang pemimpin maupun sifat-sifat situasi yang menguntungkan.

2. *Jenis-jenis kepemimpinan situasional.*

Hersey dan Blanchard (1983) mengenalkan gaya

kepemimpinan situasional mengacu pada ; a). Perilaku hubungan antara pemimpin dan bawahan. b). Perilaku tugas yang harus dilaksanakan yang pada dasarnya mengaitkan gaya kepemimpinan dengan kematangan atau masa kerja bawahan, sehingga kemudia dikenal sebagai life cycle theory. Hal sama bahwa Kepemimpinan Situasional adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara;

- a. Tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (prilaku tugas)
- b. Tingkat dukungan sosioemosional yang disajikan pemimpin (prilaku hubungan)
- c. Tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu (kematangan bawahan).

Adapun mengenai gaya kepemimpinan situasional sebagai berikut:

a. Telling Style

Dimana gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa perilaku tugas yang tinggi dengan perilaku hubungan rendah, disebut pula dengan “gaya perintah” karena ditandai oleh komunikasi satu arah, di mana pemimpin menentukan tugas atau memberi perintah serta menerangkan kepada bawahannya tentang bagaimana, apa, bilamana dan di mana tugas harus dilaksanakan. Gaya kepemimpinan seperti ini dicirikan salah satu dengan sistem komando.

b. Selling Style

Gaya kepemimpinan bahwa perilaku tugas yang tinggi dengan perilaku hubungan yang tinggi, disebut “gaya menjual”, karena sebagian besar petunjuk masih disiapkan oleh pemimpin, namun dengan komunikasi dua arah atau dengan dialog bersama bawahannya. Gaya kepemimpinan ini diaplikasikan ketika bawahan sudah mulai matang, sudah menunjukkan tanggung jawab tinggi, tetapi belum memiliki

kesiapan atau kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan baik.

c. Participating Style

Dimana gaya kepemimpinan ini menunjukkan bahwa perilaku tugas rendah dengan perilaku hubungan yang tinggi, disebut dengan “gaya partisipasi”, karena bawahan dan pemimpin bersama-sama dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah.

d. Delegating Style

Dimana gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa perilaku tugas yang rendah dan perilaku hubungan yang rendah, disebut “gaya mendelegasi”, karena pemimpin memberikan delegasi penuh kepada bawahan untuk melaksanakan kegiatan mereka sendiri melalui penugasan, pengutusan dan pengawasan umum.

Menurut Paul Hersey dan Ken. Blanchard, seorang pemimpin harus memahami kematangan bawahannya sehingga dia akan tidak salah dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Tingkat kematangan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat kematangan M1 (Tidak mampu dan tidak ingin) maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan seperti ini adalah Gaya Telling (G1), yaitu dengan memberitahukan, menunjukkan, menginstruksikan secara spesifik.
- b. Tingkat kematangan M2 (tidak mampu tetapi mau), untuk menghadapi bawahan seperti ini maka gaya yang diterapkan adalah Gaya Selling/Coaching, yaitu dengan Menjual, Menjelaskan, Memperjelas, Membujuk.
- c. Tingkat kematangan M3 (mampu tetapi tidak mau/ragu-ragu) maka gaya pemimpin yang tepat untuk bawahan seperti ini adalah Gaya Partisipatif, yaitu Saling bertukar Ide & beri kesempatan untuk mengambil keputusan.

- d. Tingkat kematangan M4 (Mampu dan Mau) maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah Delegating, mendelegasikan tugas dan wewenang dengan menerapkan system control yang baik.

3. Kepemimpinan situasional dalam pengembangan masyarakat.

Sebagaimana kita ketahui bahwa pengembangan masyarakat memiliki ruang lingkup yang luas dan segmentasi yang beragam sesuai dengan potret masyarakat. Pelaksanaan pengembangan masyarakat itu bisa mencakup masyarakat di pedesaan maupun perkotaan, masyarakat di pedalaman maupun pesisir dan lain-lain. Hal ini menggambarkan bahwa ada situasi berbeda, dimana pengembangan masyarakat, misalnya dalam konteks gaya kepemimpinan berbeda pula. Tentu saja akan berbeda jika, gaya kepemimpinan yang berlaku di masyarakat pedesaan dan perkotaan, pedalaman atau pesisir. Pada masyarakat di pedesaan, dengan alasan bahwa mereka masih belum punya inisiatif, maka diperlukan gaya kepemimpinan Telling Style atau “gaya perintah”. Lain lagi, model kepemimpinan pada masyarakat perkotaan yang kritis dan lebih terbuka, maka Delegating Style lebih cocok diberlakukan pada masyarakat tersebut.

Dalam kaitan ini, gaya kepemimpinan situasional merupakan yang cocok dan penting bagi pengembangan masyarakat. karena kepemimpinan seperti ini mengandaikan bahwa masyarakat yang beragam dapat diakomodir melalui gaya-gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan konteks masyarakatnya. Gaya kepemimpinan seperti lebih mengerti dan aplikatif dengan keperluan pengembangan masyarakat yang memiliki spektrum luas dan beragam baik dari segi geografis, pendidikan, sosio- kultural, ekonomi dan lain-lain.

Kepemimpinan situasional ini aplikatif dan sesuai dengan konteks masyarakat yang diberdayakan jika didukung oleh sumber daya manusia yang dapat menjalankan model kepemimpinan ini.

Faktor SDM yang terlibat, khususnya fasilitator maupun pemangku kepentingan lainn diharapkan memiliki kompetensi dan kapasitas untuk menjalankan gaya kepemimpinan situasional. Tanpa dukungan SDM yang sesuai kompetensinya, pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional ini tidak akan berjalan efektif dalam mendukung usaha dan upaya pengembangan masyarakat yang berimplikasi pada perubahan sosial itu.

Faktor kepemimpinan situasional menjadi faktor atau variabel penting bagi pengembangan masyarakat, karena hal ini sangat cocok dengan kondisi dari masyarakat yang akan diberdayakannya tersebut. Kepemimpinan yang selalu menyesuaikan dengan situasi tertentu ini tingkat relevansinya dengan konteks pengembangan masyarakat tersebut.

BAB 3

TAHAPAN-TAHAPAN MANAJEMEN PENGEMBANGAN MASYARAKAT ISLAM

A. Perencanaan

1. *Pengertian Perencanaan*

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain—pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan—tak akan dapat berjalan.

Stephen Robbins dan Mary Coulter mengemukakan banyak tujuan perencanaan. Tujuan pertama adalah untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan kedua adalah untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia

dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya. Tujuan ketiga adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Tujuan yang terakhir adalah untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada.

Dalam konteks pengembangan masyarakat bahwa perencanaan yang dimaksud disebut dengan perencanaan sosial. Perencanaan Sosial pada hakekatnya menunjukkan pada perencanaan mengenai program pelayanan kesejahteraan sosial (Conyers, 1992 dan Edi Suharto, 2005:27)

Adapun definisi perencanaan sosial menurut PBB adalah sebagai berikut (Edi Suharto, 2005:27) :

1. Perencanaan sosial pada sector sosial, perencanaan ini meliputi sector kesejahteraan, pendidikan, kesehatan, perumahan, kependudukan dan keluarga berencana.
2. Perencanaan sosial pada lintas sektoral, perencanaan yang lebih dari sekedar perencanaan ekonomi, akan tetapi perencanaan pada berbagai sector.
3. Perencanaan sosial sebagai aspek-aspek sosial dari perencanaan ekonomi. Pada pengertian perencanaan tercakup dua dimensi penting, yaitu pertama, perencanaan sosial sebagai perencanaan input sosial bagi perencanaan ekonomi. Kedua, perencanaan sosial sebagai perencanaan yang ditujukan untuk menghindari, mencegah berbagai akibat sosial yang tidak diharapkan dari adanya pembangunan ekonomi.

2. *Model Perencanaan Sosial*

Sedikitnya ada empat model perencanaan sosial yang

memuat prinsip-prinsip perencanaan secara tersendiri (Gilbert dan Specht, 1977 dan Edi Suharto, 2005: 73-74) yaitu;

1. Model Rasional Komprehensif

Prinsip utama dari model ini adalah bahwa perencanaan merupakan suatu proses yang teratur dan logis mulai dari diagnosis masalah hingga pada pelaksanaan kegiatan atau penerapan program. Penekanan model ini terletak pada aspek teknis metodologis yang didasarkan atas fakta-fakta, teori-teori dan nilai-nilai tertentu yang relevan. Ciri model ini adalah bahwa masalah yang ditemukan harus didiagnosis, ditentukan pemecahannya melalui perancangan program yang komprehensif, baru kemudian diuji efektifitasnya sehingga diperoleh cara pemecahan masalah dan pencapaian tujuan yang paling baik.

2. Model Inkremental

Prinsip utama model ini menyaratkan bahwa perubahan-perubahan yang diharapkan dari perencanaan tidak bersifat radikal, melainkan hanya perubahan-perubahan kecil saja atau penambahan-penambahan pada aspek-aspek program yang sudah ada. Model ini juga menyarankan bahwa perencanaan tidak perlu menentukan tujuan-tujuan dan kemudian menetapkan kebijakan-kebijakan untuk mencapainya. Yang diperlukan adalah menentukan pilihan terhadap kebijakan yang berbeda secara marginal saja.

3. Model Pengamatan Terpadu

Model ini merupakan jalan tengah dari model yang pertama dan kedua yang memadukan unsure-unsur fundamental dan incremental. Keputusan yang fundamental dilakukan dengan menjajagi alternative-alternatif utama dihubungkan dengan tujuan. Tetapi tidak seperti pendekatan rasional, hal-hal yang detail dan spesifik diabaikan sehingga pandangan yang menyeluruh dapat diperoleh. Sementara itu, keputusan-keputusan yang bersifat tambahan atau incremental dibuat di dalam konteks yang ditentukan oleh keputusan-keputusan

fundamental. Dengan demikian, masing-masing unsur dapat mengurangi kekurangan-kekurangan yang terdapat pada unsur lainnya.

4. Model Transaksi

Prinsip utama model ini menekankan bahwa perencanaan melibatkan proses interaksi dan komunikasi antara perencana dan para penerima pelayanan. Oleh karena itu, model ini menyarankan bahwa perencanaan harus dapat menutup jurang komunikasi antara perencana dan penerima layanan yang membutuhkan rencana program. Caranya dapat dilakukan dengan mengadakan transaksi yang bersifat pribadi, baik lisan maupun tulisan secara terus menerus di antara mereka yang terlibat.

Beberapa jenis dari perencanaan adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan dengan sistem “top down planning” artinya adalah perencanaan yang dilakukan oleh lembaga pemerintahan sebagai pemberi gagasan awal serta pemerintah berperan lebih dominan dalam mengatur jalannya program yang berawal dari perencanaan hingga proses evaluasi, dimana peran masyarakat tidak begitu berpengaruh.
2. Perencanaan dengan sistem “bottom up planning” artinya adalah perencanaan yang dilakukan diaman masyarakat lebih berperan dalam hal pemberian gagasan awal sampai dengan mengevaluasi program yang telah dilaksanakan sedangkan pemerintah hanya sebagai fasilitator dalam suatu jalannya program.
3. Perencanaan dengan sistem gabungan dari kedua sistem diatas adalah perencanaan yang disusun berdasarkan kebutuhan masyarakat dan program yang diinginkan oleh masyarakat yang merupakan kesepakatan bersama antara pemerintah dan juga masyarakat sehingga peran antar satu dan keduanya saling berkaitan.

Disisi lain dalam konteks pengembangan masyarakat, jenis lebih pada model *bottom up* daripada *top down*. Jenis yang terakhir kurang memberikan ruang partisipasi pada masyarakat. Sedangkan perencanaan *bottom up* memberikan seluas-luasnya partisipasi kepada masyarakat. Dalam hal ini, perencanaan *bottom up* dikenal dengan perencanaan partisipatif. Tiga alasan utama mengapa perencanaan partisipatif dibutuhkan, yaitu (Conyers, 1991, 154-155) Alasan pertama partisipasi masyarakat merupakan suatu alat guna memperoleh informasi mengenai kondisi, kebutuhandan sikap masyarakat setempat yang tanpa kehadirannya program pembangunan serta proyek-proyek akan gagal. Alasan kedua adalah bahwa masyarakat akan lebih mempercayai kegiatan atau program pembangunan jika merasa dilibatkan dalam proses persiapan dan perencanaannya, karena mereka akan lebih mengetahui seluk beluk program tersebut dan akan mempunyai rasa memiliki terhadap program tersebut. Alasan ketiga adalah karena timbul anggapan bahwa merupakan suatu hak demokrasi bila masyarakat dilibatkan dalam proses pembangunan.

Sedangkan alasan lainnya dikemukakan oleh Amartya Sen dimana Ia mengemukakan ada 3 alasan mengapa harus ada demokasi dan Perencanaan Partisipatif (Amartya Sen, 1999:148) karena; 1). Demokrasi dan partisipasi sangat penting peranannya dalam pengembangan kemampuan dasar. 2). Instrumental role untuk memastikan bahwa rakyat bisa mengungkapkan dan mendukung klaim atas hak-hak mereka, di bidang politik maupun ekonomi. 3. Constructive role dalam merumuskan “kebutuhan” rakyat dalam konteks sosial.

Secara garis besar perencanaan sosial dan perencanaan partisipatif dapat dirumuskan menjadi lima tahapan (Carey, 1980; Marzuki dan Suharto, 1996).

- a. Identifikasi masalah
- b. Penentuan Tujuan
- c. Penyusunan dan Pengembangan Rencana Program

- d. Pelaksanaan Program
- e. Evaluasi Program

Siliwanti (2005:30-31) menegaskan, perencanaan yang baik akan sangat tergantung pada beberapa faktor, antara lain;

- a. Kualitas substansi rencana itu sendiri. hal ini akan sangat terkait dengan isi rencana tersebut yang mempertimbangkan banyak hal, seperti antara lain: kebutuhan masyarakat yang mendesak, arah kebijakan pembangunan nasional, globalisasi, demokratisasi dan desentralisasi dan sumber daya dimiliki.
- b. Mekanisme/proses perencanaan rencana, seperti pelaksanaan dialog dan konsultasi publik dengan masyarakat, lembaga perwakilan rakyat, LSM, dan lain sebagainya. Harapannya dengan konsultasi publik atau dialog, rencana program tersebut akan mendapatkan legitimasi secara utuh dari seluruh stakeholdernya.
- c. Pelaksanaan rencana, yaitu tindakan nyata/kongkrit yang berada di dalam masyarakat untuk melaksanakan program secara konsisten, termasuk didalamnya dukungan ketersediaan anggaran dan profesionalisme pelaksana rencana.

B. Pelaksanaan

Pelaksanaan dalam tahap manajemen pengembangan masyarakat adalah kata lain dari fungsi manajemen pengorganisasian. Dimana pengertian Fungsi Pengorganisasian/ Organizing adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumberdaya fisik lain yang dimiliki organisasi untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan organisasi.

Tahap pelaksanaan program intinya menunjukkan pada perubahan proses perencanaan pada tingkat abstraksi yang lebih rendah. Penerapan kebijakan atau penyelenggaraan

program merupakan tujuan. Sedangkan kegiatan-kegiatan untuk mencapainya adalah alat pencapaian tujuan. Ada dua prosedur dalam melaksanakan program, yaitu; (Edi Suharto: 2005:79) a) merinci prosedur operasional untuk melaksanakan program. b). Merinci prosedur agar kegiatan-kegiatan sesuai dengan rencana.

Dalam kaitan tahapan pelaksanaan juga ada dua hal yang perlu diperhatikan yakni pertama, mengorganisasi (Mahendra, 2004: 28-29). Di dalamnya meliputi; pemahaman tentang tahap pengorganisasian/pelaksanaan terkait erat dengan perencanaan, organisasi proyek dibentuk sesuai kebutuhan fungsional dan demi efektivitas, tanggung jawab dan tugas personal, tugas harus jelas batasannya, dan organisasi struktur rincian kerja. Kedua, mengkordinasi yang terdiri koordinasi dengan eksternal dan koordinasi dengan pihak internal.

Adapun kegiatan dalam pelaksanaan terdiri sosialisasi program, pelatihan tenaga pengelola program, pemberian bantuan teknis, pelatihan-pelatihan pendukung lainnya, penyediaan sarana dan prasarana dan lain-lain.

Pengorganisasian juga merupakan keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi wewenang, serta tanggung jawabnya dengan tujuan terciptanya organisasi yang berhasil. dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil. Sedangkan langkah perorganisasian

1. Memperici seluruh kegiatan yang harus dilaksanakan
2. Membagi beban kerja kedalam aktivitas yang menyenangkan
3. Mengkombinasikan pekerjaan anggota perusahaan dalam cara yang logs dan efisien
4. Penetapan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis.
5. Memantau aktivitas organisasi dan pengambilan langkah-langkah untuk meningkatkan efektivitas

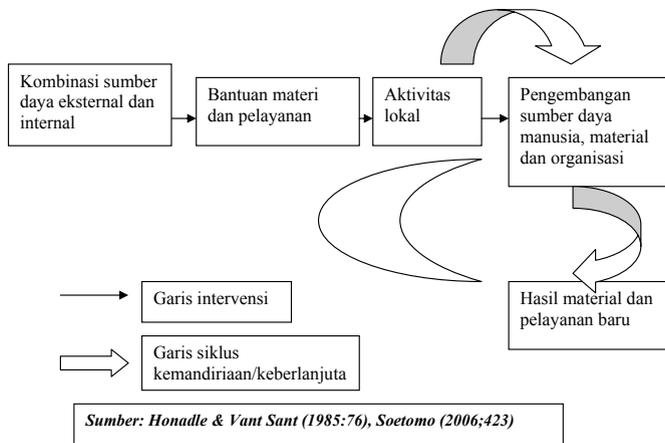
Pengarahan (*directing*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha. Prinsip pengarahan meliputi prinsip keharmonisan dan kesatuan komando. Pada prinsip keharmonisan, bertujuan pemenuhan kebutuhan yang dimiliki para pekerja harus harmonis dengan kepentingan perusahaan. Sedang prinsip kesatuan komando, menyatukan arah dan tujuan dan tanggung jawab para bawahan kepada atasan

C. Pelembagaan

1. Pelembagaan

Soetomo (2006;422), bahwa melaksanakan program yang berorientasi pemberdayaan sehingga berdampak pada proses yang berkelanjutan tersebut bukan hal yang mudah. Banyak ditemukan bahwa suatu program atas bantuan/asistensi dari pemerintah maupun non pemerintah memang dapat mendorong tumbuhnya aktivitas lokal, tetapi aktivitas lokal berhenti setelah program dari luar tersebut dihentikan.

Berikut ini, menurut Soetomo, bentuk intervensi dalam program pemberdayaan masyarakat yang berdampak kemandirian atau keberlanjutan tersebut;



Gambar 1. Intervensi yang berdampak kemandirian

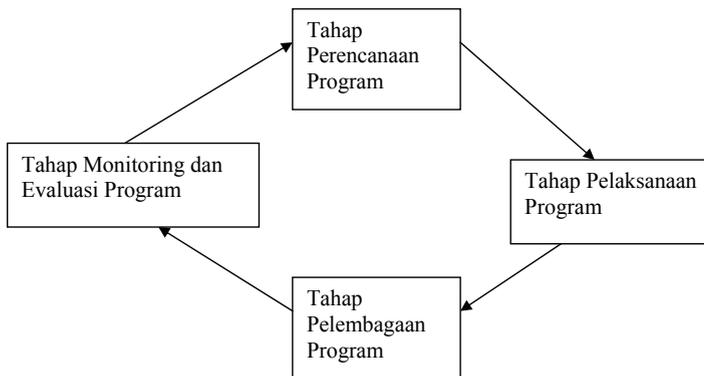
Lebih lanjut, menurutnya, bahwa kunci pertama dari keberhasilan program pemberdayaan masyarakat adalah apabila dapat mendorong lahirnya aktivitas lokal atau kegiatan-kegiatan di masyarakat. Lebih penting dari itu, apabila dampak keberlanjutan dari program itu dapat terlihat dan ada, dimana aktivitas lokal atau kegiatan yang dilaksanakan dalam program tersebut mendorong muncul aktivitas lokal atau kegiatan-kegiatan lainnya sebagai mata rantai dari kegiatan sebelumnya. Dalam bahasa lainnya, aktivitas lokal atau kegiatan yang dilaksanakan dalam program itu memberikan *multiplier effect* yang mampu menciptakan siklus kemanfaatan program yang tidak hanya berhenti ketika program yang berasal dari luar sudah habis masa waktunya.

Dalam konteks ini, bagi program pengembangan masyarakat, bahwa bantuan/pendampingan dari luar (baca; LSM, pemerintah maupun badan usaha) harus diposisikan hanya stimulan belaka dan tidak selamanya. Kenapa program yang dilakukan oleh pihak luar itu hanya stimulan saja? Hal ini dimaksudkan agar masyarakat

yang diintervensi melalui sebuah program tersebut, tidak mengalami ketergantungan, tentu saja hal tersebut dapat berdampak buruk bagi mereka, dan bertentangan dengan tujuan sebenarnya diselenggarakannya program pemberdayaan masyarakat; yakni masyarakat dapat berdaya dan menolong diri sendiri dalam menghadapi hambatan dan kendala yang dihadapinya.

Model program pengembangan masyarakat yang memiliki arah kemandirian/keberlanjutan salah satu telah digagas oleh LP3ES ketika mengintroduksi program transaksi hulu-hilir di wilayah DAS Cidanau, Serang, Banten. Dimana secara eksplisit ada satu tahapan secara khusus untuk membangun dimensi keberlanjutan dari program atau aktivitas lokal yang ada disana.

Berikut ini siklus tahapan dalam pengembangan masyarakat yang menganut aspek berkelanjutan program tersebut



Sumber: LP3ES dan IIED, 2005

Gambar 2. Siklus tahapan pemberdayaan masyarakat yang memiliki aspek keberlanjutan

Tahap pelembagaan inilah merupakan tahapan khusus yang dilakukan dalam rangka membangun aspek kemandirian atau keberlanjutan tersebut. Dimana tahapan ini seringkali terabaikan

oleh sejumlah perencana dalam program pemberdayaan masyarakat tersebut. Padahal agar program tersebut dapat berjalan berkesinambungan dan memberikan manfaat kepada masyarakat secara jangka panjang, serta menjamin bahwa program itu tetap berjalan walaupun bantuan/asistensi dari pemerintah, LSM maupun badan usaha sudah selesai.

Sedangkan tahapan pemberdayaan masyarakat yang mengabaikan aspek keberlanjutan tersebut, biasanya urutannya sebagai berikut; pertama, perencanaan program, pelaksanaan program dan monitoring serta evaluasi program. Ternyata model ini tidak memberikan kontribusi positif bagi pengembangan program secara lebih berkesinambungan.

2. Strategi Pelembagaan Program

Berikut ini beberapa strategi dalam rangka mendukung pelembagaan bagi program pemberdayaan masyarakat, yaitu; *pertama*, penguatan kelembagaan lokal. Dalam sebuah program tersebut harus dibangun kelembagaan lokal yang kuat sebagai mata rantai yang akan melanjutkan kegiatan pemberdayaan yang sudah dilakukan melalui stimulan dari pihak luar tersebut. Karena kelembagaan lokal yang kuat akan memelihara kesinambungan dan manfaat program tersebut. Penguatan kelembagaan lokal dapat dilaksanakan melalui penguatan sumber daya manusia (SDM) sebagai pengelola program tersebut, pembangunan sarana fisik kelembagaan dan pendanaan yang permanen. Penguatan dan pengembangan sumber daya manusia, misalnya, melalui pelatihan manajemen dan kepemimpinan, administrasi keuangan, pemasaran dan lobby serta ketrampilan—ketrampilan lainnya.

Kedua, membina kader masyarakat. Kader masyarakat biasanya dibentuk bersamaan dengan perencanaan dan pelaksanaan program. Mereka inilah ujung tombak yang akan meneruskan program tersebut setelah masa penghapusan “jejak” dari pihak luar yang membantunya. Pembinaan kader

masyarakat yang profesional dan cakap adalah bentuk tanggung jawab dari pemberi program untuk mewujudkan kemanfaatan yang berjangka panjang tersebut. Pada tahap pelembagaan, aspek pembinaan kader masyarakat merupakan hal yang penting dilakukan sebagai upaya membangun dampak yang berjangka lama dari program tersebut.

Ketiga, Sumber pendanaan; sumber pendanaan bagi program tersebut yang tidak hanya bergantung pada pemberian dari pihak luar yang sifat sementara dan tidak permanen. Tetapi mekanisme pendanaan ini harus dibuat secara permanen, oleh karena itu model-model pendanaan alternatif harus dibuat selama program tersebut dilaksanakan. Misalnya, dalam kasus Program Transaksi Hulu-Hilir di Wilayah di DAS Cidanau, disepakati pemberian dana kompensasi dari pihak hilir (PT. Krakatau Tirta Industri) sebagai pemanfaat dari air yang mengalir di daerah aliran sungai (DAS) Cidanau kepada masyarakat di hulu agar memelihara kelestarian lingkungan di daerah hulu sehingga air itu dapat tersedia dan mengalir. Model-model seperti inilah yang dapat diharapkan membangun pendanaan program setelah “pemberian dana” dari luar dihentikan karena sifatnya yang sementara dan stimulan belaka.

D. Monitoring dan evaluasi

Monitoring dilakukan sejak awal kegiatan, terutama pada saat implementasi program. Tujuan monitoring (pemantauan) untuk melihat atau mengawasi apakah pelaksanaan program sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, jika terjadi penyimpang dapat segera dilakukan perbaikan. Sementara evaluasi dapat pula dilakukan terhadap proses dan hasil implementasi program, artinya bisa dilakukan pada waktu-waktu tertentu (misalnya per triwulan, per semester, per tahun, dsb) dan pada akhir kegiatan. Tujuan evaluasi program adalah untuk mengetahui sejauhmana pencapaian tujuan,

apa faktor penghambat dan pendukung, dan langkah apa yang perlu diambil guna perbaikan lebih lanjut. Teknik yang dapat digunakan dalam evaluasi yaitu diskusi kelompok atau pertemuan masyarakat untuk melakukan evaluasi

Kegiatan monitoring dimaksudkan untuk mengetahui kecocokan dan ketepatan kegiatan yang dilaksanakan dengan rencana yang telah disusun. Monitoring digunakan pula untuk memperbaiki kegiatan yang menyimpang dari rencana, mengoreksi penyalahgunaan aturan dan sumber-sumber, serta untuk mengupayakan agar tujuan dicapai seefektif dan seefisien mungkin. Berdasarkan kegunaannya, William Travers Jerome menggolongkan monitoring menjadi delapan macam, sebagai berikut;

1. Monitoring yang digunakan untuk memelihara dan membakukan pelaksanaan suatu rencana dalam rangka meningkatkan daya guna dan menekan biaya pelaksanaan program.
2. Monitoring yang digunakan untuk mengamankan harta kekayaan organisasi atau lembaga dari kemungkinan gangguan, pencurian, pemborosan, dan penyalahgunaan
3. Monitoring yang digunakan langsung untuk mengetahui kecocokan antara kualitas suatu hasil dengan kepentingan para pemakai hasil dengan kemampuan tenaga pelaksana.
4. Monitoring yang digunakan untuk mengetahui ketepatan pen delegasian tugas dan wewenang yang harus dilakukan oleh staf atau bawahan.
5. Monitoring yang digunakan untuk mengukur penampilan tugas pelaksana.
6. Monitoring yang digunakan untuk mengetahui ketepatan antara pelaksanaan dengan perencanaan program.
7. Monitoring yang digunakan untuk mengetahui berbagai ragam rencana dan kesesuaiannya dengan sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi atau lembaga.

8. Monitoring yang digunakan untuk memotivasi keterlibatan para pelaksana.

1. *Pengertian*

Evaluasi program adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Ada beberapa pengertian tentang program sendiri. Dalam kamus (a) program adalah rencana, (b) program adalah kegiatan yang dilakukan dengan seksama. Melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan (Suharsimi Arikunto, 1993: 297).

Menurut Tyler (1950) yang dikutip oleh Suharsimi Arikunto dan Cipi Safruddin Abdul Jabar (2009: 5), evaluasi program adalah proses untuk mengetahui apakah tujuan pendidikan telah terealisasikan. Selanjutnya menurut Cronbach (1963) dan Stufflebeam (1971) yang dikutip oleh Suharsimi Arikunto dan Cipi Safruddin Abdul Jabar (2009: 5), evaluasi program adalah upaya menyediakan informasi untuk disampaikan kepada pengambil keputusan.

2. *Tujuan Evaluasi Program*

Menurut Endang Mulyatiningsih (2011: 114-115), evaluasi program dilakukan dengan tujuan untuk: a. Menunjukkan sumbangan program terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil evaluasi ini penting untuk mengembangkan program yang sama ditempat lain. b. Mengambil keputusan tentang keberlanjutan sebuah program, apakah program perlu diteruskan, diperbaiki atau dihentikan. Dilihat dari tujuannya, yaitu ingin mengetahui kondisi sesuatu, maka evaluasi program dapat dikatakan merupakan salah satu bentuk penelitian evaluatif. Oleh karena itu, dalam evaluasi program, pelaksana berfikir dan menentukan langkah bagaimana melaksanakan penelitian.

Menurut Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar (2009: 7), terdapat perbedaan yang mencolok antara penelitian dan evaluasi program adalah sebagai berikut: a. Dalam kegiatan penelitian, peneliti ingin mengetahui gambaran tentang sesuatu kemudian hasilnya dideskripsikan, sedangkan dalam evaluasi program pelaksanaan ingin mengetahui seberapa tinggi mutu atau kondisi sesuatu sebagai hasil pelaksanaan program, setelah data yang terkumpul dibandingkan dengan criteria atau standar tertentu. b. Dalam kegiatan penelitian, peneliti dituntut oleh rumusan masalah karena ingin mengetahui jawaban dari penelitiannya, sedangkan dalam evaluasi program pelaksanaan ingin mengetahui tingkat ketercapaian tujuan program, dan apabila tujuan belum tercapai sebagaimana ditentukan, pelaksanaan ingin mengetahui letak kekurangan itu dan.

3. Model Evaluasi Program

Model-model evaluasi yang satu dengan yang lainnya memang tampak bervariasi, akan tetapi maksud dan tujuannya sama yaitu melakukan kegiatan pengumpulan data atau informasi yang berkenaan dengan objek yang dievaluasi. Selanjutnya informasi yang terkumpul dapat diberikan kepada pengambil keputusan agar dapat dengan tepat menentukan tindak lanjut tentang program yang sudah dievaluasi.

Menurut Kaufman dan Thomas yang dikutip oleh Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar (2009: 40), membedakan model evaluasi menjadi delapan, yaitu:

- a. Goal Oriented Evaluation Model, dikembangkan oleh Tyler.
- b. Goal Free Evaluation Model, dikembangkan oleh Scriven.
- c. Formatif Summatif Evaluation Model, dikembangkan oleh Michael Scriven.
- d. Countenance Evaluation Model, dikembangkan oleh Stake.
- e. Responsive Evaluation Model, dikembangkan oleh Stake.
- f. CSE-UCLA Evaluation Model, menekankan pada “kapan” evaluasi dilakukan.

- g. CIPP Evaluation Model, dikembangkan oleh Stufflebeam.
- h. Discrepancy Model, dikembangkan oleh Provus

Sedangkan dalam konteks pengembangan masyarakat Islam model monitoring dan evaluasi partisipatif yang dipakai dan digunakan, bukan model monitoring dan evaluasi yang konvensional. Berikut ini perbedaan keduanya;

Tabel
Perbandingan Monev Konvensional
dan Monev Partisipatif

ASPEK	KONVENSIONAL	PARTISIPATIF
Siapa pelaku monitoring dan evaluasi	Para ahli, akademisi, atau ilmuwan	Masyarakat
Apa yang di monitoring dan evaluasi	Aspek dan indikator monitoring dan evaluasi disusun sendiri terlebih dahulu oleh para ahli di belakang meja	Masyarakat memilih sendiri apa saja yang perlu di monitoring dan evaluasi beserta indikatornya
Bagaimana Caranya?	Terpusat pada objektivitas ilmiah dengan metode-metode “canggih”	monitoring dan evaluasi sendiri dengan cara yang sederhana sesuai dengan kondisi masyarakat
Kapan?	Biasanya selama dan setelah pelaksanaan program	Setiap tahapan program dalam skala kecil.
Alasan	Lebih sebagai bentuk pertanggungjawaban akademis atau pertanggungjawaban program	Selain bentuk pertanggungjawaban, juga bertujuan memberdayakan masyarakat setempat

Sumber: Handono, dkk (2005:107)

BAB 4

UNSUR-UNSUR MANAJEMEN PENGEMBANGAN MASYARAKAT ISLAM

A. Pendanaan

Salah satu isu masalah pokok dalam pengembangan masyarakat adalah keuangan dan permodalan (pendanaan). Pendanaan inilah yang akan menjadi motor penggerak bagi terwujudnya pelaksanaan kegiatan pengembangan masyarakat baik di tingkat makro, mikro maupun mezzo.

Dalam konteks ini, model-model pendanaan untuk kegiatan pengembangan masyarakat pada umumnya adalah sebagai berikut :

1. Grameen Bank

Grameen Bank adalah model pendanaan skala kecil untuk mengembangkan usaha ekonomi produktif masyarakat melalui penyediaan modal, pembinaan usaha secara kontinu dan intensif, dan pendampingan berkelanjutan yang mandiri.

2. Model Pembinaan dari Pemerintah, BUMN, swasta

Model pembinaan oleh Pemerintah, BUMN, swasta adalah sebuah model pembinaan dengan memanfaatkan dana dari bagian laba BUMN, dimana pembinaannya dapat berupa

pendidikan, lingkungan, kesehatan, kemiskinan, kemampuan kewirausahaan, manajemen serta keterampilan teknis produksi termasuk juga pinjaman modal kerja dan investasi, jaminan kredit, pemasaran dan promosi hasil produksi serta bantuan penyertaan.

3. Model Kemitraan :

Kemitraan adalah kerjasama antara individu/masyarakat dengan pihak-pihak lain yang memiliki komitmen tinggi dalam pengembangan masyarakat, dimana terjadi proses pembinaan dan pengembangan terhadap individu/masyarakat oleh pihak-pihak tertentu dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.

Sumber pendanaan bagi pengembangan masyarakat Islam berasal dari:

1. Zakat, Infaq, sedekah yang dikumpulkan oleh Lembaga Pengelola Zakat (BAZNAS, Dompot Dhuafa, PKPU dan lembaga-lain yang sejenisnya);
2. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Provinsi, serta APBD Kabupaten/Kota terutama untuk mendukung pengembangan dan pemberdayaan masyarakat;
3. Kontribusi BUMN dan swasta sebagai perwujudan tanggung jawab sosial perusahaan (Corporate Social Responsibility); dan
4. Swadaya masyarakat (asosiasi profesi, perguruan tinggi, lembaga swadaya masyarakat, organisasi kemasyarakatan, dan individu/kelompok peduli lainnya).

B. Kinerja Organisasi dan SDM

Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai ada tiga harus dilakukan yakni kebijakan peningkatan motivasi, insentif dan etos kerja;

1. *Motivasi*

Sumber dari motivasi kerja di antaranya adalah adanya kesempatan untuk berkembang, jenis pekerjaan yang dilakukan, serta adanya perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi dimana seseorang tersebut bekerja. Disamping itu motivasi kerja juga dipengaruhi oleh perasaan aman dalam bekerja, gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja, serta perlakuan yang adil.

Beberapa usaha yang dapat dilakukan oleh pimpinan dalam menumbuhkan motivasi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, diantaranya;

- a. Memberikan kepada karyawan keterangan yang mereka perlukan untuk melakukan sesuatu pekerjaan yang baik.
- b. Memberikan kesempatan umpan balik secara teratur;
- c. Meminta masukan dari karyawan/pegawai dan melibatkan mereka di dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka;
- d. Membuat saluran komunikasi yang mudah dipergunakan, sehingga karyawan dapat menggaunakan untuk mengutarakan pertanyaan/khawatiran mereka dalam memperoleh jawaban.
- e. Belajar dari para karyawan itu sendiri apa yang memotivasi mereka;
- f. Menghargai karyawan karena pekerjaan mereka yang baik secara umum
- g. Terus menerus memelihara hubungan dengan karyawan yang dibawahinya
- h. Memberi selamat secara pribadi kepada karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik:
- i. Memastikan apakah karyawan mempunyai sarana kerja yang terbaik;
- j. Kenalilah kebutuhan-kebutuhan pribadi karyawan karena karyawan akan lebih terdorong untuk bekerja bagi perusahaan yang memperhatikan keperluan pribadinya.

2. *Insentif*

Menurut Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan (1984:1): Insentif adalah pengupahan yang memberikan imbalan yang berbeda karena memang prestasi yang berbeda. Dua orang dengan jabatan yang sama dapat menerima insentif yang berbeda karena bergantung pada prestasi. Insentif adalah suatu bentuk dorongan finansial kepada karyawan sebagai balas jasa perusahaan kepada karyawan atas prestasi karyawan tersebut. Insentif merupakan sejumlah uang yang di tambahkan pada upah dasar yang di berikan perusahaan kepada karyawan. Tujuan dari pelaksanaan insentif dalam perusahaan khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan jalan mendorong/ merangsang agar karyawan : 1) Bekerja lebih bersemangat dan cepat.2) Bekerja lebih disiplin3) Bekerja lebih kreatif.

3. *Etos kerja*

Etos kerja merupakan salah satu faktor penentu produktivitas, karena etos kerja merupakan pandangan untuk menilai sejauh mana kita melakukan suatu pekerjaan dan terus berupaya untuk mencapai hasil yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang kita lakukan.

Usaha untuk mengembangkan etos kerja yang produktif pada dasarnya mengarah pada peningkatan produktivitas yang bykan saja produktivitas individu melainkan juga produktivitas masyarakat secara keseluruhan. Untuk itu dapat ditempuh berbagai langkah seperti:

- a. Peningkatan produktivitas melalui penumbuhan etos kerja, dapat dilakukan lewat pendidikan yang terarah. Pendidikan harus mengarah kepada pembentukan sikap mental pembangunan, sikap atau watak positif sebagai manusia pemabangunan bercirikan inisiatif, kreatif, berani mengambil resiko, sistematis dan skeptis.

- b. Sistem pendidikan perlu disesuaikan dengan kebutuhan pembangunan yang memerlukan berbagai keahlian dan keterampilan serta sekaligus dapat meningkatkan kreativitas, produktivitas, kualitas dan efisiensi kerja. Berbagai pendidikan kejuruan dan politeknik perlu diperluas dan ditingkatkan mutunya.
- c. Dalam melanjutkan dan meningkatkan pembangunan sebaiknya nilai budaya Indonesia terus dikembangkan dan dibina guna mempertebal rasa harga diri dan kebangsaan dan memperkokoh kesatuan.
- d. Disiplin nasional harus terus dibina dan dikembangkan untuk memperoleh rasa sikap mental manusia yang produktif.
- e. Menggalakkan partisipasi masyarakat, maningkatkan dan mendorong agar terjadi perubahan dalam masyarakat tentang tingkah laku, sikap serta psikologi masyarakat.
- f. Menumbuhkan motivasi kerja, dari sudut pandang pekerja, kerja berarti pengorbanan, baik untuk pengorbanan waktu seenggang dan kenikmatan hidup lainnya, sementara itu upah merupakan ganti rugi dari segala pengorbanannya itu

Nilai-nilai organisasi yang harus ditanamkan sehingga semangat kerja berlipat ganda, pertama, meningkatkan kebersamaan; Kebersamaan dalam tim yang kuat akan sangat besar sinerginya dalam meningkatkan produktivitas. Kebersamaan hati untuk menganggap keberhasilan orang lain adalah keberhasilan tim dan kegagalan rekan juga kegagalan seluruh tim, merupakan kunci teamwork yang penting. Sehingga tidak saling menyalahkan atau mempermalukan teman sendiri ketika terjadi kesalahan. Kekompakan sebuah tim memiliki 'power' khusus selain meningkatkan motivasi yang berujung produktivitas juga merupakan 'perekat' bagi pegawai untuk tetap bertahan di perusahaan dan tidak mudah tergiur untuk pindah ke perusahaan lain;

kedua, keadilan dalam bekerja. Adanya nilai-nilai keadilan

dalam suasana kerja, dimana setiap pegawai merasakan dan memiliki komitmen bersikap adil dalam pekerjaan;

Ketiga, penghargaan atas prestasi. Prestasi pegawai/karyawan dihargai dan diberikan insentif yang sesuai. Sehingga para pegawai dapat lebih bergairah lagi bekerja dan secara terus menerus meningkatkan kinerjanya.

keempat, kenyamanan dan suasana kerja yang positif. Tidak kalah penting adalah kebiasaan atau perilaku positif tiap-tiap, hal ini akan membentuk suatu kebiasaan dan suasana yang mendukung seseorang bekerja dengan tenang, nyaman dan produktif. Gunakan kalimat-kalimat positif dan membangun saat saling berkomunikasi baik secara langsung maupun melalui email atau surat atau sms. Sekali-sekali berikan pujian dengan tulus untuk sesuatu yang bagus yang dilakukan rekan kerja. Tidak menggosip tetapi secara gentle memberikan masukan atau kritik langsung kepada orangnya, dengan tujuan kebaikan bersama. Tidak mengeluh berlebihan sehingga mempengaruhi orang lain Karen energy negative yang anda sebar.

Bentuk Penjaminan kualitas Kinerja yang diterapkan melalui peningkatan prestasi kerja. Ukuran terakhir keberhasilan dari suatu departemen personalia adalah prestasi kerja. Karena baik departemen itu sendiri maupun karyawan memerlukan umpan balik atas upayanya masing-masing, maka prestasi kerja dari setiap karyawan perlu dinilai. Oleh karena itu Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja Menurut Heidrahman dan Suad Husnan (1990:126), faktor-faktor prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas Kerja

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

2. Kualitas kerja

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang

ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja.

3. Keandalan

Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama

4. Inisiatif

Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.

5. Kerajinan. Kesiediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.

6. Sikap. Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja

7. Kehadiran. Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan

C. Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien (Drs. H. Sadili Samsudin, M.M.M.Pd: 2006:23).

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia, menurut Peter Drucker dalam Abdurahmat Fathoni (2006:8-9) adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia.

Flippo (1985) seperti dikutip oleh Yuli (2005: 16) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia (personalia) dapat dipahami dari dua kategori fungsi yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional.

Fungsi manajemen mengacu pada proses planning, organizing, directing dan controlling. Sedangkan fungsi operasional meliputi kegiatan pengadaan tenaga kerja

(*procurement*), pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), integrasi (*integration*), peneliharaan (*maintenance*) dan pemutusan hubungan kerja (*separation*).

Empat hal penting berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut;

- a. Penekanan yang lebih biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya manusia dengan perencanaan.
- b. Tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi menjadi tanggung jawab manajer khusus, tetapi manajemen secara keseluruhan.
- c. Adanya perubahan dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen karyawan.
- d. Terdapat aksentuasi pada komitmen untuk melatih para manajer agar dapat berperan optimal sebagai penggerak dan fasilitator.

1. Prinsip-prinsip

Ada lima Prinsip pendekatan terhadap manajemen sumber daya manusia (Abdurahmat Fathoni: 2006:8-9), yaitu;

- a. Sumber daya manusia adalah merupakan kekayaan yang paling penting, yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
- b. Keberhasilan sangat dimungkin dicapai manakala peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur, serta mekanisme kerja, yang bertalian dengan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan pencapaian strategis
- c. Budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian terbaik.
- d. Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi semua anggota organisasi yang terlibat untuk mencapai tujuan.

- f. Empat prinsip tersebut harus tertanam dalam diri setiap anggota ditambah dengan ketakwaan dan keimanan kepada Tuhan Yang Maha Esa.

2. Tujuan

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut;

Pertama, tujuan sosial. Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara social dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

Kedua, tujuan organisasional. Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Ketiga, tujuan fungsional. Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia adalah untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Keempat, tujuan individual. Tujuan individual manajemen sumber daya manusia adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

3. Aktivitas

Aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan berkualitas bagi organisasi atau perusahaan. Aktivitas meliputi;

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia harus berfokus pada cara

organisasi atau perusahaan bergerak dan kondisi sumber daya manusia yang ada saat ini menuju kondisi sumber daya yang dikehendaki.

b. Rekrutmen

Perusahaan akan mencari tenaga kerja baru apabila terjadi kekurangan karyawan atau tenaga kerja yang diperlukan oleh perusahaan. Efektivitas sebuah perusahaan tergantung pada efektivitas dan produktivitas para karyawan. Oleh karena itu rekrutmen sumber daya manusia menjadi aktivitas departemen sumber daya yang penting.

c. Seleksi

Dalam menyeleksi karyawan baru, departemen sumber daya manusia biasanya menyaring pelamar melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Selanjutnya merekomendasikan pelamar yang memenuhi persyaratan pada manajer untuk diambil keputusan pengangkatan terakhir.

d. Pelatihan dan pengembangan

Perkembangan organisasi atau perusahaan terkait erat dengan kualitas sumber daya manusianya. Apabila sumber daya manusia kualitasnya rendah, stagnasi atau perusahaan kemungkinan besar akan terjadi. Program pelatihan dan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, sikap dan kinerja sumber daya manusia.

e. Penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien. Dengan dilakukannya penilaian prestasi kerja berarti suatu organisasi atau perusahaan telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

f. Kompensasi

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, terutama

perusahaan yang profit making, maka pengaturan kompensasi merupakan faktor penting untuk dapat memelihara dan mempertahankan prestasi kerja karyawan. Suatu kompensasi dapat berupa financial maupun non financial.

- g. Pemeliharaan keselamatan kerja
Setiap organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan memiliki program keselamatan kerja guna mengurangi kecelakaan kerja dan kondisi kerja yang sehat.
- h. Hubungan karyawan
Pembentukan serikat pekerja berarti adanya kegiatan kolektif yang terkoordinir dari pihak karyawan dalam menghadapi pihak pimpinan (manajemen) apabila memang diperlukan.

D. Sarana dan Prasarana

Secara umum sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya yang dilakukan di dalam pelayanan publik, karena apabila kedua hal ini tidak tersedia maka semua kegiatan yang dilakukan tidak akan dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana.

Moenir (1992 : 119) mengemukakan bahwa sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja. Pengertian yang dikemukakan oleh Moenir, jelas memberi arah bahwa sarana dan prasarana adalah merupakan seperangkat alat yang digunakan dalam suatu proses kegiatan baik alat tersebut adalah merupakan peralatan pembantu maupun peralatan utama, yang keduanya berfungsi untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai. Berdasarkan pengertian di atas, maka sarana dan prasarana pada dasarnya memiliki fungsi utama sebagai berikut :

1. Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan sehingga dapat menghemat waktu.
2. Meningkatkan produktivitas, baik barang dan jasa.
3. Hasil kerja lebih berkualitas dan terjamin.
4. Lebih memudahkan/sederhana dalam gerak para pengguna/ pelaku.
5. Ketepatan susunan stabilitas pekerja lebih terjamin.
6. Menimbulkan rasa kenyamanan bagi orang-orang yang berkepentingan.
7. Menimbulkan rasa puas pada orang-orang yang berkepentingan yang mempergunakannya.

Untuk lebih jelasnya mengenai sarana dan prasarana yang dimaksud di atas berikut ini akan diuraikan istilah sarana kerja/ fasilitas kerja yang ditinjau dari segi kegunaan menurut Moenir (2000 : 120) membagi sarana dan prasarana sebagai berikut :

1. Peralatan kerja, yaitu semua jenis benda yang berfungsi langsung sebagai alat produksi untuk menghasilkan barang atau berfungsi memproses suatu barang yang berlainan fungsi dan gunanya.
2. Perlengkapan kerja, yaitu semua jenis benda yang berfungsi sebagai alat pembantu tidak langsung dalam produksi, mempercepat proses, membangkit dan menambah kenyamanan dalam pekerjaan.
3. Perlengkapan bantu atau fasilitas, yaitu semua jenis benda yang berfungsi membantu kelancaran gerak dalam pekerjaan, misalnya mesin ketik, mesin pendingin ruangan, mesin absensi, dan mesin pembangkit tenaga.

E. Metode

1. Pengertian Metode

Metode berasal dari Bahasa Yunani *methodos* yang berarti cara atau jalan yang ditempuh. Sehubungan dengan

upaya ilmiah, maka, metode menyangkut masalah cara kerja untuk dapat memahami objek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan. Fungsi metode berarti sebagai alat untuk mencapai tujuan, atau bagaimana cara melakukan atau membuat sesuatu. Metodologi berasal dari bahasa Yunani “metodos” dan “logos, kata ini terdiri dari dua suku kata yaitu “metha” yang berarti melalui atau melewati dan “hodos” yang berarti jalan atau cara. Metode berarti suatu jalan yang dilalui untuk mencapai tujuan. logos artinya ilmu. Metodologi adalah ilmu-ilmu/cara yang digunakan untuk memperoleh kebenaran menggunakan penelusuran dengan tata cara tertentu dalam menemukan kebenaran, tergantung dari realitas yang sedang dikaji. Metodologi Pengembangan Masyarakat adalah tata cara yang lebih terperinci mengenai tahap-tahap melakukan sebuah pengembangan masyarakat.

2. Metode dan Teknik Pengembangan Masyarakat

a. Metode Pengembangan Masyarakat

Untuk menjangkau masyarakat secara luas pendekatan yang digunakan oleh yaitu pembinaan melalui pembinaan sumberdaya manusianya seperti pembinaan kelompok dan kader lokal.

- 1) Pembinaan melalui kelompok mempunyai beberapa kelebihan antara lain:
 - Mempermudah pengorganisasian
 - Memperlancar pencapaian tujuan bersama
 - Meningkatkan kerjasama dan gotong-royong
- 2) Pembinaan kader lokal diharapkan membentuk seseorang menjadi motivator, fasilitator dan katalisator bagi masyarakat sendiri sehingga keberlanjutan kegiatan diharapkan dapat lebih terjamin.

b. Teknik dan Metode Lapangan

Masyarakat mempunyai karakteristiknya masing-masing. Untuk itu ada beberapa teknik dan metode pendekatan lapangan lain:

- 1) *Participatori Rural Appraisal (PRA)*, teknik ini merupakan kelanjutan dari RRA yang mengemas metode-metode pengembangan masyarakat menjadi bagian dari metodenya.
- 2) *Achievement Motivation Training (AMT)*, yaitu latihan motivasi yang berdasarkan pada prinsip-prinsip pendidikan orang dewasa yang memperhatikan 3 aspek domain, yaitu *achievement*, *power* dan psikomotorik.
- 3) *Action-Research* adalah sebuah metode untuk menyadarkan masyarakat terhadap potensi dan masalah yang ada pada masyarakat.
- 4) *Participatory Action Research* adalah metode penyadaran masyarakat terhadap potensi dan masalah yang dimiliki yang menekankan pada keikutsertaan masyarakat pada kegiatan yang dilaksanakan.
- 5) *Why tree* dan *problem tree* merupakan metode perencanaan dan evaluasi yang mempergunakan struktur analisis jaringan seperti pohon. Teknik ini antara lain *problem tree*, *solution tree* dan sebagainya.

Terdapat beberapa metoda pemberdayaan masyarakat yang digunakan sejak lama. Antara lain adalah sebagai berikut:

Tabel
Ragam Metoda Pemberdayaan Masyarakat

NO.	KELOMPOK METODA	RAGAM METODA	KETERANGAN
1.	Tatap-muka	Percakapan/dialog, Anjang-sana, Anjang-karya. Pertemuan, Ceramah, diskusi, FGD, RRA, PRA, PLA, Sekolah Lapang, Pelatihan. Pameran	Individual Kelompok Masal

2.	Percakapan tak-langsung	Telepon, TV, Radio. Teleconference	Individual Kelompok
3.	Demonstrasi	Demonstrasi cara, Demonstrasi hasil, Demonstrasi cara dan hasil.	Kelompok
4.	Barang cetakan	Foto, pamflet, leaflet, folder, brosur, poster, baliho, dll	
5.	Media-masa	Surat kabar, tabloid, majalah. Radio, tape-recorder. TV, VCD, DVD.	Media cetak Media lisan Media terproyeksi
6.	Kampanye	Gabungan dari semua metoda di atas	

Sumber: *Konsep-Konsep Pemberdayaan Masyarakat (Mardikanto, 2011)*

Selain metoda di atas, terdapat beberapa metoda pemberdayaan masyarakat partisipatif. Antara lain adalah sebagai berikut.

1) RRA (*Rapid Rural Appraisal*)

RRA merupakan metoda penilaian keadaan desa secara cepat, yang dalam praktek, kegiatan RRA lebih banyak dilakukan oleh “orang luar” dengan tanpa atau sedikit melibatkan masyarakat setempat. Meskipun sering dikatakan sebagai teknik penelitian yang “*cepat dan kasar/kotor*” tetapi RRA dinilai masih lebih baik dibanding teknik-teknik kuantitatif klasik.

2) PRA (*Participatory Rural Appraisal*)

PRA merupakan penyempurnaan dari RRA. PRA dilakukan dengan lebih banyak melibatkan “orang dalam” yang terdiri dari semua stakeholders dengan difasilitasi oleh orang-luar yang lebih berfungsi sebagai narasumber atau fasilitator dibanding sebagai instruktur atau guru yang menggurui.

3) FGD (*Focus Group Discussion*) atau Diskusi Kelompok yang Terarah

Sebagai suatu metoda pengumpulan data, FGD merupakan interaksi individu-individu (sekitar 10-30 orang) yang tidak saling mengenal dan oleh seorang pemandu (moderator)

diarahkan untuk mendiskusikan pemahaman dan atau pengalamannya tentang sesuatu program atau kegiatan yang diikuti dan atau dicermatinya.

- 4) PLA (*Participatory Learning and Action*), atau proses belajar dan praktek secara partisipatif. PLA merupakan bentuk baru dari metoda pemberdayaan masyarakat yang dahulu dikenal sebagai "*learning by doing*" atau belajar sambil bekerja. Secara singkat, PLA merupakan metoda pemberdayaan masyarakat yang terdiri dari proses belajar tentang suatu topik, seperti pesemaian, pengolahan lahan, perlindungan hama tanaman, dll. Yang segera setelah itu diikuti aksi atau kegiatan riil yang relevan dengan materi pemberdayaan masyarakat tersebut.
- 5) SL atau Sekolah Lapang (*Farmers Field School*)
Sebagai metoda pemberdayaan masyarakat, SL/FFs merupakan kegiatan pertemuan berkala yang dilakukan oleh sekelompok masyarakat pada hamparan tertentu, yang diawali dengan membahas masalah yang sedang dihadapi, kemudian diikuti dengan curah pendapat, berbagi pengalaman (*sharing*), tentang alternatif dan pemilihan cara-cara pemecahan masalah yang paling efektif dan efisien sesuai dengan sumberdaya yang dimiliki.
- 6) Pelatihan Partisipatif
Penyelenggaraan pemberdayaan masyarakat harus diawali dengan "*scopping*" atau penelusuran tentang program pendidikan yang diperlukan dan analisis kebutuhan atau "*need assesment*". Untuk kemudian berdasarkan analisis kebutuhannya, disusunlah program atau acara pemberdayaan masyarakat yang dalam pendidikan formal (sekolah) disebut dengan silabus dan kurikulum, dan perumusan modul/lembar persiapan fasilitator pada setiap pelaksanaan pemberdayaan masyarakat.

F. Pasar

Market atau pasar adalah tempat di mana organisasi

menyebarkan (memasarkan) produknya. Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen

Pasar dalam pengertian pengembangan masyarakat adalah bahwa kegiatan ini memerlukan wahan untuk menjual dan memasarkan program dan kegiatan serta gagasannya. Proses pasar dalam kaitan ini yang diperlukan adanya simbiose mutualisme yakni saling menguntungkan, antara masyarakat dan pembeli (pengguna produk dari pengembangan masyarakat. Pasar ini diperlukan agar pengembangan masyarakat dapat tetap eksis dan memiliki aktivitas berkelanjutan.

Contohnya, pengembangan masyarakat di bidang ekonomi, bantuan usaha mikro di bidang tekstil. Produk memerlukan pasar untuk dijual agar proses aktivitas dari masyarakat yang diberdayakan di bidang pertekstilan dapat berjalan berkelanjutan. Pengembangan masyarakat di lingkungan, misalnya, masyarakat di pegunungan telah menghijaukan lahan pegunungan, maka yang dapat keuntungan dan manfaat dari pegunungan itu diwajibkan membayar iuran atas manfaat itu; Udara jadi segar, air banyak dan lain lain.

BAB 5

VARIAN MANAJEMEN LAIN DALAM PENGEMBANGAN MASYARAKAT

A. Manajemen Konflik

1. *Pengertian Konflik*

Manusia tak lepas dari konflik, sehingga dapat dipastikan bahwa usia konflik seumur dengan peradaban manusia. Secara harfiah konflik berarti percekocan, perselisihan dan pertentangan. Banyak definisi mengenai konflik, berikut ini adalah beberapa pengertian dari konflik, yaitu:

- konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negative (Robbins, 1996; dalam "Organization Behavior").
- Konflik adalah hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki, atau yang merasa memiliki sasaran-sasaran satu sama lain tak sejalan (Fisher, 2000).
- Konflik adalah sebagai pertentangan atau perbedaan pendapat antara paling tidak dua orang atau kelompok (Tod

Robert Gurr dalam Aswadi Rauf, 2000).

- Konflik dapat diartikan sebagai ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-samadan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda

Dari beberapa pengertian tersebut, konflik itu dapat timbul karena adanya ketidaksepakatan atau ketidakcocokan dalam melakukan suatu kegiatan bersama. Dan konflik itu sendiri dapat terjadi di mana saja, dalam kegiatan apa pun, serta dalam kelompok atau organisasi atau instansi apa pun. Terdapat tiga pandangan mengenai konflik. Pandangan itu adalah sebagai berikut :

- Pandangan Tradisional (The Traditional View). Pandangan ini menyatakan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dilihat sebagai sesuatu yang negatif, merugikan dan harus dihindari. Untuk memperkuat konotasi negatif ini, konflik disinonimkan dengan istilah violence, destruction, dan irrationality.
- Pandangan Hubungan Manusia (The Human Relations View). Pandangan ini berargumen bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam semua kelompok dan organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, karena itu keberadaan konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi.
- Pandangan Interaksionis (The Interactionist View). Pandangan ini cenderung mendorong terjadinya konflik, atas dasar suatu asumsi bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi, cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut

aliran pemikiran ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan, sehingga kelompok tetap bersemangat (viable), kritis-diri (self-critical), dan kreatif.

Fisher (2001) dan (Adi Fahrudin, dkk; 176:177) mengklasifikasikan sumber-sumber konflik dalam teori penyebab konflik. Teori tersebut adalah:

- a. Teori hubungan masyarakat menganggap bahwa sumber konflik berawal dari ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat.
- b. Teori negosiasi prinsip menganggap bahwa konflik disebabkan oleh posisi-posisi yang tidak selaras dan perbedaan pandangan tentang konflik oleh pihak-pihak yang mengalami konflik.
- c. Teori kebutuhan manusia. Berasumsi bahwa konflik yang berakar dalam disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia, yaitu fisik, mental, dan sosial yang tidak terpenuhi atau dihalangi. Keamanan, identitas, pengakuan, partisipasi dan otonomi sering merupakan inti pembicaraan.
- d. Teori Identitas, berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh identitas terancam yang sering berakar pada hilangnya sesuatu atau penderitaan di masa lalu yang tidak terselesaikan.
- e. Teori kesalahpahaman antar budaya, berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh ketidakcocokan dalam cara-cara berkomunikasi di antara berbagai budaya yang berbeda.
- f. Teori transformasi konflik berasumsi bahwa sumber konflik berasal dari masalah-masalah sosial, budaya dan ekonomi.

Selain penyebab atau sumber terjadinya suatu konflik, sebagaimana disebutkan di atas. Konflik juga terdiri dari beberapa macam, yaitu:

- a. Konflik individu dengan individu;
- b. Konflik individu dengan kelompok; dan
- c. Konflik kelompok dengan kelompok.

Adapula jenis-jenis yang terdapat dalam konflik, yang disesuaikan berdasarkan klasifikasinya, yaitu:

- a. Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur Organisasi, terdiri atas: Konflik vertikal, konflik horizontal, konflik garis-staf dan konflik peranan (Winardi).
- b. Konflik Dilihat dari Pihak yang Terlibat di Dalamnya, terdiri atas: Konflik dalam diri individu, konflik antar-individu, konflik antara individu dan kelompok, Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, dan Konflik antar organisasi (Stoner).
- c. Konflik Dilihat dari Fungsi, terdiri atas: konflik fungsional dan konflik disfungsional (Robbins).

2. Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil parapelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal

positif, kreatif, bermufakat, atau agresif (Ross, 1993).

3. Manajemen Konflik dalam Pengembangan Masyarakat Islam.

Pengembangan masyarakat itu mengelola banyak stakeholder dengan beragam kepentingan, karakter, ideologi dan atribut lainnya. Hal ini sangatlah potensial tumbuhnya konflik yang menyebabkan terhambatnya proses pelaksanaan dari pengembangan masyarakat tersebut. Konflik-konflik dalam konteks pengembangan masyarakat pasti ada dan inheren dalam kegiatan tersebut. Sehingga hal ini bukan sesuatu yang dihindari tetapi bagaimana dikelolanya sehingga konflik itu menjadi produktif bukannya kontra produktif bagi suksesnya program atau kegiatan tersebut.

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam manajemen konflik pada pelaksanaan pengembangan masyarakat tersebut; pertama, dialog. Dialog adalah kegiatan untuk membangun kepercayaan, pengertian dan hubungan kerjasama, atau pencarian kesepakatan yang digambarkan sebagai negosiasi (Diana Francis: 63). Kedua, negosiasi dapat berbentuk kondisi tawar-menawar yang sulit diantara mereka yang berkonflik. Wujud dari negosiasi adalah kesepakatan dari pihak-pihak yang berkonflik. Ketiga, peran pihak ketiga sebagai mediator. Bahwa pihak ketiga perlu memenuhi fungsi dan peranannya sebagai penengah, termasuk sebagai penyelenggara rapat (pemrakarsa, advokasi), penerah kemampuan, penjamin, pengawas dan pencipta perdamaian (Mitchel, 1993:147).

B. Manajemen Organisasi Nirlaba

1. Pengertian Organisasi Nirlaba

Organisasi nirlaba atau organisasi non profit adalah suatu organisasi yang bersasaran pokok untuk mendukung suatu isu atau perihal di dalam menarik perhatian publik untuk suatu tujuan yang tidak komersil, tanpa ada perhatian terhadap hal-

hal yang bersifat mencari laba (moneter). Organisasi nirlaba meliputi gereja, sekolah negeri, derma publik, rumah sakit dan klinik publik, organisasi politis, bantuan masyarakat dalam hal perundang-undangan, organisasi jasa sukarelawan, serikat buruh, asosiasi profesional, institut riset, museum, dan beberapa para petugas pemerintah.

2. *Manajemen Organisasi Nirlaba*

Organisasi nirlaba, non-profit, membutuhkan pengelolaan yang berbeda dengan organisasi profit dan pemerintahan. Pengelolaan organisasi nirlaba dan kriteria-kriteria pencapaian kinerja organisasi tidak berdasar pada pertimbangan ekonomi semata, tetapi sejauhmana masyarakat yang dilayaninya diberdayakan sesuai dengan konteks hidup dan potensi-potensi kemanusiaannya. Sifat sosial dan kemanusiaan sejati merupakan ciri khas pelayanan organisasi-organisasi nirlaba. Manusia menjadi pusat sekaligus agen perubahan dan pembaruan masyarakat untuk mengurangi kemiskinan, menciptakan kesejahteraan, kesetaraan gender, keadilan, dan kedamaian, bebas dari konflik dan kekerasan. Kesalahan dan kurang pengetahuan dalam mengelola organisasi nirlaba, justru akan menjebak masyarakat hidup dalam kemiskinan, ketidakberdayaan, ketidaksetaraan gender, konflik dan kekerasan sosial.

Pengelolaan organisasi nirlaba, membutuhkan kepedulian dan integritas pribadi dan organisasi sebagai agen perubahan masyarakat, serta pemahaman yang komprehensif dengan memadukan pengalaman-pengalaman konkrit dan teori manajemen yang handal, unggul dan mumpuni, sebagai hasil dari proses pembelajaran bersama masyarakat.

Dalam konteks pembangunan organisasi nirlaba yang unggul, berkelanjutan dan memberikan energi perubahan dan pembaruan bagi masyarakat, Bernardine R. Wirjana, profesional dalam bidang pemberdayaan masyarakat, yang selama dua dasawarsa menjadi pelaku manajemen organisasi nirlaba, mengabadikan proses pembelajaran atas pengalaman-

pengalaman dan teori-teori manajemen terkini dalam bidang pemberdayaan masyarakat.

C. Manajemen Pemasaran Sosial

1. *Pengertian Manajemen Pemasaran Sosial*

Manajemen Pemasaran adalah salah satu kegiatan-kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan perusahaannya, untuk berkembang, dan untuk mendapatkan laba. Proses pemasaran itu dimulai jauh sejak sebelum barang-barang diproduksi, dan tidak berakhir dengan penjualan. Kegiatan pemasaran perusahaan harus juga memberikan kepuasan kepada konsumen jika menginginkan usahanya berjalan terus, atau konsumen mempunyai pandangan yang lebih baik terhadap perusahaan (Dharmmesta & Handoko, 1982). Secara definisi, Manajemen Pemasaran adalah *penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang bertujuan menimbulkan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan* (Kotler, 1980).

Pemasaran adalah proses sosial dan managerial dengan mana seseorang atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai. (Kotler, 1986 : 5)

Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial. (Stanton, 1986 : 7).

Sedangkan Pemasaran sosial (merupakan aplikasi strategi pemasaran komersil untuk menjual gagasan dalam rangka mengubah sebuah masyarakat, terutama dalam manajemen yang mencakup analisis, perencanaan, implementasi, dan pengawasan.

2. *Unsur-Unsur Pemasaran Sosial*

a. Produk sosial

Gagasan dan Praktik. Perubahan gagasan atau perilaku yang sifatnya merugikan masyarakat kepada gagasan atau perilaku baru yang lebih baik adalah tujuan dari pemasaran sosial. Gagasan dan perilaku adalah produk yang dipasarkan.

b. Target Adopter

Tujuan-tujuan pemasaran sosial mengarah pada satu kelompok atau lebih target adopter. Ada sejumlah kelompok yang dapat diatasi dengan cara-cara yang beragam seperti atas dasar usia, status sosial ekonomi, jumlah keluarga atau lokasi geografis.

c. Teknologi Manajemen Perubahan Sosial

Suatu teknologi manajemen perubahan sosial harus dapat menjawab secara efektif pertanyaan berikut: pertama, gagasan atau praktik sosial apa yang akan diubah, dan kelompok target adopter manakah yang dituju? Kedua, Hal-hal apa saja yang membuat suatu perubahan berkualitas baik? Ketiga, Bagaimana membawa perubahan tersebut untuk kelompok target adopter?

d. Mendefinisikan Pengiriman Produk.

Kebutuhan pertama dalam keberhasilan pemasaran sosial salah satunya adalah menciptakan suatu produk sosial baru untuk mempertemukan suatu kebutuhan yang tidak terpenuhi atau untuk merancang produk yang lebih baik yang dapat diterima. Tugas mendefinisikan kampanye perubahan sosial adalah salah satunya berasal dari penonjolan suatu hal yang dianggap paling berpengaruh.

e. Merancang Pemasaran Produk Sosial.

Tugas ahli pemasaran sosial selanjutnya adalah menghadirkan solusi secara efektif untuk kelompok target adopter.

- f. Memasarkan Ke Target Adopter.
Ahli pemasaran sosial harus siap mengirimkan atau memasarkan praktik sosial dari suatu kegiatan perubahan sosial, yang mulai diminati masyarakat target adopternya.
- g. Mempertahankan Pasar. Tugas akhir dari ahli pemasaran sosial adalah menjaga keberlangsungan perubahan sosial, yaitu berupa tanggapan yang sesuai dengan yang diharapkan dari lingkungan sekitar populasi target adopter.

3. *Proses Kegiatan Pemasaran Sosial*

- a. Menganalisis lingkungan pemasaran social. Langkah pertama proses pengelolaan pemasaran social adalah menganalisis secara dini berkenaan dengan kampanye sosial yang khusus.
- b. Meneliti populasi target adopter. Perlu dimengerti target adopter berikut kebutuhan-kebutuhannya. Setiap kelompok memiliki karakteristik tertentu dalam menanggapi kampanye sosial.
- c. Merancang tujuan dan strategi pemasaran sosial. Tujuan pemasaran sosial haruslah spesifik, terukur (*measurable*) dan dapat dicapai. Seringkali tujuan tidak diungkapkan secara spesifik, dengan demikian akan sulit untuk diukur, misalnya “peningkatan kesejahteraan anak-anak” atau “peningkatan kualitas hidup”.
- d. Merencanakan program pemasaran social. Setelah strategi dirancang, maka harus disiapkan rincian program social marketing-mix-nya. Elemen-elemen social marketing-mix dari media massa harus selektif dan dikembangkan dalam program yang taktis. Maka pertimbangkan hal berikut ini : Pertama, pemilihan yang hati-hati terhadap biro iklan. Kedua, perancangan dan penampilan iklan. Ketiga, seleksi media dan waktu yang tepat. Penentuan harga adalah alat pemasaran lainnya yang diperlukan dalam program taktis. Hal ini juga dikaitkan pada biaya yang harus dibebankan kepada target adopter untuk beraksi sekarang juga. Pelbagai

variasi program taktis akan berbeda satu sama lainnya sesuai produk sosialnya.

Adapun produk sosial terdapat 3 tipe, yaitu; pertama, *Social Idea*. Tipe produk social pertama adalah Gagasan Sosial berupa suatu kepercayaan (belief), sikap (attitude), atau nilai (value). Kedua, *Social Practice*. Tipe produk social kedua adalah Praktik Sosial berupa peristiwa yang terjadi akibat aksi perorangan, seperti yang ditunjukkan pada vaksinasi atau keikutsertaan (partisipasi politik) dalam pemilihan umum. Juga bisa berupa pola perilaku yang sukar dirubah. Ketiga, *Social Difference*. Tipe produk social ketiga adalah suatu tujuan perubahan social yang melibatkan produk kasat mata (tangible product) Produk tangible menunjuk pada produk fisik yang menyertai suatu kampanye social. Seperti pilkontrasepsi atau kondom yaitu alat-alat yang berguna dalam menyempurnakan praktik social, dalam konteks praktik keluarga berencana.

4. *Manajemen Pemasaran Sosial dalam Pengembangan Masyarakat Islam.*

Pengembangan masyarakat yang dijual produknya adalah gagasan dan program sifatnya lebih jangka panjang. Produk itu bukan berupa barang dan jasa seperti pada pemasaran pada umumnya. Oleh karena itu, pengembangan masyarakat memerlukan pemasaran sosial. Hal-hal apa saja yang dilakukan pemasaran sosial dalam konteks pengembangan masyarakat tersebut sebagai berikut; pertama, melakukan Analisis masalah dan situasi di dalamnya mengkaji mengenai Lingkungan tempat pelaksanaan program dan Ketersediaan sumber daya. Kedua, Segmentasi khalayak sasaran yang berisi kegiatan mendefinisikan segmen: khalayak primer dan sekunder dan Kajian segmen terhadap kelompok sasaran atau penerima manfaat, serta seluruh stakeholder yang terlibat dalam program tersebut. Ketiga, menyusun strategi, dimana dalamnya ada

kegiatan menetapkan sasaran dan tujuan dan mengalokasikan sumber daya. Keempat, mengembangkan rencana program atau kegiatan dengan pengkajian terhadap 4P: *product, price, place* dan *promotion*. Keempat, melakukan uji awal terhadap program yang akan dilaksanakan dengan kegiatan melakukan uji awal program, analisis hasil dan Modifikasi marketing mix berdasarkan hasil uji awal. Kelima, menerangkan rencana-rencana program yang berisi kegiatan untuk menyusun rencana pelaksanaan berdasarkan tugas, kerangka waktu, dan orang yang bertanggung jawab serta memantau pelaksanaannya. Keenam, melaksanakan evaluasi dengan kegiatan antara lain; Identifikasi tindakan evaluasi dan semua indikator yang memungkinkan:kepuasan, loyalitas, tingkat permintaan, sumber daya organisasi atau institusi, persyaratan, fasilitas, dan kebijakan, perubahan komunitas, dan perubahankebijakan dan peraturan, perencanaan evaluasi dan pelaksanaan evaluasi.

D. Manajemen Perubahan

1. Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut (Potts dan LaMarsh, 2004:16).

Manajemen perubahan adalah suatu proses yang sistematisdengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yangdiperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarangmenuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju kinerja yang lebihbaik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dariproses perubahan tersebutAgen Perubahan atau agent of change adalah individu atau kelompok yang terlibat dalam merencanakan perubahan dan mengimplementasikannya.

Jeff Davidson menjelaskan bahwa perubahan merujuk

pada sebuah terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya. Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan (*merging*), melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu (*disruptive*) yang sangat signifikan. Rumusan perubahan yang diungkapkan oleh Davidson tersebut, bahwa perubahan organisasi termasuk lembaga pendidikan tinggi bisa terjadi di berbagai aspek kehidupan organisasi.

Potts dan LaMarsh melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang dan budaya. Perubahan lembaga menurut Potts dan LaMarsh dibatasi pada aspek struktur organisasi, proses, orang dan budaya organisasi.

Menurut Hussey, faktor pendorong terjadinya perubahan adalah perubahan teknologi yang terus meningkat, persaingan semakin intensif dan menjadi lebih global, pelanggan semakin banyak tuntutan, profil demografis negara berubah, privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut dan *stakeholders* minta lebih banyak nilai.

Mitos manajemen perubahan dikemukakan Potts dan LaMarsh adalah sebagai berikut:

- a. Orang akan selalu menerima perubahan.
- b. Manajer tahu bagaimana mengelola perubahan.
- c. Perubahan pasti terjadi, tidak harus dikelola

Perubahan merupakan suatu fenomena yang pernah terjadi dalam kehidupan organisasi, meskipun banyak yang berpendapat bahwa kecepatan dan besaran perubahan telah meningkat secara signifikan beberapa tahun belakangan ini. Oleh karena itu, kita melihat bahwa dalam waktu yang relatif pendek, kebanyakan organisasi dan pekerjanya telah mengalami perubahan secara substansial tentang apa yang mereka lakukan

dan bagaimana mereka melakukannya (Burnes, 200:250).

2. Pendekatan Manajemen Perubahan

Terdapat dua pendekatan utama untuk manajemen perubahan yaitu:

a. *Planned Change* (Perubahan Terencana)

Bullock dan Batten (Burnes, 200:272) mengemukakan bahwa untuk melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan yaitu sebagai berikut:

1. *Exploration phase* (fase eksplorasi).
2. *Planning phase* (fase perencanaan).
3. *Action phase* (fase tindakan).
4. *Integration phase* (fase integrasi).

b. *Emergent Approach* (Pendekatan Darurat)

Emergent approach memberikan arahan dengan melakukan penekanan pada lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan atau menghalangi keberhasilan perubahan yaitu sebagai berikut:

1. *Organizational structure* (struktur organisasi).
2. *Organizational culture* (budaya organisasi).
3. *Organizational learning* (organisasi pembelajaran).
4. *Manajerial behaviour* (perilaku manajerial).
5. *Power and politics* (kekuatan dan politik).

Dalam melakukan *emergent change*, Pettigrew dan Whipp (Burnes, 2000:294) mengusulkan model untuk mengelola perubahan strategis dan operasional dengan melibatkan lima faktor yang saling berkaitan yaitu sebagai berikut:

- a. *Environmental assesment* (penelusuran lingkungan).
- b. *Leading change* (memimpin perubahan).
- c. *Linking strategic and operational change* (menghubungkan perubahan strategis dan operasional).
- d. *Human resources* sebagai *assets* dan *liabilities* (sumber daya manusia sebagai kekuatan dan beban).

3. Model Manajemen Perubahan

a. *Planning The Change* (Merencanakan Perubahan).

Berikut adalah enam kegiatan yang saling berkaitan dalam melakukan proses perencanaan dan perubahan yaitu:

- 1) *Establishing a change management team* (membentuk tim manajemen perubahan).
- 2) *Management structure* (struktur manajemen).
- 3) *Activity planning* (perencanaan aktivitas).
- 4) *Commitment planning* (perencanaan komitmen).

b. *People*

Terdapat tiga kegiatan yang berhubungan dengan manusia yang perlu dilakukan untuk melakukan perubahan yaitu:

- 1) Menciptakan Keinginan untuk Berubah
Dengan maksud mencapai hal ini ada empat langkah yang harus dilakukan organisasi yaitu sebagai berikut:
 - a) Membuat orang peduli terhadap perubahan.
 - b) Memberikan umpan balik secara reguler terhadap proses kinerja invidual dan bidang kegiatan di dalam organisasi.
 - c) Mempublikasikan keberhasilan perubahan.
 - d) Memahami ketakutan dan kepentingan orang.
- 2) Melibatkan Orang
Tipe keterlibatan orang dalam proses perubahan mempunyai dua faktor utama yaitu sebagai berikut:
 - a) Menciptakan proses komunikasi reguler dan efektif.
 - b) Membuat orang terlibat dalam proses perubahan dan membuat mereka bertanggung jawab untuk itu.
- 3) Melanjutkan Momentum
Organisasi harus melakukan hal sebagai berikut:
 - a. Memberikan dukungan pada agen perubahan.
 - b. Mengembangkan kompetensi dan keterampilan baru.
 - c. Memperkuat perilaku yang diinginkan.

4. Peran Dan Tanggung Jawab

Di dalam menjalankan manajemen perubahan dikenal adanya pemeran utama sehingga menyangkut pula tanggung jawab yaitu disebut sebagai berikut (Potts dan LaMarsh, 2004:62-92):

a. *Change Advocates*

Langkah pertama yang dilakukan *change advocate* adalah mencari sponsor, yang dapat menunjuk seseorang menjadi *change agent* dan mengusahakan sumber daya dan mendukung perubahan agar benar-benar terjadi.

b. Sponsor

Sponsor harus mengalami perubahan, mengelola atau mengawasi perubahan, dan berhubungan dengan orang yang terkena dampak perubahan. Dengan demikian, tanggung jawab seorang sponsor adalah:

- 1) Memahami keadaan yang diinginkan dan dampak yang didapat pada tenaga kerja.
- 2) Mengelola dan mengawasi perubahan.
- 3) Sponsor berkaitan dengan orang yang terkena pengaruh perubahan.

Namun, adakalanya sponsor enggan bekerja sama biasanya karena tiga alasan berikut:

- 1) Sponsor tidak setuju dengan perubahan yang diusulkan.
- 2) Sponsor setuju dengan perubahan, tetapi tidak memiliki sumber daya yang diperlukan oleh perubahan.
- 3) Sponsor setuju dengan perubahan, tetapi tidak mempunyai cukup waktu untuk mendukung yang baik.

c. *Change Agents*

Sponsor meminta *change agent* untuk memahami pada tingkat strategis bagaimana perubahan akan membuat perubahan bisnis dan membuatnya lebih baik. Sebaliknya, target memerlukan *change agent* menjelaskan semua hal tentang perubahan dengan cara yang mereka paham, dan target ingin mendapat penjelasan dari *change agent* bahwa perubahan berharga bagi mereka. Pekerjaan *change*

agent adalah merencanakan dan mengimplementasikan perubahan atas namanya sendiri. Kadang-kadang peran sponsor dan *change agent* dijalankan oleh orang yang sama.

d. *Targets*

Target adalah seseorang yang harus berubah. Sering dikira bahwa target adalah kelompok kecil orang, dimana perubahan akan mempunyai dampak besar. Akan tetapi, sebenarnya target termasuk orang di luar organisasi, seperti pelanggan. Target dapat mengajukan perubahan keberatan apabila tidak diberi kesempatan berpartisipasi dalam perubahan. Jika sponsor bersikap positif terhadap target dan berusaha melibatkan mereka dalam perubahan, keberatan mungkin kurang terjadi.

e. *Stakeholders*

Masing-masing peran sponsor, *change agent*, dan target saling bergantung satu sama lainnya. Jika sponsor tidak membuat keputusan untuk berubah atau mengusahakan sumber daya yang diperlukan untuk perubahan, agen perubahan tidak mempunyai aktivitas perubahan untuk dikerjakan dan targetnya tidak ada. Sama halnya jika target tidak berubah, pekerjaan sponsor dan agen perubahan akan sia-sia. Oleh karena itu, kita harus sepakat dan mendefinisikan tentang tanggung jawab dan tindakan yang bersamaan dengan masing-masing peran. Mereka semua yang terlibat dan dipengaruhi oleh perubahan juga dinamakan *stakeholder*, termasuk semua sponsor, *change agent*, dan target. Kadang-kadang, *stakeholder* dipakai sebagai pengganti kata target.

5. *Perubahan Ditolak*

Ada beberapa hal-hal kenapa perubahan ditolak oleh individu, komunitas atau masyarakat tersebut antara lain;

Pertama, Resistensi Individual. Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan.

Kedua, Kebiasaan. Kebiasaan merupakan pola tingkah

laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Bangun pukul 5 pagi, ke kantor pukul 7, bekerja, dan pulang pukul 4 sore. Istirahat, nonton TV, dan tidur pukul 10 malam. Begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

Ketiga, rasa aman. Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

Keempat, faktor ekonomi, Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur. Keempat, takut akan sesuatu yang tidak diketahui. Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidak pastian dan keraguraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

Kelima, Persepsi. Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.

Sedangkan Quirke (1996), dalam Soerjogoeritno (2004), mengidentifikasi beberapa penyebab adanya penolakan terhadap perubahan, diantaranya adalah: 1) Kurangnya atau tidak adanya pemahaman akan kebutuhan untuk berubah, 2) Kurangnya atau tidak kondusifnya konteks atau lingkungan perubahan, 3) Adanya pemahaman bahwa perubahan yang

akan dilakukan tidak sesuai atau bahkan bertentangan dengan nilai-nilai dasar organisasi, 4) Kesalahan dalam memahami perubahan dan implikasi-implikasinya, 5) Adanya pemahaman bahwa perubahan yang akan dilakukan bukanlah merupakan pilihan terbaik bagi organisasi, 6) Tidak adanya kepercayaan atau keyakinan terhadap orang-orang yang mengajukan rencana perubahan, 7) Tidak adanya keyakinan terhadap keseriusan orang-orang yang memimpin perubahan, dan 8) Adanya konsepsi bahwa perubahan tidak dilakukan secara adil.

6. *Taktik Mengatasi Penolakan Atas Perubahan*

Coch dan French Jr. (L. Coch dan J.R.P.French, Jr. "Overcoming Resistance to Change", 1948) mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan.

a. Pendidikan dan Komunikasi

Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.

b. Partisipasi

Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan

c. Memberikan kemudahan dan dukungan

Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.

d. Negosiasi

Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka

e. Manipulasi dan Kooptasi

Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarakan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.

f. Paksaan

Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

Menurut Kotter & Schlesinger (1979) ada beberapa strategi dalam mengatasi penolakan terhadap perubahan, yaitu komunikasi, partisipasi, fasilitasi, negosiasi, manipulasi dan paksaan. Setelah itu, tahapan perubahan yang perlu dilakukan bagi individu dalam organisasi itu adalah:

- a. *Awareness*, memberikan pemahaman dan membangkitkan kesadaran pegawai terhadap perubahan yang direncanakan,
- b. *Desire*, membuat pegawai merasa sudah mulai memiliki “keinginan untuk berubah” sesuai dengan rencana
- c. *Knowledge*, memahami tujuan dan pentingnya perubahan serta mengetahui bagaimana menjalankannya
- d. *Ability*, memiliki kemampuan untuk menjalankan perubahan dengan baik.
- e. *Reinforcement*, perubahan yang sudah dijalankan untuk tetap dipertahankan dan bahkan disempurnakan.

Berikut ini adalah *Eight-stage Process* ala Kotter sebagai pedoman agar perubahan dapat berjalan dengan baik, yaitu:

- a. *Establishing sense of urgency*
Suatu perubahan akan terjadi jika seluruh anggota organisasi atau perusahaan menginginkannya. Mengembangkan rasa urgensi pada semua karyawan sangat diperlukan

guna menciptakan perubahan ditubuh perusahaan. Stimulasi motivasi dari pemimpin merupakan langkah awal pengembangan rasa urgensi ini. Stimulasi tersebut secara sederhana dapat dimulai dengan dialog yang intens dan komunikatif dengan antara pemimpin dengan bawahan terkait dengan masalah-masalah yang timbul dalam perusahaan.

b. Creating the guiding coalition

Langkah selanjutnya adalah menciptakan koalisi pedoman bagi perubahan organisasi. Kepemimpinan yang kuat membutuhkan dukungan yang kolektif dari para bawahan. Dukungan tersebut dapat diciptakan dengan koalisi. Anggota koalisi atau perubahan ini terdiri dari orang-orang berpengaruh dalam perusahaan berdasarkan jabatan, status, keahlian, bahkan kepentingan politik. Koalisi ini nantinya akan menggerakkan dan menanamkan nilai-nilai perubahan (sense of urgency) kepada karyawan lain.

c. Developing a vision and strategy

Ketika seorang pemimpin mulai berpikir tentang perubahan, maka yang pertama kali muncul adalah ide-ide dan solusi-solusi seputar perubahan. Hubungkan ide-ide tersebut guna menciptakan visi perubahan yang diinginkan. Visi yang jelas akan mempermudah pemahaman karyawan pada konsep perubahan yang diinginkan oleh pemimpin. Setelah visi perubahan tercipta, langkah berikutnya adalah mengkreasi strategi perubahan yang dipilih. Jika visi perubahan mampu terinternalisasi dengan baik pada karyawan, maka strategi pun akan lebih mudah dijalankan.

d. Communicating the change vision

Langkah berikutnya adalah mengkomunikasikan visi yang telah dipilih sebelumnya kepada seluruh karyawan. Proses menginternalisasikan visi perubahan ini dijalankan secara simultan oleh tim atau koalisi perubahan. Pemimpin pun harus mengimplementasikan visi perubahan ini pada perilakunya terlebih dahulu. Komunikasi mengenai visi perubahan dilakukan setiap waktu dengan karyawan, tidak

hanya melulu ketika rapat formal semata. Visi perubahan dapat pula dikomunikasikan melalui kegiatan-kegiatan santai, seperti outbond training dan sebagainya.

e. Empowering employess for broad-based action

Apa yang terjadi jika ada karyawan yang resisten terhadap perubahan? Hal yang diperlukan adalah penguatan internalisasi visi dan strategi perubahn kepada karyawan. Dibutuhkan skill untuk mengenali karakteristik dari masing-masing karyawan, sehingga pola pendekatan yang diambil pun tepat. Seorang agen perubahan juga harus tetap sensitif pada setiap hambatan yang ditemui ketika mengimplementasikan strategi perubahan pada perusahaan. Terus minimalisasi hambatan tersebut bersama koalisi perubahan.

f. Generating short-term wins

Tidak ada yang dapat lebih memotivasi individu selain kesuksesan. Kesuksesan merupakan kemenangan dalam menjalankan strategi perubahan. Agen perubahan perlu membuat suatu short-term wins pada awal proses perubahan. Buat target jangka pendek agar karyawan dapat segera menikmati kesuksesan tercapainya visi perubahan. Pencapaian target ini harus bertahap, mirip anak tangga, sehingga karyawan akan terus termotivasi untuk mencapai kesuksesan dalam jangka panjang. Pemimpin pun perlu menghargai akan adanya kegagalan pada target jangka pendek, sehingga karyawan mampu bereaksi pada feedback positif tersebut dan memperbaiki kinerja pada target berikutnya.

g. Consolidating gains and producing more change

Kotter berpendapat bahwa bayak proyek-proyek perubahan yang gagal karena kemenangan dinyatakan terlalu dini. Kesuksesan target jangka pendek hanyalah awal dari pencapaian visi perubahan dalam jangka panjang. Setiap keberhasilan memberikan kesempatan pada agen perubahan untuk membangun apa yang benar dan mengidentifikasi sektor-sektor apa saja yang masih bisa ditingkatkan.

Evaluasi setiap pencapaian target jangka pendek untuk meningkatkan kualitas pencapaian target berikutnya.

h. Anchoring new approaches in the culture

Terakhir, agen perubahan harus membuat visi perubahan melekat dan menjadi bagian inti dari organisasi. Internalisasikan visi perubahan ini menjadi budaya organisasi yang baru. Visi perubahan yang telah menjadi budaya organisasi akan tercermin dari perilaku atau kinerja karyawan sehari-hari. Para pemimpin perusahaan pun harus tetap menjaga budaya organisasi ini berjalan dengan semestinya. Lakukan upaya berkelanjutan untuk memastikan bahwa perubahan ini terlihat dalam setiap aspek organisasi, sehingga tercipta budaya organisasi yang solid.

7. *Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Masyarakat Islam.*

Pengembangan masyarakat adalah berorientasi pada perubahan masyarakat yang terencana dan sistematis. Perubahan masyarakat dari miskin tidak miskin, lingkungan yang tak sehat menjadi sehat dan hijau, dari angka partisipasi pendidikan rendah menjadi tinggi, dari pengangguran menjadi pekerja handal dan kreatif serta yang lain. Perubahan-perubahan sebagaimana disebutkan pasti ada penolakan dan resistensi dari masyarakat. Dalam konteks ini, pengembangan masyarakat memerlukan manajemen perubahan. Agar perubahan yang diusung dan dicita-citakan dapat terwujud nyata.

Manajemen perubahan dalam hal ini untuk memastikan bahwa perubahan-perubahan yang dilaksanakan dalam kaitan pengembangan masyarakat tersebut dapat terkendala dan terhambat, tapi dapat berhasil dalam memberdayakan masyarakat. Manajemen perubahan dalam pengembangan masyarakat untuk menganalisis model dan metode untuk melakukan perubahan tersebut. Penting dari itu semua, bahwa manajemen perubahan diharapkan pengembangan masyarakat dapat dikelola dengan serta tidak kontraproduktif bagi upaya-upaya perbaikan masyarakat.

BAB 6

PERAN-PERAN FASILITATOR DALAM PMI

A. Pengertian dakwah dan Metode

Secara harfiah kata dakwah berasal dari kata da'a, yad'u, da'watan yang artinya panggilan, seruan atau ajakan. Maksudnya adalah mengajak dan menyeru manusia agar mengakui Allah Swt sebagai Tuhan, lalu menjalani kehidupan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang diatur-Nya sebagaimana tertuang dalam Al-Quran dan Sunnah. Dengan demikian target dakwah adalah mewujudkan sumber daya manusia yang bertakwa kepada Allah SWT dalam artian seluas-luasnya

Menurut Syaikh Muhammad al-Ghazali (dalam al-Bayanuni, 1993: 15), dakwah adalah “ *Program sempurna yang menghimpun semua pengetahuan yang dibutuhkan oleh manusia di semua bidang, agar ia dapat memahami tujuan hidupnya serta mnyelediki petunjuk jalan yang mengarahkannya menjadi orang-orang yang mendapat petunjuk*”. Menurut Toha Yahya Omar (1992: 1), dakwah Islam adalah “*mangajak manusia dengan cara bijaksana kepada jalan yang benar sesuaindengan perintah Tuhan untuk kemaslahatan dan kebahagiaan mereka*”

di dunia dan akhirat". Menurut HSM Nasaruddin Latif (1971: 11), dakwah adalah *"setiap usaha atau aktivitas dengan lisan, tulisan dan lainnya yang bersifat menyeru, mengajak, memanggil manusia untuk beriman dan menaati Allahsesuai dengan garis-garis akidah dan syariat serta akhlak Islamiyah"*.

B. Dai sebagai pengembang Masyarakat Islam

Dakwah memiliki kedudukan yang sangat penting, maka secara hukum adalah kewajiban yang harus diemban oleh setiap muslim. Ada banyak dalil yang menunjukkan kewajibannya, di antaranya:

"Serulah manusia ke jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik..." (QS. An-Nahl: 125).

Pada ayat yang lain Allah Swt berfirman:

"Kamu adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang makruf dan mencegah dari yang munkar, dan berimanlah kepada Allah..." (QS. Ali Imran: 110).

Sedangkan Nabi Muhammad Saw juga bersabda:

"Sampaikanlah dariku walaupun satu ayat." (HR. Bukhari, Ahmad dan Turmdzi).

Tentu saja, da'i yang di maksud (dalam makna istilah) adalah pelaku kegiatan da'wah Al-Quran. Yaitu orang yang menggemakan ajakan, seruan, panggilan, undangan, tawaran, anjuran untuk hidup dengan Al-Quran. Ia juga bermakna Muadzin, karena ia mengajak kepada sesuatu yang dapat mendekatkan kepada Allah. Bentuk jamak Dai adalah Du'at atau Da'uun seperti kata Qadhi bentuk jamaknya adalah Qadhuun, Du'at menurut bahasa adalah kata umum mencakup Du'at kebaikan atau du'at keburukan dan kesesatan. Maka setiap orang yang membawa fikroh, lalu ia mengajak dan mengundang

orang lain kepadanya, apakah fikroh tersebut baik atau buruk, ia disebut da'iyah menurut bahasa. Da'iyah pertama adalah dalam umat ini adalah rosullullah SAW sebagai mana tertulis dalam ayat berikut:

“Hai nabi, sesungguhnya kami mengutusmu untuk menjadi saksi dan pembawa kabar gembira dan pemberi peringatan dan untuk menjadi penyeru kepada agama Allah dengan izinnya dan untuk menjadi cahaya yang menerangi.”

Penjelasan tentang dakwah yang dilakukan oleh orang-orang selain Rasul terdapat dalam ayat berikut:

“Siapakah yang lebih baik perkataannya daripada orang yang menyeru kepada Allah, mengerjakan amal yang shaleh dan berkata sesungguhnya aku termasuk orang-orang yang menyerahkan diri.”

Sedang da'i secara istilah adalah orang Islam yang secara syariat mendapat beban dakwah mengajak kepada agama Allah. Tidak diragukan lagi bahwa definisi ini mencakup seluruh lapisan dari rasul, ulama, penguasa setiap muslim, baik laki-laki maupun perempuan.

Ada pendapat yang mengklasifikasikan da'i kedalam beberapa tingkatan atau hierarki. Dilihat dari urutan penyampai wahyu, tentu saja Allah sebagai pemilik wahyu itu sendiri menempati urutan pertama. Dengan kata lain, dalam konteks da'wah, Allah adalah da'i yang pertama. Da'i berikutnya, yang kedua, adalah Malaikat. Selanjutnya, da'i yang ketiga, adalah Nabi. Setelah da'wah Allah sampai kepada Nabi, maka seterusnya Nabi lah yang diberi amanah untuk menjalankan proyek da'wah Al-Quran di bumi, dan Allah terus mengendalikannya melalui penurunan wahyu yang dilakukan secara bertahap dan mengikuti kebutuhan pragmatis, sesuai dengan permasalahan yang dihadapi Nabi dalam proses da'wah dari hari ke hari.

Ibarat tongkat estafet, Al-Quran disampaikannya (diajarkan) Nabi kepada setiap orang yang mau menerima; dan seterusnya para penerima pertama dibinanya menjadi para kader yang mampu menyampaikan Al-Quran pada penerima-penerima berikutnya. Pendeknya, setiap penerima da'wahnya didoronginya pula untuk menjadi da'i, misalnya melalui perkataan:

“Sampaikan lah (Al-Quran yang kalian terima) dariku, walau cuma satu ayat.”

Penekanan Hadits ini bukan pada jumlah ayat yang bisa disampaikan oleh seseorang dari umat Muhammad, tapi pada keharusan setiap orang untuk menyadari bahwa ia layak berperan dalam kegiatan da'wah (belajar-mengajar Al-Quran). Dengan kata lain, Hadits ini lebih menitik-beratkan pada urusan mobilisasi seluruh sumber daya manusia (umat Islam) untuk bersama-sama menggulirkan proses da'wah. Dalam bahasa yang lain, Rasulullah mengatakan:

“Simaklah! Akan kuberitahu kalian tentang manusia terbaik dan manusia terburuk. Sebenarnya manusia yang terbaik adalah seorang lelaki yang bekerja demi menegakkan ajaran Allah baik di atas punggung kudanya, atau di atas punggung untanya, atau di atas kakinya (tanpa kendaraan), sampai maut datang padanya. Sedangkan manusia yang terburuk adalah seorang lelaki lancang, yang membaca Kitabullah (tapi) ia tidak pernah merujuk (ayat) apa pun darinya.” (Hadits riwayat Ahmad).

Dalam bahasa yang lain lagi, dinyatakan dalam sebuah Hadits:

“Abu Sa'id Al-Khudri r.a. menuturkan, “Aku pernah mendengar Rasulullah mengatakan: Siapa pun di antara kalian yang

melihat kemungkaran, maka dia (harus) mengubahnya (memperbaikinya) dengan (menggunakan) tangannya. Bila tidak mampu, maka dengan lidahnya. Bila tidak mampu, maka dengan pikirannya. Tapi (yang terakhir) itu adalah (pembuktian) iman yang paling lemah.” (Hadits riwayat Muslim, Tirmidzi, Ibnu Majah, dan Nasa’i)

Hadits ini menegaskan satu sisi da’wah; yaitu mengubah kemunkaran (kejahatan; keburukan) menjadi kebaikan. Alat yang digunakan untuk itu adalah tangan (tindakan langsung), lisan (penerangan; penyuluhan; peringatan, dsb.), dan pikiran (harapan; cita-cita; kehendak; keinginan).

Pelaksanaan proses da’wah ke luar diri (mengajar) tidak boleh ditunda-tunda; karena hal itu sebenarnya merupakan sebuah kiat untuk memacu semangat berda’wah ke dalam diri sendiri (mempelajari Al-Qurān). Tapi, hal itu rupanya pernah ‘diprotés’ oleh para pengikut Rasulullah di masa lampau. Dalam sebuah Hadits digambarkan:

“Anas r.a. menceritakan: Kami berkata (kepada Rasulullah), “Ya Rasuallah, kami tidak akan menyuruh orang berbuat baik, sebelum kami sendiri melaksanakan perintah (untuk berbuat baik) seluruhnya. Kami juga tidak akan melarang orang berbuat munkar, sebelum kami sendiri menjauhi kemunkaran seluruhnya.” Maka Rasulullah menjawab, “Jangan begitu! Suruhlah orang berbuat baik, walaupun kalian sendiri belum melakukan (perintah Allah untuk berbuat baik) seluruhnya; dan laranglah orang melakukan kemunkaran, walaupun kalian sendiri belum meninggalkan kemunkaran seluruhnya.” (Hadits riwayat Thabrani)

Hadits ini menggambarkan bahwa keadaan seseorang yang belum sempurna sebagai seorang mu’min tidak harus menjadi penghambat baginya untuk menjalankan proses

da'wah, termasuk dakwah bil hal. Dai dalam pengembangan masyarakat, adalah dai yang telah melakukan dakwah bil hal untuk memperbaiki kerusakan tidak hanya dalam konteks surga dan neraka, berdosa dan tidak berdosa, tetapi juga dalam bidang sosial-kemasyarakatan, pendidikan, lingkungan, kesehatan, hukum, ekonomi dan lainnya.

Dai dalam pengembangan masyarakat merupakan penggerak, pelopor, pionir, fasilitator dan advokat untuk senantiasa berjuang dan bekerja tidak hanya dengan pikiran dan berbicara tetapi perbuatan nyata untuk mengubah masyarakatnya ke arah lebih baik untuk satu bidang atau semua bidang. Dai dalam pengembangan masyarakat adalah mereka yang bekerja di tengah-tengah masyarakat dengan penuh komitmen tinggi, kepedulian dan pelayanan yang ikhlas bagi kemajuan masyarakatnya tersebut.

C. Peran Dai dalam Pengembangan Masyarakat Islam

Adapun peran dai dalam pengembangan masyarakat Islam dapat mengacu kepada yang dikatakan oleh Zastrow (1982: 534-537) yakni sebagai berikut;

pertama. Enabler. Peranan sebagai enabler adalah membantu masyarakat agar dapat mengartikulasikan atau mengungkapkan kebutuhan-kebutuhan mereka, menjelaskan dan mengidentifikasi potensi dan masalahnya, dan mengembangkan kemampuan mereka dapat menangani masalah yang mereka hadapi dan peluang-peluang yang mereka miliki secara lebih efektif untuk menolong diri dan masyarakatnya.

Kedua, Broker. Peranan seorang broker adalah menghubungkan individu dan kelompok yang membutuhkan serta memerlukan pertolongan dengan pelayanan atau pengembangan masyarakat.

Ketiga, Expert. Sebagai seorang expert, ia berperan menyediakan informasi dan memberikan saran-saran serta

nasihat-nasihat dalam berbagai bidang dalam konteks pengembangan masyarakat tersebut. Misalnya, seorang expert memberikan saran-saran untuk soal pemberian bantuan dana dalam kaitan untuk penanggulangan kemiskinan di daerah pesisir.

Keempat, Social planner. Seorang social planner berperan mengumpulkan fakta-fakta tentang masalah sosial dan menganalisa fakta-fakta tersebut serta menyusun alternatif penyelesaian serta pola-pola kemitraannya yang tepat dalam menyelesaikan masalah serta mengelola potensi untuk pengembangan masyarakat tersebut.

Kelima, advocate. Peranan sebagai advocate dipinjam dari profesi hukum. Peranan ini adalah peranan yang aktif dan terarah, dimana dai dalam pengembangan masyarakat melaksanakan fungsinya sebagai advocate yang mewakili kelompok masyarakat yang memerlukan pelayanan-pelayanan, sementara lembaga/instansi yang seharusnya memberikan pelayanan mengabaikannya atau menolak tuntutan masyarakat.

Keenam, The Activist. Sebagai seorang activist, ia senantiasa melakukan perubahan yang mendasar dan seringkali tujuannya adalah pengalihan sumber daya ataupun kekuasaan pada masyarakat yang tidak beruntung (disadvantaged group). Mereka sebagai aktivis akan berjuang untuk isu-isu ketidakadilan, perampasan hak, anti diskriminasi, persamaan hak, dan lain-lain.

Bila mengacu pada Jim ife (2002: 231-257) beberapa peran yang dapat dilaksanakan da'i dalam pengembangan masyarakat, yaitu;

- a. Peranan-peranan fasilitatif meliputi peranan animasi sosial, mediasi dan negosiasi, dukungan, pembentukan konsensus, fasilitasi kelompok, pemanfaatan sumber daya dan ketrampilan, pengorganisasian dan komunikasi personal.
- b. Peranan-Peranan Pendidikan terdiri dari peranan; peningkatan kesadaran, penyampaian informasi,

- pengkonfrontasian, dan pelatihan.
- c. Peranan-peranan representasional meliputi peranan; mendapatkan sumber, advokasi, pemanfaatan media dan hubungan masyarakat, jaringan kerja dan berbagi pengetahuan serta ketrampilan.
 - d. Peranan-peranan teknis meliputi peranan; penelitian, penggunaan dan pemanfaatan komputer, presentasi verbal dan tertulis, manajemen dan pengawasan finansial.

Berikut ini perbedaan Model dakwah pengembangan masyarakat dan model dakwah konvensional;

**Tabel Perbedaan
Model Dakwah Pengembangan Masyarakat
dan Model Dakwah Konvensional**

No	Unsur-Unsur Dakwah	Model Dakwah Pengembangan Masyarakat	Model Dakwah Konvensional
1.	Subjek dakwah	Dai, Mubaligh dan Masyarakat	Da,i Mubaligh dan Ustadz
2.	Objek dakwah	Kondisi sosio-kultural masyarakat	Masyarakat
3.	Sifat dai	Fasilitator dan transformator nilai agama	Komunikator Agama
4.	Sifat objek dai	Aktif partisipatif dan sustainable	Statis, top down, one way dan asustainable
5.	Metode dakwah	Dialog dan Interaksi sosial (mujadalah)	Lebih banyak hikmah dan mau'idhah hasanah
6.	Materi dakwah	Dibicarakan bersama sesuai dengan kebutuhan riil masyarakat (<i>bottom up</i>)	Lebih banyak ditentukan oleh dai (pelaku dakwah/ <i>top down</i>)
7.	Bentuk dakwah	Advokasi dan pemihakan kepada yang lemah (dakwah bil hal)	Lebih banyak bentuk syiar agama

8.	Strategi dakwah	Integrated or holistic strategy	Partial strategy
9.	Manajemen dakwah	Efektif, Karena sejak awal menerapkan prinsip-prinsip manajemen (planning, organizing, actuating, dan controlling	Kurang efektif, karena tidak sepenuhnya menerapkan prinsip-prinsip manajemen.
10	Media dakwah	Disesuaikan dengan kondisi masyarakat	One way media, seperti radio dan televisi.
11	Target dakwah	Masyarakat mengetahui, merumuskan dan memecahkan problema sendiri	Tidak jelas

Sumber; Moh. Ali Aziz dkk

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahman, Moeslim, 1997, Islam Transformatif, Jakarta;Penerbit Pustaka Firdaus, Cetakan Ketiga,
- Abdillah Hanafi, 1986, Memasyarakatkan ide-ide baru, Surabaya: Usaha Nasional.
- Adi, Isbandi Rukminto, 2001, Pemberdayaan, Pengembangan Masyarakat dan Intervensi Komunitas: Pengantar pada pemikiran dan pendekatan Praktis, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Adi, Isbandi Rukminto, 2005, Ilmu Kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial. Depok: FISIP UI Press;
- Ali, K. 2003. Sejarah Islam. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Al-Ghazali, Muhammad. 2002. Memahami Islam. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Ali Asgher Razwy, Sayed. 2004. Muhammad Rasulullah Saw. Jakarta: Pustaka Zahra
- Al-Usairy, Ahmad. 2008. Sejarah Islam. Jakarta: Akbar Media Eka Sarana.
- As'ad, M, 1982, Kepemimpinan Efektif dalam perusahaan,

- Yogyakarta;Liberty.
- Astrid S, Susanto, 1973, *Komunikasi dalam Teori dan Praktik*: Bandung: PT. Binacipta.
-, 1983, *Pengantar Sosiologi dan Perubahan Sosial*: Bandung: PT. Binacipta.
- Aziz, H. Moh. Ali, dlkk (editor), 2005, *Dakwah dan Pemberdayaan Masyarakat*; Surabaya: Dakwah Press, Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya;
- Beer, M, 1987, *Revitalilzing Organizations: Change Process and Emergent Model*, Academy of Management Executive,
- BKKBN, 1983, *Menyusun Tim untuk Usaha Koordinasi*, Jakarta: Pusdiklat BKKN.
- Budi W. Soetipto, dan Jeffrey Pfeffer, dkk, 2002, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Amara Books.
- Charles R Wright, 1986, *Sosiologi Komunikasi Massa*, Bandung: CV. Rosdakarya
- Conyers, Diana, 1994, *Perencanaan Sosial di Dunia Ketiga, Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- D. Sugandha, 1991, *Koordinasi, Intermedia, Cetakan Kedua*, Jakarta;
- Everett M. Kogers, 1986, *Memasyarakatkan Ide-Ide Baru*, Surabaya: Usaha Nasional
- F. Delmar dan S. Shane, 2003 “Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures”*Strategic Management Journal*, December pp. 1165—1185.
- Fahrudin, Adi, (editor), 2008, *Pemberdayaan, Partisipasi & Penguatan Kapasitas Masyarakat*, Bandung: Humaniora.
- Fisher, Simon, Dekha Ibrahim Abdi, et.all, 2000, *Mengelola Konflik: Ketrampilan dan Strategi untuk bertindak*, Jakarta; The British Council.
- Francis, Diana, 2006, *Teori Dasar Transformasi Konflik Sosial*, Yogyakarta: Penerbit Quills.
- Frerks, George E, 1991, *Participation in Development Activies at Lokal Level: Case Studies From a Sri Lankan Village, The*

- Netherlands: Wageningen Agricultural University.
- Greiner, LE, 1998, Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, May-June.
- Griffin, R. 2006. Business, 8th Edition. NJ: Prentice Hall
- Handoko, Hani T dan Reksohadiprodjo, S., 1997, Organisasi Perusahaan, Cetakan kesepuluh, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Handono, Eddie B., dkk..2005, Kumpulan Modul APBDes: Membangun Tanggung Gugat Tata Pemerintahan Desa, Forum Pengembangan Pembaruan Desa (FPPD) Yogyakarta dan Forum Pengembangan Partisipasi Masyarakat (FPPM), Bandung.
- Hersey. P. dan K. Blanchard, 1983, Managemebt of Organizational Behavior, New Delhi: Practice Hall of India.
- Ife, Jim 1995, Commubity Development: Creating Community Alternatives-Vision, Analysis and Practice, Melbourne: Longman.
- , 2002, Community Development: Community Based Alternatives in an Age of Globalization, Australia: Pearson Education.
- Ivancevich, JM, Matteson, M T, 1999, Organizational Behavior and Management, McGraw- Hill, Singapore.
- Jahi, Amri, 1988, Komunikasi Massa dan Pembangunan Pedesaan di Negara-Negara Dunia Ketiga, Jakarta; PT. Gramedia,
- Kasali, Rhenald, 2005, Change, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kartasasmita, Ginandjar, Kartasasmita. (1996). Pembangunan untuk rakyat (memadukan pertumbuhan dan pemerataan). Jakarta: CIDES, 1996.
- Kotter, J. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Bussiness School Press
- _____ (2002). The Heart of Change. Boston: Harvard Bussiness School Press

- Irawan, E., 1992, *Perencanaan Program Pengembangan Masyarakat dalam Gerakan KB Nasional, Program Pasca Sarjana, Ilmu Penyuluhan Pembangunan*, IPB Bogor, 1992.
- Lapidus, Ira M. *Sejarah Sosial Umat Islam*. Jakarta, PT Raja Grafindo Persada
- Malayu, Hasibuan, SP. *Malayu*, 2000. "Manajemen Sumber Daya Manusia", Jakarta, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- M Pandangaran, Ayub, 2010, *Manajemen Proyek Pengembangan Masyarakat* Penerbit: Universitas Holuoleo (Unhalu Press).
- Mardikanto, T, 1992, *Kelompok, Organisasi dan Kepemimpinan*, Surakarta: Sebelas Maret Universty Press.
- Mitchell, Christopher R. And Banks, Michael, 1996, *Handbook of Conflict Resolution: The Analytical Problem Solving Approach*. (New York: Cassell: London: Pinter).
- Mooney, J.D. dan A.C. Reiley, 1947, *The Principle of Organization*, Harper & Brothers Publisher.
- Munir M. 2006, *Manajemen Dakwah*: Jakarta: Kencana.
- Nanih Machendrawaty dan Agus Ahmad Safei, 2001 *Pengembangan Masyarakat Islam dari Ideologi, Strategi sampai Tradisi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cetakan Pertama.
- Philip Kotler A, Ned Roberto, Nancy R Lee, 2002, *Social Marketing Improving The Quality of Life*, Second Edition, by Sage Publication Inc,;
- Philip Kotler & Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing Manaagement*. New Jersey, PEarson Education, Inc.
- P. Kotler, AR. Andreasen, 1997, *Strategi Pemasaran Untuk Organisasi Nirlaba*, ed.3. , 1997.
- Pfiffner, J.N. dan R.V. Presthus, 1960, *Public Administration*, New York: The Ronald Press Company.
- Soetomo, 2006 *Strategi-strategi Pembangunan Masyarakat*. Cetakan, pertama, Nopember Yogyakarta: Pustaka Pelajar

- Slamet. M, 1992, *Kelompok, Organisasi dan Kepemimpinan*, IPB.
- Suharto, Edi, Ph.D., *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat, Cetakan Pertama, September 2005*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Sumodiningrat, Goenawan, 1999, *Memberdayakan Masyarakat*, Jakarta: Pena Kencana.
- Sudjana, D., (1993), *Metoda dan teknik pembelajaran partisipatif*, Bandung, Nusantara Press.
- Suharto, Edi, 2005, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*, Bandung: Refika Aditama;
- Sultan Syah, 2004, *Mahendra, Manajemen Proyek: Kiat Sukses Mengelola Proyek*: Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Supriatna, Tjahya, 1997, *Birokrasi, pemberdayaan, dan pengentasan kemiskinan*, Bandung: Humaniora Utama Press.
- Stoner, J.A.F, 1982, *Management*, edisi kedua; India; Prencite Hall.
- Rapport, J. 1998, *Collaborating for Empowerment: Creating the Language of Mutual help*. Dalam H.C. Boyle & F. Riessman (eds) *The New Populisme: The Politic of Empowerment*. Philadelphia: Temple University Press.
- R. Wayne Mondy, 2011 *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jilid 2) (Edisi 10)*, Jakarta: Penerbit Erlangga,;
- R. Molz. 1987, "How Leaders Use Goals." *Long Range Planning*..
- Robbins, Stephen dan Mary coulter. 2007. *Management*, 8th Edition. NJ: Prentice Hall) Mary Parker Follet
- Twelvetrees, Alan, 1993, *Community Work*, Second Edition, London: MacMillan Press Ltd.
- Winardi, J, 2008, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Prenada Media Group.
- Winardi, 1994, *Manajemen Konflik*, Mandar Maju; Bandung.
- Wirawan, 2012, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*: Jakarta; Penerbit Salemba Empat;
- Yatim, Badri. 2005. *Sejarah Peradaban Islam*. Jakarta: PT

RajaGrafindo Persada.

Yusuf, Y,1989, *Dinamika Kelompok, Kerangka Studi dalam perspektif Psikologi Sosial*: Jakarta; Armico

-----, 1991, *Kepemimpinan Situasional*, Jakarta: BKKBN.

Zainun Buchari, 1984, *Manajemen dan Motivasi, Nilai Aksara*, Jakarta,

Zastrow, Charles, 11982, *Introduction To Social Welfare Institution: Social Problem, Services, and Current Issues*, Illinois: The Dorsey Press.

Referensi lain:

Makalah

BKKBN, 1990, *Teknik Desiminasi, Materi Pentaloka Pejabat Eselon III BKKN*, Jakarta

Siliwanti, Raden, 2005, *Proses Perencanaan Pembangunan, Upaya mewujudkan Kebutuhan Masyarakat, dalam Majalah BASIS No. 05-06, Tahun ke-54, Mei – Juni 2005, ISSN 0005-6138.*