

PENERAPAN PRINSIP POACE (*PLANNING, ORGANIZING, ACTUATING, CONTROLLING, EVALUATION*) DALAM PEMBERDAYAAN MASYARAKAT

Agus Susanto

STID Al-Hadid Surabaya

agussusanto@stidalhadid.ac.id

Abstrak: *Studi ini mengkaji tentang implementasi penerapan POACE (Planning, Organizing, Actuating, Controlling, Evaluation) dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat. Studi ini menggunakan metode kajian pustaka dengan sumber data sekunder, adapun hasil dari penelitian ini adalah: community worker dan komunitas harus mampu: (1) Menetapkan tujuan pemberdayaan masyarakat secara kolektif, yang mampu memberikan dorongan optimis untuk dicapai bersama. (2) Menetapkan sasaran pemberdayaan masyarakat, agar tujuan tidak menjadi keinginan khayalan. (3) Menganalisa lingkungan komunitas, menemukan aset-aset internal komunitas dan aset eksternal yang memungkinkan dimanfaatkan. (4) Menetapkan strategi pemberdayaan masyarakat. Sedangkan dalam tahap mengorganisasikan, community worker bersama komunitas harus mampu melakukan: (1) Menganalisis program pemberdayaan masyarakat. (2) Mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan di dalam program pemberdayaan masyarakat agar tidak tumpang tindih. (3) Membuatkan wadah untuk kelompok pekerjaan, atau biasa disebut dengan divisi/departemen. (4) Menganalisis kapasitas SDM dengan kebutuhan atau syarat suatu departemen, namun yang menjadi titik tolak adalah potensi SDM. (5) Menempatkan SDM ke dalam departemen yang telah dibuat. Dalam menggerakkan, community worker bersama komunitas harus mampu melakukan: (1) Pengarahan secara jelas dan sederhana. (2) Pemberian Trouble Solving bila mengalami masalah. (3) Pemberian suri tauladan yang berasal dari komunitas sendiri agar memacu semangat anggota lainnya. (4) Memotivasi. Dalam tahap pengendalian, community worker bersama komunitas harus mampu melakukan: (1) Monitoring atau pengawasan atas kinerja SDM komunitas. (2) Evaluasi berbasis masukan bukan kritik atas kesalahan saja. Implikasi dari kajian ini adalah efisiensi dan efektifitas pengelolaan kegiatan manajemen pemberdayaan di masyarakat akan lebih terjamin dibandingkan bila pelaksanaan pemberdayaan itu mengabaikan paradigma fungsi-fungsi manajemen.*

Kata kunci: *Fungsi-Fungsi Manajemen, Pemberdayaan Masyarakat.*

Abstract: *This study examines the implementation of POACE (Planning, Organizing, Actuating, Controlling, Evaluation) in community empowerment activities. This study uses the literature review method with secondary data sources, while the results of this research are: community workers and communities must be able to: (1) Set community empowerment goals collectively, which are able to provide optimistic encouragement to be achieved together. (2) Setting targets for community empowerment, so that goals do not become imaginary desires. (3) Analyzing the community environment, finding internal community assets and external assets that might be utilized. (4) Determine the community empowerment strategy. Meanwhile, in the organizing stage, community*

workers and the community must be able to: (1) Analyze community empowerment programs. (2) Grouping the jobs in the community empowerment program so that they do not overlap. (3) Make a container for work groups, or commonly called divisions/departments. (4) Analyzing HR capacity with the needs or requirements of a department, but the starting point is HR potential. (5) Placing HR into the departments that have been created. In mobilizing, community workers together with the community must be able to carry out: (1) Clear and simple directions. (2) Provision of Trouble Solving when experiencing problems. (3) Providing role models from the community itself in order to motivate other members. (4) Motivate. In the control stage, community workers and the community must be able to: (1) Monitor or supervise the performance of community human resources. (2) Input-based evaluation is not just criticism of mistakes. The implication of this study is that the efficiency and effectiveness of managing empowerment management activities in the community will be more guaranteed than if the implementation of empowerment ignores the paradigm of management functions.

Keywords: Management Functions, Community Empowerment

Pendahuluan

Kemiskinan merupakan permasalahan yang cukup kompleks dengan berbagai macam penyebabnya, salah satunya yakni kurangnya pengetahuan serta keterampilan yang memadai untuk meningkatkan kualitas hidup mereka. Secara logika, untuk bisa meningkatkan taraf kehidupannya, manusia memerlukan bekal pengetahuan dan keterampilan sehingga bisa mengaktualkan berbagai potensi yang ada dalam dirinya.¹ D. Dermawanti menyatakan bahwa adanya dorongan kebutuhan yang tidak disertai dengan keahlian yang memadai akan menuntut seseorang untuk mendapatkannya dengan cara yang instan seperti melakukan tindak kejahatan². Sebenarnya pemerintah sudah melakukan berbagai upaya untuk mengurangi tingkat kemiskinan. Namun, karena sangat tingginya angka kemiskinan serta kemampuan pemerintah yang terbatas untuk bisa menjangkau dan menyelesaikan semuanya, maka dari itu perlu peran aktif dari

masyarakat Indonesia untuk turut serta berkontribusi dalam pengentasan kemiskinan yang ada.

Salah satu strategi pembangunan yang cukup efektif untuk mengatasi kemiskinan adalah melalui program pemberdayaan masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan beberapa daerah yang awalnya adalah daerah tertinggal dikarenakan tingkat kemiskinannya yang masih tinggi, kemudian bisa bangkit menjadi daerah yang maju dan bersaing berkat adanya pemberdayaan masyarakat didalamnya. Desa Ngelanggeran adalah salah satu contoh nyata, semula sebelum tahun 2008 menjadi salah satu desa termiskin di Kabupaten Gunung Kidul, karena tingginya tingkat pengangguran yang ada, kemudian berhasil menjadi desa mandiri dengan omzet miliaran rupiah pertahunnya, berkat pemberdayaan masyarakat yang diinisiasi oleh Sugeng

¹ Nani Machendrawaty dan Agus Ahmad Syafe', *Pengembangan Masyarakat Islam*, (Bandung: Rosda Karya, 2001), 66.

² Suci Rahmalia, Ariusni, Mike Triani, *Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengangguran, dan Kemiskinan Terhadap Kriminalitas di Indonesia*, (Jurnal Kajian Ekonomi dan Pembangunan, Vol. 1, no. 1, 2019), 22.

Handoko, salah satu pemuda dari desa tersebut.³

Hanya saja, tidak semua pelaksanaan pemberdayaan masyarakat berhasil atau sukses, beberapa bahkan berujung pada kegagalan. Hasil penelitian dari Basri tahun 2015 tentang Kegagalan Program Pemberdayaan Masyarakat Ditinjau Dari Proses Inovasi (studi kasus pada Program Budi Daya Lele Desa Kucur Kecamatan Dau Kabupaten Malang). Menurut hasil penelitian dari Basri⁴, penyebab gagalnya program pemberdayaan masyarakat melalui budi daya lele yaitu, disebabkan adanya kelemahan dalam pelaksanaannya. Kelemahan-kelemahan tersebut terdapat pada tahap penyampaian yang menyebabkan ketidaktepatan sasaran penyuluhan, tidak adanya pelatihan terhadap sasaran program, kurangnya peran aktif dari pembina program dalam melayani dan membantu peserta program, tidak adanya pendampingan untuk mengawasi berlangsungnya program tersebut. Aziz Muslim pada tahun 2017 mengadakan penelitian mengenai Analisis Kegagalan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat dalam Membangun Kemandirian Masyarakat Miskin (Studi Kasus di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Tengah, dan Jawa Timur). Hasilnya, bahwa faktor yang menyebabkan kegagalan tersebut yaitu buruknya kinerja fasilitator serta kesalahan prosedur program, yang bekerja secara pragmatis yang mengejar

hasil tetapi tidak menjalankan peran, tugas, dan fungsinya dengan baik, buruknya kinerja fasilitator dan kesalahan *stakeholder* memahami tujuan PNPM.

Kesalahan *stakeholders* memahami tujuan PNPM tampak pada pemilihan prioritas program. Program-program yang dipilih cenderung mengarah pada kepentingan umum dari pada kepentingan masyarakat miskin. Menurutnya program PNPM Mandiri harus dijalankan secara partisipatif dari bawah. Program dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan pelestarian kegiatan.⁵

Beberapa kegagalan di atas seharusnya tidak perlu terjadi, bila dalam pelaksanaan pemberdayaan masyarakat menggunakan paradigma fungsi-fungsi manajemen (POACE). Dalam paradigma fungsi-fungsi manajemen, tiap program yang akan dipilih, mengharuskan bisa dilaksanakan dan memberikan manfaat untuk mencapai tujuannya. Karena itu salah satu fungsi manajemen adalah perencanaan, dengan perhitungan yang bisa dipertanggungjawabkan, sebuah perencanaan mengasumsikan keadaan komunitas atau organisasi untuk bisa mencapai tujuan yang diinginkan dengan prinsip efektif dan efisien, setelah perencanaan dipilih, menjadi pendasaran untuk melakukan pengorganisasian SDM, sehingga menghasilkan orang-orang yang mampu dan berpotensi menjalankan program kerja pemberdayaan tersebut,

³ Firmansyah, "Desa Wisata Ngelangeran Sebagai Destinasi Wisata Berbasis Ekowisata Di Yogyakarta," (Makalah laporan *Domestic Case Study*, Sekolah Tinggi Ilmu Pariwisata Ambarrukmo Yogyakarta, 2018).

⁴ Muhammad Luqman Basri, *Kegagalan program pemberdayaan masyarakat ditinjau dari proses inovasi: studi kasus pada program budidaya lele Desa Kucur Kecamatan Dau Kabupaten Malang*, (Disertasi

Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2015).

⁵ Aziz Muslim, *Analisis Kegagalan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat dalam Membangun Kemandirian Masyarakat Miskin (Studi Kasus di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Tengah, dan Jawa Timur)*, (Jurnal Penyuluhan, Vol. 13 No. 1, UIN Sunan Kalijaga, 2017).

dalam paradigma fungsi manajemen juga berbicara soal penggerakan, hingga akhirnya semua hasil penggerakkan diawasi dan dievaluasi.

Berdasarkan latar belakang pemikiran di atas, paradigma fungsi-fungsi manajemen dalam pelaksanaan/praktik pemberdayaan masyarakat perlu untuk dikaji lebih dalam lagi, oleh karena itu penulis mengambil permasalahan, yakni: bagaimanakah desain manajemen pemberdayaan masyarakat, paradigma dan penerapan poace dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat? Sedangkan tujuan yang ingin dicapai dari studi ini adalah merumuskan desain manajemen kegiatan pemberdayaan masyarakat yang berparadigma *planning, organizing, actuating, controlling* dan *evaluation*. Mengingat praktik manajemen pemberdayaan dalam beberapa contoh yang telah disertakan di atas terdapat kesalahan-kesalahan penerapan fungsi manajemen (poace) yang mengakibatkan pelaksanaan program pemberdayaan berbasis manajemen tidak berhasil .

Objek yang dikaji dalam studi ini adalah konsep-konsep pemberdayaan masyarakat dan paradigma fungsi-fungsi manajemen. Studi terdahulu yang telah mengkaji tema sejenis, diantaranya adalah Manajemen Pemberdayaan Masyarakat Desa Di Kabupaten Bengkalis⁶. Kajian tersebut berfokus pada bagaimana manajemen pemberdayaan masyarakat di kabupaten bengkalis dan pemberdayaan masyarakat

desa di kabupaten Bengkalis. Hasil dari kajian tersebut bahwa manajemen pemberdayaan masyarakat di kabupaten Bengkalis belum maksimal, hal ini terlihat dari lemahnya upaya pemerintah dalam upaya melinearasi kebijakan hingga tingkat desa khususnya desa tradisional yang masih tertinggal.

Selanjutnya kajian yang dianggap sejenis adalah Manajemen Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Masjid Di Kota Pontianak⁷. Fokus dari kajian tersebut adalah bagaimana manajemen pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh Masjid Daarul Falah Pontianak. Hasil dari kajian tersebut adalah dalam pengelolaannya Masjid Daarul Falah telah menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern yaitu: perencanaan, koordinasi *intern* dan *ekstern*, pengarahan formal dan non formal, dan evaluasi. Kajian serupa juga dilakukan oleh: Masrul Efendi Umar Harahap dengan judul Manajemen Pemberdayaan Masyarakat⁸. Studi Masrul berfokus pada manajemen pemberdayaan masyarakat dengan tujuan untuk mengetahui tahapan dan model kegiatan pemberdayaan ditengah-tengah masyarakat mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Hasil dari kajian tersebut, bahwa kegiatan pemberdayaan harus dilaksanakan sesuai dengan proses manajemen yang baik, mulai dari proses perencanaan sampai dengan pengawasan agar kegiatan pemberdayaan yang dilaksanakan mampu mewujudkan

⁶ Khairul Amri, Adia Ferizko, *Manajemen Pemberdayaan Masyarakat Desa Di Kabupaten Bengkalis*, (Jurnal Niara, Vol. 13, No. 1 Juni 2020), 227-236.

⁷ Cucu, Santa Rusmalita, *Manajemen Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Masjid Di Kota Pontianak*, (IAIN

Pontianak, Jurnal Al-Hikmah: Jurnal Dakwah Volume 13, Nomor 2, 2019), 319-346.

⁸ Masrul Efendi Umar Harahap, *Manajemen Pemberdayaan Masyarakat*, (Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah, Volume 2, Nomor 1, Juni 2020), 189-204.

masyarakat yang berdaya. Selanjutnya model-model dalam manajemen pemberdayaan masyarakat yaitu, menurut Jack Rothman: (a) pemberdayaan masyarakat lokal, (b) perencanaan sosial dan, (c) aksi sosial, menurut penulis tersebut: (a) pemberdayaan bidang pendidikan (b) kesehatan dan lingkungan dan, (c) ekonomi. Dalam sebuah organisasi/lembaga ada tiga pendekatan yang bisa dilakukan dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat yaitu, *The Welfare Approach, The Development Approach dan Empowerment Approach*. Perbedaannya dengan studi ini, yang benar-benar memiliki kemiripan adalah studi Masrul Efendi Umar Harahap dengan judul Manajemen Pemberdayaan Masyarakat, kemiripan itu terletak pada metodologi studi yakni sama-sama studi pustaka, pada studi Masrul Efendi Umar Harahap menyoroti dalam memahami konsepsi tentang manajemen kegiatan pemberdayaan masyarakat, ada tiga model yang ditawarkan oleh Jack Rothman, namun penerapan atas fungsi-fungsi manajemen dalam model pemberdayaan Jack Rothman tidaklah dianalisis, sehingga terkesan mendeskripsikan konsep fungsi-dungsi manajemen dan konsep model-model pemberdayaan Jack Rothmans secara terpisah, tidak ditemukan hasil analisis penerapan POACE sebagai paradigma dalam melakukan pemberdayaan masyarakat, sedangkan studi ini hendak berbicara mengenai implementasi penerapan POACE dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat, selain itu model pemberdayaan yang dipakai dalam studi ini bukan hanya milik Jack Rothman saja. Sedangkan dengan dua studi

yang lainnya perbedaannya sangatlah tajam yakni bila studi Cucu dan Santa Rusmalita fokus pada pelaksanaan manajemen pemberdayaan masyarakat di Masjid Kota Pontianak, sedangkan studi Manajemen Pemberdayaan Masyarakat ini tidak hendak mengeksplorasi manajemen pemberdayaan masjid atau masyarakat tertentu, sama halnya dengan studi Kahirul Amri dan Adia Ferizko yang juga menyoroti praktik pemberdayaan masyarakat di Kabupaten Bengkalis, sedangkan studi ini hendak menawarkan gagasan pengembangan konsep penerapan POACE sebagai paradigma dalam melaksanakan pemberdayaan masyarakat.

Metode yang digunakan dalam studi ini adalah metode kualitatif dengan cara *literature review* atau tinjauan pustaka. Riset berbasis pustaka merupakan serangkaian aktivitas yang berkaitan dengan pengumpulan data pustaka, membaca, mencatatn lalu mengolahnya sebagai bahan penelitian⁹. Teknis pengumpulan data dan metode *screening* dalam studi ini melalui *searching* jurnal dan karya ilmiah terkait, baik di internet (PubMed, MEDLINE, Perpustakaan dan lain-lain) maupun berdasarkan tujuan studi, *screening* dan seleksi dilakukan pada artikel penelitian yang cocok (*screening and selecting appropriate research articles*) yakni artikel maupun jurnal atau literatur yang berbicara konsep-konsep pemberdayaan masyarakat maupun konsep-konsep manajemen. Analisis data yang dilakukan pada studi ini adalah

⁹ Mestika Zed, Metode Penelitian Kepustakaan, (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2008), 3.

menggunakan teknik analisis Miles & Huberman.¹⁰

Teori Manajemen dan Paradigma Fungsi Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan fungsi-fungsi manajemen itu. Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan suatu tujuan yang diinginkan.¹¹ Dalam bahasa Arab, kata *management* diterjemahkan dengan kata *al-idarah*, dalam bahasa Indonesia, kata *management* berarti pengelolaan. Secara terminologi, para ahli berbeda pendapat dalam merumuskan pengertian manajemen. Perbedaan ini tentu disebabkan cara pandang dan pendekatan yang berbeda dalam memahami manajemen.

Pengertian yang paling sederhana bahwa manajemen adalah seni memperoleh hasil melalui berbagai kegiatan yang dilakukan oleh orang lain.¹² Bengge memberikan pengertian manajemen yang dilihatnya dalam pengertian administratif yaitu merupakan sebuah aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.¹³

Manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, yang dilakukan oleh individu-individu yang memberikan upaya-

upaya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Upaya dan tindakan yang dimaksud meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan tentang cara melaksanakannya, memahami bagaimana harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha yang dilakukan¹⁴.

Dari beberapa pengertian di atas, manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang jika dilakukan dengan benar, tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Serangkaian kegiatan manajemen atau yang biasanya dikenal juga dengan istilah fungsi-fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau juga kegiatan memimpin, serta pengendalian.

1. Prinsip-Prinsip dalam Perencanaan

Tanri Abeng¹⁵ menyatakan bahwa perencanaan menjadi penting, karena perencanaan merupakan penentuan awal dari arah sebuah kegiatan. Perencanaan adalah tindakan untuk menentukan suatu arah tindakan, perencanaan bagi Tanri Abeng juga memberikan arah strategis dan jawaban ke mana, bagaimana, apa, siapa dan kapan¹⁶, demikian juga pendapat George. R. Terry¹⁷, sedangkan Richard L. Daft dengan bahasa lain menyatakan bahwa perencanaan berarti penentuan sasaran

¹⁰ Matthew B. Miles dan A. M. Huberman, *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, 2nd ed (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 10.

¹¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah Edisi Revisi Cet.4*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2001), 1.

¹² Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial Edisi Revisi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 1.

¹³ J. Eugene Bengge, *Pokok-Pokok Manajemen Modern*, (Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1994), 45.

¹⁴ George. R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen, Terj. J. Smith*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 10.

¹⁵ Tanri Abeng, *Profesi Manajemen*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 72-73.

¹⁶ Ibid, 100.

¹⁷ George. R. Terry, *Principles of Management, Jr., Management, Fifth Edition*, (New York: John Wiley & Son, Inc., 1996), 138.

sebagai pedoman kinerja organisasi di masa depan dan penetapan tugas alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi¹⁸. Menurut Tanri Abeng, terdapat beberapa prinsip penting yang harus diperhatikan dalam perencanaan, yaitu: (1) Penetapan visi yang ingin dicapai yang selanjutnya dijabarkan ke dalam bentuk misi. (2) Adalah penentuan standar atau ukuran keberhasilan untuk dijadikan sebagai basis perencanaan lanjutan. (3) Sebuah perencanaan harus mengacu kepada studi lingkungan. (4) Langkah penting selanjutnya adalah penentuan strategi untuk mencapai sasaran, termasuk komitmen pengalokasian sumber daya yang terbatas.

2. Prinsip-Prinsip dalam Pengorganisasian

Menurut Tanri Abeng¹⁹, pengorganisasian adalah tindakan mengatur dan menjalankan aktivitas sehingga dapat dilaksanakan secara efektif. Pengorganisasian melibatkan penetapan tugas, pengelompokan tugas-tugas ke dalam departemen dan alokasi berbagai macam sumberdaya ke dalam berbagai departemen²⁰. Sedangkan Ulber Sillalhi menyatakan bahwa pengorganisasian adalah soal mendesain peran-peran dan pola hubungan dalam suatu organisasi²¹. Bahwa pengorganisasian adalah soal penetapan tugas atau peran serta hubungan dalam departemen, hal ini senada dengan pernyataan Gareth. R. Jones dan Jennifer M.

George²², mereka menyatakan bahwa pengorganisasian adalah proses penetapan tugas, otoritas dan hubungan-hubungan antar unit kerja, baik secara vertikal maupun horisontal, sehingga tercipta koordinasi untuk mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Terdapat beberapa prinsip dalam pengorganisasian. Tanri Abeng^{23 24} mengemukakan: (1) *Defining Work* (mendefinisikan pekerjaan/mengidentifikasi kegiatan utama). (2) *Grouping Work* (mengelompokkan pekerjaan/membuat struktur organisasi). (3) *Assigning Work* (mengalokasikan kegiatan). (4) *Integrating Work* (memadukan antar pekerjaan).

3. Prinsip-Prinsip dalam Penggerakkan

M. Munir & Ilaih²⁵ mengistilahkan penggerakkan dengan istilah *taujih*. Dalam pandangannya, *taujih* dapat diartikan sebagai proses pemberian motivasi kerja kepada para pengurus secara sedemikian rupa, sehingga mereka dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya demi tercapainya tujuan dakwah.

Mengenai peran kepemimpinan dalam menggerakkan organisasi dijelaskan Tanri Abeng²⁶, bahwa sebuah organisasi akan tumbuh sehat, berkembang dan maju, apabila memiliki pemimpin yang kompeten pada seluruh lapisan atau lini organisasi.

¹⁸ Richard L. Daft, *Manajemen: Jilid 1, Edisi Kelima*, (Jakarta: Erlangga, 2002), 8-9.

¹⁹ Tanri Abeng, *Profesi Manajemen*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 133.

²⁰ Richard L. Daft, *Manajemen: Jilid 1, Edisi Kelima*, (Jakarta: Erlangga, 2002), 10.

²¹ Ulber Silalhi, *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: Refika Aditama, 2011), 184.

²² Gareth. R. Jones & Jennifer M. George, *Essentials of Contemporary Management, International Edition*, (Boston: McGraw Hill, 2003), 208.

²³ Tanri Abeng, *Profesi Manajemen*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 111.

²⁴ Bandingkan dengan Ulber Silalhi, *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: Refika Aditama, 2011), 189.

²⁵ M. Munir dan Wahyu Ilahi, *Manajemen Dakwah*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2009), 117.

²⁶ Tanri Abeng, *Profesi Manajemen*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 136-137.

Dalam ulasannya, Tanri Abeng menyarankan bahwa dalam melakukan penggerakkan, dibutuhkan sosok kepemimpinan yang baik, terutama pada kegiatan yang bersifat melibatkan orang-orang yang belum tentu memiliki keahlian di bidang masing-masing. Secara prinsip, kehadiran pemimpin dalam hal ini sangatlah dibutuhkan, Tanri Abeng menyatakan bahwa dalam menggerakkan sdm-sdmnya, pemimpin harus melakukan: (1) Pengarahan. (2) Pemberian *Trouble Solving*. (3) Pemberian Suri Tauladan. (4) Memotivasi.

4. Prinsip-Prinsip dalam Pengendalian dan Evaluasi

Pengendalian yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk mengusahakan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tahapan yang harus dilalui. Jadi, apabila terdapat kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana dan tahapan pelaksanaannya maka dapat segera diperbaiki²⁷.

Pengendalian merupakan sebuah evaluasi kinerja. Kegiatan evaluasi dinilai penting karena dapat menjamin keselamatan pelaksanaan dan perjalanan program lembaga, mengetahui berbagai persoalan dan problematika yang dihadapi serta cara antisipasi dan penuntasan seketika sehingga akan melahirkan kemantafaan bagi para pelaku organisasi²⁸. Sementara Tanri Abeng menyatakan bahwa pengendalian, sering di salah artikan dan hanya dimaknai sekedar melakukan pengawasan, Abeng menyatakan

bahwa dalam pengendalian itu terdapat dua hal penting yakni mengawasi (*monitoring*) dan memberikan evaluasi.

Tanri Abeng menyebut pengendalian dengan istilah *controlling*, yakni fungsi manajemen yang melibatkan upaya untuk mengatur pekerjaan yang sedang berjalan (pengawasan) sekaligus mengevaluasi hasilnya. Dengan kata lain *work-in-progress* yaitu pekerjaan yang sedang berjalan sehingga perbaikan atau koreksi masih bisa dilakukan sedini mungkin²⁹. Tanri Abeng menyatakan dalam pengendalian ada kegiatan-kegiatan, yakni: (1) Membuat standart kinerja. (2) Pengukuran Kinerja. (3) Evaluasi Kinerja. (4) Koreksi dan Perbaikan Kinerja³⁰.

Orientasi dan Tahapan Pemberdayaan Masyarakat

Empowerment, atau pemberdayaan adalah sebuah konsep yang lahir sebagai bagian dari perkembangan alam pikiran dan kebudayaan masyarakat Barat, terutama Eropa. Konsep ini muncul sejak dekade 70-an dan kemudian terus berkembang sampai saat ini. Kemunculannya hampir bersamaan dengan aliran-aliran seperti eksistensialisme, fenomenologi, personalisme dan kemudian lebih dekat dengan gelombang Neo-Marxisme, Freudianisme, Strukturalisme, dan Sosiologi kritik Frankfurt School.

Bersamaan itu juga muncul konsep-konsep elit, kekuasaan, anti-establishment, gerakan

²⁷ Hendrawati Hamid, *Manajemen Pemberdayaan*, (Makasar: De La Macca, 2018), 6.

²⁸ J. Eugene Benge, *Pokok-Pokok Manajemen Modern*, (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994), 60.

²⁹ Tanri Abeng, *Profesi Manajemen*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 167-168.

³⁰ Ibid, 170-171.

populis, anti-struktur, legitimasi, ideologi pembebasan dan civil society. Konsep pemberdayaan juga dapat dipandang sebagai bagian dari aliran-aliran paruh abad ke-20, atau yang dikenal dengan aliran post-modernisme, dengan penekanan sikap dan pendapat yang orientasinya adalah anti-sistem, anti-struktur, dan anti-determinisme, yang diaplikasikan pada dunia kekuasaan.³¹

Permasalahan 'maldevelopment', memunculkan beberapa pandangan yang berbeda. Perbedaan tersebut dilandasi oleh paradigma atau cara pandang yang sangat berpengaruh terhadap teori-teori yang digunakan sebagai alat analisis atas realitas sosial. Teori mencakup empat fungsi dasar yaitu: penjelasan, prediksi, kontrol dan pengelolaan perubahan. Pemberdayaan masyarakat adalah praktik berdasarkan empat fungsi tersebut: menggambarkan kejadian; menjelaskan sebab-sebab kejadian tersebut; memperkirakan apa yang akan terjadi selanjutnya (termasuk apa yang akan terjadi apabila dilakukan intervensi atau tidak dilakukan intervensi); dan berusaha untuk mengelola dan mengontrol terhadap perubahan pada semua level aktivitas masyarakat.³²

Menurut Suharto, kata pemberdayaan atau pemberkuasaan (empowerment) berasal dari kata "power" (kekuasaan atau keberdayaan). Menurutnya, ide utama pemberdayaan bersentuhan dengan konsep

kekuasaan. Kekuasaan yang dimaksud adalah kekuasaan yang dapat dirubah dan dinamis, yakni kekuasaan yang senantiasa hadir dalam konteks relasi sosial antar manusia.³³

Ginandjar Kartasasmita dalam sarasehannya, menyatakan bahwa konsep pemberdayaan masyarakat mencakup pengertian pembangunan masyarakat (*community development*) dan pembangunan yang bertumpu pada masyarakat (*community-based development*).³⁴ Lebih lanjut menurutnya memberdayakan masyarakat adalah upaya untuk meningkatkan harkat dan martabat lapisan masyarakat kita yang dalam kondisi sekarang tidak mampu untuk melepaskan diri dari perangkap kemiskinan dan keterbelakangan. Dengan kata lain memberdayakan adalah memampukan dan memandirikan masyarakat. Chambers (1995) dalam Ginandjar Kartasasmita menyatakan bahwa pemberdayaan masyarakat adalah sebuah konsep pembangunan ekonomi yang merangkum nilai-nilai sosial. Konsep ini mencerminkan paradigma baru pembangunan, yakni yang bersifat "people-centered, participatory, empowering, and sustainable"³⁵

Pemberdayaan masyarakat merupakan paradigma pembangunan yang mengutamakan peran serta lebih luas bagi masyarakat dalam proses pembangunan. Paradigma pemberdayaan dan

³¹ John Brohman, *Popular Development: Rethinking the Theory and Practice of Development*, (Blackwell Publishers 2001), 202.

³² Bob Mullaly, *Challenging Oppression: A Critical Social Work Approach*, (Oxford University Press Canada, 2002), 2.

³³ Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat Kajian Strategis*

Pembangunan Kesejahteraan Sosial & Pekerjaan Sosial, (Bandung: PT Refika Aditama, 2009), 57.

³⁴ Ginandjar Kartasasmita, *Pemberdayaan Masyarakat: Konsep Pembangunan Yang Berakar Pada Masyarakat*, Disampaikan pada Sarasehan DPD GOLKAR Tk. I Jawa Timur Surabaya, 14 Maret 1997, 1.

³⁵ Ibid, 8.

pembangunan sama-sama bagian (model) implementasi teori perubahan sosial.³⁶ Konsep pemberdayaan sebagai antitesis terhadap model pembangunan yang kurang berpihak pada masyarakat mayoritas dibangun atas kerangka logik sebagai berikut: *Pertama*, proses pemusatan kekuasaan terbangun dari pemusatan kekuasaan faktor produksi; *Kedua*, pemusatan faktor produksi akan melahirkan masyarakat pekerja dan masyarakat pengusaha pinggiran; *Ketiga*, kekuasaan akan membangun bangunan atas atau sistem pengetahuan, sistem politik, sistem hukum, dan sistem ideologi yang manipulatif untuk memperkuat legitimasi; *Keempat*, pelaksanaan sistem pengetahuan, sistem politik, sistem hukum, dan sistem ideologi secara sistematis akan menciptakan dua kelompok masyarakat, yaitu masyarakat berdaya dan masyarakat tunadaya.³⁷

Edi Suharto³⁸ menyatakan bahwa pemberdayaan bisa dibedakan berdasarkan orientasinya pada dua jenis yakni pemberdayaan sebagai sebuah proses, dan pemberdayaan sebagai tujuan. Sebagai proses, pemberdayaan adalah serangkaian kegiatan untuk memperkuat kekuasaan atau keberdayaan kelompok lemah dalam masyarakat, termasuk individu-individu yang mengalami masalah kemiskinan. Ite dalam Nanang Martono³⁹, memandang bahwa konsep pemberdayaan masyarakat sebagai proses menyiapkan

masyarakat dengan berbagai sumber daya, kesempatan, pengetahuan, dan keahlian untuk meningkatkan kapasitas diri masyarakat di dalam menentukan masa depan mereka, serta berpartisipasi dan memengaruhi kehidupan dalam komunitas masyarakat itu sendiri. Dalam pengertian lain bahwa pemberdayaan masyarakat adalah upaya untuk meningkatkan harkat dan martabat lapisan masyarakat untuk melepaskan diri dari perangkap kemiskinan dan keterbelakangan. Intinya bahwa pemberdayaan masyarakat bertujuan untuk melahirkan masyarakat yang mandiri dengan menciptakan kondisi yang memungkinkan potensi masyarakat dapat berkembang. Sebagai tujuan, maka pemberdayaan menunjuk pada keadaan atau hasil yang ingin dicapai oleh sebuah perubahan sosial; yaitu masyarakat yang berdaya, memiliki kekuasaan atau mempunyai pengetahuan dan kemampuan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya baik yang bersifat fisik, ekonomi, maupun sosial seperti memiliki kepercayaan diri, mampu menyampaikan aspirasi, mempunyai mata pencaharian, berpartisipasi dalam kegiatan sosial, dan mandiri dalam melaksanakan tugas-tugas kehidupannya.⁴⁰

Beberapa tahapan yang dilalui dalam sebuah kegiatan pemberdayaan masyarakat, antara lain adalah: *pertama*, menciptakan suasana atau iklim yang memungkinkan potensi masyarakat berkembang (*enabling*). Pada

³⁶ Mansour Fakhri, *Runtuhnya Reori Pembangunan dan Globalisasi*, (Yogyakarta: Insist Press, 2011), 1.

³⁷ Aprillia Theresia dkk., *Pembangunan Berbasis Masyarakat: Acuan bagi Praktisi, Akademisi, dan Pemerhati Pengembangan Masyarakat*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 92.

³⁸ Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat Kajian Strategis*

Pembangunan Kesejahteraan Sosial & Pekerjaan Sosial, (Bandung: PT Refika Aditama, 2009), 57.

³⁹ Nanang Martono, *Sosiologi Perubahan Sosial: Perspektif Klasik, Modern, Posmodern, dan Poskolonial*, (Jakarta: Rajawali Press, 2011), 67.

⁴⁰ Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial & Pekerjaan Sosial*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2009), 57.

tahap ini titik tolaknya adalah pengenalan bahwa setiap manusia, setiap masyarakat, memiliki potensi yang dapat dikembangkan. Artinya, tidak ada masyarakat yang sama sekali tanpa daya, karena jika demikian akan sudah punah. Pemberdayaan adalah upaya untuk membangun daya itu, dengan mendorong, memotivasi, dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya.⁴¹

Kedua, memperkuat potensi atau daya yang dimiliki masyarakat (*empowering*). Pada tahap ini diperlukan langkah-langkah lebih positif, selain dari hanya menciptakan iklim dan suasana. Langkah positif dimaksud meliputi langkah-langkah nyata, dan menyangkut penyediaan berbagai masukan (*input*), serta pembukaan ke dalam berbagai peluang (*opportunities*) yang akan membuat masyarakat menjadi berdaya.

Ketiga, memberdayakan mengandung pula arti melindungi. Dalam proses pemberdayaan, harus dicegah yang lemah menjadi bertambah lemah, oleh karena kurang berdayaan dalam menghadapi yang kuat. Oleh karena itu, perlindungan dan pemihakan kepada yang lemah amat mendasar sifatnya dalam konsep pemberdayaan masyarakat. Melindungi tidak berarti mengisolasi atau menutupi dari interaksi, karena hal itu justru akan mengerdilkan yang kecil dan melunglaikan yang lemah. Melindungi harus dilihat sebagai upaya untuk mencegah terjadinya

persaingan yang tidak seimbang, serta eksploitasi yang kuat atas yang lemah.

Menurut Isbandi Rukminto Adi⁴², pemberdayaan masyarakat memiliki tujuh tahapan pemberdayaan, yaitu sebagai berikut: (1) Tahap Persiapan. (2) Tahap Pengkajian (*Assessment*). (3) Tahap Perencanaan Alternatif Program atau Kegiatan. (4) Tahap Pemformulasi Rencana Aksi. (5) Tahap Pelaksanaan (Implementasi) Program atau Kegiatan. (6) Tahap Evaluasi. (7) Tahap Terminasi atau pemutusan hubungan dengan komunitas.

Sedangkan menurut Hogan⁴³ dalam Isbandi, menggambarkan proses pemberdayaan yang berkesinambungan sebagai suatu siklus terdiri dari lima tahapan utama, yaitu: (1) Menghadirkan kembali pengalaman yang memberdayakan dan tidak memberdayakan. (2) Mendiskusikan alasan mengapa terjadi pemberdayaan dan penidak berdaya. (3) Mengidentifikasi suatu masalah ataupun proyek. (4) Mengidentifikasi basis daya yang bermakna untuk melakukan perubahan. (5) Mengembangkan rencana-rencana aksi dan mengimplementasikannya.

Zubaedi⁴⁴ mengajukan gagasan dari meringkas pendapat-pendapat mengenai tahapan dalam pemberdayaan masyarakat, menurutnya, tahapan pemberdayaan masyarakat pada prinsipnya ada empat fase, yakni: (1) Seleksi Lokasi. (2) Sosialisasi Pemberdayaan Masyarakat. (3) Proses

⁴¹ Kartasmita dalam Cucu, Santa Rusmalita, *Manajemen Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Masjid Di Kota Pontianak*, (IAIN Pontianak, Jurnal Al-Hikmah: Jurnal Dakwah Volume 13, Nomor 2, 2019), 326.

⁴² Isbandi Rukminto Adi, *Pemberdayaan Pengembangan Masyarakat dan Intervensi Komunitas*,

(Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Indonesia, 2003), 251.

⁴³ Lihat pada: Zubaedi, *Pengembangan Masyarakat: Wacana dan Praktik*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, Cet. Ke-1, Maret 2013), 121-122.

⁴⁴ Ibid.,

Pemberdayaan Masyarakat. (4) Pemandirian Masyarakat.

Jadi pada prinsipnya, peneliti setuju akan pendapat dari Zubaedi, bahwa tahapan-tahapan pemberdayaan masyarakat jika mau diringkas, pada prinsipnya melewati empat tahapan, sebagaimana tertulis di atas.

Paradigma Fungsi-Fungsi Manajemen (POACE) Dalam Pemberdayaan Masyarakat

Dalam mewujudkan tujuan pemberdayaan, diperlukan sebuah manajemen yang baik mulai dari tahapan perencanaan sampai dengan evaluasi, untuk itu pemberdayaan masyarakat tidak terlepas dari sebuah manajemen guna menciptakan aksi sebuah pemberdayaan yang efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan bahwa dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat, baik yang berorientasi proses maupun hasil, tidak bisa dilepaskan dalam paradigma fungsi-fungsi manajemen agar pemberdayaan tersebut bisa mencapai tujuan yang telah disusunnya.

1. Paradigma Perencanaan (*planning*) dalam Program Pemberdayaan Masyarakat.

Pemberdayaan masyarakat dalam merumuskan program-program pemberdayaannya, juga harus mendasarkan kepada paradigma perencanaan, terlebih bila model pemberdayaannya itu berbasis pada partisipasi komunitas penuh. Di dalam penetapan tujuan, komunitas bersama *Community Worker* haruslah membuat tujuan yang mengafirmasi keinginan mayoritas komunitas bila tidak bisa diambil secara aklamasi, sebab ini menyangkut masa depan mereka sendiri, yang menjadi berbeda dalam hal ini adalah proses

perumusannya, pemberdayaan sebagaimana penjelasan mengenai tujuan di atas, berakhir pada kemandirian komunitas nantinya, maka dalam proses pemberdayaan, upaya itu harus terlihat nyata, sebisa mungkin *Community Worker* di sini benar-benar sebatas *enable* yang mampu menyulut kapasitas komunitas untuk bisa melahirkan tujuan dari kegiatan pemberdayaan mereka. Yang harus diketahui, dalam menetapkan tujuan di kegiatan pemberdayaan masyarakat, tidaklah sekaku fungsi perencanaan yang digunakan dalam organisasi profit atau perusahaan yang berorientasi keuntungan. Tujuan dibangun berdasarkan mimpi atau keinginan dari para komunitas.

Tujuan ditetapkan secara bersama dengan komunitas, karena tujuan merupakan arah yang ingin dituju dengan adanya program tersebut. Karena itu dalam membuat tujuan bersama dengan komunitas yang tengah diberdayakan, langkah-langkahnya antara lain: (1) Merumuskan keinginan baik dari konsensus maupun keinginan pekerja sosial sebagai ahli, bilamana komunitasnya memang benar-benar tidak memungkinkan diajak kolaborasi memikirkan hal tersebut. (2) Analisa kapasitas komunitas dan pekerja sosial atas tujuan itu, parameternya adalah potensi atau kemungkinan meraihnya. (3) Opsi atau alternatif tujuan. (4) Uji alternatif. (5) Merumuskan pernyataan tujuan pemberdayaan masyarakat yang ingin dicapai, melalui konsensus dengan para anggota komunitas dan pemangku kepentingan.

Komunitas juga harus disadarkan bahwa kegiatan yang berawal dari tujuan yang jelas dan mungkin untuk dicapai bersama akan membantu pelaksanaan pemberdayaan

nantinya menjadi lebih efektif dan efisien, paradigma manajemen itu tidak boleh terlupakan meski pemberdayaan masyarakat itu bukanlah organisasi profit. Yang perlu diperhatikan di sini, bila komunitas yang dilibatkan bukanlah orang ahli dalam merumuskan perencanaan, maka *community worker* harus memfasilitasi agar komunitas mampu merumuskan tujuan bersama yang optimistis namun tetap berpotensi untuk diraih, misalnya memberikan rangsangan mengenai bagaimana memiliki impian bersama.

Kedua, penetapan sasaran pemberdayaan masyarakat. Jika suatu kegiatan pemberdayaan masyarakat tertentu telah memiliki tujuan yang ingin dicapai, hal lain berdasarkan paradigma fungsi-fungsi manajemen adalah sasaran yang hendak dicapai. Bersama dengan komunitas, *Community Worker* melakukan langkah-langkah dalam membuat sasaran, yang antara lain: (1) Memahami maksud tujuan yang telah disepakati bersama. (2) Analisa (membedah) maksud tujuan hingga menemukan syarat tercapainya tujuan serta hubungan hirarkisnya antar unsur tujuan. (3) Menata/klasifikasi atau mengurutkan untuk menjadi *time series* tahapan (hirarkis syarat). (4) Menetapkan tahapan-tahapan menuju tujuan (sasaran). Komunitas harus disadarkan bahwa tujuan saja masih belum cukup konkret karena karakter dari tujuan itu sendiri yang bersifat abstrak dan memotivasi penggagasnya untuk meraihnya, sementara paradigma sasaran sedikit berbeda dengan tujuan, komunitas harus disadarkan mengenai perlunya memperjelas arah atau keadaan konkret yang ingin dicapai dalam rentan waktu tertentu, bisa satu tahun atau lima tahun sesuai dengan

kesepakatan/konsensus dari komunitas tersebut.

Model pengagagasan sasaran dalam konteks pemberdayaan masyarakat lebih baik bilamana diselenggarakan dengan model *focus group disscusion*, agar partisipasi komunitas bisa terealisasi, *community worker* di sini hanyalah membimbing dan memberikan masukan yang bisa menyulut ide komunitas yang diberdayakan. Jika modelnya adalah pemberdayaan partisipatif maka *community worker* bertanggung jawab agar ide mengenai sasaran harus dominan oleh para anggota komunitasnya, kecuali bila model pemberdayaan yang dipakai itu perencanaan sosial, maka *community worker* bertanggung jawab untuk menyelesaikan secara profesional dan mempertanggungjawabkan di hadapan para pemangku kepentingan di komunitas tersebut.

Ketiga, menganalisa lingkungan komunitas penerima program pemberdayaan masyarakat. Dalam fungsi-fungsi manajemen, komunitas haruslah mampu menggali dan menemukan aset-aset yang dimiliki untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah dirumuskan sebelumnya. Lingkungan komunitas dalam paradigma manajemen terbagi menjadi dua yakni: (1) Lingkungan Internal Komunitas. (2) Lingkungan Eksternal yang berkaitan dengan Komunitas. Analisis lingkungan sama halnya dengan melakukan pemetaan potensi serta keadaan akan aset-aset yang dimiliki oleh komunitas, dengan harapan akan ditemukan hal-hal yang bisa dipadukan antara aset yang berasal dari lingkungan internal dan juga aset yang berasal dari lingkungan eksternal komunitas namun memungkinkan untuk dimanfaatkan.

Berdasarkan tujuan dan sasaran, komunitas kemudian menyusun aset-aset Internal maupun eksternal yang meliputi: (1) Aset Manusia. (2) Aset Finansial. (3) Aset Fisik. (4) Aset Spiritual. (5) Aset Sosial. Secara ringkas, langkah dalam melakukan studi lingkungan dalam pemberdayaan masyarakat di antaranya: (1) Mendata aset-aset yang dibutuhkan dan bisa digunakan oleh komunitas untuk mencapai tujuan dan sasaran program pemberdayaan. (2) Mengklasifikasi mana aset Internal dan mana aset eksternal. (3) Menilai aset-aset tersebut mana yang strategis bagi tujuan dan sasaran program pemberdayaan masyarakatnya.

Keempat, penetapan strategi pemberdayaan masyarakat. Strategi disusun dalam rangka memenuhi prinsip efektif dan efisien, dalam menjalankan program-program pemberdayaan masyarakat nantinya, itu berarti strategi disusun berdasarkan kapasitas komunitas dan memberikan keuntungan yakni mencapai sasaran yang diinginkan, pada prinsipnya kaidah strategi adalah memadukan aset-aset internal komunitas untuk kemudian dikombinasikan dengan aset-aset Eksternal Komunitas, sehingga memberikan rekomendasi strategi general/umum pemberdayaan masyarakat. Dalam paradigma perumusan strategi berdasarkan analisis konsep perencanaan di atas, *Community Worker* beserta komunitas secara partisipatif, menimbang sekaligus memilih mana faktor (aset) internal yang bersifat mendukung untuk mencapai tujuan dan mana faktor (aset) eksternal yang bersifat peluang untuk bisa meraih tujuan dan sasaran. Pemberdayaan yang berorientasi partisipatif agar komunitas bisa mandiri, melakukan pemilihan secara bersama, secara teknis misalnya membuat

forum group discussion untuk menentukan mana-mana menurut mereka faktor-faktor (aset) strategis yang bisa dioptimalkan untuk meraih tujuan dan sasaran yang telah dirumuskan secara partisipatif sebelumnya.

2. Paradigma Pengorganisasian (*organizing*) Dalam Program Pemberdayaan Masyarakat

Organizing atau pengorganisasian merupakan penataan semua sumberdaya yang tersedia dalam organisasi atau komunitas, baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya non-manusia. Tahap pengorganisasian manajemen dalam pemberdayaan masyarakat, bila merujuk pada konsep fungsi-fungsi manajemen, pihak komunitas bersama *community worker* haruslah mengubah program atau hasil dari perencanaan menjadi kelompok satuan kerja yang sejenis sehingga akan memungkinkan untuk dilaksanakan oleh SDM yang ada, dalam konsep manajemen hal ini disebut dengan pembuatan departemen atau divisi yang berisikan satuan pekerjaan. Konsensus akan sangat penting di sini, sebab pemberdayaan masyarakat itu adalah kegiatan sosial, harus dilaksanakan atas dasar persetujuan pihak yang dilibatkan nantinya, jika tidak maka akan terjadi konflik antar anggota komunitas. Sekalipun partisipatif, biasanya komunitas akan kebingungan untuk merumuskan program aksi atau rencana aksi, maka nantinya harus diberikan arahan, bimbingan dan bila perlu memberikan pelatihan di tahap *actuating*.

Selain itu, bersama dengan komunitas, *community worker* juga harus memasang SDM yang ada, dengan divisi-divisi yang telah dibentuk sebelumnya, sehingga akan jelas batasan kerja, hubungan struktural serta hubungan fungsional antar divisi untuk

melaksanakan masing-masing program kerjanya. Dalam hal ini bila dirangkum, maka langkah-langkah dalam pengorganisasian program pemberdayaan masyarakat antara lain: (1) Menganalisis program kerja yang ada. (2) Mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan di dalam program kerja agar menjadi kumpulan kelompok kerja yang sejenis. (3) Membuatkan wadah untuk kelompok pekerjaan, atau biasa disebut dengan divisi/departemen. (4) Menganalisis kapasitas SDM dengan kebutuhan atau syarat suatu departemen. (5) Menempatkan SDM ke dalam departemen yang telah dibuat. Pada proses ini, pemilihan atau penempatan SDM komunitas tidaklah harus sesuai dengan kaidah dalam teori *organizing* yang dibuat dengan asumsi SDM-SDM profesional dengan berbagai ketrampilan yang dibutuhkan, *community worker* cukup melihat potensi dari SDM tersebut, bilamana berpotensi ditingkatkan kapasitasnya, melalui diklat, pengarahan dan sejenisnya, maka harus diberikan kesempatan untuk menjalankan divisi tersebut.

3. Paradigma Penggerakan (*actuating*) Dalam Program Pemberdayaan Masyarakat

Dalam tahap penggerakan, komunitas bersama *community workernya*, haruslah benar-benar pandai dalam mengidentifikasi kebutuhan agar SDM yang telah jelas pekerjaan akibat *staffing* sebelumnya. Sebab, masalah bisa saja muncul dalam pelaksanaan program kerja tersebut. Karena itu dalam penggerakkan, yang harus dipastikan antara lain: *pertama*, pengarahan, pengarahan berarti memberikan penjelasan mengenai deskripsi pekerjaan divisi-divisi pemberdayaan, batasan dengan divisi selainnya, hubungan fungsional dan struktural dalam pekerjaan mereka. Tujuan adanya pengarahan adalah

pemahaman akan pekerjaan mereka, apa yang harus mereka lakukan. Dalam pemberdayaan, pengarahan sebaiknya dilakukan dengan model *focuss group off discussion (FGD)*, selain untuk menghasilkan pemahaman yang baik, FGD juga membantu dalam *in-group team*, dan pada akhirnya *team work* yang merupakan salah satu modal sosial yang bersifat *bonding social capital* dalam komunitas diharapkan akan muncul.

Kedua, pemberian *trouble solving, trouble solving* tentu menunggu adanya masalah atau sejak awal telah diprediksi akan ada masalah di lini/divisi tertentu, bisa masalah kolektif (divisi) maupun masalah personal. *Trouble solving* tentu diharapkan mampu mengatasi hambatan saat program kerja pemberdayaan masyarakat tengah dilaksanakan. Pada umumnya, komunitas bersama dengan *community worker* bisa membedakan pada dua masalah dalam penggerakan yang mungkin terjadi, yakni: (1) Masalah yang berkaitan dengan skill pekerjaan. (2) Masalah diluar skill. Jika permasalahannya ada pada skill, maka pengadaan pelatihan atau diklat SDM agar lebih terampil dalam menjalankan job deskripsinya akan sangat membantu, namun bila masalah itu berkaitan dengan di luar skill, biasanya solusi itu bersifat pemecahan masalah teknis sesuai dengan masalah yang terjadi seperti: manajemen konflik jika ada konflik, motivasi dan lain sebagainya.

Ketiga, pemberian contoh lewat kepemimpinan. Penggerakkan yang sangat efektif menurut Tanri Abeng dalam analisa di atas, adalah pemberian contoh oleh pemimpinnya, dalam hal tersebut dinamai dengan kepemimpinan. Pemimpin bukan hanya membantu secara intelektual

mengenai cara bekerja dalam tim, namun komunitas secara langsung akan terangkat moralnya. Komunikasi yang bertujuan menciptakan saling pengertian agar sdm komunitas bisa bertindak secara efektif juga harus muncul, selain itu lewat contoh kepemimpinan, seorang pemimpin harus juga mengembangkan ketrampilan SDM nya, dengan demikian akan selaras dengan semangat pemberdayaan itu sendiri, yakni mengembangkan kapasitas SDM dan akhirnya akan berimplikasi pada kapasitas komunitas tersebut. Lewat kepemimpinan yang memberikan tauladan pula, SDM secara tidak langsung akan termotivasi untuk menjalankan semua program kerja yang ada dalam divisinya.

Keempat, motivasi, merupakan kemampuan seseorang untuk memberikan kegairahan, kegiatan, pengertian, sehingga orang lain mau mendukung dan bekerja dengan sukarela untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

Dalam memotivasi, berdasarkan analisis di atas, seorang pemimpin dalam komunitas harus memerhatikan: (1) Timbal balik, (2) Pengakuan, (3) Keikutsertaan, (4) Pendelegasian wewenang. Karena itu dalam memotivasi sdm-sdm komunitas agar melakukan pekerjaan bukan hanya dengan benar, namun dengan semangat. Pemimpin perlu melakukan beberapa hal, yang antara lain: (1) Memahami SDM komunitas dan apa yang bisa memotivasi mereka, (2) Jelaskan hasil yang diharapkan, (3) Ajak sdm komunitas itu untuk mengambil bagian, (4) Berdayakan dalam batas tertentu, (5) Hargai kinerja yang memuaskan.

4. Paradigma Pengendalian Dan Evaluasi (*controlling & evaluation*) Dalam Pemberdayaan Masyarakat

Tahap pengendalian atau biasa juga yang dikenal dengan istilah *monitoring* dan evaluasi (monev), merupakan tahap paling akhir dari fungsi-fungsi manajemen pemberdayaan masyarakat. Monev sebagai aktivitas yang pokok dalam manajemen pemberdayaan masyarakat untuk mengusahakan sedemikian rupa bagaimana agar pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana dan hasil yang dikehendaki.

Di dalam monev terdapat dua kegiatan inti yakni: (1) *Monitoring* atau pengawasan atas kinerja SDM komunitas. (2) Evaluasi. *Monitoring*, dalam hal ini ada dua poin pentingnya, yakni: (1) Mengukur, adalah membandingkan sesuatu dengan satu ukuran yang bersifat kuantitatif ataupun kualitatif, standart perbandingan adalah dengan indikator kinerja pada masing-masing pekerjaan. (2) Menilai, adalah mengambil sesuatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk dan bersifat kualitatif maupun kuantitatif.

Sedangkan evaluasi pada umumnya, dilakukan untuk mengumpulkan informasi mengenai sesuatu program kegiatan atau proyek. Informasi ini biasanya berguna untuk pengambilan keputusan, seperti penyempurnaan lebih lanjut dari suatu kegiatan, atau penghentian suatu kegiatan. Dalam pemberdayaan paradigma melakukan evaluasi harus benar-benar banyak melibatkan komunitas yang telah diberikan kepercayaan menjadi kelompok pelaksana program kerja, evaluasi dalam pemberdayaan harusnya bersifat menggali masalah dan mangajari komunitas atau agen-agen perubahan yang berasal dari

komunitas untuk banyak menggali sisi positif perkembangan dari kinerja komunitas, tetapi walau begitu, bila memang harus ada yang dievaluasi, untuk dilakukan pembenahan maka itu juga harus dilakukan, sebab paradigma *monev* memanglah demikian, hal yang tidak boleh hilang sekalipun ini merupakan kegiatan sosial, adalah prinsip dari evaluasi itu yakni menemukan kekeliruan dan memberikan rekomendasi yang bersifat membangun.

Kesimpulan

Pemberdayaan masyarakat sebagai upaya dalam meningkatkan kesejahteraan ditengah-tengah masyarakat dapat terlaksana dengan baik melalui tata kelola kegiatan dan perencanaan yang matang, perencanaan yang merupakan tahap awal dari kegiatan pemberdayaan harus benar-benar sesuai dengan visi dan misi dari kegiatan pemberdayaan yang akan dilaksanakan yaitu menciptakan masyarakat yang sejahtera. Namun prinsip perencanaan juga harus mengalami penyesuaian teknis dengan karakter pemberdayaan masyarakat tersebut, yang kebanyakan merupakan warga biasa, dan bisa jadi belum memiliki pengalaman sejenis.

Dalam tahap merencanakan, *community worker* harus mampu membimbing komunitas untuk melakukan: (1) Menetapkan tujuan pemberdayaan masyarakat. (2) Menetapkan sasaran pemberdayaan masyarakat. (3) Menganalisis lingkungan komunitas mereka. (4) Menetapkan strategi pemberdayaan masyarakat yang akan dipakai. Bila komunitas bisa diajak kolaboratif maka penekanan bahwa *community worker* hanyalah membimbing mereka, tidak lebih

dari itu, namun tetap bertanggung jawab akan output tahap perencanaan program pemberdayaan masyarakat.

Sedangkan dalam tahap mengorganisasikan, *community worker* harus mampu membimbing komunitas untuk melakukan: (1) Menganalisis program kerja yang ada, sehingga menemukan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan komunitas. (2) Mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan di dalam program kerja agar menjadi kumpulan kelompok kerja yang sejenis. (3) Membuatkan wadah untuk kelompok pekerjaan, atau biasa disebut dengan divisi/departemen. (4) Menganalisis dan mencocokkan kapasitas SDM dengan kebutuhan atau syarat suatu departemen. (5) Menempatkan SDM ke dalam departemen yang telah dibuat. Penempatan SDM komunitas hendaknya memakai asumsi potensi SDM bukan kemampuan aktual, dengan demikian peluang besar banyak anggota komunitas dilibatkan dalam prosesnya akan lebih lebar.

Dalam menggerakkan, *community worker* harus mampu membimbing komunitas untuk melakukan: (1) Pengarahan. (2) Pemberian *trouble solving*. (3) Pemberian suri tauladan. (4) Memotivasi. Paradigma pengendalian berbasis komunitas akan mengalami sedikit perbedaan dengan pengendalian berbasis tenaga ahli (model perencanaan sosial), berbasis komunitas berarti *community worker* disini aktif mendorong komunitas untuk melakukan rekomendasi dari penggerakan sekaligus sebagai tempat komunitas berkeluh kesah, membuka keran dialog terkait persoalan yang berkaitan dengan pelaksanaan program pemberdayaan.

Dalam tahap pengendalian, *community worker* harus mampu membimbing komunitas untuk melakukan: (1) *Monitoring* atau pengawasan atas kinerja SDM komunitas. (2) Evaluasi. *Monitoring* di sini bukanlah *community worker* berfungsi sebagai pengawas, sekalipun pemberdayaannya adalah model perencanaan sosial, peran serta komunitas masih menjadi paradigma dalam pemberdayaan masyarakat. *Monitoring* berdasarkan analisa sebelumnya harus mampu mengenali dan menemukan kesalahan-kesalahan yang bersifat menghambat, namun bilamana ditemukan hal semacam itu, dalam terapan di pemberdayaan masyarakat, hasil itu akan disimpan sementara dan akan dikeluarkan saat terjadi forum FGD untuk membicarakan perkembangan program pemberdayaan yang dilaksanakan secara kolektif.

Sementara evaluasi berdasarkan analisa sebelumnya, berorientasi pada perbaikan tanpa harus menghakimi anggota komunitas yang kurang optimal dalam melaksanakan program pemberdayaan, evaluasi hendaknya disampaikan secara substansi bahwa mereka telah melakukan kesalahan tetapi harus mampu dikemas sedemikian rupa agar SDM tidak mengalami putus asa dan frustrasi akan sulitnya pelaksanaan program pemberdayaan yang telah disepakati bersama.

Dengan demikian pelaksanaan pemberdayaan masyarakat akan terlaksana dengan baik, mulai dari kegiatan merencanakan hingga mengendalikan pelaksanaan program kerja di dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat tersebut.

Bibliografi

- Abeng, Tanri, *Profesi Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Affandi, Soffyan, *Manajemen Strategi Untuk Organisasi Dakwah*, Surabaya: Kurnia Grup, 2016.
- Allison, Michael & Jude Kaye, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2004.
- Amri, Khairul, Adia Ferizko, *Manajemen Pemberdayaan Masyarakat Desa Di Kabupaten Bengkalis*, Jurnal Niara, Vol. 13, No. 1 Juni 2020.
- Basri, Luqman, Muhammad, *Kegagalan program pemberdayaan masyarakat ditinjau dari proses inovasi: studi kasus pada program budidaya lele Desa Kucur Kecamatan Dau Kabupaten Malang*. Disertasi Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2015.
- Benge, J. Eugene, *Pokok-Pokok Manajemen Modern*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994.
- Blaxter, Loraine, *How To Research edisi kedua*, Jakarta: Penerbit PT. Indeks kelompok Gramedia, 2006.
- Brohman, John, *Popular Development: Rethinking the Theory and Practice of Development*. Blackwell Publishers 2001.
- Burhan, Bungin: *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2000.
- Cresswell, John W, *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset "Memilih diantara lima pendekatan"*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013.

- Cucu, Santa Rusmalita, *Manajemen Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Masjid Di Kota Pontianak*. IAIN Pontianak, Jurnal Al-Hikmah: Jurnal Dakwah Volume 13, Nomor 2, 2019.
- Daft, Richard L., *Manajemen: Jilid I, Edisi Kelima*. Jakarta: Erlangga, 2002.
- Denzin, K., Norman & Yvonna S. Lincoln (ed), *The Sage Handbook of Qualitative Research 1 Edisi Ketiga*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
-
- .2 Edisi
Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Deurau, Cristoper *Pembaru Dan Kekuatan Lokal Untuk Pembangunan*, Australian Community Development & Civil Society Strengthening Scheme: Phase II, 2013.
- Devi, Siska, *Fungsionalisasi Aset Komunitas Dalam Pemberdayaan Masyarakat Muslim*. Jakarta: TareBooks, 2020.
- Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial & Pekerjaan Sosial*. Bandung: PT Refika Aditama, 2009.
- Fakih, Mansour *Runtuhnya Reori Pembangunan dan Globalisasi*. Yogyakarta: Insist Press, 2011.
- Firmansyah "Desa Wisata Ngelanggan Sebagai Destinasi Wisata Berbasis Ekowisata Di Yogyakarta" Makalah laporan *Domestic Case Study*, Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarukmo Yogyakarta, 2018.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah Edisi Revisi Cet.4*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2001.
- Huberman, & Miles, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: UI Press, 1992.
- Hadi, Syamsul, Heru Kurnianto Tjahjono, Majang Palupi, Sytematic Review: *Meta Sintesis Untuk Riset Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Vivavictory, 2020.
- Hamid, Hendrawati, *Manajemen Pemberdayaan*. Makasar: De La Macca, 2018.
- Harahap, Masrul Efendi Umar, *Manajemen Pemberdayaan Masyarakat*, (Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah, Volume 2, Nomor 1, Juni 2020.
- Ife, Jim dan Frank Tesoriero, *Community Development*, diterjemahkan oleh Sastrawan Manurung, Nurul Yakin, M.Nursyahid, disunting oleh Saifudin Zuhri Qudsi, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2008.
- Ismail, Nawari, *Metodologi Penelitian Untuk Studi Islam*. Yogyakarta: Samudra Biru, 2015.
- Kartasasmita, Ginandjar, *Pemberdayaan Masyarakat: Konsep Pembangunan Yang Berakar Pada Masyarakat*, Disampaikan pada Sarasehan DPD GOLKAR Tk. I Jawa Timur Surabaya, 14 Maret 1997.
- Kuncoro, Mudrajad, *Strategi – Bagaimana Keunggulan Kompetitif*, Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2006.
- M, Nazir, *Metode Penelitian Naturalistik*. PT. Rineka Cipta Aksara, Jakarta.
- M. Padangaran, Ayub, *Manajemen Proyek Pengembangan Masyarakat*. Kendari: Unhalu Press, 2011.
- Machendrawaty, Nanih dan Agus Ahmad Syafe' I , *Pengembangan Masyarakat Islam*. Bandung: Rosda Karya, 2001.
- Martono, Nanang *Sosiologi Perubahan Sosial: Perspektif Klasik, Modern, Posmodern, dan Poskolonial*, Jakarta: Rajawali Press, 2011.
- Munir , M. dan Wahyu Ilahi, *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Prenada Media Group, 2009.

- Mullaly, Bob, *Challenging Oppression: A Critical Social Work Approach*. Oxford University Press Canada, 2002.
- Muslim, Aziz, *Analisis Kegagalan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat dalam Membangun Kemandirian Masyarakat Miskin (Studi Kasus di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Tengah, dan Jawa Timur)*. Jurnal Penyuluhan, Vol. 13 No. 1, UIN Sunan Kalijaga, 2017.
- R. Jones, Gareth & Jennifer M. George, *Essentials of Contemporary Management, International Edition*. Boston: McGraw Hill, 2003.
- Rahmalia, Suci, Ariusni, Mike Triani, *Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengangguran, dan Kemiskinan Terhadap Kriminalitas di Indonesia*, (Jurnal Kajian Ekonomi dan Pembangunan, Vol. 1, no. 1, 2019.
- Rukminto Adi, Isbandi, *Intervensi Komunitas dan Pengembangan Masyarakat Sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat*. Jakarta: Rajagrafindo Persada 2008.
- Siagian, Sondang P., *Fungsi-Fungsi Manajerial Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.
- Silalahi, Ulber, *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Refika Aditama, 2011.
- Siswanto, *Systematic Review Sebagai Metode Penelitian Untuk Mensintesis Hasil-Hasil Penelitian (Sebuah Pengantar)*. Buletin Penelitian Sistem Kesehatan – Vol. 13 No. 4 Oktober 2010.
- Soehartono, Irawan, *Metode Penelitian Sosial “Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya”*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1999.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta CV, 2014.
- Terry, George. R., *Prinsip-prinsip Manajemen, Terj. J. Smith*: Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Theresia, Aprillia dkk., *Pembangunan Berbasis Masyarakat: Acuan bagi Praktisi, Akademisi, dan Pemerhati Pengembangan Masyarakat*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Zeid, Mestika, *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2004.
- Zubaedi, *Pengembangan Masyarakat: Wacana dan Praktik*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, Cet. Ke-1, 2013.