

BAB IV

Analisis Tentang Pengelolaan Yayasan Masjid dan Makam Sunan

Muria dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa Colo

A. Analisis Pengelolaan Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa Colo

Setiap lembaga tentu menginginkan tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai dengan hasil yang memuaskan, oleh karena itu dibutuhkan suatu pengelolaan yang tepat agar tujuan tersebut dapat tercapai. Pengelolaan merupakan suatu rangkaian kegiatan yang berintikan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengelolaan sendiri memiliki arti penting dalam keberlangsungan sebuah lembaga karena semakin baik pengelolaan sebuah lembaga, maka tingkat keberhasilan pencapaian tujuan dari lembaga tersebut juga semakin tinggi. Begitu halnya dengan Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, untuk menjamin keberlangsungan salah satu tujuan Yayasan yaitu dalam hal pemberdayaan masyarakat, diperlukan suatu pengelolaan yang baik dan profesional sehingga daya guna dan hasil guna atas semua potensi yang dimiliki dapat ditingkatkan secara maksimal. Hal ini dapat penulis temukan ketika meneliti di Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria.

Langkah-langkah pengelolaan Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria dalam melaksanakan pemberdayaan masyarakat Desa Colo telah berjalan secara optimal. Adapun beberapa fungsi pengelolaan yang telah

diterapkan Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria dalam pemberdayaan masyarakat Desa Colo yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*)

Menurut Kholiq (2011:116) perencanaan merupakan proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dengan cara menetapkan jalan serta sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefisien dan seefektif mungkin. Perencanaan yang dilakukan Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria adalah penentuan langkah-langkah termasuk didalamnya penganggaran dan penjadwalan untuk mempersiapkan pelaksanaan kegiatan dalam pencapaian tujuan yayasan yaitu pemberdayaan masyarakat. Adapun programnya adalah pengadaan kegiatan terpadu secara komprehensif untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Colo (Wawancara dengan Bapak Mastur, selaku Ketua Dewan Pembina Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 11 Juli 2014 Pukul 11.15 WIB).

Tahap-tahap perencanaan yang diterapkan oleh Yayasan dalam pemberdayaan masyarakat ialah

- a. Mengidentifikasi Kebutuhan Masyarakat di Masa Kini

Pada pengidentifikasian kebutuhan masyarakat, maka yayasan melihat apa saja yang diperlukan masyarakat Desa Colo untuk masa kini dan masa yang akan datang. Kebutuhan itu bisa meliputi berbagai bidang, baik itu bidang pendidikan, keagamaan, sosial maupun ekonomi (Wawancara dengan Bapak Mastur, selaku Ketua Dewan Pembina

Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 11 Juli 2014, Pukul 11.15 WIB). Sekarang ini, dilihat dari profesinya, hampir sebagian besar masyarakat Desa Colo berprofesi sebagai buruh tani, dimana penghasilan mereka jauh dibawah Upah Minimum Regional tentu mereka membutuhkan sumber dana lain atau bantuan bahan makanan pokok. Oleh karena itu sebagian besar program pemberdayaan masyarakat Desa Colo adalah Bantuan Subsidi dan Sumbangan .

b. Menentukan skala prioritas

Setelah mengidentifikasi setiap kebutuhan masyarakat, langkah selanjutnya yang dilakukan oleh yayasan adalah menentukan skala prioritas atau hal yang mendesak untuk dilaksanakan dengan cara melihat struktur sosial masyarakat, persoalan-persoalan yang sedang terjadi dan *issue-issue* setempat. Disini, karena sebagian besar masyarakat Desa Colo lulusan sekolah dasar yang berpengaruh terhadap penentuan lapangan pekerjaan maka yayasan dalam pemberdayaan masyarakat lebih mengedepankan aspek pembinaan ekonomi dengan cara memberikan penguatan taraf kehidupan seperti pemberian subsidi-subsidi maupun bantuan-bantuan (Wawancara dengan Bapak Mastur, selaku Ketua Dewan Pembina Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 11 Juli 2014, Pukul 11.15 WIB).

Persoalan lainnya yaitu ketidakmerataannya kepemilikan kios maupun pedagang yang menempati lahan YM2SM, karena itulah yayasan kemudian mengkoordinir dengan cara membentuk persatuan

pedagang YM2SM yang didalamnya terdapat berbagai aturan-aturan. Selain itu dibentuknya lembaga simpan pinjam tanpa bunga untuk para pedagang YM2SM. Pada lembaga ini, para pedagang dapat meminjam sejumlah dana untuk penguatan permodalan atau pelebaran usaha yang ada (Wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Manaf, Selaku Ketua Dewan Pengurus Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 15 Juli 2014, Pukul 10.45 WIB).

c. Menentukan arah dan tujuan dalam pelaksanaan kegiatan

Menurut bapak Mastur, selaku Ketua Dewan Pembina Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, langkah selanjutnya yang dilakukan oleh yayasan yaitu menentukan arah dan tujuan dalam melaksanakan setiap kegiatan pemberdayaan masyarakat yang akan dilakukan. Pada penentuan arah dan tujuan kegiatan pemberdayaan, maka harus mengacu pada tujuan utama yayasan yang tertulis pada akta pendirian Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria Nomor 27. Salah satu maksud dan tujuan utama yayasan ialah membantu untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat Desa Colo dan sekitarnya (Wawancara dengan Bapak Mastur, selaku Ketua Dewan Pembina Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 11 Juli 2014, Pukul 11.15 WIB).

d. Mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki oleh yayasan

Ada berbagai sumber daya yang dimiliki oleh yayasan yaitu sumber daya manusia, sumber daya material dan modal. Pada tahap perencanaan, yayasan mengidentifikasi apa saja sumber daya yang

dimiliki oleh yayasan guna menunjang kegiatan pemberdayaan masyarakat. Diantaranya sumber daya manusia yang berkompeten, aset yang dimiliki, anggaran keuangan yang ada dan strategi yang digunakan dalam menjalankan kegiatan pemberdayaan agar tercapai secara maksimal (Wawancara dengan Bapak Mastur, selaku Ketua Dewan Pembina Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 11 Juli 2014, Pukul 11.15 WIB).

e. Perumusan dan pelaksanaan daftar kegiatan serta penganggaran

Langkah selanjutnya adalah perumusan daftar kegiatan dan penganggaran. Pada langkah ini, yayasan harus memperhatikan apa saja yang menjadi kebutuhan yang harus didahulukan. Oleh karena itu, yayasan menentukan daftar kegiatan yang dibahas di majelis permusyawaratan saat pergantian periode. Selain perumusan daftar kegiatan, pengurus juga merumuskan daftar anggaran yang dibutuhkan dalam menjalankan setiap kegiatan pemberdayaan masyarakat dimana perumusan ini harus mengacu pada penganggaran periode sebelumnya. Jadi misalnya pada bantuan subsidi lembaga pendidikan, yayasan tidak akan memberikan bantuan subsidi yang jauh lebih rendah dari tahun sebelumnya (Wawancara dengan Bapak Mastur, selaku Ketua Dewan Pembina Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 11 Juli 2014, Pukul 11.15 WIB).

Dari penelitian yang telah dilakukan, perencanaan yang dilakukan Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria sebagian besar telah memenuhi

prosedur yang telah ditetapkan, mulai dari identifikasi kebutuhan masyarakat hingga penganggaran, hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Louis A. Allen yang dikutip oleh Choliq (2010:119) bahwa tahap pertama dalam perencanaan adalah prakiraan. Pada tahapan ini organisasi harus melakukan analisis terhadap lingkungan dan sumber daya organisasi. Semuanya harus dilakukan secara sistematis dan terarah. Sedangkan tahap akhirnya ialah interpretasi kebijakan.

Meskipun secara umum perencanaan dilakukan di Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria telah berjalan dengan baik, namun masih terdapat kendala dalam pelaksanaannya yaitu perencanaan yang telah ditetapkan terkadang tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Selain itu dalam hal penganggaran terkadang kurang sesuai dengan prakiraan pendanaan pada awal perencanaan sehingga harus ditutupi dengan dana bulan selanjutnya.

Oleh karena itu untuk mengatasi hambatan agar menghasilkan perencanaan yang efektif, maka menurut Siagian (1992:63), perencanaan yang baik dalam manajemen adalah perencanaan yang berciri sebagai berikut: *pertama*, rencana harus mempermudah tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. *Kedua*, perencana sungguh-sungguh memahami hakikat tujuan yang ingin dicapai. *Ketiga*, pemenuhan keahlian teknis. Maksudnya ialah penyusunan suatu rencana seyogyanya diserahkan kepada orang yang benar-benar memenuhi persyaratan keahlian teknis menyusun rencana. *Keempat*, rencana harus disertai suatu rincian yang

cermat. *Kelima*, keterkaitan rencana dengan pelaksanaan. Jadi suatu rencana dikatakan tepat jika pelaksanaannya juga baik. *Kelima*, kesederhanaan sebagai ciri rencana menyangkut berbagai hal seperti teknik penyusunannya, bahasa, sistematika, penekanan pada prioritas dan formatnya. Jadi ketika ketika kelima hal tersebut dipenuhi, maka perencanaan tersebut dapat mendukung kesuksesan pelaksanaan program pemberdayaan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah pengelompokan dan pengaturan organisasi untuk dapat digerakkan sebagai satu kesatuan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan menuju tercapainya tujuan yang ditetapkan (Dydiet, 1997:76). Ada 2 unsur yang diterapkan dalam pengorganisasian Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria dalam pemberdayaan masyarakat yaitu dalam hal pembagian tugas menjadi lebih rinci dan pengelompokkan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan tugas dan kewajiban setiap organ yayasan. Tindakan ini dilakukan agar anggota dalam yayasan dapat bekerja dengan baik dan memiliki rasa kerjasama serta tanggung jawab.

Pada tahap pembagian tugas ada dua hal yang harus diperhatikan yaitu penjabaran tugas dan penyesuaian dengan personel yang ada. Selain itu dalam pengorganisasian yayasan dalam pemberdayaan masyarakat juga ditekankan pada pelimpahan wewenang serta tanggung jawab (Wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Manaf, Selaku Ketua Dewan Pengurus Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 15 Juli 2014, Pukul

10.45 WIB). Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, peneliti menyatakan bahwa pengorganisasian Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria dalam pemberdayaan masyarakat sudah berjalan dengan baik, hal ini dikarenakan:

- a. Pembagian kerja sudah memenuhi pemecahan tugas secara kompleks menjadi komponen-komponen yang lebih rinci sehingga setiap orang bertanggung jawab secara penuh terhadap tugas masing-masing. Hal ini dibuktikan pada perincian tugas dan wewenang masing-masing organ yayasan.
- b. Pada departementasi, yayasan telah mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan bidang masing-masing. Selain itu yayasan juga membentuk bidang khusus yang dibawah ketua bidang yang ditunjuk untuk membantu kegiatan yang perlu penanganan khusus sehingga tujuan yang bersifat khusus ini dapat tercapai lebih maksimal.

Hal inilah yang menjadikan pengorganisasian yayasan dalam pemberdayaan masyarakat dapat berjalan dengan baik. Pengorganisasian memiliki arti penting bagi pencapaian progam pemberdayaan masyarakat, karena dengan pengorganisasian kegiatan akan lebih mudah pelaksanaannya. Hal ini didasarkan pada pemerincian tugas-tugas dan pengelompokkan kerja sehingga pada pelaksanaannya akan mencegah timbulnya *kumulasi* (penumpukkan *job description*) pada seseorang. Selain itu prinsip keahlian juga harus diterapkan pada pengorganisasian. Walaupun pengorganisasian Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria dalam

pemberdayaan masyarakat sudah berjalan dengan baik, namun masih terdapat kelemahan yaitu masih terbatasnya tenaga profesional di bidangnya sehingga terkadang terdapat anggota yang berganti-ganti tugas karena tenaga tersebut kurang sesuai dengan *job* yang diberikan sebelumnya.

Oleh karena itu berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Drs. H. Abdul Manaf, yayasan telah mengantisipasinya dengan cara menerapkan tolok ukur dalam pemilihan tenaga kerja. Ada 4 kriteria yang ditentukan yaitu pendidikan, pengalaman, pengaruh di masyarakat dan kepatutan (Wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Manaf, Selaku Ketua Dewan Pengurus Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 15 Juli 2014, Pukul 11.00 WIB).

3. Penggerakkan

Menurut pendapat Rosyad Saleh dalam buku yang berjudul Manajemen Dakwah Islam menyatakan (1977: 101) bahwa pada proses pengelolaan, penggerakkan merupakan fungsi yang memiliki arti dan peranan yang penting, sebab fungsi ini berhubungan langsung dengan manusia. Oleh karena itu dengan fungsi penggerakan inilah, maka ketiga fungsi manajemen lainnya akan berjalan dengan efektif.

Pada pelaksanaan tugas fungsi penggerakkan yang ada pada Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria menurut peneliti telah sesuai dengan standar tahap penggerakkan. Hal ini dapat dibuktikan dari diterapkannya langkah-langkah penggerakkan seperti pemberian motivasi, pembimbingan, penjalinan hubungan, penyelenggaraan komunikasi dan pengembangan

pelaksana. Langkah yang diterapkan ini tidak hanya pada lingkungan intern organisasi, namun juga pada lingkungan eksternal tempat sasaran dari pemberdayaan itu sendiri yaitu masyarakat yaitu dengan cara yayasan mengadakan pembinaan-pembinaan baik pembinaan spiritual maupun penguatan kapasitas masyarakat. Dalam pembinaan tersebut masyarakat diberikan motivasi dan pembimbingan. Sedangkan pada lingkungan intern, yayasan sangat menekankan pada koordinasi dan kerjasama antar personel yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

a. Pemberian motivasi

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 (Effendy, 1986:105). Berdasarkan hasil wawancara yayasan memang sangat menekankan proses pemberian motivasi baik bagi pelaksana kegiatan maupun terhadap sasaran yang dituju yaitu masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan cara para ketua terjun langsung untuk memberikan semangat dan dukungan kepada para anggota agar program pemberdayaan yang dilaksanakan dapat tercapai dengan sukses. Selain itu pada diri setiap pengurus maupun karyawan ketika melaksanakan suatu program pemberdayaan masyarakat, para anggota ditanamkan dalam diri mereka bahwa semua kegiatan yang dilakukan untuk kebaikan dan kesejahteraan

masyarakat. Semua organ yayasan harus mau untuk bekerja keras dalam memajukan masyarakat Desa Colo

Sedangkan dalam pemberian motivasi program pemberdayaan di masyarakat, maka masyarakat sangat diberikan motivasi atau dukungan untuk dapat hidup lebih maju dengan cara diberikan *impuls-implus* seperti santunan, subsidi maupun bantuan operasional. Proses pemberian motivasi ini juga secara langsung diberikan yayasan ketika proses pembimbingan dan pelaksanaan program peningkatan pemahaman spiritual (Wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Manaf, Selaku Ketua Dewan Pengurus Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 15 Juli 2014, Pukul 11.05 WIB).

b. Pembimbingan

Tujuan dalam pembimbingan sendiri adalah membimbing para anggota yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah dirumuskan guna menghindari penyimpangan (Ilaihi, 2006:152). Jadi untuk mengantisipasi dan meminimalisir kesalahan dalam pelaksanaan program pemberdayaan, maka para anggota harus diberikan bimbingan dan pengarahan. Dalam hal pembimbingan bagi pelaksana kegiatan pemberdayaan, para anggota yayasan akan diberikan arahan dan bimbingan setiap waktu dan setiap saat ketika dibutuhkan. Lebih teraturnya, hal ini dilakukan ketika yayasan mengadakan rapat bulanan dan tahunan yang didalamnya selain berisi tentang laporan hasil pelaksanaan kegiatan, laporan keuangan, laporan pertanggung jawaban

juga akan diisi dengan bimbingan dan arahan-arahan. Pengurus yang mempunyai pengalaman yang lebih lama di suatu bidang atau posisi dapat memberikan masukan, arahan dan bimbingan kepada pelaksana kegiatan.

Sedangkan untuk pembimbingan dalam pemberdayaan masyarakat, bentuk bimbingan yang dilakukan yayasan telah maka secara umum yayasan memberikan masyarakat fasilitas seperti kios dan lahan sebagai tempat untuk mendapatkan penghasilan, kemudian masyarakat yang tergabung didalamnya akan dibina dan dibimbing untuk membentuk pribadi yang terbedayakan (Wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Manaf, Selaku Ketua Dewan Pengurus Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 15 Juli 2014, Pukul 11.05 WIB).

c. Penjalinan hubungan

Penjalinan hubungan atau koordinasi merupakan tindakan yang bertujuan untuk menyelaraskan berbagai macam pekerjaan agar mencapai hasil yang memuaskan. Pada penjalinan hubungan antar organ yayasan, menurut analisis peneliti antara satu dengan yang lainnya sudah saling berkoordinasi untuk melaksanakan progam yang direncanakan. Penjalinan hubungan ini dilaksanakan sebelum, selama dan sesudah kegiatan dilaksanakan dengan cara mengadakan rapat-rapat koordinasi bersama yang diadakan setiap kegiatan yang akan dilaksanakan.

Sedangkan penjalinan hubungan dengan masyarakat dilakukan dengan cara selalu melibatkan masyarakat dalam setiap kegiatan yang

akan dilaksanakan maupun yang sudah dilaksanakan. Masyarakat diikutsertakan dalam musyawarah dengan mengundang sejumlah tokoh masyarakat untuk membahas program pemberdayaan yayasan. Hasilnya nanti akan menjadi masukan bagi yayasan dalam pelaksanaan program tersebut (Wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Manaf, Selaku Ketua Dewan Pengurus Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 15 Juli 2014, Pukul 11.05 WIB).

d. Penyelenggaraan komunikasi

Komunikasi merupakan proses yang sangat penting dalam penggerakkan karena komunikasi menjadi sarana bagi lembaga untuk menyampaikan informasi. Dalam hal ini, yayasan telah menjalankan penyelenggaraan komunikasi yang baik. Meskipun terkadang terjadi benturan komunikasi antara satu dengan yang lainnya, yayasan mampu mencari jalan keluar yang tepat dengan cara mengadakan musyawarah secara kekeluargaan untuk dicarikan jalan keluarnya dengan cara memperhatikan duduk permasalahannya, saran-saran dan masukan dari yang lainnya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Drs. Abdul Manaf yang penulis kutip bahwa ketika antara anggota satu dengan yang lainnya mengalami kesalahpahaman maka jalan keluarnya adalah dengan musyawarah (Wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Manaf, Selaku Ketua Dewan Pengurus Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 15 Juli 2014, Pukul 11.05 WIB).

e. Pengembangan dan Peningkatan Pelaksana Pelaksana

Pengembangan dan peningkatan pelaksana dalam proses penggerakan pemberdayaan masyarakat dilakukan dengan cara selalu melakukan perbaikan-perbaikan pada setiap program yang telah dilaksanakan. Perbaikan-perbaikan ini nantinya akan menjadi masukan untuk program pemberdayaan di masa yang akan datang agar lebih tercapai tujuannya (Wawancara dengan Bapak Mastur, selaku Ketua Dewan Pembina Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 12 September 2014 Pukul 16.00 WIB).

Secara garis besar, penggerakkan Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria telah dilaksanakan dengan baik tanpa kendala yang cukup serius. Hal ini dikarenakan yayasan telah berusaha semaksimal mungkin untuk melaksanakan setiap program pemberdayaan masyarakat

4. Pengawasan

Pengawasan atau pengendalian merupakan fungsi pengelolaan yang mengukur tingkat efektifitas dan efisiensi penggunaan metode serta alat tertentu. Robbins (2007:32) mengemukakan bahwa pengendalian merupakan proses memantau kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan itu diselesaikan seperti yang telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti. Jadi pengawasan bertujuan untuk menemukan dan mengoreksi kesalahan atau penyimpangan sehingga bisa diambil tindakan untuk memperbaikinya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Muhammad Shohib, selaku Ketua Dewan Pengawas Yayasan

Masjid dan Makam Sunan Muria, hal ini sejalan dengan yang dilakukan Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria. Pada penyelenggaraan program pemberdayaan masyarakat oleh yayasan akan berjalan dengan baik dan lancar bilamana kegiatan yang dilaksanakan mendapatkan pengawasan dari dewan pengawas sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi agar diambil tindakan pencegahan. Tujuan pengawasan ini sendiri adalah agar seluruh program-program yang dijalankan sesuai dengan rencana, ketentuan-ketentuan dan prinsip-prinsip yang telah ditentukan.

Pada Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, pengawasan dilakukan oleh Dewan Pengawas dengan cara langsung dan tidak langsung. Pada pengawasan secara langsung yayasan melakukan pengamatan terhadap berjalannya kegiatan. Selain itu pengawasan juga dilakukan dengan cara melakukan pemeriksaan secara berkala terhadap laporan-laporan pertanggung jawaban yang dilaporkan setiap rapat bulanan dan tahunan.

Meskipun pengawasan yang dilakukan Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria sudah baik, namun masih ada kelemahannya yaitu kurangnya kontrol pada kegiatan yang dijalankan bersamaan. Hal ini disebabkan oleh ada sebagian kegiatan yang waktunya bersamaan sehingga sulit untuk mengadakan pengawasan semua secara langsung. Namun hal ini dapat disikapi dengan cara melakukan pemantauan atau pengawasan secara tak langsung dengan cara melakukan pemeriksaan pada laporan-laporan. Selain itu setiap bidang bertanggung jawab penuh terhadap program pemberdayaan yang dilakukan masing-masing. Harus adanya kesadaran pada diri masing-

masing bahwa tujuan dari pelaksanaan program pemberdayaan adalah kesejahteraan masyarakat desa. Sehingga tentu hal ini akan membuat menjadikan pengawasan menjadi lebih dinamis.

Sedangkan dalam hal pengawasan pada program pemberdayaan masyarakat. Selama ini yayasan mengadakan pengawasan dengan cara mengundang tokoh-tokoh masyarakat dan diajak berdiskusi tentang pelaksanaan program pemberdayaan yang ada, apakah memang sesuai dengan yang ditentukan apakah tidak. Jika ditemukan kesalahan-kesalahan maka nantinya yayasan harus mengambil tindakan perbaikan. Yayasan juga melakukan pengawasan terhadap sasaran dalam hal ini adalah masyarakat, apakah memang sasaran masih perlu untuk diberikan suntikan dana ataukah tidak. Jika objek sasaran telah dapat berdiri sendiri, maka yayasan akan melepas sasaran tersebut. Selanjutnya yayasan akan mengevaluasi setiap program pemberdayaan yang telah dilakukan, apakah memang program tersebut efektif atau tidak bagi masyarakat (Wawancara dengan Bapak Muhammad Shohib, Ketua Dewan Pengawas, Tanggal 02 Agustus 2014, Pukul 16.05 WIB).

Hal inilah yang menjadikan kegiatan pemberdayaan masyarakat dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu agar sistem pengawasan setidak-tidaknya 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).

B. Analisis tentang Penerapan Pengelolaan Yayasan dapat Meningkatkan Progam Pemberdayaan Masyarakat Desa Colo

Menurut Aziz (2009:55) ketidakberdayaan dapat dirumuskan sebagai keadaan dari masyarakat yang hidup serba kekurangan, keterbelakangan dan ketertinggalan. Sejumlah studi menunjukkan bahwa jumlah penduduk miskin dan termiskin di pedesaan masih cukup banyak. Mereka menjadi bagian dari komunitas dengan struktur dan kultur pedesaan. Kira-kira separuh dari jumlah itu benar-benar berada dalam kategori sangat miskin. Nampaknya, tidak terlalu berlebihan apabila dinyatakan bahwa medan perang melawan kemiskinan dan kesenjangan yang utama sesungguhnya berada di desa. Ada banyak faktor yang membuat masyarakat disuatu desa mengalami ketidakberdayaan.

Kondisi sosial ekonomi masyarakat di wilayah pedesaan masih ditandai oleh pertumbuhan penduduk yang cukup besar dan sebagian besar masih tergantung pada sektor pertanian serta sektor tradisional. Pada situasi seperti ini tekanan terhadap sumber daya lahan semakin besar dan rata-rata penguasaan aset lahan setiap rumah semakin sedikit, bahkan banyak rumah tangga yang tidak memiliki lahan garapan. Apalagi tingkat pendidikan dan ekonomi yang rendah menjadikan masyarakat pedesaan tidak memiliki pilihan dalam menentukan pekerjaannya sehingga hal ini menimbulkan ketidakberdayaan bagi masyarakat desa untuk meningkatkan taraf kehidupan mereka.

Begitu halnya dengan Desa Colo, ada beberapa faktor yang menjadi penyebab permasalahan ketidakberdayaan berdasarkan hasil wawancara peneliti antara lain:

1. Tingkat pendidikan yang rendah. Dari jumlah total penduduk 75,28% masyarakat Desa Colo hanya berpendidikan sampai SD atau bahkan tidak sekolah (tamat SD/belum tamat SD/ tidak tamat SD/ tidak sekolah), sedangkan masyarakat yang tamat SMP/ Sederajat persentasinya sebesar 15,09% dan yang tamat SMA/Sederajat 5,6%. Lainnya sebagian kecil ada yang menamatkan pendidikan sampai ke perguruan tinggi. Rendahnya tingkat pendidikan tentu berimplikasi pada mata pencaharian dan cara pandang masyarakat (Dokumentasi pada Narasi RPJM Desa Colo, Tanggal 02 Agustus 2014)
2. Keterbatasan penguasaan faktor produksi pertanian, khususnya lahan usaha. Sejumlah besar rumah tangga petani tidak memiliki lahan garapan (sawah) atau hanya menguasai lahan sangat sempit. Teknologi penunjangpun sangat minim dan kurang. Keterbatasan ini menjadikan sebagian besar penduduk Desa Colo hanya menjadi buruh tani. Hal ini tentu akan membuat tingkat pendapatan menjadi rendah (Dokumentasi pada Laporan Tahun 2014 Monografi Desa Colo, Tanggal 18 Maret 2014).
3. Keterbatasan lapangan kerja dan lapangan usaha di sektor pertanian. Sementara itu lapangan pekerjaan nonpertanian belum cukup ditunjang oleh kegiatan bisnis dan industri desa. Hal ini terlihat dari belum adanya industri yang berkembang dengan cukup signifikan di desa Colo

(Wawancara dengan Bapak Munadi, selaku Kepala Dusun Colo, Tanggal 18 Maret 2014, Pukul 09.50 WIB).

4. Kurangnya akses masyarakat untuk memperoleh peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan pengambilan keputusan publik. Hal ini dikarenakan faktor geografis Desa Colo yang jauh dari pusat kabupaten (Wawancara dengan Bapak Joni Awang Ristihadi, selaku Kepala Desa Colo, Tanggal 18 Maret 2014, Pukul 10.20 WIB).
5. Rendahnya tingkat kesejahteraan rumah tangga miskin yang pada kenyataannya sangat berhubungan erat dengan (1) masalah pendapatan yang diperoleh; (2) masalah pemenuhan bahan makanan pokok dan gizi; (3) masalah kesehatan; (4) masalah lingkungan pemukiman; (5) masalah penguasaan iptek (ilmu pengetahuan dan teknologi); (6) masalah pemilikan lahan; (7) masalah kesempatan kerja dan peluang usaha; (8) masalah sarana dan prasarana; (8) masalah keterbatasan informasi (Wawancara dengan Bapak Joni Awang Ristihadi, selaku Kepala Desa Colo, Tanggal 18 Maret 2014, Pukul 10.20 WIB)

Selain faktor diatas, permasalahan lainnya yang sering terjadi adalah lemahnya kemampuan masarakat kecil untuk membangun organisasi ekonomi masyarakat yang dapat meningkatkan posisi tawar dan daya saingnya, keterbatasan untuk mengembangkan organisasi masyarakat dan kurangnya upaya yang dapat mengurangi pengaruh lingkungan sosial-budaya yang mengungkung masyarakat pada kondisi kemiskinan struktural.

Maka dari itu untuk mengatasi segala faktor diatas diperlukan sebuah pemberdayaan di segala aspek kehidupan masyarakat baik sosial, politik, ekonomi dan budaya. Pemberdayaan pada dasarnya merupakan suatu proses yang dijalankan dengan kesadaran dan partisipasi penuh dari para pihak untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas masyarakat sebagai sumber daya pembangunan agar mampu mengenali permasalahan yang dihadapi dalam mengembangkan dan menolong diri menuju keadaan yang lebih baik, mampu menggali dan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia untuk kepentingan diri dan kelompoknya, serta mampu mengeksistensikan diri secara jelas dengan mendapat manfaat darinya. Melalui pemberdayaan yang intensif dari lembaga pemerintah maupun non pemerintah tentu nantinya akan dapat mencari upaya/langkah alternatif pemecahan persoalan yang terjadi pada masyarakat.

Begitupun dengan Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria. Dalam upaya pemberdayaan masyarakat Desa Colo, maka Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria mencoba untuk menerapkan langkah-langkah manajemen atau pengelolaan agar terbentuk masyarakat yang memiliki daya saing tinggi dengan cara penguatan dari segi ekonomi, keagamaan, pendidikan, kesehatan dan sosial. Hal ini sesuai dengan maksud dan tujuan yayasan yang tercantum pada Akta Pendirian Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria Nomor 27 yaitu “membantu untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat Desa Colo dan sekitarnya” (Dokumentasi pada Akta Pendirian Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 02 November 2013 Pukul 13.00 WIB).

Setelah pengelolaan yayasan berjalan selama beberapa periode, banyak keberhasilan dan pencapaian program pemberdayaan yang dilaksanakan oleh yayasan antara lain:

1. Bidang pembangunan dan Sarana Prasarana (Sarpras):

Pembangunan dan penataan kios-kios pedagang yang berjalan selama dua periode sudah dapat dirasakan hasilnya. Kios-kios dan warung pedagang tertata dengan rapi, bagus dan sama sehingga baik para pedagang maupun pembeli dapat berjualan dengan nyaman. Pembangunan dan penataan ini membuat jumlah pengunjung semakin meningkat. Hal ini terlihat dari jumlah pendapatan yang diperoleh kian banyak. Penghasilan per hari yang diperoleh pedagang dalam kondisi ramai peziarah seperti 5 Muharam, saat tradisi buka luru Sunan Muria bisa mencapai Rp. 1.000.000,00 hingga Rp. 1.300.000,00 per hari, sedangkan penghasilan sehari-hari mencapai Rp. 200.000,00 perhari. Adapun penghasilan pada bulan sepi peziarah seperti awal Ramadhan sekitar Rp. 75.000 hingga Rp. 100.000,00 per hari (Wawancara dengan Bapak Norsaid, selaku Pedagang Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 18 Oktober 2014, Pukul 13.15 WIB).

Hal ini tentu membuat jumlah pendapatan masyarakat khususnya para pedagang yang dulunya masih rendah menjadi semakin meningkat dikarenakan adanya pemerataan kios dan warung-warung pedagang. Sehingga kondisi ekonomi masyarakat Desa Colopun meningkat.

2. Bidang keagamaan

Pada bidang keagamaan, hal yang dirasakan oleh masyarakat adalah meningkatnya pemahaman spiritual keagamaan pada diri setiap individu Desa Colo. Program pemberdayaan pada bidang keagamaan membuat masyarakat menjadi sadar dalam upaya membentuk diri yang berdasarkan pada kaidah ilmu keagamaan. Apalagi di zaman yang serba maju ini, banyak sekali individu yang telah melupakan nilai-nilai sosial keagamaan. Tentunya, pembentukan moral dan tata perilaku yang baik menjadi hal yang paling *urgent* agar para remaja dan masyarakat tidak ikut terpengaruh dengan krisis moralitas yang ada. Hal ini terlihat tidak pernah adanya konflik-konflik yang mengarah pada Suku, Agama, Ras dan Antar Golongan (SARA) di Desa Colo. Masyarakat senantiasa hidup damai dan tentram (Wawancara dengan Saudari Sri Suryandari, selaku masyarakat Desa Colo, Tanggal 14 Agustus 2014, Pukul 15.30 WIB).

Selain pada peningkatan pemahaman spiritual masyarakat, semua lembaga keagamaan Desa Colo juga merasakan dampak positif dari pengelolaan Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria dalam pemberdayaan masyarakat. Begitu juga dengan tempat-tempat peribadatan, subsidi rekening listrik, air, bantuan perawatan tempat peribadatan menjadikan pengurus tempat peribadatan dan masyarakat menjadi terbantu dalam pembayaran rekening, air dan perawatan sehingga dana operasional untuk ketiganya dapat disimpan dan digunakan untuk kegiatan-kegiatan

umat yang lain (Wawancara dengan Bapak Munadi, selaku Kepala Dusun Colo, Tanggal 18 Maret 2014, Pukul 09.50 WIB)

Bantuan-bantuan lainnya seperti pemberian bantuan hewan qurban, bantuan kegiatan organisasi NU dan bantuan Al-Qur'an juga dirasakan oleh masyarakat Desa Colo. Bantuan-bantuan ini menjadikan masyarakat Desa Colo menjadi sangat terbantu dalam hal finansial, karena seperti yang telah kita ketahui, pendanaan menjadi hal yang penting dalam menjalankan sebuah kegiatan.

3. Bidang pendidikan dan Kesejahteraan Masyarakat (Kesra)

Hal serupa juga dirasakan masyarakat melalui program pemberdayaan pada bidang pendidikan dan kesra. Pada bidang inilah banyak program-program yang berbentuk subsidi dan bantuan bagi masyarakat dan lembaga pendidikan. Program pemberdayaan menjadikan pendidikan Desa Colo menjadi lebih maju melalui dana/bantuan subsidi yang diberikan yayasan. Dana ini digunakan oleh lembaga pendidikan untuk memenuhi kegiatan operasional lembaga demi memajukan pendidikan masyarakat Desa Colo. Apalagi untuk lembaga-lembaga swasta yang berdiri sendiri. Bantuan ini tentunya sangat berarti bagi lembaga (Wawancara dengan Bapak Munadi, selaku Kepala Dusun Colo, Tanggal 18 Maret 2014, Pukul 09.50 WIB).

Selain dalam kemajuan dalam bidang pendidikan pada bidang ini, hal yang dicapai adalah pengurangan angka pengangguran karena yayasan memperkerjakan masyarakat yang dulu hanya ada sekitar 20 orang sekarang

menjadi 70 orang. Keberadaan pengelolaan yayasan juga membuat jenis pekerjaan masyarakat Desa Colo menjadi semakin beragam yang dulunya sebagian besar berprofesi menjadi buruh tani dan sedikit yang menjadi pedagang, sekarang lambat laun sebagian besar masyarakat berprofesi menjadi pedagang dan tukang ojek (Wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Manaf, Selaku Ketua Dewan Pengurus Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 15 Juli 2014, Pukul 10.45 WIB).

Hal ini menjadikan ekonomi masyarakat Desa Colo menjadi semakin meningkat. Pedagang dan pengojek inipun dari yayasan dibentuklah persatuan yang didalamnya terdapat aturan dan ketentuan. Persatuan ini membuat para pedagang menjadi satu tujuan dan lebih tertata. Yayasan juga melalui lembaga simpan pinjam tanpa bunga untuk para pedagang menjadikan usaha dagang masyarakat menjadi lebih kuat dan permasalahan dalam hal permodalan dapat terselesaikan. Selain itu yayasan dalam hal pembinaan dan pelatihan, menjadikan para pedagang dan masyarakat menjadi semakin termotivasi untuk meningkatkan kualitas kehidupan mereka .

4. Bidang sosial, budaya dan kesehatan

Pada bidang sosial, budaya dan masyarakat pencapaian yayasan adalah meningkatnya taraf hidup dan ekonomi masyarakat Desa Colo melalui santunan, pembagian beras, bantuan-bantuan dan partisipasi yayasan dalam kegiatan sosial budaya yayasan. Santunan dan bantuan-bantuan ini menjadikan masyarakat menjadi semakin terbantu untuk

mencukupi biaya kehidupan mereka. Apalagi untuk yatim piatu, fakir miskin, janda dan jompo yang sebagian besar aspek pemenuhan pangan belum tercapai. Pada sosial budaya, pemberian bantuan kerbau di acara Sedekah Bumi Tahunan menjadikan pemerintah dan Desa Colo menjadi semakin terbantu, karena pengadaan dana untuk pelaksanaan kegiatan ini dapat diminimalisir dan dialihkan untuk kegiatan yang lainnya (Wawancara dengan Bapak Haryo Supeno, selaku Sekertaris Desa Colo, Tanggal 02 Agustus 2014, Pukul 10.15 WIB).

Berdasarkan analisis diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa sistem pengelolaan Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria dapat meningkatkan keberhasilan progam-progam pemberdayaan yayasan sehingga tercipta masyarakat Desa Colo yang mandiri dan sejahtera.

C. Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat Pengelolaan Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa Colo

Setiap organisasi pasti menginginkan hasil yang maksimal dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. Namun seiring berjalannya waktu, lingkungan sangat mempengaruhi terhadap segala kegiatan dari suatu organisasi. Organisasi harus mampu untuk beradaptasi dan menganalisis terhadap segala perubahan lingkungan yang ada. Perubahan lingkungan ini akan menimbulkan hambatan dan faktor pendukung bagi keberlangsungan yayasan. Begitupun dengan Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, tentu selama kurang lebih 3 periode ini memiliki hambatan-hambatan maupun

faktor pendukung dalam menjalankan program pemberdayaan masyarakat. Metode analisis SWOT adalah metode analisis untuk mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat pada sebuah organisasi

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi dengan cara menjelaskan kekuatan dan kelemahan organisasional, peluang dan hambatan lingkungan. Silalahi (2002:148) menjelaskan bahwa analisis kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) ditujukan untuk lingkungan internal organisasi, sedangkan analisis peluang (*opportunity*) dan hambatan (*threat*) ditujukan untuk lingkungan luar organisasi.

Adapun faktor-faktor pendukung terdiri dari kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), sedangkan faktor penghambat terdiri atas kelemahan (*weakness*) dan hambatan (*threat*). Faktor pendukung dan penghambat Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria dalam pemberdayaan masyarakat adalah

1. Faktor Pendukung

a. Kekuatan (*strength*)

Kekuatan merupakan karakteristik positif internal yang dapat dieksploitasi organisasi untuk meraih sasaran kinerja strategis. Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria merupakan yayasan yang bergerak di bidang pengelolaan masjid dan makam salah satu dari walisongo tanah jawa. Berdasarkan salah satu tujuan yayasan yaitu untuk kesejahteraan masyarakat, maka yayasan memiliki program-program yang berorientasi

dalam hal pemberdayaan masyarakat. Faktor yang paling menunjang terealisasinya program pemberdayaan masyarakat ini adalah:

- 1) Yayasan ditopang dengan dana yang cukup memadai untuk melaksanakan program-program pemberdayaan yang ada. Hal inilah yang menjadi kekuatan paling penting bagi yayasan. Dana ini berasal dari sumbangan para peziarah yang datang dan uang hasil natura (Wawancara dengan Bapak Muhammad Shohib, Selaku Dewan Pengawas YM2SM, Tanggal 19 Oktober 2014, Pukul 07.00 WIB).
- 2) Motivasi yang cukup tinggi dari pihak ketua masing-masing dewan kepada anggota sehingga mampu dalam melaksanakan setiap kegiatan pemberdayaan masyarakat (Wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Manaf, Selaku Ketua Dewan Pengurus Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 15 Juli 2014, Pukul 10.45 WIB).
- 3) Adanya jalinan hubungan yang baik antara pengurus satu dengan pengurus yang lain. Setiap ada permasalahan dalam koordinasipun dapat diselesaikan secara kekeluargaan yaitu dengan jalan musyawarah (Wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Manaf, Selaku Ketua Dewan Pengurus Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 15 Juli 2014, Pukul 10.45 WIB).
- 4) Loyalitas yang cukup tinggi dari segenap pengurus, hal ini didasarkan karena saat perekrutan pengurus maupun karyawan, hal yang ditekankan ialah moral dan perilaku setiap calon (Wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Manaf, Selaku Ketua Dewan Pengurus Yayasan

Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 15 Juli 2014, Pukul 10.45 WIB).

- 5) Dalam menjalankan setiap program pemberdayaan, pada proses pembinaan selalu ditekankan bahwa setiap pengurus harus mempunyai kesadaran untuk selalu mawas diri, ikhlas, tenggang rasa dan berusaha untuk meningkatkan kinerja yayasan (Wawancara dengan Bapak Mastur, selaku Ketua Dewan Pembina Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 11 Juli 2014, Pukul 11.15 WIB).
- 6) Adanya sistem pengelolaan yang bagus seperti pengawasan yang teratur, pembinaan, pelaporan, dan evaluasi secara berkala menjadikan program-program pemberdayaan yang telah dicanangkan hampir semuanya terlaksanakan.

b. Peluang (*opportunity*)

Peluang merupakan karakteristik dari lingkungan eksternal yang memiliki potensi untuk membantu organisasi meraih atau melampaui sasaran strateginya. Peluang yayasan dalam pemberdayaan masyarakat yaitu:

- 1) Yayasan memiliki jaringan (*networking*) yang kuat. Jaringan ini berasal dari luar organisasi yang meliputi instansi pemerintahan antara lain perangkat desa, pengurus lembaga pendidikan dan tempat peribadatan, KUA, Muspika, TNI/Polri, dinas wisata dan purbakala serta organisasi lainnya seperti PPMA (Persatuan Pemangku Makam Auliya') (Dokumentasi pada Panduan Majelis Musyawarah III Yayasan

Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 15 Februari 2014, Pukul 16.30 WIB).

- 2) Dukungan pemerintah daerah setempat dalam mendukung setiap program pemberdayaan masyarakat memberikan peluang bagi yayasan untuk dapat mewujudkan tujuan yayasan dalam pemberdayaan masyarakat (Wawancara dengan Bapak Munadi, selaku Kepala Dusun Colo, Tanggal 18 Maret 2014, Pukul 09.50 WIB).
- 3) Pengelolaan yayasan dalam pemberdayaan masyarakat mendapatkan dukungan dari segenap lapisan masyarakat Desa Colo. Masyarakat sangat antusias untuk ikut merealisasikan setiap program yang dilakukan oleh yayasan (Wawancara dengan Bapak Joni Awang Ristihadi, selaku Kepala Desa Colo, Tanggal 18 Maret 2014, Pukul 10.20 WIB).
- 4) Program pemberdayaan masyarakat memberikan peluang bagi sejumlah lembaga pendidikan untuk meningkatkan taraf pendidikan masyarakat dengan cara memberikan sejumlah subsidi bantuan (Wawancara dengan Bapak Joni Awang Ristihadi, selaku Kepala Desa Colo, Tanggal 18 Maret 2014, Pukul 10.20 WIB).
- 5) Pada era yang sedang mengalami krisis moral seperti ini diperlukan peran yang lebih dominan dalam pembentukan moral masyarakat yang baik. Tentu hal ini memberikan peluang bagi yayasan untuk menjadikan pemberdayaan masyarakat sebagai upaya untuk membentuk masyarakat yang memiliki akidah yang baik.

6) Program pemberdayaan masyarakat memberikan peluang bagi para masyarakat untuk meningkatkan pemahaman spiritual keagamaan (Wawancara dengan Bapak Joni Awang Ristihadi, selaku Kepala Desa Colo, Tanggal 18 Maret 2014, Pukul 10.20 WIB).

Faktor pendukung adalah faktor yang menunjang keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Faktor pendukung ini meliputi kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*). Pada analisis kekuatan sasaran utama pada pokok ini adalah mengenali satu kekuatan yang memberikan suatu organisasi satu keuntungan kompetitif dalam bidangnya (*distinctive competence*). Sumber kekuatan itu berasal dari teknologi, sumber daya manusia, pendekatan manufaktur, kebiasaan manajemen dan kekuatan finansial. Dalam hal ini yayasan memiliki kekuatan-kekuatan yang menjadikan program pemberdayaan dapat terealisasi seperti dana yang cukup memadai. Jika yayasan tidak mempunyai kekuatan finansial yang kuat, tentu program pemberdayaan tidak dapat berjalan sesuai dengan perencanaan yang ada, karena sebagian besar program pemberdayaan membutuhkan finansial yang tidak sedikit.

Selain kekuatan finansial, yayasan juga didukung dengan pengelolaan yang baik. Adanya tata manajemen yang baik seperti pengawasan, pembinaan dan evaluasi yang teratur menjadikan yayasan lebih terdukung untuk menjalankan program kerja. Pada pembinaan sumber daya manusia juga sering ditekankan bahwa anggota harus senantiasa ikhlas, mawas diri dan tenggang rasa. Semua itu nantinya akan meningkatkan

motivasi, koordinasi dan jalinan komunikasi antara anggota satu dengan yang lainnya.

Sedangkan untuk analisis peluang yayasan harus dapat menjadikan peluang ini sebagai faktor pendukung yayasan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Yayasan disini ditunjang dengan jaringan yang kiat meliputi perangkat desa, pengurus lembaga pendidikan dan pemerintah. Jaringan ini tentu sangat berpengaruh untuk organisasi karena dengan jaringan ini organisasi dapat mengembangkan dan melaksanakan program-programnya dengan cara bekerjasama dengan jaringan tersebut. Selain jaringan yang kuat program pemberdayaan memberikan peluang bagi masyarakat untuk berkembang lebih maju dan dalam upaya peningkatan pemahaman spiritual keagamaan sehingga diharapkan terbentuk masyarakat yang berdaya dan mandiri.

2. Faktor Penghambat (Kelemahan dan Hambatan)

a. Kelemahan (*weakness*)

Kelemahan adalah kekurangan dan kegagalan yang membuat organisasi tidak dapat memilih dan mengimplementasikan strategi yang mendukung misinya. Adapun kelemahan-kelemahan yayasan adalah

- 1) Sumber daya manusia yang dimiliki yayasan dari segi pendidikan belum sepenuhnya mumpuni (Wawancara dengan Bapak Drs. H. M. Nur Khudlri, selaku Sekertaris Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 18 September 2014, Pukul 16.30 WIB).

- 2) Kurangnya ketertiban, kedisiplinan dan kekompakan dari beberapa anggota pengurus (Wawancara dengan Bapak Drs. H. M. Nur Khudlri, selaku Sekertaris Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 18 September 2014, Pukul 16.30 WIB).
- 3) Adanya keterbatasan tempat untuk pemenuhan sarana dan prasarana dalam menunjang program pemberdayaan masyarakat (Wawancara dengan Bapak Drs. H. M. Nur Khudlri, selaku Sekertaris Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 18 September 2014, Pukul 16.30 WIB).
- 4) Progam pemberdayaan yang dicanangkan terkadang mengalami kemunduran dari jadwal yang telah ditetapkan (Wawancara dengan Bapak Mastur, selaku Ketua Dewan Pembina Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria, Tanggal 11 Juli 2014 Pukul 11.15 WIB).

b. Hambatan (*threat*)

Hambatan merupakan karateristik dari lingkungan eksternal yang dapat mencegah organisasi meraih sasaran strategis yang telah ditetapkan. Adapun hambatan Yayasan Masjid dan Makam Sunan Muria dalam pemberdayaan masyarakat adalah

- 1) Kurangnya kepercayaan dari sebagian masyarakat tentang pelaksanaan progam pemberdayaan masyarakat (Wawancara dengan Bapak Munadi, selaku Kepala Dusun Colo, Tanggal 18 Maret 2014, Pukul 09.50 WIB).

- 2) Keterbatasan sumber daya manusia masyarakat dalam mendukung setiap program pemberdayaan masyarakat yang dilaksanakan (Wawancara dengan Bapak Munadi, selaku Kepala Dusun Colo, Tanggal 18 Maret 2014, Pukul 09.50 WIB)
- 3) Kondisi masyarakat yang terbatas pada bidang pendidikan menjadikan pemilihan lapangan pekerjaan terbatas pula sedangkan sebagian masyarakat hanya menginginkan pekerjaan yang menghasilkan pendapatan yang relatif instan instan (Wawancara dengan Bapak Munadi, selaku Kepala Dusun Colo, Tanggal 18 Maret 2014, Pukul 09.50 WIB).

Faktor penghambat adalah hal yang menyebabkan tujuan dan pelaksanaan yang telah ditetapkan tidak dapat tercapai dengan baik. Faktor penghambat ini meliputi kelemahan (*weakness*) dan hambatan (*threat*). Sasaran utama dalam pokok ini adalah mengenali penghalang dan kelemahan yang menjadikan organisasi terhambat dalam proses pencapaian tujuan. Kelemahan-kelemahan ini bersumber dari lingkungan internal yayasan. Kelemahan-kelemahan ini nantinya harus dianalisa bagaimana jalan keluar agar kelemahan tersebut dapat diminimalisir. Seperti dengan cara meningkatkan koordinasi dan jalinan komunikasi antar anggota. Selain itu koordinasi antara yayasan dengan institusi lain untuk membangun *networking* dan aksesibilitas untuk memperoleh bantuan dan kerjasama dalam setiap program pemberdayaan masyarakat. Selain itu untuk mengatasi hambatan yang lain, maka yayasan harus membuat penjadwalan yang lebih

terperinci dan sistematis agar program pemberdayaan tidak mengalami kemunduran.

Sedangkan untuk hambatan-hambatan yang berasal dari lingkungan luar organisasi, maka yayasan dapat selalu memonitor dan meramalkan lingkungan bagi organisasi untuk memudahkan adaptasi terhadap segala perubahan dan tuntutan lingkungan. Yayasan juga harus melakukan analisis untuk menentukan apa yang harus organisasi lakukan. Menurut Choliq (2010:108) agar lingkungan luar dapat dimanfaatkan sebagai peluang dan dapat diredam, diatasi atau dihindarkan sebagai hambatan, maka yayasan antara lain dapat menerapkan tiga strategi yaitu *pertama*, strategi adaptasi yaitu mengubah lingkungan dalam sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan luar.

Ada berbagai ragam cara untuk beradaptasi terhadap lingkungan antara lain, melakukan pemilahan (*differentiation*) dan penyatuan (*integration*). Pada tahap pembagian pekerjaan, yayasan harus benar-benar mengidentifikasi dan menetapkan pekerjaan esensial yang akan dilakukan dengan cara melakukan penjabaran-penjabaran tugas pekerjaan sehingga setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab dan memfokuskan pada tugas yang telah menjadi *job* nya. Sedangkan pada koordinasi atau penjalinan hubungan, setiap anggota yayasan yang terlibat dalam pelaksanaan program kerja pemberdayaan harus dapat melakukan kerjasama yang efektif. Oleh karena itu, yayasan harus memberikan kesempatan dan

kepercayaan kepada anggota untuk menunaikan tugas masing-masing sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dilimpahkan.

Kedua, mengubah struktur organisasi menjadi mekanis atau organis untuk organisasi dengan lingkungan yang tidak pasti. *Ketiga*, mengendalikan lingkungan luar pada tingkat perubahan yang relatif kecil atau mengubah perubahan ke arah yang menguntungkan organisasi, sehingga diperoleh kinerja organisasi yang stabil dan berkembang. Jika analisis lingkungan luar dan lingkungan dalam organisasi dilakukan secara efektif hal tersebut akan memberikan masukan dalam membuat keputusan tentang apa yang organisasi harus lakukan. Hal ini merupakan hal yang penting karena berpengaruh pada keefektifan organisasi.