

BAB II

Pengelolaan, Yayasan dan Pemberdayaan Masyarakat

A. Tinjauan Tentang Pengelolaan

1. Pengertian Pengelolaan

Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia* pengelolaan berasal dari kata kelola yang berarti mengendalikan, menyelenggarakan, mengurus dan menjalankan. Kemudian mendapat imbuhan *pe-an* sehingga menjadi pengelolaan yang artinya mengurus suatu perusahaan atau organisasi dan sebagainya (Retnoningsih, 2005:233).

Menurut Munir (2009:9) kata pengelolaan merupakan makna lain dari manajemen, karena secara etimologis manajemen berasal dari kata *management* yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan dan pengelolaan. Artinya, manajemen sebagai suatu proses yang diterapkan oleh individu atau kelompok dalam upaya-upaya koordinasi untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen juga merupakan ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu Hasibuan (2001:1).

Secara istilah menurut Terry (1992:1) manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Sedangkan menurut James A.F Stoner dan Charles Wankel yang dikutip Siswanto (2005:2) *management is the*

process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals (manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapai tujuan organisasi). Prof Drs. Oei Liang Lie menambahkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan sumber daya manusia dan alam, terutama sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Sarbadi, 2001:4).

Manajemen tidak hanya sebagai seni namun sekaligus ilmu dan profesi. Adapun yang dimaksudkan seni dalam manajemen adalah pengertian seni yang lebih luas dan umum yakni merupakan keahlian, kemahiran, kemampuan, serta ketrampilan dalam menerapkan prinsip, metode dan teknik dalam menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya alam (*human and natural resource*) secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan (Siswanto, 2005: 9). Sedangkan manajemen berdasarkan ilmu adalah manajemen sudah bercirikan ilmu dan dilaksanakan dengan menggunakan ilmu pengetahuan dan metode keilmuan. Fattah (2004:2) menjelaskan pula bahwa manajemen telah memenuhi persyaratan sebagai bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang-orang bekerja sama. Manajemen sebagai profesi menurut Edgar H Schein

sebagaimana dalam Silalahi (2002:24) adalah karena manajemen memperlihatkan tiga kualitas esensial (prinsip, keahlian dan pengaturan) dari satu profesi. Lebih lanjut menurut Handoko (2003:14) manajemen telah berkembang menjadi bidang yang semakin profesional melalui perkembangan dari program-program latihan manajemen di universitas ataupun lembaga manajemen swasta, melalui pengembangan para eksekutif organisasi. Jadi, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien yang melibatkan bimbingan dan pengarahan suatu kelompok demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

2. Prinsip Pengelolaan

Pengertian pengelolaan sama dengan pengertian manajemen. Begitu juga dengan prinsip pengelolaan juga sama dengan prinsip manajemen. Menurut Winardi (1974:3) prinsip merupakan suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan. Jadi prinsip manajemen adalah suatu pernyataan fundamental dan nilai-nilai yang dapat dijadikan pedoman pada proses manajemen. Prinsip-prinsip manajemen digunakan agar seorang manager dapat mencegah kesalahan-kesalahan fundamental dalam pekerjaannya dan disamping itu dapat meramalkan bagaimana hasil dari usaha-usahanya.

Menurut Henry Fayol dalam bukunya Hasibuan (2001:11) ada 14 prinsip-prinsip manajemen yaitu:

a. Pembagian kerja (*Division of work*)

Pembagian kerja adalah kegiatan menjabarkan pekerjaan menjadi satuan tugas yang terspesialisasi sehingga setiap anggota bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang terbatas dan bukan secara keseluruhan tugas. Prinsip ini sangat penting, karena adanya *limit factors* yaitu keterbatasan-keterbatasan manusia dalam mengerjakan semua pekerjaan. Keterbatasan itu diantaranya keterbatasan waktu, keterbatasan pengetahuan, keterbatasan kemampuan dan keterbatasan perhatian.

Keterbatasan-keterbatasan ini mengharuskan diadakannya pembagian pekerjaan. Tujuannya untuk memperoleh efisiensi organisasi dan pembagian kerja yang berdasarkan spesialisasi, baik pada bidang teknis maupun pada bidang kepemimpinan. Asas pembagian kerja ini mutlak harus diadakan pada setiap organisasi karena tanpa pembagian kerja berarti tidak ada organisasi dan kerjasama antara anggotanya. Pembagian kerja menjadikan daya guna dan hasil guna organisasi dapat ditingkatkan demi tercapainya tujuan.

b. Wewenang dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*)

Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan

sesuatu demi mencapai tujuan tertentu. Tanggung jawab merupakan kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatannya baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Menurut prinsip ini wewenang harus seimbang dengan tanggung jawab. Wewenang menimbulkan hak, sedangkan tanggung jawab menimbulkan kewajiban. Hak dan kewajiban menyebabkan adanya interaksi atau komunikasi antara atasan dan bawahan. Antara wewenang dan tanggung jawab tidak dapat dipisahkan dan perlunya keseimbangan harmonis antara keduanya.

c. *Disiplin (Discipline)*

Disiplin merupakan perasaan taat dan patuh terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Disiplin ini berhubungan erat dengan wewenang. Apabila wewenang tidak berjalan dengan semestinya, maka disiplin akan hilang. Oleh karena itu, pemegang wewenang harus dapat menanamkan disiplin terhadap dirinya sendiri sehingga mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan sesuai dengan wewenang yang ada padanya. Menurut prinsip ini, hendaknya semua perjanjian, peraturan yang telah ditetapkan, dan perintah atasan harus dihormati, dipatuhi serta dilaksanakan sepenuhnya.

d. *Kesatuan Perintah (Unity of Command)*

Kesatuan perintah adalah kesatuan pekerjaan yang diperoleh bawahan dari seorang atasan dan bawahan tersebut bertanggung

jawab atas apa yang dikerjakan. Menurut prinsip ini, hendaknya setiap bawahan harus mengetahui kepada siapa harus bertanggung jawab sesuai dengan wewenang yang diperolehnya. Perintah yang datang dari atasan yang lain kepada seorang bawahan akan merusak jalannya wewenang dan tanggung jawab serta pembagian kerja.

e. Kesatuan Jurusan atau arah (*Unity of Direction*)

Kesatuan jurusan atau arah adalah kesatuan tindakan dari bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang sama. Maksudnya, setiap orang (sekelompok) bawahan hanya mempunyai satu rencana, satu tujuan, satu perintah dan satu atasan. Karyawan perlu diarahkan menuju sasarannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Kesatuan pengarahan bertalian erat dengan pembagian kerja dan kesatuan perintah. *Unity of command* berhubungan dengan karyawan sedangkan *unity of direction* bersangkutan dengan perusahaan. Pelaksanaan kerja bisa saja terjadi adanya dua perintah sehingga menimbulkan arah yang berlawanan. Oleh karena itu, perlu adanya alur yang jelas darimana karyawan mendapat wewenang untuk melaksanakan pekerjaan dan kepada siapa ia harus mengetahui batas wewenang dan tanggung jawab agar tidak terjadi kesalahan.

f. Mengutamakan Kepentingan Umum diatas Kepentingan Pribadi
(*Subordination of Individual Interest into General Interest*)

Mengutamakan kepentingan umum diatas kepentingan organisasi yaitu bahwa dalam sebuah organisasi kepentingan-kepentingan umum harus didahulukan di atas kepentingan pribadi. Setiap orang dalam organisasi harus mengutamakan kepentingan bersama (organisasi) di atas kepentingan pribadi. Kepentingan umum ditempatkan diatas segala kepentingan baik kelompok maupun pribadi.

Hal itu merupakan syarat yang sangat penting agar setiap kegiatan berjalan dengan lancar sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik. Setiap karyawan dapat mengabdikan kepentingan pribadi kepada kepentingan organisasi apabila memiliki kesadaran bahwa kepentingan pribadi sebenarnya tergantung kepada berhasil tidaknya kepentingan organisasi. Prinsip pengabdian kepentingan pribadi kepada kepentingan organisasi dapat terwujud, apabila setiap karyawan merasa senang dalam bekerja sehingga memiliki disiplin yang tinggi.

g. Pembagian gaji yang wajar (*Remuneration of Personnel*)

Pembagian gaji yang wajar adalah pembagian kompensasi kepada bawahan yang didasarkan pada prinsip keadilan sehingga mewujudkan kelancaran dalam bekerja. Menurut prinsip ini, dalam pembagian gaji dan jaminan-jaminan sosial harus adil, wajar dan

seimbang dengan kebutuhan sehingga memberikan kepuasan yang maksimal baik bagi karyawan maupun atasan. Karyawan yang diliputi perasaan cemas dan kekurangan akan sulit berkonsentrasi terhadap tugas dan kewajibannya sehingga dapat mengakibatkan ketidaksempurnaan dalam bekerja. Oleh karena itu, dalam prinsip penggajian karyawan, harus difikirkan bagaimana agar karyawan dapat bekerja dengan tenang. Sistem penggajian harus diperhitungkan agar menimbulkan kedisiplinan dan kegairahan kerja sehingga karyawan berkompetisi untuk membuat prestasi yang lebih besar. Prinsip *more pay for more prestige* (upah lebih untuk prestasi yang lebih) dan prinsip upah sama untuk prestasi yang sama perlu diterapkan sebab apabila ada perbedaan akan menimbulkan kelesuan dalam bekerja dan mungkin akan menimbulkan tindakan tidak disiplin.

h. Sentralisasi (*Centralization*)

Sentralisasi merupakan pemusatan seluruh wewenang kepada sejumlah atasan atau yang berada di posisi puncak pada struktur organisasi atas segala urusan yang ada. Setiap organisasi harus mempunyai pusat wewenang, artinya wewenang itu dipusatkan atau dibagi-bagikan tanpa mengabaikan situasi-situasi khas yang akan memberikan hasil keseluruhan yang memuaskan. Adanya pemusatan kekuasaan dalam kelompok tunggal dan kepemimpinannya diserahkan kepada satu orang pemimpin agar

anggota atau pegawai tidak dibingungkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan. Pemusatan wewenang akan menimbulkan pemusatan tanggung jawab dalam suatu kegiatan. Tanggung jawab terakhir terletak pada orang yang memegang wewenang tertinggi atau manajer puncak. Pemusatan bukan berarti adanya kekuasaan untuk menggunakan wewenang, melainkan untuk menghindari kesimpangsiuran wewenang dan tanggung jawab.

i. Hierarchy (*scalar of chain*)

Hierarchy adalah urutan tindakan dan wewenang pada jenjang kedudukan dari yang paling bawah sampai ke tingkat yang paling atas. Menurut prinsip ini saluran perintah atau wewenang yang mengalir dari atas ke bawah harus merupakan mata rantai vertikal yang jelas, tidak terputus dan dengan jarak terpendek. Maksudnya perintah harus berjenjang dari jabatan tertinggi ke jabatan terendah dengan cara yang berurutan.

j. Keteraturan (*Order*)

Keteraturan merupakan kesamaan keadaan, kegiatan atau proses yang terjadi beberapa kali atau lebih. Keteraturan dibagi atas *material order* dan *sosial order*, artinya keteraturan dan ketertiban dalam penempatan barang-barang dan karyawan. *Material order* artinya barang-barang atau alat-alat organisasi perusahaan harus ditempatkan pada tempat yang sebenarnya. *Sosial order* artinya

penempatan karyawan harus sesuai dengan keahlian atau bidang spesialisasinya.

k. Keadilan (*Equity*)

Keadilan yaitu memberlakukan seseorang atau pihak lain sesuai dengan hak dan kewajibannya. Pemimpin harus berlaku adil terhadap semua karyawan dalam pemberian gaji dan jaminan sosial, pekerjaan dan hukuman. Perlakuan yang adil akan mendorong bawahan mematuhi perintah-perintah atasan dan gairah kerja, jika tidak bawahan akan malas dan cenderung menyepelekan tugas-tugas dan perintah atasannya. Pemimpin tidak boleh memberlakukan anggota dengan semena-mena, menghargai setiap prestasi, memberikan kesempatan untuk menyampaikan saran dan kritik serta informasi yang membangun dalam upaya pengambilan keputusan yang lebih tepat.

l. Inisiatif (*initiative*)

Inisiatif adalah kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah terlebih dahulu dengan tujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan, menciptakan peluang baru atau untuk menghindari timbulnya masalah. Menurut prinsip ini, seorang pemimpin harus memberikan dorongan dan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif dengan memberikan kebebasan agar bawahan secara aktif memikirkan dan menyelesaikan sendiri tugas-tugasnya.

m. Kesatuan (*Esprit de Corps*)

Maksud kesatuan dalam prinsip ini adalah kesatuan kelompok harus dikembangkan dan dibina melalui sistem komunikasi yang baik, sehingga terwujud kekompakan kerja (*team work*) dan timbul keinginan untuk mencapai hasil yang baik. Pimpinan perusahaan harus membina para bawahannya sedemikian rupa, supaya karyawan merasa ikut memiliki perusahaan itu. Pembinaan, bimbingan dan motivasi harus dilakukan secara terus-menerus terhadap anggota atau pegawai agar memiliki jiwa kesatuan dan rasa setia kawan.

n. Kestabilan Masa Jabatan (*Stability of Turn-Over Personnel*)

Maksud kestabilan masa jabatan dalam prinsip ini adalah pimpinan perusahaan harus berusaha agar mutasi dan keluar masuknya karyawan tidak terlalu sering, karena akan mengakibatkan ketidakstabilan organisasi, biaya akan semakin besar dan perusahaan tidak mendapat karyawan yang berpengalaman. Pimpinan perusahaan harus berusaha agar setiap karyawan nyaman bekerja sampai pada pensiunnya. Kestabilan masa jabatan juga merupakan pemeliharaan dan menjaga kestabilan kondisi kerja, memelihara hubungan yang harmonis, menjaga keselamatan kerja dan sebagainya yang dapat menimbulkan kelancaran dan kelangsungan proses kegiatan manajemen.

3. Fungsi Pengelolaan

Meskipun beberapa sumber literatur mengemukakan fungsi-fungsi pengelolaan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, namun secara dasar memiliki esensi yang sama. Seringkali dalam literatur yang lain mengemukakan penjabaran dari salah satu fungsi menjadi sebuah fungsi baru. Atas beberapa pandangan di atas, maka peneliti mengambil fungsi menurut G. R Terry yaitu

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan yaitu memilih dan menghubung-hubungkan kenyataan dalam kita membayangkan dan merumuskan tindakan-tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan (Panglaykim,1981:78). Menurut Arsyad (2003:36) perencanaan atau *planning* adalah proses penyusunan, penetapan tujuan dan bagaimana menempuhnya atau proses identifikasi kemana akan menuju dan bagaimana cara menempuh tujuan tersebut. Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan menentukan tujuan untuk kinerja organisasi di masa depan, memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Sejalan dengan Arsyad, Stoner (1995:11) menyebutkan bahwa perencanaan sebagai suatu proses penentuan tujuan dan tindakan yang sesuai guna mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan merupakan fungsi awal manajemen yang mendasari fungsi-fungsi lain. Karena itu, perencanaan merupakan

proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan datang. Menurut Kholiq (2011: 116) perencanaan dalam fungsi manajemen adalah suatu proses untuk menentukan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefisien dan seefektif mungkin. Jadi kesimpulannya perencanaan adalah proses penyusunan, penetapan dan cara menempuh tujuan maupun sasaran yang hendak dicapai dengan jalan memberdayakan seluruh komponen organisasi ada.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka perencanaan mempunyai karakteristik yaitu:

- 1) Perencanaan harus menyangkut masa yang akan datang
- 2) Terdapat suatu elemen indikasi pribadi atau organisasi, yaitu rangkaian tindakan di masa yang akan datang dan akan diambil oleh perencana
- 3) Masa yang akan datang, tindakan dan identifikasi pribadi, serta organisasi merupakan unsur yang penting dalam setiap perencanaan Siswanto (2005:42).

Tujuan perencanaan menurut Mansoer (1989:74) ialah untuk mengurangi ketidakpastian dengan cara pengantisipasi perubahan. Hal ini menjelaskan bahwa melalui rencana dapat diduga akibat suatu tindakan yang diambil oleh pimpinan dalam menghadapi perubahan. Tujuan perencanaan lainnya adalah menghindari tumpang tindih dan

mengurangi kegiatan-kegiatan yang tidak perlu. Perencanaan dimaksudkan pula untuk menentukan tujuan dan standar atau acuan yang membantu pelaksanaan fungsi pengawasan.

Siswanto (2005:45) menyebutkan bahwa perencanaan sebagai suatu proses adalah suatu cara yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Pada suatu perencanaan terkandung aktivitas tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai hasil tertentu yang diinginkan. Tahap-tahap perencanaan menurut Louis A. Allen sebagaimana yang dikutip oleh Kholiq (2011: 119) adalah

- 1) Prakiraan (*forecasting*) merupakan suatu usaha yang sistematis untuk meramalkan/memperkirakan waktu yang akan datang dengan penarikan kesimpulan atas fakta yang telah diketahui. Organisasi juga perlu melakukan analisis/pengamatan terhadap lingkungan. Lingkungan yang selalu berubah ini akan selalu memberi kesempatan sekaligus ancaman untuk dimasuki/dimanfaatkan atau dihadapi/dihindari. Selain lingkungan perlu diamati, maka perlu mengamati dan melakukan analisis terhadap sumber daya yang dimiliki organisasi sehingga dapat diketahui kekuatan dan atau kelemahan organisasi yang dapat dimanfaatkan atau sebaliknya ditutup/diatasi. Sumber daya itu dapat berupa sumber daya manusia, sumber daya lain: dana, fisik dan fasilitas lainnya baik secara kuantitatif maupun kualitatif (Julitriarsa, 2001:37).

- 2) Perencanaan tujuan (*Establishing Objective*) adalah suatu aktivitas untuk menetapkan sesuatu yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan. Tujuan tersebut harus memiliki 5 syarat yaitu *pertama*, menggunakan kata-kata yang sederhana, isinya jelas dan singkat. *Kedua*, mempunyai sifat fleksibel. *Ketiga*, mempunyai sisi stabilitas. *Keempat*, ada dalam perimbangan sumber daya. *Kelima*, meliputi semua tindakan yang diperlukan (Gitosudarmo, 2001:74).
- 3) Pemrograman (*Programming*) yakni suatu aktivitas yang dilakukan dengan maksud untuk menetapkan langkah-langkah utama yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan; unit dan anggota yang bertanggung jawab untuk setiap langkah; urutan serta pengaturan waktu setiap langkah.
- 4) Penjadwalan (*Scheduling*) yaitu penetapan atau penunjukkan waktu menurut kronologi tertentu guna melaksanakan berbagai macam pekerjaan.
- 5) Penganggaran (*Budgeting*) ialah suatu aktivitas untuk membuat pernyataan tentang sumber daya keuangan (*financial resources*) yang disediakan untuk aktivitas dan waktu tertentu.
- 6) Pengembangan prosedur (*Developing Procedure*) adalah suatu aktivitas menormalisasikan cara, teknik dan metode pelaksanaan suatu pekerjaan.

7) Penetapan dan Interpretasi Kebijakan (*Establishing and Interpreting Policies*) merupakan suatu aktivitas yang dilakukan dalam menetapkan syarat berdasarkan kondisi mana manajer dan para bawahan akan bekerja. Suatu kebijakan adalah sebagai suatu keputusan yang senantiasa berlaku untuk permasalahan yang timbul berulang demi organisasi.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah langkah yang ditempuh setelah tujuan dan rencana-rencana organisasi ditetapkan yaitu dengan merencanakan dan mengembangkan organisasi agar dapat melaksanakan berbagai program yang telah direncanakan secara sukses. Handoko (2003: 167) menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Menurut Hardjito (1997:77) pengorganisasian adalah penyatuan, pengelompokkan dan pengaturan orang-orang untuk dapat digerakkan sebagai kesatuan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan mengatur semua sumber-sumber yang diperlukan termasuk manusia (Terry, 1999:82). Lebih lanjut dijelaskan Gumur (1975:83) bahwa pengorganisasian adalah pengelompokkan dan pengaturan organisasi

untuk dapat digerakkan sebagai satu kesatuan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan, menuju tercapainya tujuan yang ditetapkan.

Jadi dalam pengorganisasian tersebut ada wadah untuk menyatukan, mengelompokkan dan mengatur orang-orang untuk digerakkan menjadi kesatuan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah suatu proses pembentukan hubungan perilaku efektif antara dua orang atau lebih dalam bekerja bersama-sama dengan menggunakan suatu cara yang terstruktur guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Prosedur dalam pengorganisasian, menurut Handoko (2003:168) meliputi:

- 1) Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi
- 2) Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logika dapat dilaksanakan oleh satu orang
- 3) Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

Menurut Kholiq (2011:136) ada dua tahap pengorganisasian yang dapat digunakan untuk memajemen suatu organisasi agar mampu berkembang dengan baik, yaitu:

- 1) Pembagian Kerja

Tahap pertama dalam pengorganisasian adalah mengidentifikasi dan menetapkan pekerjaan yang esensial atau

tugas dan aktivitas kunci untuk dikerjakan melalui pembagian keseluruhan (totalitas) tugas-tugas organisasional ke dalam pekerjaan-pekerjaan yang secara logis dikerjakan oleh satu orang atau kelompok (Kholiq, 2011:136). Menurut Stoner (1993:7) pembagian kerja adalah pemecahan tugas kompleks menjadi komponen-komponen sehingga setiap orang bertanggung jawab untuk beberapa aktivitas terbatas. Sedangkan menurut Sarbadi (2001:98) pembagian pekerjaan merupakan penjabaran tugas pekerjaan sehingga setiap orang dalam organisasi bertanggungjawab dan melaksanakan seperangkat aktivitas tertentu dan bukan keseluruhan tugas.

Macam dan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh suatu organisasi sangatlah banyak, maka perlu dirinci macam-macam pekerjaan yang ada, kemudian pekerjaan-pekerjaan yang sejenis atau yang dekat sekali kaitannya satu sama lain dikelompokkan. Pembagian kerja pada akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen dan *job description* dari masing-masing departemen sampai unit-unit terkecil dalam organisasi.

2) Departementasi

Tahap kedua dalam proses pengorganisasian adalah departementasi. Departementasi atau departementalisasi menurut Silalahi sebagaimana yang dijelaskan oleh Kholiq (2011:139)

adalah mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan ke dalam unit kerja yang logis agar tujuan organisasi tercapai. Departementalisasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama (Handoko, 2003:167).

c. Penggerakkan (*Actuating*)

Menurut G.R Terry dalam bukunya Hasibuan (2005:183) *actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts* (penggerakkan adalah membuat semua anggota kelompok, agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian).

Penggerakkan sebagai tindakan mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran agar sesuai dengan perencanaan managerial dan usaha-usaha organisasi. Tindakan-tindakan dalam penggerakkan (*actuating*) sering disebut dengan *leadership* (kepemimpinan), motivasi, perintah, instruksi, *communication* dan konseling (Panglaykim,1991:95).

Penggerakkan adalah bagian yang penting dari proses manajemen, berbeda dengan ketiga fungsi fundamental yang lain (perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan), penggerakkan khususnya berhubungan dengan orang-orang, bahkan banyak manajer

praktis beranggapan bahwa penggerakan merupakan intisari dari manajemen, karena banyak hubungannya dengan unsur manusia (Hasibuan, 2001:16).

Menurut George R.Terry yang dikutip oleh Sarwoto (1981:70) penggerakan yang baik dicapai dengan tujuan merangsang pertumbuhan serta perkembangan anggota, mengusahakan adanya keinginan untuk melampaui pihak lain, menghargai pekerjaan yang diselesaikan dengan baik dan mengusahakan keadilan tanpa pilih kasih.

Tahap-tahap penggerakan menurut Shaleh (1986:112) meliputi:

1) Pemberian motivasi

Motivasi menurut Reksomadiprodjo (1996:50) berasal dari kata "*motive*" yaitu segala sesuatu yang membuat seseorang bertingkah laku tertentu atau paling tidak berkeinginan untuk bersikap tertentu. Motivasi diartikan sebagai suatu 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 (Effendy, 1986:105).

2) Pembimbingan

Pada proses penggerakan anggota untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan pada masing-masing bidang dibutuhkan suatu arahan atau bimbingan. Hal ini dimaksudkan

untuk membimbing para anggota yang terkait guna mencapai sasaran dan tujuan yang telah dirumuskan untuk menghindari penyimpangan (Munir dan Wahyu Ilaihi,2006:152). Pembimbingan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pelaksana dilakukan dengan jalan memberikan perintah atau petunjuk serta usaha-usaha lainnya yang bersifat mempengaruhi dan menetapkan arah tindakan anggota.

3) Penjalinan hubungan

Koordinasi adalah upaya untuk mencapai hasil yang baik melalui keseimbangan (*balancing*), menyesuaikan waktu (*timing*), dan mengintegrasikan pekerjaan yang direncanakan (Effendy, 1986:104). Nawawi (2004:42) menyebutkan kriteria koordinasi yang dimaksud adalah apabila setiap orang yang terlibat dalam pekerjaan tersebut melakukan kerjasama yang efektif sehingga tujuan lebih mudah dicapai. Hal tersebut menunjukkan bahwa kerjasama dari setiap personil dalam organisasi akan mempermudah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Untuk itu, setiap personil dan setiap unit kerja tentunya harus diberi kesempatan dan kepercayaan menunaikan tugas masing-masing sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dilimpahkan.

4) Penyelenggaraan komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain (Thoha, 2008:167). Komunikasi merupakan hal yang terpenting dalam manajemen, karena proses manajemen baru terlaksana jika komunikasi dilakukan (Hasibuan, 2005:190). Pada manajemen, komunikasi mempunyai berbagai peran, yaitu tidak hanya sebagai sarana atau alat bagi manajer untuk menyampaikan informasi, namun juga sebagai sarana memadukan aktivitas-aktivitas secara terorganisasi dan dalam mewujudkan kerja sama.

5) Pengembangan atau peningkatan pelaksana

Pengembangan atau peningkatan pelaksana mempunyai arti penting bagi proses penggerakan. Adanya usaha mengembangkan para anggota yang berarti kesadaran, kemampuan, keahlian dan ketrampilan anggota dapat selalu ditingkatkan dan dikembangkan sesuai dengan keahlian masing-masing. Sehingga diharapkan proses penggerakkan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Kontrol atau pengawasan, juga disebut pengendalian merupakan fungsi manajemen yang mengukur tingkat efektifitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode serta alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan (Kholiq, 2011:281). Secara

istilah menurut Effendy (1986:116) pengawasan adalah seluruh kegiatan mulai dari penelitian, pengamatan yang diteliti terhadap berjalannya rencana dengan menggunakan rencana yang ada serta standar yang ditentukan, memberikan dan mengoreksi penyimpangan rencana dan standar, dan penilaian terhadap hasil pekerjaan diperbandingkan (*comparison*) dengan masukan (*input*) yang ada atau keluaran (*output*) yang dihasilkan.

Lebih lanjut pengendalian menurut Robbins (2007:232) adalah proses memantau kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan itu diselesaikan seperti yang telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti. Sistem pengendalian yang efektif menjamin kegiatan-kegiatan diselesaikan dengan cara-cara yang membawa pada tercapainya sasaran organisasi. Pengendalian merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan pengawasan aktivitas karyawan, pertahanan organisasi pada jalur pemenuhan tujuan dan pengoreksian bila diperlukan (Daft, 2006:7).

Tujuan utama dari pengendalian atau pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Oleh karena itu, agar sistem pengawasan benar-benar efektif artinya dapat merealisasikan tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidaknya harus dapat dengan segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan dari rencana agar dapat diambil tindakan untuk pelaksanaan selanjutnya sehingga pelaksanaan

keseluruhan benar-benar dapat sesuai atau mendekati apa yang direncanakan sebelumnya (Manullang,1996:129).

Tahap-tahap dalam fungsi pengawasan diantaranya adalah:

1) Menentukan standar sebagai ukuran untuk pengawasan

Pada kegiatan pengawasan, pertama harus ditentukan standar yang menjadi ukuran dan pola untuk pelaksanaan pekerjaan atau produk yang akan dihasilkan. Standar itu haruslah jelas, logis wajar, objektif, dapat dikerjakan dengan keadaan objektif serta input yang tersedia.

2) Pengukuran dan pengamatan terhadap berjalannya operasi berdasarkan rencana yang ditentukan

Pelaksanaan pekerjaan harus diawasi dengan cermat. Oleh karena itu, dibuat catatan (*record*) sebagai laporan mengenai perkembangan proses manajemen. Selain itu diadakan pengukuran prestasi atau produk yang ada.

3) Penafsiran dan perbandingan hasil yang ada dengan standar yang diminta

Hasil dari pelaksanaan pekerjaan harus diberi penilaian dengan memberikan tafsiran apakah sesuai dengan standar yang ditentukan atau tidak sesuai. Pada penilaian itu tidak saja memperbandingkan antara hasil yang sebenarnya dengan standar, tetapi juga dinilai dengan keadaan seberapa jauh penyimpangan

yang telah terjadi dari standar dan rencana serta sebab-sebab penyimpangan.

4) Melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan

Tindakan koreksi selain bertujuan untuk mencari kesalahan, juga memberikan bagaimana cara memperbaikinya dan menerangkan apa yang menyebabkan terjadi penyimpangan. Setelah diketahui adanya penyimpangan segera diperingatkan dan kemudian ditunjukkan berapa jauh telah terjadi kesalahan dan penyimpangan, serta berikan cara memperbaikinya agar kembali pada standar atau rencana yang sebenarnya. Tindakan koreksi sangat perlu dan harus segera dilakukan jangan dibiarkan berlarut-larut karena akan menimbulkan kerugian waktu, tenaga, material dan keuangan.

5) Perbandingan hasil akhir dengan masukan (*input*) yang telah terjadi

Setelah proses pelaksanaan suatu rencana selesai segera diberikan pengukuran terhadap hasil yang didapat dengan hasil yang telah diberikan, berdasarkan standar dan rencana yang telah ditentukan. Penilaian terakhir ini akan memperlihatkan efisiensi kerja serta produktivitas dari tenaga dan peralatan.

B. Tinjauan tentang Yayasan

1. Pengertian Yayasan

Menurut Boedi Wahyono dan Sujud Margono (2001:8) yayasan adalah kumpulan dari sejumlah orang yang terorganisasi dan dilihat dari segi kegiatannya lebih tampak sebagai lembaga sosial. Sedangkan menurut Paul Scholten yang ditulis oleh Rido (2001:107) yayasan adalah suatu badan hukum yang dilahirkan oleh suatu pernyataan sepihak. Pernyataan itu harus berisikan pemisahan suatu kekayaan untuk tujuan tertentu dengan menunjukkan bagaimanakah kekayaan itu diurus atau digunakan.

Sejalan dengan Prof. Wirjono Prodjodikoro yang ditulis Arie Kusumawati Maria Suhardiadi (2003:18) berpendapat bahwa yayasan merupakan badan hukum guna mencapai suatu tujuan tertentu. Adapun yang dimaksud dengan yayasan dalam Pasal 1 Undang-undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang yayasan, yaitu:

“Yayasan adalah badan hukum yang terdiri atas kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai tujuan tertentu dibidang sosial keagamaan dan kemanusiaan yang tidak mempunyai anggota”

Sehingga dapat disimpulkan bahwa yayasan memiliki tujuh unsur pengertian pokok, yaitu:

- a. Yayasan adalah perkumpulan orang
- b. Yayasan dapat melakukan perbuatan hukum dalam hubungan hukum
- c. Yayasan mempunyai harta kekayaan sendiri
- d. Yayasan mempunyai pengurus
- e. Yayasan mempunyai maksud dan tujuan

- f. Yayasan mempunyai kedudukan hukum (domisili) tempat
- g. Yayasan dapat digugat atau menggugat di muka pengadilan

Sejak awal pendirian yayasan bertujuan lebih kepada membantu untuk meningkatkan kesejahteraan hidup orang lain. Menurut UU Nomor 16 tahun 2001 jo UU No 28 tahun 2004 tentang yayasan, bahwa pada dasarnya yayasan lebih bertujuan kepada kepentingan masyarakat. Sejalan dengan pendapat Sirait, (2008:13) bahwa tujuan yayasan adalah meningkatkan taraf hidup dan mensejahterakan masyarakat. Sedangkan fungsi yayasan sebagai pranata hukum dalam rangka mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, agama dan kemanusiaan.

2. Status Badan Hukum Yayasan

Menurut Pasal 9 ayat (1) dan (2) Undang-undang Nomor 16 Tahun 2001 dijelaskan tentang cara berdirinya yayasan, yang berbunyi:

- a. Yayasan didirikan oleh satu orang atau lebih dengan memisahkan sebagian harta kekayaan pendirinya sebagai kekayaan awal
- b. Pendirian yayasan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan dengan akta notaris dan dibuat dalam bahasa Indonesia

Dari pasal tersebut, kita dapat mengambil kesimpulan bahwa meskipun suatu yayasan sekalipun sudah ditentukan status badan hukumnya, namun tidak serta merta menjadi sebuah badan hukum walaupun sudah dibuat akta pendiriannya dihadapan notaris.

Guna mendapatkan status badan hukum sebuah yayasan harus melalui proses pengesahan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia

Republik Indonesia seperti yang tercantum dalam Pasal 11 ayat 1 Undang-Undang no 28 tahun 2004 yang berbunyi:

“Yayasan memperoleh status badan hukum setelah akta pendirian yayasan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 29 ayat 2 memperoleh pengertian dari Menteri”

Jadi berdasarkan pasal di atas, yayasan dapat menjadi suatu badan hukum jika telah dibuat akta pendiriannya di hadapan notaris dan memperoleh pengesahan dari menteri.

3. Organ Yayasan

Sebagai sebuah badan hukum, yayasan mempunyai suatu badan yang membentuk kehendaknya dengan perantara alat-alat atau organ-organ badan tersebut.

Sebagai sebuah organisasi dalam hukum segala tindakan dari yayasan diwakilkan oleh organ-organ pengurusnya, apa yang diputuskan oleh organ tersebut adalah keputusan dari yayasan itu.

Yayasan sebagai organisme dalam hukum, dalam kegiatan rutin maupun tertentu yayasan dibina, diurus, dan diawasi oleh organ yayasan. Adapun sesuai ketentuan Pasal 2 Undang-undang Nomor 16 Tahun 2001 menyebutkan: “Yayasan mempunyai organ yang terdiri dari pembina, pengurus dan pengawas”. Dari pasal tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa organ yayasan meliputi antara lain:

a. Pembina

Pembina dalam yayasan memiliki kedudukan tertinggi sebagaimana pengurus dan pengawas seperti dalam Pasal 28 ayat (1) Undang-undang Nomor 16 Tahun 2001 yang berbunyi: “Pembina adalah organ yayasan yang mempunyai kewenangan yang tidak diserahkan kepada pengurus atau pengawas oleh undang-undang ini atau anggaran dasar”.

Anggota pembina adalah orang perseorangan sebagai pendiri yayasan dan atau mereka yang berdasarkan keputusan rapat anggota pembina dinilai mempunyai dedikasi yang tinggi untuk mencapai maksud dan tujuan yayasan.

b. Pengurus

Sebagaimana dimaksud dalam Pasal 32 Undang-undang Nomor 28 tahun 2004 bahwa pengurus adalah organ dalam yayasan yang melaksanakan kegiatan kepengurusan yayasan yang sekurang-kurangnya terdiri dari:

- 1) Seorang ketua.
- 2) Seorang sekretaris dan,
- 3) Seorang bendahara.

Orang yang dapat diangkat sebagai anggota pengurus adalah orang perseorangan yang mampu melakukan perbuatan hukum dan tidak dinyatakan bersalah dalam melakukan pengurusan yayasan

yang menyebabkan kerugian bagi yayasan, masyarakat atau negara berdasarkan keputusan pengadilan.

c. Pengawas

Menurut Pasal 40 Undang-undang Nomor 16 Tahun 2001 pengawas adalah organ dalam yayasan yang diberikan tugas untuk melaksanakan pengawasan serta memberi nasehat kepada pengurus dalam menjalankan kegiatan yayasan.

Orang yang dapat diangkat sebagai anggota pengurus adalah orang perseorangan yang mampu melakukan perbuatan hukum dan tidak dinyatakan bersalah dalam melakukan pengurusan yayasan yang menyebabkan kerugian bagi yayasan, masyarakat atau negara berdasarkan keputusan pengadilan.

C. Tinjauan tentang Pemberdayaan Masyarakat

1. Pengertian Pemberdayaan

Istilah pemberdayaan adalah terjemahan dari *empowerment*. Secara leksikal, pemberdayaan berarti penguatan dan secara teknis istilah pemberdayaan dapat disamakan dengan pengembangan. Sedangkan menurut istilah, pemberdayaan berarti menyediakan sumber daya, kesempatan, pengetahuan dan ketrampilan dalam rangka meningkatkan kemampuan warga miskin untuk menentukan masa depannya sendiri dan berpartisipasi dalam kehidupan bermasyarakat (Zubaedi,2013:43). Lebih lanjut menurut Imam (1998:21) pemberdayaan umat atau masyarakat

sebagai upaya membangkitkan potensi umat Islam kearah yang lebih baik dalam kehidupan sosial, politik maupun ekonomi.

2. Unsur-Unsur Pemberdayaan Masyarakat

Upaya Pemberdayaan masyarakat perlu memperhatikan setidaknya empat unsur pokok yaitu:

- a. Aksesibilitas informasi, karena informasi merupakan kemampuan akses yang diterima masyarakat.
- b. Keterlibatan dan partisipasi, yang menyangkut siapa yang dilibatkan dan bagaimana mereka terlibat dalam keseluruhan proses pemberdayaan.
- c. Akuntabilitas, kaitannya dengan pertanggungjawaban publik atas segala kegiatan yang dilakukan dengan mengatasnamakan rakyat.
- d. Kapasitas organisasi lokal, kegiatannya dengan kemampuan bekerja sama, mengorganisasi warga masyarakat, serta memobilisasi sumber daya untuk memecahkan masalah – masalah yang mereka hadapi.

Menurut Kartasmita yang dikutip Zubaedi (2013:79) untuk mencapai tujuan-tujuan pemberdayaan masyarakat terdapat tiga jalur kegiatan yang harus dilaksanakan yaitu:

- a. Menciptakan suasana atau iklim yang memungkinkan potensi masyarakat untuk berkembang.

Artinya setiap manusia atau setiap masyarakat telah memiliki potensi sehingga pada saat melaksanakan langkah pemberdayaan diupayakan agar mendorong dan membangkitkan kesadaran masyarakat akan

pentingnya mengembangkan potensi yang dimiliki. Titik tolaknya adalah pengenalan bahwa setiap manusia dan masyarakatnya memiliki potensi (daya) yang dapat dikembangkan.

- b. Memperkuat potensi atau daya yang dimiliki masyarakat (*empowering*).

Artinya langkah pemberdayaan diupayakan melalui aksi-aksi nyata seperti pendidikan, pelatihan, peningkatan kesehatan, pemberian modal, informasi, lapangan kerja, pasar serta sarana prasarana lainnya.

- c. Melindungi masyarakat (*protection*)

Hal ini berarti dalam pemberdayaan masyarakat perlu diupayakan langkah-langkah yang mencegah persaingan secara tidak seimbang serta praktik eksploitasi yang kuat terhadap yang lemah, melalui keberpihakan atau adanya aturan atau kesepakatan yang jelas dan tegas untuk melindungi golongan yang lemah.

3. Program pemberdayaan masyarakat

Terdapat lima program dalam pemberdayaan masyarakat, yaitu:

- a. Program kelembagaan sosial-ekonomi masyarakat

Tujuan program ini adalah untuk meningkatkan kemampuan kelembagaan yang dibentuk oleh masyarakat setempat agar mampu menjadi wahana dalam mengembangkan kehidupan ekonomi, martabat dan keberadaan serta berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan publik. Sasaran yang ingin dicapai adalah

berkembangnya kelembagaan sosial-ekonomi masyarakat yang dapat memberikan sarana bagi masyarakat dalam mengembangkan kesejahteraan sosial.

b. Program Bantuan Sosial Rumah Tangga Miskin

Tujuan program penanggulangan kemiskinan ini adalah untuk menyediakan bantuan seperti pangan, papan, pendidikan dan kesehatan, termasuk peningkatan ketrampilan dan modal usaha kepada kelompok masyarakat atau rumah tangga miskin, serta menciptakan lapangan kerja dan peningkatan pendapatan masyarakat miskin. Sasaran yang ingin dicapai dari program ini adalah meningkatnya kondisi sosial-ekonomi rumah tangga yang masih berada di bawah garis kemiskinan di wilayah pedesaan dan di perkotaan.

c. Program Sistem Jaminan Sosial

Tujuan program ini adalah memberikan dukungan iklim dan mendorong terselenggaranya sistem jaminan sosial bagi masyarakat yang dilakukan oleh pemerintah, dunia usaha dan masyarakat. Sasaran program ini adalah terselenggaranya skema jaminan sosial yang memberikan perlindungan bagi masyarakat yang terkena dampak krisis ekonomi di luar kekuatannya.

d. Program Kelembagaan Keswadayaan

Tujuan kegiatan ini adalah untuk mengembalikan kelembagaan keswadayaan atau *voluntir* yang berfungsi dalam

penggalangan solidaritas sosial dan partisipasi masyarakat luas untuk memecahkan masalah sosial kemasyarakatan serta meningkatkan ketahanan sosial masyarakat dan kearifan lingkungan. Sasaran yang ingin dicapai dari program ini adalah terwujudnya sistem kelembagaan keswadayaan di masyarakat dan keaktifan kelompok masyarakat, kelompok asosiasi, organisasi yayasan dan lembaga swadaya masyarakat dalam membantu pemecahan masalah kemasyarakatan serta ketahanan sosial.

e. Program Kemandirian Politik Masyarakat

Tujuan kegiatan ini adalah meningkatkan pemahaman tentang politik bagi masyarakat dan informasi perkembangan perpolitikan untuk meningkatkan rasionalitas dan kemandirian politik masyarakat. Sasaran yang ingin dicapai dari program ini adalah meningkatnya rasionalitas dan kemandirian politik masyarakat. Sasaran yang ingin dicapai dari program ini adalah meningkatnya rasionalitas dan kemandirian politik masyarakat.

4. Implementasi Pemberdayaan Masyarakat

Operasionalisasi dari konsep pemberdayaan pada umumnya lebih difokuskan pada level komunitas. Hal itu disebabkan karena komunitas dianggap sebagai basis kehidupan masyarakat, dengan demikian apabila proses pembangunan harus dimulai dari bawah, maka awalnya harus berangkat dari kehidupan paling dasar ini. Selain itu juga didasarkan pada asumsi, bahwa masyarakat pada tingkat komunitas sebagai basis

kehidupanlah yang paling mengetahui persoalan dan kebutuhan yang paling aktual. Apabila program pembangunan diharapkan dapat meningkatkan kehidupan masyarakat, maka program tersebut harus sesuai dengan persoalan dan kebutuhan masyarakatnya yang akan ditingkatkan taraf hidupnya.

Pertimbangan lain adalah bahwa dalam proses pembangunan yang menggunakan paradigma dan perspektif sebelumnya yang bersifat sentralistis, *top down* dan berorientasi keseragaman, masyarakat terbawah pada tingkat komunitas inilah yang paling termarginalisasi, sehingga apabila harus dilakukan pemberdayaan maka prioritas harus diberikan kepada mereka. Oleh sebab itu, dalam level yang lebih operasional, proses pemberdayaan masyarakat pada umumnya menggunakan pendekatan *community based development*, yang artinya adalah bahwa pemberdayaan masyarakat dilaksanakan dengan berbasis komunitas.

Menurut Soetomo (2011:104) terdapat empat cara dalam implementasi pemberdayaan masyarakat yaitu:

a. Reorientasi

Pada dasarnya pemberdayaan mengandung unsur pemberian kewenangan dan peningkatan kapasitas masyarakat termasuk masyarakat lokal. Reorientasi mutlak perlu diperlukan oleh karena setiap perspektif memiliki orientasi dan pandangan yang berbeda tentang kapasitas masyarakat dan tentang posisi masyarakat dalam

hubungannya dengan berbagai pihak terutama terhadap negara dan pasar. Oleh sebab itu, karena proses pemberdayaan masyarakat melibatkan berbagai pihak yang terkait, maka reorientasi perlu dilakukan meliputi seluruh *stakeholder*.

Bagi masyarakat sendiri reorientasi diperlukan agar terjadi perubahan sikap dan pola pikir untuk menyesuaikan diri dengan pola yang didasarkan pada perspektif baru. Bagi aparatur birokrasi terutama yang terkait dengan perumusan kebijakan dan pelaksanaan program pembangunan masyarakat, reorientasi diperlukan agar nilai dan pola lama tidak lagi mewarnai kebijakan dan program yang dirumuskan.

Pada tingkat paling operasional, reorientasi menjadi syarat mutlak bagi perugas lapangan yang menjadi ujung tombak pelaksanaan program pembangunan masyarakat, karena mereka berhubungan dan berinteraksi langsung dengan masyarakat. Sikap yang tadinya *under estimate* terhadap kemampuan masyarakat, berubah menjadi sikap yang mengakui kemampuan dan pengetahuan lokal sehingga hubungan dengan masyarakat tidak lagi bersifat vertikal sesuai sistem komando, melainkan horisontal dan bersifat kemitraan. Posisi petugas lapangan bukan lagi sebagai kepanjangan tangan penguasa, melainkan kepanjangan tangan pemberi pelayanan.

b. Gerakan Sosial

Kewenangan tidak secara otomatis diberikan oleh *power holder*, termasuk negara. Pada awalnya, untuk memperoleh tambahan kewenangan tersebut perlu diperjuangkan. Salah satu bentuknya adalah melalui gerakan sosial. Melalui gerakan sosial dapat diciptakan suatu iklim dalam kehidupan masyarakat dan negara yang mendorong pengambil kebijakan untuk memperhatikan nilai pemberdayaan dalam merumuskan kebijakan dan program pembangunan masyarakat. Gerakan sosial dapat berfungsi sebagai kekuatan penekan untuk digunakannya prinsip-prinsip pemberdayaan.

Gerakan sosial juga memperjuangkan perubahan dalam bentuk transformasi sosial. Perubahan yang terjadi diharapkan bukan hanya perubahan dalam budaya material melainkan juga perubahan struktural dan institusional sehingga nantinya akan terjadi perubahan dalam berbagai bentuk pola hubungan sosial. Melalui gerakan sosial, posisi tawar menawar masyarakat sipil dapat ditingkatkan, sehingga dapat meminimalisasi kesewenang-wenangan dan berbagai bentuk eksploitasi.

c. Institusi Lokal

Pelaksanaan pemberdayaan pada masyarakat lokal termanifestasikan dalam bentuk berbagai tindakan kolektif dalam rangka melakukan perubahan kondisi kehidupannya. Oleh karena itu,

pada tingkat masyarakat lokal instrumen terpenting dalam proses pemberdayaan adalah kehadiran institusi lokal.

Institusi lokal ini berfungsi untuk memfasilitasi tindakan bersama yang sudah terpola, sehingga fungsinya bukan semata-mata sebagai suatu organisasi melainkan juga merupakan pranata sosial. Institusi lokal yang sudah semakin mapan akan mempunyai fungsi sebagai instrumen pemberdayaan baik dilihat dari hubungan internal maupun eksternal. Secara internal, institusi lokal akan memfasilitasi kapasitas masyarakat dalam proses pengelolaan pembangunan secara mandiri, termasuk sebagai sarana pengambilan keputusan dan pengelolaan sumberdaya, sedangkan secara eksternal berfungsi sebagai representasi komunitas dalam menjalin hubungan dengan berbagai *stakeholder* (Nugroho, 2001:142).

d. Pengembangan Kapasitas

Pengembangan kapasitas masyarakat merupakan salah satu unsur utama proses pemberdayaan di samping pemberian kewenangan. Pengembangan kapasitas tidak menutup pintu bagi peran eksternal. Peran eksternal yang mengusung nilai pemberdayaan harus ditempatkan sebagai bagian dari proses pemberdayaan kapasitas masyarakat sendiri. Oleh sebab itu, peran eksternal seharusnya tidak mendominasi proses karena posisinya sekedar sebagai stimuli untuk menumbuhkan potensi dan kapasitas masyarakat.

Apabila stimuli eksternal dimaksudkan sebagai bentuk bantuan, maka prinsip yang seharusnya digunakan adalah *help the people to help themselves*. Jadi, bantuan dari luar harus dijaga agar tidak menimbulkan ketergantungan. Pada dasarnya dapat digunakan dua prinsip dasar dalam penyampaian stimuli eksternal agar hasilnya cukup efektif. *Pertama* stimuli eksternal harus dapat berfungsi sebagai instrumen untuk menggali dan mengaktualisasikan potensi dan modal sosial dalam masyarakat. Semakin teraktualisasikannya modal sosial akan dapat berfungsi sebagai macam energi sosial yang mampu menggerakkan tindakan bersama masyarakat. Apabila semakin besar energi sosial yang dapat digali dan diaktualisasikan, maka masyarakat semakin mempunyai energi internal untuk menggerakkan roda pembangunannya.

Kedua, pendekatan yang digunakan dalam memberikan stimuli harus disesuaikan dengan kapasitas kelembagaan. Semakin meningkatnya kapasitas kelembagaan dalam masyarakat, semakin berkurang proporsi stimuli eksternal yang diberikan. Pada kondisi yang paling ideal, masuknya peran eksternal dalam proses pemberdayaan masyarakat lokal, sebaiknya atas permintaan masyarakat sendiri sesuai kebutuhan berdasarkan perencanaan yang mereka buat. Jadi, masuknya pihak eksternal dapat ditafsirkan sebagai bentuk dan indikasi kapasitas masyarakat lokal dalam membangun jaringan.