

**ANALISIS PENERAPAN FUNGSI-FUNGSI
MANAJEMEN DAKWAH BIRO PENGEMBANGAN
PESANTREN DAN MASYARAKAT (BPPM) PONDOK
MASLAKUL HUDA (PMH) PATI DALAM PENGEMBANGAN
KELOMPOK SWADAYA MASYARAKAT (KSM)**



SKRIPSI

Untuk Memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana Sosial Islam (S.Sos.I)

Jurusan Manajemen Dakwah (MD)

**ALI ICHWAN
1 1 0 2 0 7 7**

**FAKULTAS DAKWAH
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI WALISONGO
SEMARANG
2009**

ABSTRAK

Pondok pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan keagamaan yang hidup dan ingin hidup sepanjang masa harus selalu mengembangkan dan meningkatkan peran dirinya demi kepentingan masyarakat. Sebagai contohnya pondok Maslakul Huda (PMH) Pati di bawah pengasuhan kiai Sahal, pesantren ini mengalami perubahan dari bersifat tertutup menjadi sensitive dan responsif terhadap perubahan serta bersedia mengadopsi dan mengambil ide-ide baru dari luar pesantren ke dalam system pesantren. Dari sini muncul terobosan yang dirasakan sangat signifikan dengan mentransformasikan sebagian peran pesantren ke dalam berbagai aktifitas pengembangan masyarakat yang selama ini di pandang oleh komunitas pesantren sebagai urusan duniawi dan tidak menjadi wilayah ibadah dan dakwah yang perlu ditangani, kemudian dibentuk suatu lembaga dalam satu wadah yaitu Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (BPPM).

Bagi penulis sendiri penelitian ini bermanfaat sebagai sarana untuk menambah dan menerapkan ilmu pengetahuan yang diterapkan di perguruan tinggi serta untuk memperluas wawasan pemikiran serta mempertajam kemampuan dan penganalisaan. Sedangkan manfaat secara umum, penelitian ini adalah menambah wawasan tentang Manajemen Pemberdayaan Masyarakat melalui KSM serta bagaimana penerapan fungsi-fungsi Manajemen dakwahnya dalam pengembangan Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) oleh Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat Pondok Maslakul Huda (BPPM-PMH) Pati.

Obyek penelitian ini adalah terfokus pada manajemen dalam mengembangkan KSM oleh BPPM PMH Pati. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode dokumentasi, observasi, dan wawancara. Sedang analisis datanya dilakukan secara *deskriptif kualitatif*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1). Wewenang tata kelola KSM menjadi milik BPPM sedangkan PMH sebagai yayasan pendiri BPPM memiliki peran eksternal yang hanya berhak memberikan intervensi apabila diminta oleh BPPM. Selain sebagai konsultan PMH juga berperan sebagai pembantu dalam sosialisasi program KSM melalui keterlibatan santrinya. (2). Terkait dengan penerapan fungsi-fungsi manajemen dapat disimpulkan sebagai berikut: Proses perencanaan dalam proses pemberdayaan KSM memiliki arah dan tujuan untuk melakukan perubahan kultur pesantren sebagai organisasi dakwah kependidikan menjadi lembaga dakwah bidang pengembangan masyarakat. Melakukan perubahan kultur organisasi ekonomi masyarakat yang cenderung berparadigma pragmatis menjadi kultur organisasi ekonomi yang produktif. (3).Terkait dengan pelaksanaan memiliki hubungan erat dengan realisasi program kerja. Realisasi program secara hasil, khususnya terkait dengan pengembangan secara kuantitas KSM masih kurang dari target yang telah direncanakan. Akan tetapi jika melihat sisa waktu periode dan persiapan yang di buat, target kuantitas KSM akan dapat terpenuhi karena tersedianya sarana yang mendukung. Sedangkan pada sisi pengawasan diberlakukan model pengawasan internal yakni pengawasan yang melibatkan unsur-unsur internal organisasi.

MOTTO

**“ Sebaik-baiknya manusia adalah
yang bisa memberikan manfaat
terhadap semua manusia ”**

KATA PENGANTAR

Sesungguhnya, segala puji bagi Allah *Subhanahu Wa Ta'ala*. Hanya kepada-Nya kami memuji, memohon pertolongan dan meminta ampunan. Kita meminta pertolongan kepada Allah *Ta'ala* dari kejahatan diri kita dan amal perbuatan kita. Barang siapa yang diberikan petunjuk oleh Allah *Ta'ala*, tak seorangpun dapat menyesatkannya. Dan barang siapa yang disesatkan oleh Allah *Ta'ala*, tak seorangpun dapat memberikannya petunjuk.

Tujuan disusunnya skripsi ini guna melengkapi dan memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh sarjana strata satu (S.1) fakultas Dakwah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo Semarang.

Judul skripsi yang penulis pilih adalah “ *Analisis Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Dakwah Biro Pengembangan Pesantren Dan Masyarakat (BPPM) Pondok Maslakul Huda (PMH) Pati Dalam Pengembangan Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM)*”. Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan skripsi ini mendapat bimbingan, bantuan, dan pertolongan dari banyak fihak, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr.H. Abdul Jamil, M.A, selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang.
2. Drs. H.M. Zain Yusuf, M.M, selaku Dekan Fakultas Dakwah Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang.
3. Dra. Siti Prihatningtyas, selaku wali studi.
4. Dr. Muhammad Sulthon, M.Ag, selaku dosen pembimbing I, dan Ariana Suryorini, S.E, MMSI, selaku dosen pembimbing II.
5. Abdul Wahib, dan H. Hartono, selaku ketua dan sekretaris BPPM-PMH Pati.
6. H. Sukardi Mukhsin, selaku pengurus divisi dokumentasi BPPM-PMH Pati.

7. Ibu, Bapak, Adikku (Mufidah), Faizin (alm). Adik kecilku Nabilatul Khusna
8. Para guru dan kyai KH. Masyhudi Noor, KH. Sirojd Khudlori, KH. Zain Mukhaqiqin, KH. Baedlowi Ali (alm), KH. Amin Soleh (alm), KH Sahal Mahfud, KH. Budi Harjono, KH. Umar Muslim, KH Afif Klumo, terima kasih atas pelajarannya dan telah mengenalkan penulis pada hakikat hidup.
9. Saudara-saudaraku yang berada dalam komunitas Lindu Aji, Pandawa Lima, Crew Bus *Sahabat* Terboyo, Musisi jalanan Bulu-Karang Ayu, terima kasih mengenalkan penulis pada arti *paseduluran* dan solidaritas.
10. Teman-teman seangkatan 2002 dan seperjuangan dalam penyusunan skripsi (ST 13+), terima kasih atas pengorbanannya.
11. Semua pihak yang telah membantu tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis hanya bisa berdoa, semoga Allah *Suhhanahu Wa Ta'ala* Membalas amal baik dari pihak-pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini.

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kesalahan dan kekurangan, serta masih jauh dari kesempurnaan. Maka dari itu, saran, kritik, dan masukan dari berbagai pihak sangat penulis harapkan.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi siapa saja yang membacanya.

DEKLARASI

Dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab peneliti menyatakan bahwa skripsi ini tidak berisi materi yang pernah ditulis orang lain atau diterbitkan. Demikian juga skripsi ini tidak berisi satupun pikiran-pikiran orang lain, kecuali informasi yang terdapat dalam referensi yang dijadikan bahan rujukan.

Semarang, 25 Juni 2009
Deklarator,

Ali Ichwan
NIM: 1102077

DAFTAR ISI

| | |
|--------------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN ABSTRAK | ii |
| HALAMAN NOTA PEMBIMBING | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iv |
| HALAMAN DEKLARASI | v |
| HALAMAN MOTTO | vi |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | vii |
| HALAMAN KATA PENGANTAR | viii |
| HALAMAN DAFTAR ISI | x |

BAB I PENDAHULUAN

| | |
|---|----|
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Rumusan masalah | 6 |
| 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian | 7 |
| 1.4 Tinjauan Pustaka | 8 |
| 1.5 Kerangka Teoritis | 12 |
| 1.6 Metode Penelitian | 23 |
| 1.7 Sistematika penulisan | 28 |

BAB II TINJAUAN UMUM MANAJEMEN DAKWAH DAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT

| | |
|--|----|
| 2.1 Manajemen Dakwah | 30 |
| 2.1.1 Pengertian Manajemen Dakwah | 30 |
| 2.1.2 Dasar Hukum Manajemen Dakwah | 33 |
| 2.1.3 Tujuan Dan Ruang Lingkup Manajemen Dakwah | 35 |
| 2.1.4 Aspek-Aspek Manajemen Dakwah | 38 |
| 2.1.4.1 Aspek perencanaan (<i>planing/takhthith</i>) | 38 |

| | | |
|---------|---|----|
| 2.1.4.2 | Aspek Pengorganisasian (<i>organizing/thanzim</i>) | 39 |
| 2.1.4.3 | Aspek Penggerakan (<i>actuating/ tawjih</i>) | 40 |
| 2.1.4.4 | Aspek Pengendalian dan Evaluasi (<i>Controlling Evaluating/ Riqabah</i>) | 42 |
| 2.2 | Pemberdayaan Masyarakat | 44 |
| 2.2.1 | Pengertian Pemberdayaan Masyarakat | 44 |
| 2.2.2 | Dasar Hukum Pemberdayaan Masyarakat | 44 |
| 2.2.3 | Tujuan dan Ruang lingkup Pemberdayaan Masyarakat | 46 |

**BAB III GAMBARAN UMUM MANAJEMEN PENGEMBANGAN
KELOMPOK SWADAYA MASYARAKAT (KSM) OLEH
BPPM-PMH PATI**

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1. | Profil Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (BPPM) Pondok Maslakul Huha (PMH) Pati..... | 50 |
| 3.1.1 | Sejarah dan perkembangan BPPM PMH Pati | 50 |
| 3.1.2 | Visi dan Missi BPPM PMH Pati | 52 |
| 3.1.3 | Struktur Organisasi BPPM PMH Pati | 53 |
| 3.2. | Profil Keompok Swadaya Masyarakat (KSM) | 54 |
| 3.1.2 | Pengertian dan Spesifikasi | 54 |
| 3.1.2 | Proses Pembentukan..... | 57 |
| 3.1.2 | Hak dan Kewajiban | 60 |
| 3.1.2 | Deskripsi anggota KSM | 61 |
| 3.2. | Gambaran Umum Pengembangan KSM Oleh BPPM PMH Pati | 61 |
| 3.2.1 | Perencanaan (<i>planning</i>) | 61 |
| 3.2.2 | Pengorganisasian (<i>organizing</i>)..... | 66 |
| 3.2.3 | Penggerakan (<i>actuating</i>)..... | 67 |
| 3.2.4 | Pengawasan (<i>Controlling</i>)..... | 72 |

**BAB IV ANALISIS PENERAPAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN
DAKWAH TERHADAP PENGEMBANGAN KSM OLEH
BPPM PMH PATI**

| | |
|--|----|
| 4.1. Analisis wewenang tata kelola KSM | 74 |
| 4.2. Analisis Planning (Perencanaan) | 77 |
| 4.2.1. Perubahan kultur pesantren | 77 |
| 4.2.2. Perubahan kultur organisasi ekonomi masyarakat | 82 |
| 4.3. Analisis Organizing (Pengorganisasian)..... | 87 |
| 4.4. Analisis Pelaksanaan dan Pengawasan | 90 |
| 4.4.1. Peningkatan kualitas dan kuantitas KSM | 91 |
| 4.4.2. Peningkatan sarana pendukung | 96 |

BAB V PENUTUP

| | |
|----------------------|-----|
| 5.1 Kesimpulan | 100 |
| 5.2 Saran | 102 |
| 5.3 Penutup | 103 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR ISI

| | |
|--------------------------------------|-------------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN ABSTRAK | ii |
| HALAMAN NOTA PEMBIMBING | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iv |
| HALAMAN DEKLARASI | v |
| HALAMAN MOTTO | vi |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | vii |
| HALAMAN KATA PENGANTAR | viii |
| HALAMAN DAFTAR ISI | x |

BAB I PENDAHULUAN

| | |
|---|----|
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Rumusan masalah | 6 |
| 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian | 7 |
| 1.4 Tinjauan Pustaka | 8 |
| 1.5 Kerangka Teoritis | 12 |
| 1.6 Metode Penelitian | 23 |
| 1.7 Sistematika penulisan | 28 |

BAB II TINJAUAN UMUM MANAJEMEN DAKWAH DAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT

| | |
|--|----|
| 2.1 Manajemen Dakwah | 30 |
| 2.1.1 Pengertian Manajemen Dakwah | 30 |
| 2.1.2 Dasar Hukum Manajemen Dakwah | 33 |
| 2.1.3 Tujuan Dan Ruang Lingkup Manajemen Dakwah | 35 |
| 2.1.4 Aspek-Aspek Manajemen Dakwah | 38 |
| 2.1.4.1 Aspek perencanaan (<i>planing/takhthith</i>) | 38 |

| | | |
|---------|---|----|
| 2.1.4.2 | Aspek Pengorganisasian (<i>organizing/thanzim</i>) | 39 |
| 2.1.4.3 | Aspek Penggerakan (<i>actuating/ tawjih</i>) | 40 |
| 2.1.4.4 | Aspek Pengendalian dan Evaluasi (<i>Controlling Evaluating/ Riqabah</i>) | 42 |
| 2.2 | Pemberdayaan Masyarakat | 44 |
| 2.2.1 | Pengertian Pemberdayaan Masyarakat | 44 |
| 2.2.2 | Dasar Hukum Pemberdayaan Masyarakat | 44 |
| 2.2.3 | Tujuan dan Ruang lingkup Pemberdayaan Masyarakat | 46 |

**BAB III GAMBARAN UMUM MANAJEMEN PENGEMBANGAN
KELOMPOK SWADAYA MASYARAKAT (KSM) OLEH
BPPM-PMH PATI**

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1. | Profil Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (BPPM) Pondok Maslakul Huha (PMH) Pati..... | 50 |
| 3.1.1 | Sejarah dan perkembangan BPPM PMH Pati | 50 |
| 3.1.2 | Visi dan Missi BPPM PMH Pati | 52 |
| 3.1.3 | Struktur Organisasi BPPM PMH Pati | 53 |
| 3.2. | Profil Keompok Swadaya Masyarakat (KSM) | 54 |
| 3.1.2 | Pengertian dan Spesifikasi | 54 |
| 3.1.2 | Proses Pembentukan..... | 57 |
| 3.1.2 | Hak dan Kewajiban | 60 |
| 3.1.2 | Deskripsi anggota KSM | 61 |
| 3.2. | Gambaran Umum Pengembangan KSM Oleh BPPM PMH Pati | 61 |
| 3.2.1 | Perencanaan (<i>planning</i>) | 61 |
| 3.2.2 | Pengorganisasian (<i>organizing</i>)..... | 66 |
| 3.2.3 | Penggerakan (<i>actuating</i>)..... | 67 |
| 3.2.4 | Pengawasan (<i>Controlling</i>)..... | 72 |

**BAB IV ANALISIS PENERAPAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN
DAKWAH TERHADAP PENGEMBANGAN KSM OLEH
BPPM PMH PATI**

| | |
|--|----|
| 4.1. Analisis wewenang tata kelola KSM | 74 |
| 4.2. Analisis Planning (Perencanaan) | 77 |
| 4.2.1. Perubahan kultur pesantren | 77 |
| 4.2.2. Perubahan kultur organisasi ekonomi masyarakat | 82 |
| 4.3. Analisis Organizing (Pengorganisasian)..... | 87 |
| 4.4. Analisis Pelaksanaan dan Pengawasan | 90 |
| 4.4.1. Peningkatan kualitas dan kuantitas KSM | 91 |
| 4.4.2. Peningkatan sarana pendukung | 96 |

BAB V PENUTUP

| | |
|----------------------|-----|
| 5.1 Kesimpulan | 100 |
| 5.2 Saran | 102 |
| 5.3 Penutup | 103 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Istilah dan keberadaan pesantren yang dikenal oleh masyarakat hingga saat ini tidak lepas dari proses dakwah yang dilakukan oleh para wali yang tergabung dalam Walisongo di wilayah pulau Jawa. Awal mulanya, para wali tersebut memberikan pendidikan-pendidikan agama dengan membuka tempat untuk mengaji yang dalam istilah Jawa dikenal dengan nama *nggon ngaji*.¹ Lama kelamaan karena yang datang banyak dan dari berbagai penjuru, maka kemudian banyak dari para santri yang memilih untuk menginap di tempat mengaji tersebut. Dari sinilah kemudian dikenal dengan istilah pesantren (Masyhud dan Khusnurdilo, 2004: 1).

Semula pesantren hanya menjadi pusat pendidikan dan identik dengan pembelajaran kajian keagamaan. Metode yang digunakan ada dua, yakni metode *bandongan* dan metode *sorogan*. Metode *bandongan* adalah metode pembelajaran dengan cara kyai membacakan manuskrip-manuskrip keagamaan klasik berbahasa Arab yang dikenal dengan istilah *kitab kuning* dan sementara para santri mendengarkan sambil memberikan catatan-catatan pada kitab yang sedang dibaca. Sedangkan metode *sorogan* adalah metode pembelajaran dengan cara santri membaca kitab dan disimak oleh guru atau kyai yang mumpuni (Masyhud dan Khusnurdilo, 2004: 3).

¹ *Ngon ngaji* merupakan istilah yang berasal dari bahasa Jawa yang memiliki arti tempat (*nggon*) mengaji (*ngaji*).

Pada perkembangannya, banyak hal yang telah terjadi dan menjadi pengaruh terhadap pergeseran maupun perkembangan fungsi pesantren. Seperti yang terjadi pada akhir abad ke-19, pesantren mengalami pergeseran fungsi yakni sebagai salah satu lembaga pendidikan yang menolak kerjasama dengan Belanda pada saat terjadinya "Politik Etis"² yang diadakan oleh Belanda. Sikap tidak mau bekerjasama (*non cooperatif*) diwujudkan dengan jalan banyak kyai yang mendirikan pesantren di daerah-daerah terpencil untuk menghindari intervensi dari pemerintahan kolonial Belanda.

Perkembangan pesantren tidak berhenti pada akhir abad ke-19 saja namun juga terjadi pada era 1970-an. Pada dekade tersebut, pesantren mulai mengembangkan metode kependidikannya di mana mereka (pesantren) tidak lagi memusatkan kajiannya terhadap ilmu keagamaan saja namun juga mulai membuka diri terhadap ilmu-ilmu umum di luar ilmu keagamaan. Hal ini juga didukung dengan pembangunan lokasi-lokasi belajar berjenjang dari tingkat sekolah dasar hingga perguruan tinggi³ (Masyhud dan Khusnurdilo, 2004: 5).

Selain itu, pesantren juga mengalami perkembangan fungsi di mana pesantren mengembangkan dirinya tidak hanya sebagai lembaga dakwah melalui jalur pendidikan semata namun mulai mengarah pada lembaga

² Politik Etis adalah politik kebijaksanaan pendidikan yang dikeluarkan oleh Belanda. Dalam politik ini, Belanda memperbolehkan pribumi untuk melakukan studi namun hanya khusus untuk anak-anak pribumi keturunan bangsawan maupun pejabat pemerintahan.

³ Namun tidak semua pesantren kemudian mengalami perkembangan fungsi. Dari perkembangan fungsi pesantren kemudian dikenal empat kelompok pesantren yang berbeda fungsinya. Pertama adalah kelompok pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal dengan menerapkan kurikulum nasional, baik yang hanya memiliki sekolah keagamaan maupun yang juga didukung dengan sekolah umum; kedua, kelompok pesantren yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan dan mengajarkan ilmu-ilmu umum meski tidak menerapkan kurikulum nasional; ketiga, kelompok pesantren yang mengajarkan ilmu-ilmu agama dalam bentuk Madrasah Diniyah; keempat, kelompok pesantren yang tetap berfungsi seperti masa awal perkembangan pesantren.

dakwah melalui pengembangan masyarakat. Pengembangan masyarakat yang dimaksud identik dengan faktor ekonomi umat Islam. Perkembangan fungsi pesantren tersebut tidak lepas dari peran dan kerjasama yang dijalin antara pesantren dengan NGO (*non government organization*). Melalui bantuan dana yang dikucurkan oleh NGO, pesantren mengembangkan Biro Pengembangan Masyarakat (BPM) yang berfungsi sebagai lembaga untuk meningkatkan kemampuan ekonomi umat Islam (Halim, dkk {eds}, 2005: 208). Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan mencakup tiga tahapan yakni: *Pertama*, memberikan ketrampilan dasar kepada umat Islam; *kedua*, memberikan bantuan pinjaman modal kepada umat Islam yang telah dilatih tersebut sebagai modal usaha; *ketiga*, mendampingi usaha tersebut hingga mencapai tahap kemandirian.

Pengembangan fungsi kelembagaan dakwah pesantren dari kependidikan menuju pengembangan ekonomi umat Islam tidak dapat dilepaskan dari realita yang berkembang di masyarakat. Fenomena tentang status "halal" terhadap pinjaman bank konvensional yang menerapkan sistem bunga (*interest*) serta keadaan perekonomian yang lemah di kalangan umat Islam merupakan beberapa faktor yang mendorong kemunculan pengembangan fungsi pesantren sebagai salah satu lembaga dakwah. Menurut An-Nabahan (2000: 115-117) menjelaskan bahwa umat Islam memang membutuhkan lembaga bersifat ekonomi – bank dan sebagainya – agar umat Islam dapat terlepas dari kesumpekan problematika perekonomian yang selama ini terkadang membingungkan umat Islam. Berdasarkan pendapat

tersebut, maka KSM yang dibentuk dan dikembangkan oleh BPPM-PMH Pati dapat menjadi salah satu solusi Islami bagi umat Islam dalam bidang perekonomian. Bahkan, selain dalam bidang perekonomian, KSM yang dikembangkan juga dapat menjadi lembaga dakwah yang bertujuan meningkatkan kemampuan umat Islam.

Salah satu bentuk dakwah melalui pengembangan swadaya masyarakat yang dikembangkan oleh pesantren dan masih berkembang hingga saat ini adalah pengembangan Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) yang dilaksanakan oleh Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat Pondok Maslakul Huda (BPPM-PMH) Pati. Pada awal mulanya, proses pengembangan KSM tersebut dilaksanakan melalui kerjasama dengan salah satu NGO sebagai pemberi bantuan pinjaman. Namun saat ini, BPPM-PMH Pati telah mampu mandiri dan tidak terikat kerjasama dengan pemberi bantuan dana. Sumber dana yang dibutuhkan dalam pengembangan KSM didapat dari sumber dana mandiri yang diperoleh melalui pengelolaan Bank Syari'ah yang didirikan dan dimiliki oleh BPPM-PMH Pati. Hingga saat ini, tidak kurang dari 70 KSM berada di bawah naungan dan arahan BPPM-PMH Pati sebagai upaya peningkatan ekonomi umat Islam {Wawancara pra penelitian, Bapak Sukardi, Ketua Tim Pemberdayaan Masyarakat (TPM) BPPM-PMH Pati, 30 Desember 2008}. Jumlah tersebut mungkin bukanlah jumlah yang sangat besar, namun jika merujuk pada eksistensi organisasi, jumlah tersebut bukanlah jumlah yang kecil. Bahkan yang lebih fenomenal lagi adalah, dari 70

KSM tersebut tidak seluruhnya berada di wilayah Pati saja namun juga berada di luar wilayah Pati, tepatnya di Demak dan Jepara.

Terkait dengan fungsi BPPM-PMH Pati sebagai lembaga dakwah di bidang pengembangan ekonomi umat Islam juga tidak dapat dilepaskan dari manajemen dakwah yang berhubungan dengan tujuan yang ingin dicapai di bidang peningkatan ekonomi umat Islam. Peningkatan ekonomi umat Islam sendiri pada dasarnya berpijak pada pengembangan manusia. Menurut Mahendrawati dan Safei (2001: 152), pengembangan manusia mencakup lima ruang lingkup, yakni: *pertama*, peningkatan iman dan takwa; *kedua*, peningkatan kualitas hidup; *ketiga*, peningkatan kualitas kerja; *keempat*, peningkatan kualitas karya; dan *kelima*, peningkatan kualitas pikir. Dengan demikian nantinya akan diperoleh umat manusia yang tidak hanya memiliki kemampuan dalam peningkatan skill individu dan ekonomi yang masih berdasar serta berpedoman kepada keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT.

Keberhasilan BPPM-PMH Pati dalam mengorganisir dan mengembangkan KSM secara jumlah maupun wilayah tentu berhubungan erat dengan manajemen yang mereka kembangkan. Sebab tanpa ketepatan sistem manajemen, sebuah organisasi tidak akan maksimal dalam mencapai tujuan yang diinginkan, termasuk dalam bidang dakwah. Hal ini tidak berlebihan karena menurut Winardi (1983: 36) manajemen dakwah dapat digunakan sebagai kerangka kegiatan dakwah sehingga akan memudahkan da'i dalam berdakwah sesuai dengan kerangka sehingga tujuan dakwah akan lebih mudah

tercapai dengan permasalahan yang minimal. Disebut dapat memudahkan kegiatan dakwah karena dalam lingkup manajemen dakwah terkandung proses-proses yang sangat dibutuhkan dalam kegiatan dakwah yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Secara lebih jauh, Munir dan Ilaihi (2006: 79) menjelaskan bahwa melalui manajemen dakwah, da'i dapat membuat perencanaan dakwah secara tepat dan menyeluruh serta dapat juga melakukan antisipasi terhadap permasalahan-permasalahan yang muncul dalam kegiatan dakwahnya

Berdasarkan penjelasan di atas, maka sangat menarik untuk mengkaji secara lebih mendalam terkait dengan manajemen dakwah BPPM-PMH Pati melalui pengembangan KSM. Oleh sebab itu, penulis bermaksud untuk melakukan studi analisa tentang pengembangan KSM oleh BPPM-PMH dalam kajian ilmu manajemen dakwah. Penelitian ini akan penulis beri judul **"Analisis Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Dakwah Biro Pengembangan Pesantren Dan Masyarakat (BPPM) Pondok Maslakul Huda (PMH) Pati Dalam Pengembangan Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM)**

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan fungsi-fungsi manajemen dakwah dalam pengembangan Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) oleh Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat Pondok Maslakul Huda (BPPM-PMH) Pati?

1.3. Tujuan dan Manfaat penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mencari jawaban dari rumusan masalah yang diajukan. Sehingga dapat dijelaskan bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan fungsi-fungsi manajemen dakwah dalam pengembangan Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) oleh Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat Pondok Maslakul Huda (BPPM-PMH) Pati.

Sedangkan manfaat dari diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu sarana penulis dalam mempraktekkan ilmu-ilmu pengetahuan (teori) yang telah penulis dapatkan selama di institusi tempat penulis belajar.
2. Hasil penelitian ini dapat menjadi pedoman yang dapat digunakan untuk mengembangkan dakwah ekonomi melalui pengembangan swadaya masyarakat Islam secara Islami.
3. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi tambahan dan media pembanding dalam khazanah keilmuan di bidang dakwah, khususnya berkaitan dengan manajemen dakwah.

1.4. Tinjauan Pustaka

Sebagai usaha untuk menghindari asumsi plagiat dan sekaligus sebagai penegas sepanjang pengetahuan dan hasil penelusuran penulis, belum ada penelitian yang membahas mengenai manajemen dakwah melalui

pengembangan KSM di BPPM-PMH Pati, maka berikut ini akan disajikan beberapa pustaka sebagai bahan rujukan.

Pertama, hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Anis Roufah, mahasiswa fakultas Syari'ah IAIN Walisongo dengan judul "Analisis Tinjauan Hukum Islam terhadap *Revolving Fund* di BPPM-PMH Pati". Penelitian yang memusatkan permasalahan pada kajian hukum Islam terhadap penerapan *revolving fund* menjelaskan bahwa penerapan dana bergulir (*revolving fund*) yang diperuntukkan bagi KSM tidak bertentangan dengan hukum Islam. Keberadaan dana tambahan sebesar 5% yang dibebankan dalam pengembalian lebih cenderung berfungsi sebagai biaya untuk pelatihan peningkatan kemampuan anggotanya.

Kedua, penelitian yang dilaksanakan oleh Nur Imah mahasiswa Fakultas Dakwah dengan judul "Manajemen Dakwah Di SMA Hidayatullah Semarang". Penelitian ini mencoba untuk mengupas proses manajemen dakwah di SMA Hidayatullah Semarang. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa proses manajemen dakwah yang diterapkan belum menyeluruh karena dalam pelaksanaannya, khususnya dalam hal pengawasan kurang maksimal. Kekurangmaksimalan tersebut dikarenakan tidak berimbangnya kuantitas guru yang mumpuni dan mampu dalam pengawasan dengan kerja pengawasan yang harus dilaksanakan. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan manajemen dakwah di SMA Hidayatullah belum dapat memenuhi target dan tujuan dari penerapan manajemen dakwah.

Ketiga, penelitian dengan judul "Sistem Kontrol Dakwah Dalam Pembinaan Akhlak Santri Pondok Pesantren al-Amien Prenduan Sumenep Madura" yang dilaksanakan oleh mahasiswa Fakultas Dakwah atas nama Siti Aisyah. Penelitian yang dipusatkan pada pembahasan ruang lingkup kontrol dakwah dalam pembinaan akhlak tersebut menyimpulkan bahwa kontrol pembinaan akhlak di Pondok Pesantren al-Amien bersifat internal di bidang ibadah dan hanya mencakup pengawasan saat di dalam pondok pesantren semata. Sedangkan aktifitas di luar ibadah dan lingkungan pondok kurang mendapat perhatian karena keterbatasan sumber daya manusia.

Keempat, buku karya Jim Ife dan Frank Tesoriero yang berjudul "Community Development: Alternatif Pengembangan Masyarakat di Era Globalisasi". Buku yang diterjemahkan oleh Sastrawan Manullang, dkk dari judul asli "Community Development: Community-Based Alternatives in an Age of Globalisation" ini merupakan buku yang membahas persoalan yang terjadi dalam upaya pengembangan masyarakat, khususnya dalam era globalisasi. Persoalan-persoalan yang menjadi pokok bahasan disajikan secara runtut di mana dalam bab pembuka dijelaskan mengenai krisis yang menghinggapi kehidupan manusia yang meliputi krisis kemanusiaan dan kebangkitan individualisme di samping tumbuh kembangnya kebutuhan akan komunitas. Terkait dengan pengembangan masyarakat, kedua penulis menjelaskan bahwa dalam pengembangan masyarakat telah hilang unsur komunitas yang tergantikan dengan kebangkitan individualisme, modal sosial yang tergusur oleh paham kapitalisme, hingga semakin kaburnya konsep cita-

cita masyarakat madani. Selain memaparkan persoalan-persoalan yang terjadi dalam upaya pengembangan masyarakat, buku ini juga menjelaskan tentang landasan ideal dalam pengembangan masyarakat yang bersudut pandang keadilan sosial dan hak azazi manusia. Pengembangan yang dimaksud dalam buku ini merupakan pengembangan masyarakat terpadu di mana dalam pengembangan masyarakat tetap menjaga hubungan yang harmonis antara lingkup ekonomi, sosial, dan politik yang meliputi pengembangan budaya, lingkungan, dan personal/spiritual.

Kelima, buku kumpulan karya yang disusun oleh A. Halim, dkk dengan judul *Manajemen Pesantren*. Buku ini menjelaskan tentang tulisan-tulisan yang ahli di bidang pendidikan dan ekonomi yang berhubungan dengan pengembangan fungsi pesantren. Dalam buku ini dijelaskan bahwa pesantren dapat dikembangkan dalam bidang kependidikan yang dapat diwujudkan dengan jalan memperbaiki dan mengembangkan kurikulum pendidikan pesantren. Sedangkan di bidang ekonomi, fungsi pesantren dapat dikembangkan dengan cara mengupayakan pengembangan dan pemberdayaan kemampuan ekonomi umat Islam melalui pelatihan ketrampilan dan bantuan pemberian pinjaman sebagai modal usaha.

Berdasarkan sepanjang penelusuran literatur yang penulis lakukan melalui penjelasan pustaka-pustaka di atas, maka dapat diketahui bahwa memang sebelumnya telah ada kajian yang meneliti tentang pengembangan masyarakat. Hal ini seperti terlihat dalam penelitian yang telah dilakukan Anis Roufah berkaitan dengan BPPM-PMH Pati. Penelitian yang memiliki

kesamaan lokasi dengan penelitian yang akan peneliti laksanakan tersebut berhubungan dengan kajian hukum Islam terhadap pelaksanaan produk layanan yang dimiliki oleh BPPM-PMH Pati terkait dengan pengembangan Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) melalui sistem *revolving fund* (dana bergulir). Begitu pula dengan penelitian yang telah dilaksanakan oleh dua mahasiswa Fakultas Dakwah atas nama Nur Imah dan Siti Aisyah merupakan penelitian yang berkaitan dengan penerapan manajemen dakwah dalam lembaga dakwah bidang pendidikan (sekolah dan pondok pesantren).

Pustaka keempat dan kelima, meskipun berbeda sudut pandang, merupakan hasil telaah yang berkaitan dengan pengembangan masyarakat. Pada buku karya Jim Ife dan Frank Tesoriero lebih mengarah kepada pengembangan masyarakat secara umum yang didasarkan pada persoalan-persoalan yang menjadi dampak dari globalisasi dunia. Sedangkan pada buku yang disusun oleh A. Halim, dkk., merupakan hasil penelusuran mengenai pengembangan masyarakat yang telah dan dapat dilaksanakan oleh lingkungan pondok pesantren.

Dengan demikian dapat dipertegas bahwa sepanjang dan sebatas hasil penelusuran tersebut mengindikasikan belum adanya penelitian yang memfokuskan pada tinjauan manajemen dakwah terhadap pengembangan KSM oleh BPPM-PMH Pati. Oleh sebab itu, maka peneliti merasa yakin untuk tetap melaksanakan penelitian ini untuk menghasilkan wacana dalam keilmuan manajemen dakwah.

1.5. Kerangka Teoritis

1.5.1 Manajemen Dakwah

Manajemen dakwah secara harfiah terdiri dari dua kata yakni "manajemen" dan "dakwah". Manajemen yang memiliki akar kata management (bahasa Inggris) memiliki pengertian ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan. Sedangkan secara istilah dapat diartikan sebagai suatu proses yang diterapkan oleh individu atau kelompok dalam upaya-upaya koordinasi untuk mencapai suatu tujuan (Munir dan Ilaihi, 2006: 9).

Menurut Terry, sebagaimana diterjemahkan oleh Winardi (1983: 4-5), manajemen adalah tindakan-tindakan khusus yang berisikan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan dan ditetapkan dengan menggunakan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya. Manajemen memiliki empat dasar yang dapat disingkat dengan istilah PIRO (*People*: orang; *Ideas*: ide-ide; *Resource*: sumber-sumber daya; dan *Objectives*: sasaran-sasaran).

Sedangkan dakwah yang berasal dari akar kata bahasa Arab *da'a* memiliki arti mengajak/menyeru, memanggil, seruan, permohonan, dan permintaan (Munir dan Ilaihi, 2006: 17).⁴ Secara istilah dakwah dapat didefinisikan sebagai aktifitas menyampaikan ajaran Islam, menyuruh berbuat baik dan mencegah perbuatan munkar serta memberi kabar

⁴ Istilah ini sering disamakan dengan istilah-istilah *tabligh*, *amr ma'ruf* dan *nahi munkar*, *mau'idzah hasanah*, *tabsyir*, *indzhar*, *washiyah*, *tarbiyah*, *ta'lim*, dan *khotbah*.

gembira dan peringatan bagi manusia untuk menuju kehidupan yang baik dan sesuai dengan nilai ajaran Islam demi tercapainya kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat.

Pengertian dari manajemen dakwah dapat diketahui dari penjelasan mengenai dua kata yang membentuknya. Oleh Muhtaram (1996: 37) manajemen dakwah diartikan sebagai prinsip-prinsip manajemen yang dilaksanakan dalam kegiatan dakwah untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah menumbuhkan sebuah citra (image) profesionalisme di kalangan masyarakat, khususnya dari pengguna jasa dari profesi da'i.

Sedangkan Shaleh (1993: 123) mengartikan manajemen dakwah sebagai proses perencanaan tugas, menghimpun dan menempatkan tenaga-tenaga pelaksana dalam kelompok-kelompok tugas dan kemudian menggerakkan pencapaian tujuan dakwah.

Dengan demikian, berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen dakwah adalah upaya yang berkaitan dengan ketatalaksanaan maupun pengelolaan yang berhubungan dengan proses penyampaian ajaran Islam demi tercapainya tujuan dakwah.

Melalui manajemen dakwah, da'i dapat membuat perencanaan dakwah secara matang dan menyeluruh serta dapat juga melakukan antisipasi terhadap permasalahan-permasalahan yang muncul dalam kegiatan dakwahnya (Munir dan Ilaihi, 2006: 79). Secara sederhana, manajemen dakwah dapat digunakan sebagai kerangka kegiatan dakwah

sehingga akan memudahkan da'i dalam berdakwah sesuai dengan kerangka sehingga tujuan dakwah akan lebih mudah tercapai dengan permasalahan yang minimal. Disebut dapat memudahkan kegiatan dakwah karena dalam lingkup manajemen dakwah terkandung proses-proses yang sangat dibutuhkan dalam kegiatan dakwah yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pengendalian dan pengawasan (Winardi, 1983: 36).

1.5.2. Pemberdayaan Masyarakat

Secara asal statusnya, tujuan Allah menciptakan manusia adalah untuk beribadah dengan menyembah-Nya. Hal ini seperti termaktub dalam salah satu firman-Nya surat adz-Dzariyat ayat 56 berikut ini,

Artinya: "Dan tiada Aku jadikan jin dan manusia selain untuk menyembah (kepada) Ku"

Akan tetapi tidak lantas kehidupan manusia dijejali dengan urusan peribadatan kepada Allah semata. Allah juga menjelaskan bahwa manusia memiliki dua urusan yang saling berkaitan satu dan lainnya. Kedua urusan tersebut adalah urusan peribadatan kepada Allah dan urusan duniawi terkait dengan mencari rizki yang diturunkan oleh Allah. Hal ini sebagaimana terkandung dalam surat al-Jum'ah ayat 9-10 sebagai berikut:

•

Artinya: Hai orang-orang beriman, apabila diseru untuk menunaikan shalat Jum'at, Maka bersegeralah kamu kepada mengingat Allah dan tinggalkanlah jual beli. yang demikian itu lebih baik bagimu jika kamu mengetahui. Apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.

Kedua ayat tersebut menjelaskan bahwa urusan peribadatan dan duniawi merupakan dua hal yang saling berkaitan dan tidak dapat ditinggalkan oleh manusia. Apabila salah satu dari kedua hal tersebut ditinggalkan maka akan terjadi ketidakseimbangan kehidupan yang akan dialami oleh manusia. Umat yang terlalu menyibukan diri dengan urusan peribadatan saja tanpa mau mencari rizki Allah, maka mereka akan terkena permasalahan yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan hidupnya. Sebaliknya, orang yang senantiasa hanya melakukan aktifitas duniawi tanpa memperhatikan urusan peribadatan, maka kehidupannya akan kosong dan jauh dari kasih sayang Allah SWT.

Terkait dengan urusan duniawi, sebagaimana tersebut dalam surat al-Jum'ah ayat 10 di atas dijelaskan bahwa Allah memerintahkan manusia untuk menyebar ke muka bumi untuk mencari rizki. Akan tetapi terkadang tidak semua manusia memiliki nasib yang baik dalam usahanya mencari rizki tersebut. Hal inilah yang kemudian memunculkan beberapa kelas dalam strata perolehan rizki (strata ekonomi) yang di dalamnya dikenal

dengan istilah kelompok masyarakat dengan kemampuan ekonomi tinggi, menengah, dan kurang.

Untuk menuntaskan permasalahan terkait dengan kekurangmampuan umat manusia dalam mencari rizki karena keterbatasan keahlian, maka diperlukan sebuah langkah penyelesaian guna memperbaiki mutu kehidupan dan penghidupan umat manusia. Usaha inilah yang kemudian, oleh sebagian besar masyarakat, dikenal dengan istilah pemberdayaan atau pengembangan manusia.

Secara bahasa, istilah pemberdayaan berasal dari akar kata "daya" yang memiliki arti "mampu"; "kuat". Setelah mendapatkan awalan "pe" dan "ber" serta akhiran "an" maka memiliki arti proses membuat lebih memiliki kemampuan atau kekuatan. Sedangkan masyarakat memiliki arti sekelompok manusia yang berada dalam sebuah lingkungan yang saling berinteraksi dan terdapat norma-norma dan aturan yang dibuat dan disepakati bersama. Jadi pemberdayaan masyarakat memiliki arti sebuah proses usaha untuk meningkatkan kemampuan sekelompok manusia dalam suatu lingkungan yang saling berinteraksi dan di dalamnya terdapat aturan-aturan atau norma yang dibuat dan disepakati secara bersama-sama.

Menurut Mahendrawati dan Safei (2001: 152), pengembangan manusia mencakup lima ruang lingkup peningkatan, yakni:

- a. Peningkatan iman dan takwa
- b. Peningkatan kualitas hidup

- c. Peningkatan kualitas kerja
- d. Peningkatan kualitas karya
- e. Peningkatan kualitas pikir

Kelima ruang lingkup unsur peningkatan tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Apabila terpisahkan maka akan terjadi ketidakmaksimalan hasil peningkatan kemampuan manusia.

Sedangkan menurut Ife dan Tesoriero (2008) pengembangan masyarakat harus didasarkan pada beberapa perspektif yang meliputi perspektif ekologi, keadilan sosial dan hak azazi manusia yang diaplikasikan dalam bidang ekonomi, sosial, dan politik sebagai satu kesatuan yang utuh dan terpadu. Selain itu, pengembangan utuh dan terpadu juga berkaitan dengan pembangunan hubungan yang harmonis antara pengembangan budaya, lingkungan, dan personal/spiritual.

Langkah-langkah pemberdayaan masyarakat secara umum dapat ditempuh dalam tiga tahapan, yakni: penyadaran, pengkapasitasan, dan pendayaan. Penyadaran meliputi usaha-usaha untuk memberikan penyadaran kepada masyarakat terkait dengan kekurangan yang dimilikinya serta tujuan dan harapan-harapan yang akan didapat melalui pendayagunaan potensi yang dimiliki. Pengkapasitasan berkaitan dengan pemberian kemampuan kepada masyarakat untuk memaksimalkan daya guna potensi yang dimiliki. Dengan kata lain, pengkapasitasan merupakan langkah untuk menunjang pemanfaatan potensi dalam diri masyarakat.

Sedangkan pendayagunaan adalah proses aktualisasi dari hasil pengkapasitasan. Proses ini dapat disebut sebagai proses kerja dari kapasitas yang telah diberikan kepada masyarakat dalam proses pengkapasitasan (Wrihatnolo dan Dwidjowijoto, 2007: 2-7).

1.5.3. Manajemen Dakwah dalam Pengembangan Masyarakat

Resesi ekonomi yang ditunjang dengan kepentingan-kepentingan kapitalis yang bermain dalam era globalisasi sedikit banyak telah memberikan pengaruh yang tidak cukup baik bagi beberapa negara, baik negara miskin, berkembang, maupun negara maju. Hal ini dapat terlihat dari beberapa kasus yang terjadi di beberapa negara seperti pemutusan hubungan kerja (PHK) secara massal di Perancis, krisis ekonomi yang melanda Amerika hingga kompleksitas dampak resesi ekonomi yang menimpa masyarakat Indonesia saat ini.⁵ Berbagai upaya telah dilakukan oleh pihak-pihak yang berkompeten di bidang tersebut seperti pengeluaran kebijakan ekonomi,⁶ pembukaan lapangan kerja besar-besaran,⁷ hingga pemberian bantuan modal usaha.⁸ Akan tetapi usaha-usaha tersebut belum dapat menunjukkan hasil yang maksimal.

Terkait dengan masyarakat Indonesia, khususnya masyarakat Islam, solusi bantuan modal merupakan keniscayaan yang perlu

⁵ Hal ini seperti diberitakan oleh media-media massa elektronik selama ini, khususnya pasca terjadinya resesi ekonomi global.

⁶ Kebijakan ekonomi ini dikeluarkan oleh beberapa negara seperti Negara Amerika yang langsung menurunkan bantuan modal untuk menutupi reses sama seperti yang dilakukan oleh pemerintahan Inggris.

⁷ Pembukaan lapangan pekerjaan besar-besaran merupakan langkah perbaikan ekonomi yang dilaksanakan oleh Presiden Barack Obama sebagai presiden Amerika yang baru terpilih dalam Pemilu 2008.

⁸ Pemberian modal bagi kalangan masyarakat bawah dilaksanakan oleh Pemerintahan Indonesia melalui program PNPM.

dilaksanakan. Maraknya pemutusan hubungan kerja oleh berbagai pusat lapangan kerja industri mengakibatkan timbul banyaknya pengangguran "dadakan" di kalangan masyarakat. Para pengangguran tersebut sangat sulit untuk mendaftarkan diri kembali pada perusahaan-perusahaan industri yang notabene juga terkena dampak resesi ekonomi global. Oleh sebab itu, maka diperlukan pembukaan lapangan kerja berbasis individu dengan memberikan bantuan modal usaha.

Akan tetapi, pemberian bantuan modal usaha tersebut tidak mungkin dapat mencakup seluruh masyarakat karena keterbatasan anggaran yang tidak mungkin mencukupi jumlah masyarakat yang membutuhkan. Hal inilah yang kemudian menyebabkan tidak sedikit masyarakat yang memilih untuk mengambil pinjaman modal kepada lembaga-lembaga keuangan maupun perorangan, termasuk umat Islam.

An-Nabahan (2000: 115-117) menjelaskan bahwa umat Islam memang membutuhkan lembaga bersifat ekonomi – bank dan sebagainya – agar umat Islam dapat terlepas dari kesumpekan problematika perekonomian yang selama ini terkadang membingungkan umat Islam. Lembaga keuangan yang dimaksud tentu saja harus sesuai dan tidak bertentangan dengan nilai-nilai ajaran agama Islam. Jika hanya berlabelkan Islam namun dalam kerjanya tetap saja mengacu pada sistem konvensional, maka hal tersebut tentu belum dapat menjadi solusi yang tepat bagi permasalahan ekonomi umat Islam.

Selain memerlukan lembaga keuangan, sebagai konsekuensi dari problematika pengelolaan sumber ekonomi, umat Islam juga membutuhkan upaya-upaya pengembangan kemampuan. Sebab, meskipun memiliki atau mendapatkan bantuan modal tanpa diimbangi dengan adanya upaya pengembangan kemampuan usaha akan menjadi bumerang dalam perekonomian umat. Oleh karena itu, diperlukan sebuah terobosan dakwah dalam lingkup ekonomi yang tidak hanya menyediakan modal usaha semata namun juga memberikan bekal pelatihan dan pengembangan kemampuan umat untuk mengelola sumber ekonomi. Dengan demikian, modal bantuan akan lebih mengena dan bermanfaat bagi umat Islam.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan sebuah langkah pengelolaan yang berpijak pada nilai-nilai dakwah yang juga dikenal dengan istilah manajemen dakwah. Manajemen dakwah akan menjadi pedoman dasar dalam pengembangan dan pemberdayaan masyarakat yang berkesesuaian dengan tujuan hakiki dakwah.

Tanpa adanya manajemen dakwah, dikhawatirkan tujuan pengembangan dan pemberdayaan umat Islam akan kabur dari prinsip dan tujuan dakwah. Dalam manajemen dakwah, proses penggerakan umat juga mencakup tanggung jawab pengembangan kemampuan umat Islam. Hal ini menurut Munir dan Ilaihi merupakan faktor utama yang harus diperhatikan dalam sebuah organisasi maupun kelembagaan, termasuk di dalamnya organisasi ataupun lembaga dakwah. Secara lebih lanjut, disebutkan bahwa pengembangan sumber daya manusia secara mikro

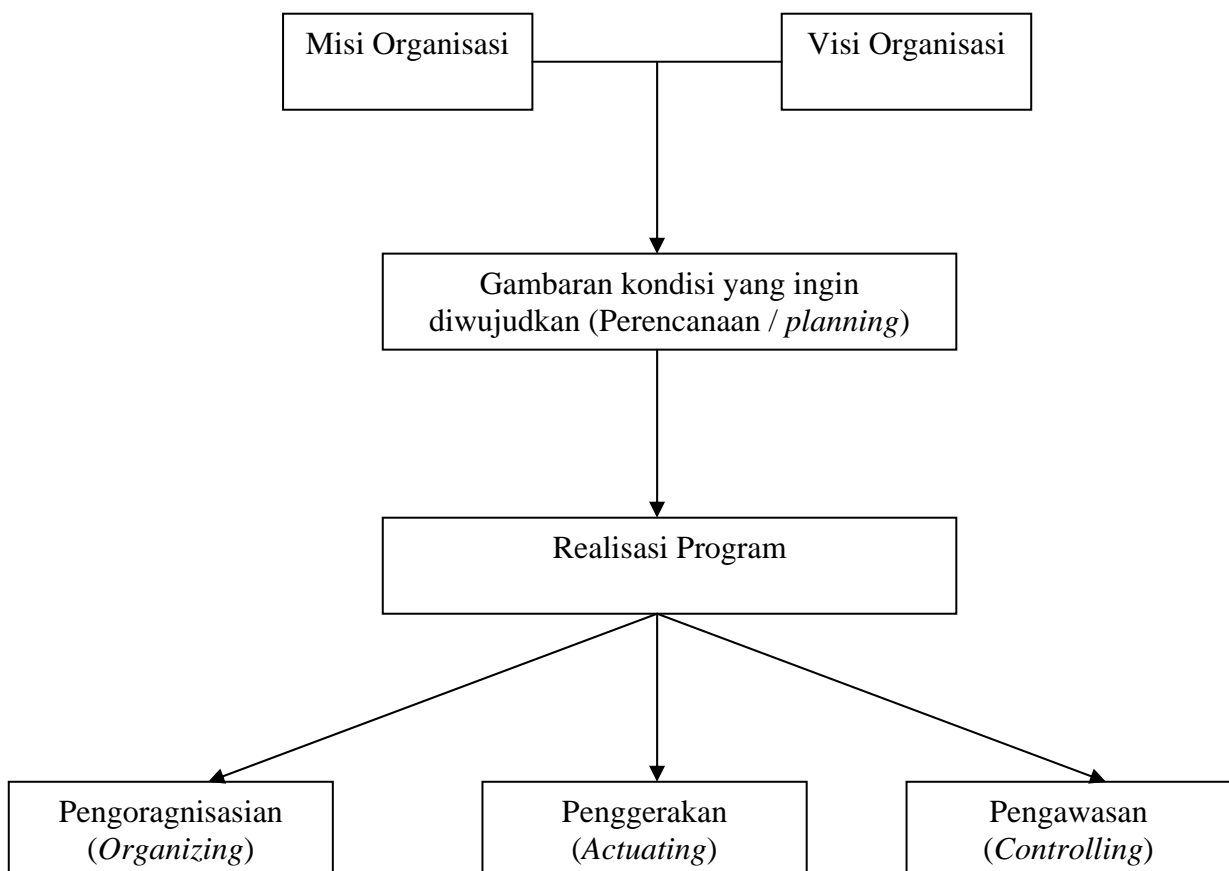
adalah dengan mengadakan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan manusia (Munir dan Ilaihi, 2006: 187-188).

Secara umum, pemberdayaan masyarakat dapat dilaksanakan melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen. Menurut Terry (terj. Winardi, 1979) fungsi-fungsi manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan. Perencanaan merupakan fungsi pertama manajemen yang isinya meliputi rencana-rencana kerja organisasi, baik rencana sarana, prasarana, penempatan sumber daya manusia, hingga perencanaan terkait dengan tantangan ke depan yang tidak lepas dari tujuan dasar sebuah organisasi. Sedangkan pengorganisasian adalah proses menempatkan sarana, prasarana, serta sumber daya manusianya ke dalam pos-pos yang sesuai sehingga akan memudahkan dalam proses pelaksanaan kerja. Menggerakkan (*actuating*) adalah proses aktualisasi kerja yang merupakan lanjutan dari proses perencanaan dan pengorganisasian. Selama maupun setelah pelaksanaan dapat dilakukan pengawasan atau pengevaluasian.

Sebuah perencanaan terkait erat dengan visi dan misi organisasi. Menurut Jatmiko (2003: 87) misi merupakan kerangka dasar dalam penentuan arah organisasi dan pengambilan keputusan-keputusan manajemen di masa mendatang. Sedangkan visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang (Jatmiko, 2003: 102). Dengan demikian jelas sekali bahwa visi dan misi merupakan landasan dasar dalam membuat gambaran kondisi yang akan diwujudkan

oleh organisasi di masa mendatang atau juga dapat diistilahkan bahwa visi dan misi menjadi landasan dalam menentukan rencana-rencana kerja organisasi.

Jika mendasarkan pada teori dasar manajemen G.R. Terry di atas, maka dapat diketahui bahwa setelah adanya perencanaan, maka diperlukan realisasi kerja dari perencanaan tersebut, mulai dari penempatan sarana, prasarana, sumber daya manusia, aktualisasi kerja, hingga pengawasan yang di dalamnya juga mencakup proses evaluasi. Secara skema, proses penerapan fungsi-fungsi manajemen organisasi dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber: dikembangkan oleh penulis

Berdasarkan penjelasan di atas, maka sangat jelas bahwa manajemen dakwah (manajemen berbasis pada prinsip dan tujuan dakwah) merupakan hal yang signifikan dan harus ada dalam upaya pengembangan dan pemberdayaan masyarakat. Dengan adanya manajemen dakwah dalam upaya tersebut, umat Islam tidak saja dapat berkembang dan berdaya guna dalam hal kemampuan ekonomi, namun juga dapat menjadi umat yang tetap berjalan di jalan Allah dalam upaya pengembangan ekonominya.

1.6. Metodologi Penelitian

Untuk memudahkan proses pelaksanaan penelitian, maka penulis akan memilih dan menerapkan metode penelitian lapangan yang bersifat kualitatif yang meliputi :

1.6.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang mengambil obyek lapangan (*field research*). Sedangkan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan manajemen dakwah. Penerapan pendekatan ini digunakan sebagai acuan dalam menganalisa yang didasarkan pada aspek-aspek manajemen dakwah sebagai pembanding pelaksanaan manajemen dakwah dalam pengembangan KSM oleh BPPM-PMH Pati.

1.6.2. Jenis dan Sumber Data

Data sangat berhubungan dengan sumber data. Berdasarkan nilai penting, data penelitian dapat dibagi menjadi dua, yakni:

a. Sumber Data primer

Data primer adalah jenis data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian sebagai bahan informasi yang dicari (Azwar, 1998: 91). Menurut Sulistyanto dan Susilowati, (2000:121) data primer adalah data yang diperoleh dari sumber yang diselidiki dengan melakukan pengamatan dan pencatatan secara sistematis tentang masalah yang dihadapi tidak melalui media perantara, dalam penelitian ini adalah tentang penerapan fungsi manajemen dakwah melalui KSM oleh BPPM PMH Pati.

Sumber data yang nantinya akan dijadikan penulis sebagai pihak yang akan memberikan informasi utama terkait dengan data primer adalah sebagai berikut:

- 1) Pengelola BPPM-PMH Pati (Pengurus BPPM dan TPM)
- 2) Anggota KSM

Sumber data primer di atas akan dipergunakan peneliti untuk membahas pada bab III, yaitu tentang gambaran umum manajemen pengembangan Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) oleh BPPM-PMH Pati.

b. Sumber Data sekunder

Menurut Hadi (1993:11) data sekunder adalah jenis data yang mendukung data primer dan dapat diperoleh di luar obyek penelitian . Data sekunder adalah sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, melalui media perantara. (Suslistyanto dan Susilowati, 2000:132). Menurut Hadi (1993:11) Data sekunder yang mendukung penelitian ini terdiri dari seluruh data yang berkaitan dengan obyek yang diteliti yaitu berupa dokumentasi BPPM-PMH Pati dan kegiatan KSM

1.6.3. Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data penelitian juga dipengaruhi dari jenis sumber data. Dikarenakan jenis sumber data dalam penelitian ini adalah manusia (*person*), tempat (*place*) dan kertas/tulisan (*paper*) maka untuk memperoleh dan mengumpulkan data digunakan model pengumpulan data sebagai berikut :

a. Wawancara

Teknik wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan percakapan dengan sumber informasi secara langsung (tatap muka) dengan tujuan untuk memperoleh keterangan dari seseorang yang relevan dengan yang dibutuhkan dalam penelitian ini (Koentjoroningrat, 1981: 162). Jenis wawancara yang digunakan oleh penulis adalah jenis wawancara semi struktural. Menurut Arikunto (2002), wawancara semi struktural dapat diartikan

sebagai wawancara yang data pertanyaannya tidak ditulis secara detail dan menyeluruh melainkan hanya pokok-pokok target data saja dan memiliki kemungkinan untuk dikembangkan. Obyek dari wawancara adalah sumber data primer yakni:

1) Pengelola BPPM-PMH Pati (Pengurus BPPM dan TPM).

Wawancara ini dilaksanakan untuk menggali data-data sebagai berikut:

- a) Sejarah perkembangan BPPM-PMH Pati
- b) Manajemen pengembangan KSM
- c) Hambatan dan peluang dalam pengembangan KSM

2) Anggota KSM. Wawancara ini dilaksanakan untuk menggali data-data sebagai berikut:

- a) Program pengembangan KSM
- b) Proses pendirian KSM

b. Observasi

Observasi, Metode ini digunakan melalui pengamatan yang meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan keseluruhan alat indera. (Suharsimi, 1998 : 149). Data yang dihimpun dengan teknik ini adalah proses pemberdayaan KSM yang meliputi program kerja, manajerial dan kegiatan pemberdayaan KSM. Dalam hal ini peneliti berkedudukan sebagai *non partisipan observer*, yakni peneliti tidak turut aktif setiap hari berada lingkungan

komunitas BPPM maupun KSM, namun hanya hadir pada waktu penelitian.

c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah teknik pengumpulan data berupa sumber data tertulis (yang berbentuk tulisan). Sumber data tertulis dapat dibedakan menjadi : dokumen resmi, buku, majalah, arsip, ataupun dokumen pribadi dan juga foto (Sudarto, 2002: 71). Melalui teknik dokumentasi ini, penulis memperoleh informasi yang berbentuk dokumen berkaitan dengan:

- 1) Profil BPPM PMH Pati
- 2) Profil KSM BPPM PMH Pati

Hasil dari metode dokumentasi di atas akan dipergunakan peneliti untuk membahas pada bab II dan III, yaitu tentang gambaran umum manajemen pengembangan Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) oleh BPPM-PMH Pati.

1.6.4. Analisis Data

Proses analisa data merupakan suatu proses penelaahan data secara mendalam. Menurut. Moleong (2002: 103) proses analisa dapat dilakukan pada saat yang bersamaan dengan pelaksanaan pengumpulan data meskipun pada umumnya dilakukan setelah data terkumpul. Guna memperoleh gambaran yang jelas dalam memberikan, menyajikan, dan menyimpulkan data, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan metode analisa deskriptif kualitatif, yakni suatu analisa penelitian yang

dimaksudkan untuk mendeskripsikan suatu situasi tertentu yang bersifat faktual secara sistematis dan akurat (Danim, 2002: 41). Penggunaan metode ini memfokuskan penulis pada adanya usaha untuk menganalisa seluruh data (sesuai dengan pedoman rumusan masalah) sebagai satu kesatuan dan tidak dianalisa secara terpisah.

1.7. Sistematika Penulisan

Hasil dari penelitian ini akan penulis paparkan dalam tiga bagian sebagai berikut:

Bagian awal yang isinya meliputi halaman cover, halaman nota pembimbing, halaman pengesahan, halaman motto dan persembahan, halaman kata pengantar, halaman abstrak, dan halaman daftar isi.

Bagian isi yang terdiri dari lima bab dengan penjelasan sebagai berikut:

Bab I yakni pendahuluan yang berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teoritis, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II yakni tinjauan umum tentang manajemen dakwah dan pemberdayaan masyarakat. Tinjauan umum tentang manajemen dakwah meliputi pengertian manajemen dakwah, dalil tentang manajemen dakwah, ruang lingkup manajemen dakwah, tujuan manajemen dakwah, dan aspek-aspek manajemen dakwah. Sedangkan tinjauan tentang pemberdayaan masyarakat meliputi pengertian, dasar hukum, dan elemen pemberdayaan masyarakat.

Bab III yakni gambaran umum manajemen pengembangan Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) oleh BPPM-PMH Pati yang meliputi tiga sub bab. Sub bab pertama adalah deskripsi profil BPPM-PMH Pati yang meliputi pembahasan mengenai sejarah dan perkembangan BPPM-PMH Pati, visi dan misi, dan struktur organisasi BPPM-PMH Pati. Sub bab kedua gambaran umum profil KSM yang meliputi pengertian dan spesifikasi, proses pembentukan, hak dan kewajiban, deskripsi anggota KSM. Sub bab ketiga adalah gambaran umum manajemen pengembangan KSM di BPPM-PMH Pati yang meliputi visi misi pengembangan KSM, dan realisasi program.

Bab IV yakni analisis manajemen dakwah terhadap pengembangan KSM oleh BPPM PMH Pati yang terdiri dari dua sub bab. Sub bab pertama adalah analisis terhadap tata kelola pengembangan KSM oleh BPPM PMH Pati. Sub bab kedua adalah analisis terhadap penerapan fungsi-fungsi manajemen dakwah dalam pengembangan KSM oleh BPPM PMH Pati yang meliputi analisis planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), pelaksanaan, dan pengawasan.

Bab V yakni penutup yang berisi simpulan, saran, dan penutup.

Bagian akhir yang berisikan daftar pustaka, lampiran, dan daftar riwayat hidup penulis.

BAB II

TINJAUAN UMUM MANAJEMEN DAKWAH DAN PEMBERDAYAAN

MASYARAKAT

2.1. Manajemen Dakwah

2.1.1. Pengertian Manajemen Dakwah

Istilah manajemen dakwah terdiri dari dua suku kata, yakni “manajemen” dan “dakwah”. Untuk mengetahui pengertian manajemen dakwah, maka berikut akan dijelaskan mengenai pengertian dua istilah tersebut hingga akan memunculkan pengertian menyeluruh dari istilah manajemen dakwah.

a. Manajemen

Manajemen merupakan saduran dari akar kata dalam bahasa Inggris “*management*” dari asal kata “*manage*”. Kata *manage* memiliki pengertian ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan. Sedangkan kata *management* merupakan bentuk kata sifat yang memiliki pengertian suatu proses ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan.

Secara istilah terdapat beberapa pengertian yang berbeda dari para ahli mengenai arti dari manajemen. Berikut ini adalah beberapa pendapat para tokoh mengenai pengertian manajemen.

- 1) James A.F. Atoner, dkk, sebagaimana dikutip dalam (Munir dan Ilahi, 2006) menjelaskan pengertian manajemen sebagai

“The process of planning, organizing, leading, and controlling the work of organization members and of using all available organizational resources to reach stated organizational goals”

(proses perencanaan, pengorganisasian, pengaturan, dan pengawasan terhadap para anggota organisasi serta penggunaan seluruh sumber-sumber yang ada secara tepat untuk meraih tujuan organisasi yang telah ditetapkan).

- 2) Munir dan Ilaihi (2006: 9) mengartikan manajemen sebagai serangkaian kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian dan pengembangan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.
- 3) Manullang (1983: 15-16) mendefinisikan manajemen sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah sebuah proses pencapaian tujuan yang di dalamnya terdapat elemen-elemen penentuan tujuan, perencanaan kerja, pelaksanaan yang berkaitan dengan pengorganisasian subjek kerja serta sarana pendukung, serta adanya bimbingan, pengawasan, dan evaluasi kerja.

b. Dakwah

Istilah dakwah berasal dari akar kata bahasa Arab *da'a* memiliki arti mengajak/menyeru, memanggil, seruan, permohonan, dan permintaan.¹ Secara istilah dakwah dapat didefinisikan sebagai aktifitas menyampaikan ajaran Islam, menyuruh berbuat baik dan mencegah perbuatan munkar serta memberi kabar gembira dan peringatan bagi manusia untuk menuju kehidupan yang baik dan sesuai dengan nilai ajaran Islam demi tercapainya kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat.

Dari penjelasan mengenai pengertian manajemen dan dakwah, maka dapat diperoleh pengertian manajemen dakwah sebagai sebuah proses pencapaian tujuan yang di dalamnya terdapat elemen-elemen penentuan tujuan, perencanaan kerja, pelaksanaan yang berkaitan dengan pengorganisasian subjek kerja serta sarana pendukung, serta adanya bimbingan, pengawasan, dan evaluasi yang berhubungan dengan proses aktifitas menyampaikan ajaran Islam, menyuruh berbuat baik dan mencegah perbuatan munkar serta memberi kabar gembira dan peringatan bagi manusia untuk menuju kehidupan yang baik dan sesuai dengan nilai ajaran Islam demi tercapainya kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat.

Muhtaram (1996: 37) mendefinisikan manajemen dakwah sebagai prinsip-prinsip manajemen yang dilaksanakan dalam

¹ Istilah ini sering disamakan dengan istilah-istilah *tabligh*, *amr ma'ruf* dan *nahi munkar*, *mau'idzah hasanah*, *tabisyir*, *indzhar*, *washiyah*, *tarbiyah*, *ta'lim*, dan *khotbah*.

kegiatan dakwah untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah menumbuhkan sebuah citra (image) profesionalisme di kalangan masyarakat, khususnya dari pengguna jasa dari profesi da'i. Sedangkan Shaleh (1993:123) mengartikan manajemen dakwah sebagai proses perencanaan tugas, menghimpun dan menempatkan tenaga-tenaga pelaksana dalam kelompok-kelompok tugas dan kemudian menggerakkan pencapaian tujuan dakwah.

Dengan demikian, berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen dakwah adalah upaya yang berkaitan dengan ketatalaksanaan maupun pengelolaan yang berhubungan dengan proses penyampaian ajaran Islam demi tercapainya tujuan dakwah.

2.1.2. Dasar Hukum Manajemen Dakwah

Dakwah tidak dapat dilaksanakan secara asal-asalan. Diperlukan langkah-langkah pengelolaan aspek-aspek dakwah. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Allah dalam beberapa firman-Nya sebagai berikut:

Q.S. an-Nahl ayat 125

Artinya: Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah (kebijaksanaan) dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik (Q.S. an-Nahl: 125).

Firman tersebut menjelaskan bahwa dalam berdakwah, seorang da'i harus mampu memilih dan menetapkan tatacara dakwah yang disesuaikan dengan keadaan mad'u. Ringkasnya, dalil di atas menerangkan tentang perlunya pengelolaan teknik dakwah.

Q.S. Ali Imron ayat 104

Artinya: Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebaikan, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah yang munkar, merekalah orang-orang yang beruntung.

Secara tidak langsung, dalil di atas mengindikasikan perlu adanya pembagian kerja yang jelas (*job description*). Dengan demikian memang diperlukan adanya system manajemen (manajerial) dalam pelaksanaan dakwah agar dapat terlaksana dan melaksanakan bagian sesuai dengan kemampuan dan keahlian.

Q.S. al-Balad ayat 17

Artinya: Dan dia termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan berpesan untuk saling berkasih sayang.

Saling kerjasama adalah substansi yang terkandung dalam dalil di atas. Kalimat dengan menggunakan kata "saling" mengindikasikan bahwa setiap orang memerlukan orang lain karena keterbatasan yang

dimilikinya. Kerjasama yang dimaksud dalam dalil di atas berpedoman pada prinsip-prinsip kebaikan.

Berdasarkan beberapa dalil di atas sangat jelas bahwa system manajemen dakwah juga menjadi perhatian dalam firman Allah. Dengan demikian, manajemen dalam dakwah merupakan sebuah keharusan karena menjadi bagian dari firman Allah yang diperuntukkan bagi umat Islam.

2.1.3. Tujuan dan Ruang Lingkup Manajemen Dakwah

Tujuan manajemen dakwah menurut Winardi (1983: 36) tidak lain digunakan sebagai kerangka kegiatan dakwah sehingga akan memudahkan da'i dalam berdakwah sesuai dengan kerangka sehingga tujuan dakwah akan lebih mudah tercapai dengan permasalahan yang minimal. Disebut dapat memudahkan kegiatan dakwah karena dalam lingkup manajemen dakwah terkandung proses-proses yang sangat dibutuhkan dalam kegiatan dakwah yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Secara lebih jauh, Munir dan Ilaihi (2006: 79) menjelaskan bahwa melalui manajemen dakwah, da'i dapat membuat perencanaan dakwah secara tepat dan menyeluruh serta dapat juga melakukan antisipasi terhadap permasalahan-permasalahan yang muncul dalam kegiatan dakwahnya

Secara umum manajemen dakwah merupakan sarana pembantu dalam kegiatan dakwah. Dengan demikian, ruang lingkup manajemen dakwah mencakup seluruh aspek-aspek dakwah. Menurut Munir dan

Ilaihi (2006: 79-80) ruang lingkup manajemen dakwah meliputi tiga aspek pokok dakwah, yakni:

a. Da'i

Manajemen dakwah pada lingkup da'i terkait dengan spesifikasi da'i yang akan melaksanakan dakwah dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Da'i yang berkesesuaian dengan mad'u (pemilihan da'i oleh lembaga dakwah).
- 2) Kemampuan dan karakteristik da'i.
- 3) Posisi da'i, dakwah secara langsung atau tidak langsung.

b. Materi

Manajemen dakwah terkait materi meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Manajemen pemilihan materi yang sesuai dengan kebutuhan mad'u.
- 2) Manajemen strategi penyampaian materi yang berkesesuaian dengan kemampuan tangkap (pemahaman) mad'u.
- 3) Manajemen frekuensi atau kontinuitas penyampaian materi (tata urut materi jika dakwah dilakukan secara kontinu pada mad'u yang sama).

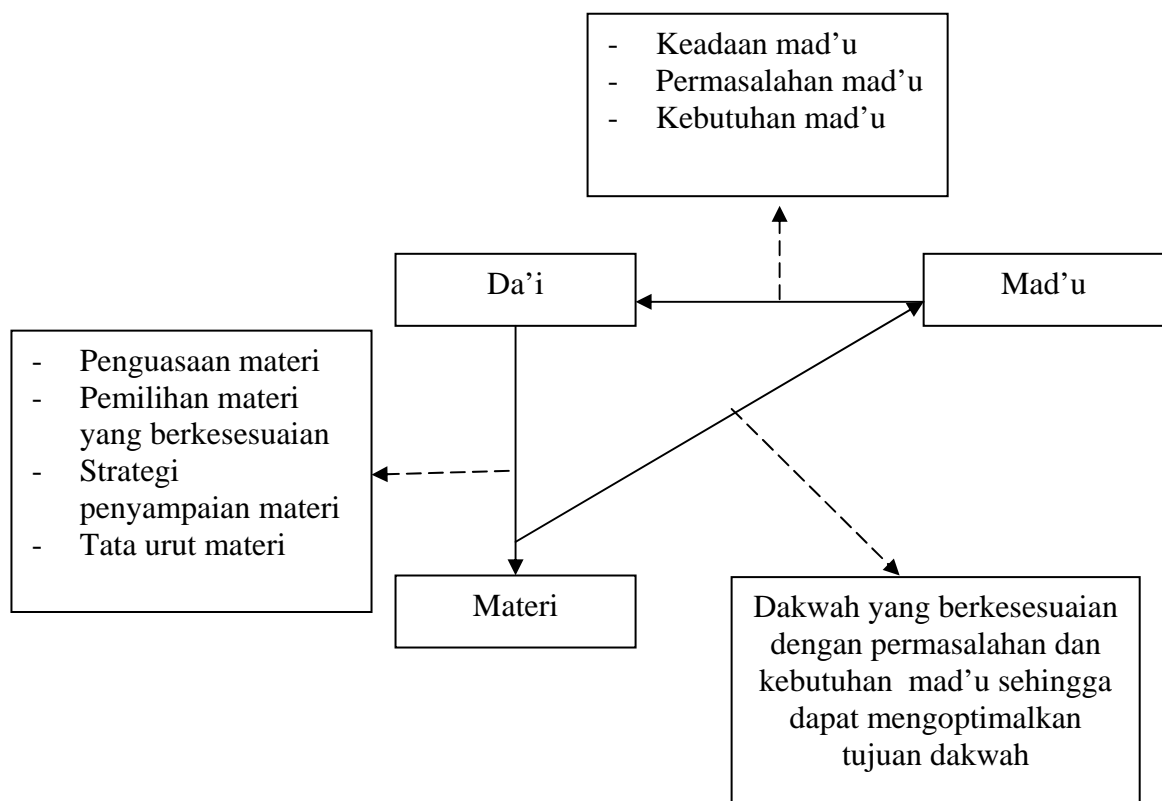
c. Mad'u

Manajemen dakwah kaitannya dengan mad'u dapat dirumuskan antara lain sebagai berikut:

- 1) Manajemen keadaan mad'u.

- 2) Manajemen permasalahan mad'u.
- 3) Manajemen kebutuhan mad'u.
- 4) Manajemen pengelolaan mad'u.

Ketiga ruang lingkup manajemen dakwah tersebut merupakan satu kesatuan yang saling berhubungan. Seorang da'i tidak mungkin dapat merumuskan materi yang ideal tanpa mengetahui seluk beluk mad'u yang akan dihadapinya. Begitupula materi tidak akan dapat dipahami secara maksimal oleh mad'u tanpa adanya keahlian da'i dalam *me-manage* materi yang akan disampaikan. Secara lebih jelas mengenai hubungan ketiga lingkup manajemen dakwah tersebut dapat dilihat dalam skema berikut ini:



Sumber: Dikembangkan oleh penulis, 2009

2.1.4. Aspek-aspek Manajemen Dakwah

Aspek-aspek manajemen dakwah merupakan hal-hal yang berkaitan dan terkandung dalam implementasi manajemen dakwah. Aspek-aspek manajemen dakwah yang berkembang saat ini, sepanjang penulisan penulis, umumnya berfokus pada aspek manajemen secara umum yang mencakup empat aspek dasar dengan penjelasan sebagai berikut:

2.1.4.1. Aspek Perencanaan (*planning/takhthith*)

Secara bahasa, rencana adalah arah tindakan yang telah ditentukan terlebih dahulu. Sedangkan dalam bahasa asing, Inggris dan Arab, istilah “rencana” dapat merujuk pada istilah “*planning*” (bahasa Inggris) dan “*takhthith*” (bahasa Arab) yang jika diterjemahkan dalam bahasa Indonesia berarti “rencana” atau “perencanaan”. Dalam kajian manajemen, pengertian rencana adalah arah tindakan yang di dalamnya terkandung arah-arah kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Dafis, 1984: 118).

Terkait dengan proses dakwah, maksud dari perencanaan dalam manajemen dakwah adalah perumusan sasaran atau tujuan dari organisasi dakwah, menetapkan strategi secara keseluruhan untuk mencapai tujuan, serta menyusun hirarki secara lengkap mengenai rencana-rencana untuk kemudian diintegrasikan dan dikoordinasikan dengan kegiatan-kegiatan dakwah yang akan

dilaksanakan (Munir dan Ilaihi, 2006: 95). Sedangkan Saleh (1997:28) menyatakan bahwa perencanaan dakwah adalah proses pemikiran dan pengambilan keputusan yang matang dan sistematis mengenai tindakan-tindakan yang akan dilakukan dalam penyelenggaraan dakwah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwasanya aspek perencanaan adalah aspek yang di dalamnya terdapat penyusunan ide-ide atau konsep sebagai pedoman dalam kerja organisasi sebagai sarana untuk mewujudkan tujuan organisasi.

2.1.4.2. Aspek Pengorganisasian (*Organizing/Thanzim*)

Perkataan organisasi, berasal dari istilah Yunani “*organon*”, dan istilah Latin “*organum*” yang dapat berarti : alat, bagian, anggota atau badan. (Manullang, 1981:67)

Pengorganisasian adalah seluruh proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang agar tercipta sebuah organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. (Munir dan Ilaihi, 2006:117).

Sedangkan menurut Winardi, (1983:217) pengorganisasian mempersatukan sumber-sumber daya pokok dengan cara yang teratur dan mengatur orang-orang dalam pola yang demikian rupa, sehingga mereka dapat melakukan aktifitas-aktifitas guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengorganisasian merupakan

langkah awal untuk merealisasikan segala sesuatu yang telah direncanakan sebelumnya pada aspek perencanaan.

Rosyad shaleh, (1997:88) mengemukakan rumusan pengorganisasian dakwah sebagai rangkaian aktifitas menyusun suatu kerangka yang menjadi wadah bagi segenap kegiatan usaha dakwah dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja diantara satuan-satuan organisasi-organisasi atau petugasnya.

Aspek pengorganisasian dalam manajemen dakwah meliputi penjelasan mengenai tanggung jawab dan wewenang para stakeholder dalam organisasi dakwah. Hal tersebut mencakup tentang siapa saja yang diberikan wewenang dalam struktur organisasi dakwah. Selain itu, dalam aspek pengorganisasian dakwah juga mencakup upaya untuk menyiapkan sarana-sarana dan alat-alat yang dibutuhkan dalam pelaksanaan dakwah.

2.1.4.3. Aspek Penggerakan (*Actuating/Tawjih*)

Menggerakkan (*actuating*) merupakan fungsi fundamental manajemen setelah adanya usaha-usaha perencanaan dan pengorganisasian, karena tidak akan ada output konkrit yang dihasilkan sampai dapat mengimplementasikannya dalam sebuah tindakan yang direncanakan dan diorganisasikan sebelumnya, untuk itu perlu adanya tindakan *Actuating* atau

usaha untuk menimbulkan *action* (Winardi, 1983:297). Penggerakan merupakan usaha untuk menggerakkan anggota kelompok demikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai tujuan.

Sedang Munir dan Ilaihi, (2003:139) penggerakan adalah seluruh proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mampu bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Agar fungsi penggerakan dakwah dapat berjalan secara optimal, maka harus menggunakan teknik-teknik tertentu yang meliputi :

- a. Memberikan penjelasan secara komprehensif kepada seluruh elemen dakwah yang ada dalam organisasi dakwah
- b. Usahakan setiap pelaku dakwah menyadari, memahami, dan menerima baik tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Setiap pelaku dakwah mengerti struktur organisasi yang dibentuk.
- d. Memperlakukan secara baik bawahan dan memberikan penghargaan yang diiringi dengan bimbingan dan petunjuk untuk semua anggotanya.

Untuk itu peranan pimpinan dakwah akan sangat menentukan warna dari kegiatan-kegiatan tersebut karena pemimpin

dakwah harus mampu memberikan sebuah motivasi, mengkoordinasi serta menciptakan sebuah iklim yang membentuk sebuah kepercayaan diri yang pada akhirnya dapat mengoptimalkan semua anggotanya (Munir dan Ilaihi, 2003:140)

Bagi proses dakwah, pergerakan itu mempunyai peranan yang sangat penting. Sebab diantara fungsi manajemen yang lain pergerakan merupakan fungsi yang secara langsung berhubungan dengan manusia (pelaksana), dengan fungsi pergerakan inilah ketiga fungsi manajemen lainnya baru akan efektif.

2.1.4.4. Aspek Pengendalian dan Evaluasi (*Controlling Evaluating / Riqabah*)

Winardi (1983:380) menyebutkan bahwa pengawasan efektif membantu usaha-usaha untuk mengatur pekerjaan yang telah direncanakan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai dengan yang direncanakan.

Sebuah perencanaan sangat erat hubungannya dengan fungsi pengawasan, karena dapat dikatakan rencana itulah sebagai standar atau alat pengawasan bagi pekerjaan yang sedang dikerjakan. Dengan demikian fungsi pemberian perintah berhubungan erat dengan fungsi pengawasan, karena pengawasan merupakan *follow up* dari perintah-perintah yang

sudah dikeluarkan. Sehingga sesuatu yang sudah diperintahkan harus diawasi agar perintah tersebut benar-benar dilaksanakan (Manullang, 1981:172).

Pengendalian manajemen dakwah dikonsentrasikan pada pelaksanaan aktifitas dakwah yang sedang berlangsung maupun yang telah dilakukan. Hal ini dimaksudkan sebagai upaya preventative terhadap kemungkinan-kemungkinan terjadinya penyimpangan serta upaya peningkatan dan penyempurnaan terhadap proses dakwah (Munir dan Ilaihi, 2003:177).

Sementara itu menurut Shaleh, (1997:54) untuk mencapai sebuah tujuan perlu adanya standarisasi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai mengenai kualitas hasil pekerjaan, kuantitas hasil pekerjaan, serta batas waktu dan biaya. Pengukuran prestasi kerja merupakan proses yang dilakukan secara berulang-ulang dan kontinyu dengan dimonitor atau dipantau sehingga dapat diketahui seberapa jauh dampaknya terhadap umat. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari pemborosan waktu dan tenaga, kemudian menyusun kembali strategi yang sesuai dengan kebutuhan. Dari uraian di atas jelas sekali apabila terjadi sebuah penyimpangan-penyimpangan dari yang telah direncanakan sebelumnya, maka perlu adanya tindakan perbaikan dan pembetulan untuk kesempurnaan tujuan dakwah.

2.2.Pemberdayaan Masyarakat

2.2.1. Pengertian Pemberdayaan Masyarakat

Secara bahasa, istilah pemberdayaan berasal dari akar kata "daya" yang memiliki arti "mampu"; "kuat". Setelah mendapatkan awalan "pe" dan "ber" serta akhiran "an" maka memiliki arti proses membuat lebih memiliki kemampuan atau kekuatan. Sedangkan masyarakat memiliki arti sekelompok manusia yang berada dalam sebuah lingkungan yang saling berinteraksi dan terdapat norma-norma dan aturan yang dibuat dan disepakati bersama. Jadi pemberdayaan masyarakat memiliki arti sebuah proses usaha untuk meningkatkan kemampuan sekelompok manusia dalam suatu lingkungan yang saling berinteraksi dan di dalamnya terdapat aturan-aturan atau norma yang dibuat dan disepakati secara bersama-sama.

2.2.2. Dasar Hukum Pemberdayaan Masyarakat

Dalam Islam usaha untuk meningkatkan tingkat perekonomian dan mencukupi kebutuhan adalah kewajiban setiap muslim, sebagai wujud dan solidaritas sosial dan *ukhuwah al-Islamiyya*. Hal ini telah disebutkan dalam al-Qur'an sebagai berikut :

Artinya : Sesungguhnya orang-orang mukmin adalah saudara, karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu dan bertakwalah kepada Allah supaya kamu mendapat rahmat. (Q.S.al-Hujarat:10)

Manusia juga terkena dua kewajiban yaitu berkaitan dengan urusan peribadatan kepada Allah dan urusan duniawi (mencari rizki yang diturunkan oleh Allah). Hal ini sebagaimana terkandung dalam surat al-Jum'ah ayat 9-10 sebagai berikut:

•

Artinya : Hai orang-orang beriman, apabila diseru untuk menunaikan shalat Jum'at, Maka bersegeralah kamu kepada mengingat Allah dan tinggalkanlah jual beli. yang demikian itu lebih baik bagimu jika kamu mengetahui. Apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.(Q.S. al-Jum'ah : 9-10)

Pada dasarnya setiap manusia yang kuat dan sehat diwajibkan mencukupi kebutuhannya, tidak boleh menggantungkan diri kepada pihak lain. Oleh karena itu, dilarang untuk meminta-minta atau mengemis kecuali sangat terpaksa.

Sahal Mahfudh, (1999:3) Dengan mengutip pesan bijak Luqman al-Hakim kepada anaknya sebagai berikut :

:

•

Artinya : Hai Anakku ! jadilah kamu orang kaya dengan usaha yang halal karena tiada seseorang pun yang dirundung kefakiran kecuali dia akan ditimpa tiga hal : pertama tipis agamanya, kedua lemah akal pikirannya dan yang ketiga lemah harga dirinya. Lebih dari itu dia akan diremehkan oleh masyarakat.

Dari sini Islam memberikan petunjuk bahwa kemiskinan dan kefakiran harus diberantas, sekurang-kurangnya ditekan dan diminimalisasikan melalui upaya menumbuhkan etos kerja, mengembangkan sumber daya insani, pemerataan lapangan kerja dan pemodalan dengan pola *ta'awun* dan kebersamaan.

2.2.3. Tujuan dan Ruang Lingkup Pemberdayaan Masyarakat

Menurut Mahendrawati dan Safei (2001: 152), pengembangan manusia sebagai dasar dan objek pemberdayaan masyarakat mencakup lima ruang lingkup peningkatan, yakni:

a. Peningkatan iman dan takwa

Maksud dari peningkatan iman dan takwa adalah usaha memberdayakan dan mengembangkan tingkat keimanan dan ketakwaan umat manusia kepada Allah SWT. Usaha ini dapat dilakukan dengan cara menempuh aktifitas-aktifitas peribadatan, baik secara perorangan maupun secara kolektif (bersama-sama/kelompok).

b. Peningkatan kualitas hidup

Usaha memberdayakan dan mengembangkan kualitas hidup dilakukan dengan usaha-usaha yang dapat meningkatkan kualitas kehidupan seseorang. Kualitas hidup terkait dengan kualitas kebutuhan-kebutuhan hidup manusia seperti kualitas sandang (pakaian), kualitas pangan (makanan/konsumsi), kualitas papan (tempat tinggal), kualitas kesehatan, kualitas pendidikan, dan lain sebagainya yang berhubungan dengan kebutuhan kehidupan manusia.

c. Peningkatan kualitas kerja

Maksud dari peningkatan kualitas kerja adalah upaya yang dilaksanakan dengan tujuan adanya peningkatan kualitas seseorang dalam bekerja. Upaya-upaya ini dapat dilaksanakan dengan melakukan dorongan, bimbingan, pelatihan, dan perbandingan (studi banding) yang berkaitan dengan mental dan kemampuan kerja seseorang. Dengan adanya dua lingkup upaya peningkatan tersebut, maka seseorang akan dapat ditingkatkan kualitas kerjanya, baik dalam mentalitas ataupun kemampuan kerjanya.

d. Peningkatan kualitas karya

Upaya untuk meningkatkan kualitas karya dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan-pelatihan pengembangan karya yang juga didukung dengan pelaksanaan studi banding terhadap hasil karya orang lain.

e. Peningkatan kualitas pikir

Peningkatan kualitas pikir dapat dilaksanakan dengan memadukan unsur-unsur di atas. Dalam arti lain, dengan terlaksanakannya hal tersebut, maka secara tidak langsung juga akan meningkatkan kemampuan berpikir seseorang.

Kelima ruang lingkup unsur peningkatan tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Apabila terpisahkan maka akan terjadi ketidakmaksimalan hasil peningkatan kemampuan manusia.

Sedangkan menurut Ife dan Tesoriero (2008) pengembangan masyarakat harus didasarkan pada beberapa perspektif yang meliputi perspektif ekologi, keadilan sosial dan hak azasi manusia yang diaplikasikan dalam bidang ekonomi, sosial, dan politik sebagai satu kesatuan yang utuh dan terpadu. Selain itu, pengembangan utuh dan terpadu juga berkaitan dengan pembangunan hubungan yang harmonis antara pengembangan budaya, lingkungan, dan personal/spiritual.

Langkah-langkah pemberdayaan masyarakat secara umum dapat ditempuh dalam tiga tahapan, yakni: penyadaran, pengkapasitasan, dan pendayaan. Penyadaran meliputi usaha-usaha untuk memberikan penyadaran kepada masyarakat terkait dengan kekurangan yang dimilikinya serta tujuan dan harapan-harapan yang akan didapat melalui pendayagunaan potensi yang dimiliki. Pengkapasitasan berkaitan dengan pemberian kemampuan kepada masyarakat untuk memaksimalkan daya guna potensi yang dimiliki.

Dengan kata lain, pengkapasitasan merupakan langkah untuk menunjang pemanfaatan potensi dalam diri masyarakat. Sedangkan pendayagunaan adalah proses aktualisasi dari hasil pengkapasitasan. Proses ini dapat disebut sebagai proses kerja dari kapasitas yang telah diberikan kepada masyarakat dalam proses pengkapasitasan (Wrihatnolo dan Dwidjowijoto, 2007 : 2)

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa dakwah dan pemberdayaan masyarakat merupakan dua istilah yang memiliki substansi makna yang hampir sama yakni sebuah usaha untuk membentuk dan mengarahkan masyarakat (umat) kepada suatu kondisi yang lebih baik. Titik bedanya hanya terletak pada tujuan akhir di mana dakwah dilandasi oleh tujuan keagamaan sedangkan pemberdayaan masyarakat berasaskan pada keahlian hidup (*life skill*). Dengan demikian, dalam konteks manajemen dakwah, pemberdayaan masyarakat dapat dijadikan sebagai salah satu dari system (tujuan) manajemen dakwah sehingga akan mampu mewujudkan kondisi umat masyarakat yang memiliki kemampuan dalam keahlian hidup sekaligus memiliki pemahaman dalam keberagamaan.

Secara lebih lanjut, pembahasan mengenai dakwah dan pemberdayaan masyarakat akan penulis jelaskan pada bab berikutnya, khususnya mengenai pengembangan Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) yang dilaksanakan oleh Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat Pondok Maslakul Huda (BPPM-PMH) Pati.

BAB III

GAMBARAN UMUM MANAJEMEN PENGEMBANGAN KELOMPOK SWADAYA MASYARAKAT (KSM) OLEH BPPM-PMH PATI

3.1. Profil Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (BPPM) Pondok Maslakul Huda (PMH) Pati

3.1.1. Sejarah dan Perkembangan Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (BPPM) Pondok Maslakul Huda (PMH) Pati

Berdirinya Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (BPPM) di Pondok Pesantren Maslakul Huda Pati tidak lepas dari gagasan K.H. Sahal Mahfudz, pemilik pondok tersebut. Menurut beliau pesantren harus meningkatkan peran dan fungsinya yang semula jalan apa adanya yang tidak terprogram menjadi direncanakan atau diprogram sesuai dengan situasi dan kondisi perkembangan zaman baik itu dalam fungsinya sebagai lembaga pendidikan maupun lembaga sosial kemasyarakatan.

Awalnya, ide pengembangan fungsi pesantren tersebut mendapat tentangan dari para kyai. Akan tetapi K.H. Sahal Mahfudz tetap pada pendiriannya. Setelah beliau melepas jabatan politiknya sebagai sekretaris Dewan Syariah Partai Nahdlatul Ulama Cabang Pati, beliau mendirikan Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (BPPM) pada tahun 1979. BPPM tersebut kemudian

menjadi lembaga resmi pada tahun 1980 dengan akta notaries Imam Sutarjo, S.H. dengan nomor 02. Kelembagaan tersebut kemudian disempurnakan dengan akta notaries nomor 34 pada tahun 1987. Biro ini menjadi semacam kelembagaan fungsi keseharian kyai sebagai rujukan sentral konsultasi masyarakat (Profil BPPM PMH Pati, 2007; juga dari wawancara dengan Bapak Sukardi, 25 April 2009).

Sejak tahun 1991, BPPM dikelola secara bersama-sama dengan LP3ES yang ditandai dengan digulirkannya bantuan modal sebesar Rp. 75.000.000,00 (Tujuh puluh lima juta rupiah). Dana tersebut kemudian digunakan untuk mengembangkan Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) yang waktu itu berjumlah 15 kelompok dan terpusat di wilayah Pati. Kemudian pada tahun 1996, kerjasama tersebut juga melahirkan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang juga melibatkan investor lokal. Pada awalnya, saham Pesantren di BPR hanya 20%, 51% milik LP3ES serta sisanya adalah milik investor lokal. Namun pada tahun 2000, pesantren menjadi pemilik saham dominan dengan saham sebesar 51%. Saat ini, hampir 90% saham dikuasai oleh Pesantren Maslakul Huda.

Selain mengelola pemberdayaan masyarakat melalui KSM, hingga saat ini BPPM PMH Pati juga telah memiliki unit sumber ekonomi dengan mendirikan Unit Simpan Pinjam Syari'ah, *show room*, dealer motor, dan juga lima usaha agrobisnis (wawancara dengan Bapak Sukardi, 25 April 2009).

3.1.2. Visi dan Misi BPPM PMH Pati

Keberadaan BPPM merupakan perwujudan usaha kontekstualisasi pemikiran ajaran Islam dengan realitas masyarakat dan menjalankan fungsi pesantren sebagai lembaga sosial kemasyarakatan. Pemahaman ajaran Islam tersebut kemudian diintrodusir kepada masyarakat yang relevan dengan permasalahan, kemampuan dan kebutuhan masyarakat.

Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (BPPM PMH) mempunyai Visi, yaitu :

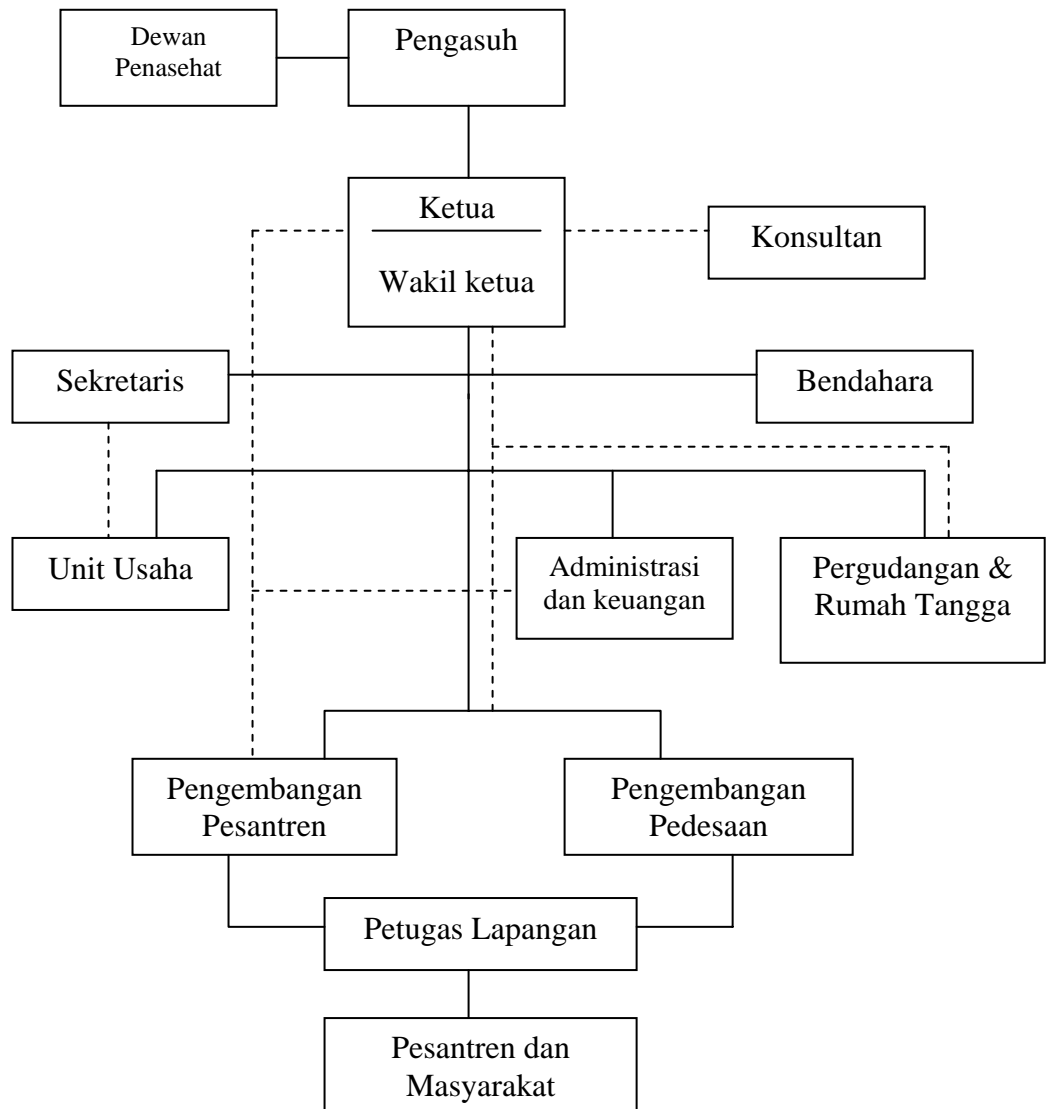
1. Mencetak kader desa dan pesantren sebagai team pengembangan masyarakat dan *agent sosial of change*
2. Menumbuhkan dan mengembangkan kelompok swadaya yang akan memanfaatkan sumberdaya untuk memenuhi kebutuhan baik lahir maupun batin
3. Mengembangkan pesantren sebagai pusat informasi dan pengembangan masyarakat.

Sedangkan Misi BPPM PMH yaitu :

1. Mengembangkan kreatifitas dan produktifitas masyarakat dan keluarga pesantren lewat pengembangan swadaya dan swakarsa
2. Memunculkan model-model pengembangan masyarakat lewat pesantren
3. Melestarikan dialog antar pesantren dan masyarakat dalam pembangunan bangsa

3.1.3. Struktur Organisasi BPPM PMH Pati

Skema struktur organisasi Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (BPPM) PMH Pati dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan :

————— Garis instruktif

- - - - - Garis koordinatif

Personalia Pengurus

| | |
|------------------|---|
| Dewan Penasehat | : H. Mahmud Jayadi KH. Abdullah Sallam (alm) |
| Konsultan | : M. Ridwan |
| Pengasuh | : K.H. Sahal Mahfudz |
| Ketua | : H. Abdul Wahib |
| Wakil Ketua | : Ali Sofwan |
| Sekretaris | : H. Hartono |
| Bendahara | : H. Ni'am Tamyiz |
| Unit Usaha | : Hartono |
| Dokumentasi | : H. Muhsin Sukardi |
| Pergudangan | : Ah. Junaedi |
| Pengembangan | |
| Pondok Pesantren | : H. Abd. Wahib |
| Pengembangan | |
| Pedesaan | : Ali Sofwan |

3.2. Profil Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM)

3.2.1. Pengertian dan Spesifikasi

Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) merupakan salah satu bentuk pemberdayaan masyarakat yang dilaksanakan oleh Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (BPPM). KSM merupakan wadah pengembangan *skill* (keahlian) berorientasi ekonomi yang tetap mendasarkan pada prinsip-prinsip Islam.

Keberadaan KSM sebagai “produk” pemberdayaan BPPM PMH Pati telah ada bersamaan dengan lahirnya BPPM itu sendiri. Pada mulanya, satu KSM memiliki 20 anggota. Akan tetapi saat ini,

demi efektifitas dan efisiensi kerja dan hasil maka setiap KSM hanya memiliki 10 anggota.

Jumlah KSM hingga saat ini yang dikelola oleh BPPM sebanyak 119 KSM. Namun hanya 108 KSM yang masih aktif dengan jenis ataupun spesifikasi yang dapat dibedakan sebagai berikut:

a. Berdasarkan jenis keahlian

Berdasarkan jenis keahlian, hingga saat ini terdapat tiga kelompok keahlian yang tergabung dan dikelola dalam KSM, yakni:

- 1) KSM berbasis pedagang. Jumlah KSM ini menjadi domain dari KSM yang dikelola oleh BPPM PMH Pati sebanyak 55 KSM di seluruh wilayah pengembangan KSM BPPM PMH Pati.
- 2) KSM berbasis unit usaha jasa. Jumlah KSM ini sekitar 37 KSM di seluruh wilayah pengembangan KSM BPPM PMH Pati.
- 3) KSM berbasis nelayan. Jumlah KSM ini sekitar 16 KSM di seluruh wilayah pengembangan KSM BPPM PMH Pati.

b. Berdasarkan wilayah administrasi pemerintahan

Berdasarkan wilayah administrasi pemerintahan, terdapat empat wilayah pengembangan KSM yang meliputi :

- 1) KSM wilayah Kabupaten Pati dengan jumlah 67 KSM.

- 2) KSM wilayah Kabupaten Jepara dengan jumlah 22 KSM.
- 3) KSM wilayah Kabupaten Kudus dengan jumlah 12 KSM.
- 4) KSM wilayah Kabupaten Demak dengan jumlah 7 KSM.

c. Berdasarkan jumlah pinjaman modal

Terdapat tiga tingkatan KSM berdasarkan jumlah pinjaman modal dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) KSM Kelas A, yakni KSM yang dapat meminjam modal sebesar Rp. 5.000.000,00 – Rp. 10.000.000,00. Kriteria KSM kelas ini adalah KSM yang unit usaha (ekonomi) anggotanya telah memiliki system manajemen keuangan yang dinilai baik serta ditunjang dengan sarana yang layak. Jumlah KSM kelas A sebanyak 23 KSM.
- 2) KSM Kelas B, yakni KSM yang dapat meminjam modal sebesar Rp. 1.000.000,00 – Rp. 5.000.000,00. Kriteria KSM kelas ini adalah KSM yang unit usaha (ekonomi) anggotanya telah memiliki sistem manajemen keuangan yang dinilai baik namun kurang ditunjang dengan sarana yang layak. Jumlah KSM Kelas B sebanyak 28 KSM.
- 3) KSM Kelas C, yakni KSM yang dapat meminjam modal di bawah Rp. 1.000.000,00. Kriteria KSM kelas ini adalah KSM yang unit usaha (ekonomi) anggotanya belum memiliki sistem manajemen keuangan yang layak. Jumlah KSM Kelas C sebanyak 57.

Sistem kelas dalam KSM ini bersifat terbuka di mana masing-masing KSM dapat berpeluang “naik kelas” ke kelas yang lebih tinggi dari kelasnya semula.

3.2.2. Proses Pembentukan

Proses pembentukan KSM secara umum terbagi ke dalam empat proses yang meliputi sosialisasi, pendaftaran, kualifikasi, penetapan dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Sosialisasi

Proses pertama adalah sosialisasi program pemberdayaan KSM oleh BPPM PMH Pati kepada masyarakat. Pelaksanaan dari sosialisasi ini menjadi tanggung jawab dari Tim Pemberdayaan Masyarakat (TPM). Pembentukan kelompok dilakukan oleh motivator dengan cara mendatangi rumah-rumah (in house consulting) untuk menginventarisir permasalahan yang ada. Masyarakat calon kelompok sasaran kemudian diarahkan untuk melakukan pertemuan, disana mereka melakukan pembicaraan, kegiatan ini kelompok direncanakan bersama berdasarkan permasalahan pokok yang dihadapi serta potensi yang tersedia. Sosialisasi program dilakukan dengan tujuan agar masyarakat lebih mengetahui tentang keberadaan program tersebut sehingga mereka tertarik. Terkait dengan strategi sosialisasi akan penulis jelaskan pada bagian berikut pada bab ini.

b. Pendaftaran

Apabila masyarakat tertarik, maka mereka dapat langsung mendaftarkan diri pada BPPM PMH Pati dengan membawa persyaratan yang telah ditetapkan dan disosialisasikan. Setelah melakukan pendaftaran, maka kelompok masyarakat tinggal menunggu masa kualifikasi untuk kemudian mendapat kepastian lolos atau tidaknya sebagai bagian dari program KSM BPPM PMH Pati.

c. Kualifikasi

Proses kualifikasi merupakan sebuah proses seleksi di antara kelompok-kelompok masyarakat yang telah mendaftar sebagai bagian dari program KSM. Kualifikasi diperlukan untuk mencari KSM yang benar-benar sesuai dengan prioritas program KSM BPPM PMH Pati. Standar kualifikasi kelompok masyarakat meliputi:

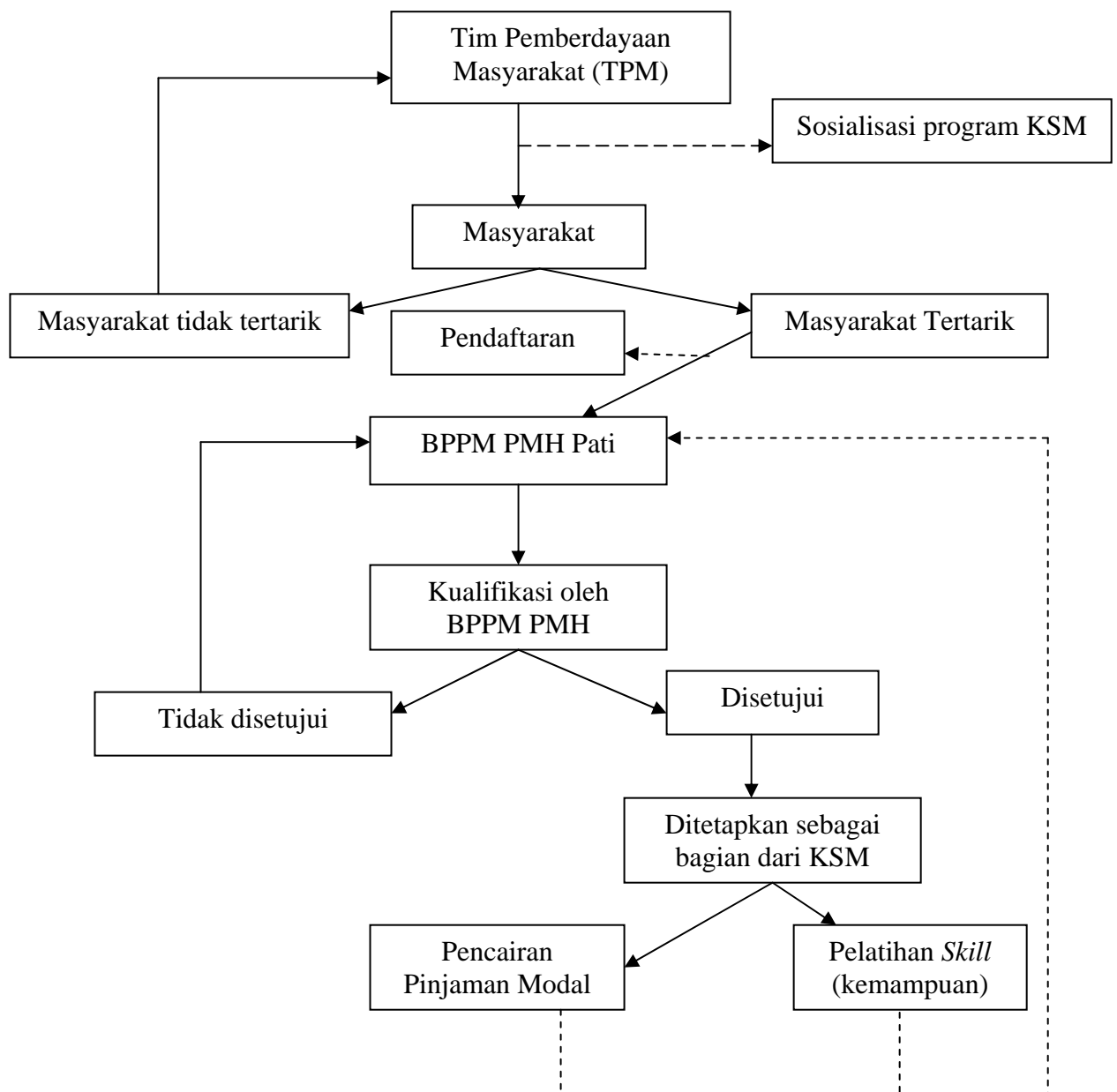
- 1) Sistem manajemen keuangan
- 2) Sarana pendukung usaha
- 3) Tingkat kepercayaan
- 4) Orientasi masa depan *skill* (kemampuan)

d. Penetapan (persetujuan)

Jika telah melalui tahap kualifikasi dan memenuhi kriteria prioritas program KSM, maka kemudian kelompok masyarakat tersebut tinggal menunggu persetujuan atau penetapan dari

BPPM PMH Pati untuk kemudian setelah itu diresmikan sebagai bagian dari program pengembangan KSM di BPPM PMH Pati.

Secara lebih jelasnya, proses pembentukan KSM dapat digambarkan melalui skema berikut ini:



Sumber: dikembangkan oleh Penulis berdasarkan data lapangan, 2009

3.2.3. Hak dan Kewajiban

Setelah menjadi bagian dari program pengembangan KSM di BPPM PMH Pati, maka masing-masing anggota KSM memiliki hak dan kewajiban yang sama. Penjelasan mengenai hak dan kewajiban tersebut adalah sebagai berikut:

a. Hak KSM

Hak-hak yang dapat diperoleh anggota KSM sebagai bagian dari program pengembangan KSM adalah sebagai berikut:

- 1) Mendapatkan pinjaman modal sesuai dengan kelas KSM.
- 2) Mendapatkan pelatihan skill
- 3) Memperoleh peluang “kenaikan” kelas

b. Kewajiban KSM

Sebagai konsekuensi hak yang telah diperolehnya, maka KSM juga dibebani kewajiban-kewajiban. Ada tiga kewajiban utama dari KSM yakni:

- 1) Wajib mengangsur pengembalian pinjaman modal sesuai dengan kesepakatan.
- 2) Wajib mengikuti pelatihan yang diadakan BPPM.
- 3) Wajib mengaplikasikan hasil pelatihan.
- 4) Wajib menyusun laporan hasil usaha setiap bulan.

Apabila terjadi pelanggaran atau tindakan indisipliner terhadap kewajiban-kewajiban tersebut, maka KSM akan

diberikan sanksi berupa surat peringatan hingga dicabut haknya sebagai anggota KSM.

3.2.4. Deskripsi Anggota KSM

Deskripsi anggota KSM meliputi seluruh KSM yang ada di bawah pengelolaan BPPM PMH Pati dengan deskripsi sebagai berikut:

| Wilayah | Keaktifan | | Jenis Keahlian | | | Kelas | | |
|---------------|-----------|-------------|----------------|-----------------|--------------------|---------|---------|---------|
| | Aktif | Tidak Aktif | Pedagang | Unit Usaha Jasa | Nelayan dan petani | Kelas A | Kelas B | Kelas C |
| Pati | 67 | 2 | 32 | 14 | 21 | 17 | 26 | 24 |
| Jepara | 22 | - | 13 | 9 | - | 6 | 1 | 15 |
| Kudus | 12 | 4 | 5 | 7 | - | 3 | - | 9 |
| Demak | 7 | 5 | 5 | - | 2 | 1 | 1 | 5 |

3.3. Gambaran Umum Pengembangan KSM Oleh BPPM PMH Pati

Gambaran umum pengembangan KSM dalam pembahasan ini akan penulis sajikan sesuai dengan ketentuan aspek-aspek manajemen. Sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa aspek dasar manajemen mencakup empat hal dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan dalam pengembangan KSM di BPPM PMH Pati merupakan proses-proses perencanaan yang meliputi hal-hal sebagai berikut:

1) Perencanaan target KSM

Perencanaan target KSM ini meliputi dua hal pokok, yakni:

a) Target jumlah, spesifikasi, dan wilayah administrasi KSM

Target jumlah KSM yang ingin dikelola oleh BPPM PMH Pati pada tahun kepengurusan 2008-2009 adalah sebanyak 30-50 KSM. Tiga puluh merupakan batas bawah atau minimal jumlah yang harus diperoleh dalam rentang waktu satu tahun. Sedangkan lima puluh merupakan batas maksimal KSM yang akan dibentuk dan dikelola dalam rentang waktu satu tahun.

Spesifikasi KSM yang menjadi prioritas pada tahun 2008-2009 adalah KSM kelas C. Alasan utama pemilihan kelas C adalah terkait dengan fenomena yang sedang terjadi di Indonesia di mana salah satu dampak krisis ekonomi global telah menimbulkan pemutusan hubungan kerja yang tidak sedikit. Situasi tersebut tentunya memerlukan sebuah solusi masalah yang mana salah satunya adalah dengan menggiatkan lapangan kerja wiraswasta. Sedangkan secara jenis keahlian diprioritaskan KSM berbasis unit usaha dan nelayan. Untuk wilayah administrasi, KSM memiliki target wilayah pengembangan daerah Jepara dan Demak pesisir.

b) Target peningkatan kualitas KSM

Target peningkatan kualitas KSM meliputi tiga hal, yakni:

(1) Target peningkatan skill usaha (sumber daya keahlian)

Target ini akan direalisasikan dengan memberikan pelatihan-pelatihan secara intensif kepada anggota KSM sesuai dengan bidang usaha. Di samping pelatihan yang berhubungan

dengan kemampuan di bidang usahanya, juga meliputi kemampuan dalam manajemen organisasi dan manajemen kerja. Selain pelatihan, anggota KSM juga akan diikutsertakan dalam program studi banding, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Studi banding bersifat internal maksudnya adalah studi banding yang dilaksanakan di lingkup KSM sendiri dengan mengunjungi KSM memiliki kesesuaian bidang yang telah maju dan berkembang dengan pesat. Sedangkan studi banding eksternal adalah melakukan proses “belajar” dengan mengunjungi unit usaha diluar KSM yang telah maju dan memiliki kesesuaian bidang.

(2) Target peningkatan kemampuan (sumber daya pemahaman)

Target peningkatan kemampuan pemahaman (intelligence skill) akan direalisasikan dengan cara memberikan peluang kepada anggota KSM untuk dapat menjadi tutor pada pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan di lingkungan KSM. Hal ini sekaligus sebagai sarana untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang tidak hanya memiliki kemampuan operasional namun juga dapat menjelaskan melalui retorika teori yang dapat diterima oleh orang lain. Dengan jalan ini diharapkan mampu menjadikan anggota KSM lebih berperan aktif juga dalam proses pengembangan KSM.

2) Perencanaan pendukung pencapaian target

Dalam hal merencanakan sarana pendukung pencapaian target, BPPM PMH Pati memiliki perencanaan yang meliputi:

a) Spesifikasi dan pemilihan tutor

Maksud dari spesifikasi tutor adalah mempersiapkan tenaga-tenaga tutor sesuai dengan spesifikasi KSM yang menjadi objek program tahunan. Karena pada tahun ini merupakan prioritas unit usaha dan nelayan, maka tutor yang dipersiapkan adalah orang yang memiliki kompetensi di dua bidang tersebut.

Sedangkan berkaitan dengan pemilihan tutor, BPPM PMH Pati merencanakan dua jalur pemilihan tutor sebagai berikut:

(1) Jalur internal

Jalur internal adalah dengan jalan menunjuk dan menetapkan tutor dari lingkungan KSM sendiri. Hal ini juga untuk menunjang target peningkatan kemampuan pemahaman dari anggota-anggota KSM. Melalui pemilihan tutor internal tersebut, maka anggota KSM berkesempatan untuk menguji kemampuan pemahaman teoritis dari apa yang telah berhasil dipraktekkan di lapangan usaha.

(2) Jalur eksternal

Pemilihan tutor dengan jalur eksternal adalah memilih tutor dari luar lingkungan KSM. Meskipun tutor tersebut berasal dari BPPM PMH tetap dianggap sebagai tutor eksternal.

Pemilihan tutor dengan cara ini dilakukan manakala belum ada anggota KSM yang menguasai secara utuh bidang yang akan menjadi materi pelatihan ataupun dikarenakan pembukaan bidang baru sebagai spesifikasi kerja KSM yang akan direkrut.

- b) Pengembangan usaha BPPM untuk memperkuat sumber modal internal

Penguatan sumber modal sebagai sumber utama pembiayaan pemberdayaan KSM dilaksanakan dengan rencana pembukaan Lembaga Keuangan Syari'ah di tiga wilayah selain Pati, yakni Kudus, Jepara, dan Demak. Selama satu tahun ini akan diusahakan untuk pengurusan izin serta penyiapan sumber daya manusia yang akan dipercaya untuk mengelola lembaga tersebut.

- c) Menciptakan hubungan kerja dan organisasi yang harmonis antara BPPM PMH dengan KSM

Salah satu penyebab tidak aktifnya beberapa KSM adalah tidak adanya hubungan yang harmonis antara pihak atau yang mewakili BPPM PMH dengan KSM. Oleh sebab itu, pada tahun 2008-2009, BPPM PMH akan lebih mengintensifkan hubungan silaturahmi antara pihak BPPM dengan KSM. Pada periode sebelumnya, disharmonisasi dapat terjadi karena faktor jarak dan jumlah sumber daya BPPM yang terbilang kurang sebanding dengan jumlah KSM. Akan tetapi dengan adanya rencana kerja

yang telah ditetapkan sebagaimana tersebut di atas, BPPM merasa yakin dapat memperbaiki kelemahan yang telah dialami dengan dampak berkurangnya jumlah KSM yang dikelolanya.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Untuk mendukung terwujudnya seluruh target yang telah direncanakan, maka diperlukan persiapan-persiapan sebagai penyokong realisasi rencana. Persiapan sarana untuk mendukung realisasi rencana kerja tersebut meliputi hal-hal sebagai berikut:

1) Pembentukan tim tutorial pelatihan KSM

Tim tutorial pelatihan KSM dibentuk secara internal, yakni dengan menciptakan tutor dari lingkungan KSM sendiri. Selama dalam periode penelitian ini, telah terbentuk tim tutorial KSM sebanyak 30 orang yang tersebar di wilayah Pati. Untuk wilayah lainnya belum terbentuk namun masih dalam proses pembentukan. Hal ini disebabkan karena program tersebut merupakan program baru dan ditujukan untuk mengembangkan kualitas KSM.

2) Pembentukan tim pelatihan tutorial KSM

Tim tutorial pelatihan KSM merupakan tim yang bertanggung jawab memberikan pelatihan bagi tutorial internal KSM. Orang-orang yang dipercayakan untuk menjadi tutor dalam pelatihan tutorial KSM dibentuk berdasarkan kebutuhan KSM. Saat ini, tim tutorial tutor KSM terdiri dari para ahli di bidang manajemen organisasi, pengembangan usaha, pembukuan, dan manajemen tutor.

3) Pembentukan tim sosialisasi (Tim Pemberdayaan Masyarakat)

Tim sosialisasi terdiri dari unsur internal dan eksternal. Dari unsur internal tim sosialisasi terdiri dari lingkup KSM dan pegawai BPPM yang membidangnya. Sedangkan unsur eksternal terdiri dari para alumni pondok Maslakul Huda. Unsur kedua inilah yang membantu terbentuknya berkembangnya KSM hingga keluar dari wilayah Pati.

4) Pembentukan tim pengembangan sumber modal

Pembentukan tim pengembangan modal dilakukan dengan cara internal, yakni dengan membentuk para ahli dari lingkungan BPPM. Tim pengembangan modal ini bertugas untuk menganalisa dan membuat konsep pengembangan modal untuk mengembangkan KSM. Dari tim pengembangan inilah modal-modal investasi internal BPPM dan KSM dapat berkembang dan dikembangkan seperti saat ini.

c. Pelaksanaan (*actuating*)

1) Realisasi Kerja

a) Upaya Peningkatan Kualitas dan Kuantitas KSM

Pada awal tahun periode, selain agenda rutin pelatihan bagi KSM, juga diselenggarakan secara intensif pelatihan tutorial bagi anggota-anggota KSM yang telah dipilih melalui seleksi pengamatan. Untuk pelatihan reguler KSM dilaksanakan setiap satu bulan sekali secara bergantian di masing-masing KSM. Materi pelatihan reguler masing-masing KSM tidaklah sama

karena dibedakan dari status “kelas” KSM. Secara lebih jelas, klasifikasi materi-materi pelatihan dapat disajikan sebagai berikut:

| Status KSM | Pelatihan Ke- | | | | | | | | | | | |
|----------------|--|--|--|-------------------------------|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| KSM Baru | Penjelasan mengenai system ekonomi Islam | Kiat-kiat menjadi wiraswasta yang Islami | Problematika pengelolaan usaha secara syari'ah | KSM dan dakwah Islam | Untuk selanjutnya menyesuaikan dengan status kelas dari KSM | | | | | | | |
| Kelas A (lama) | Pelatihan manajemen organisasi kerja | Analisa SWOT | Strategi pembangunan hubungan usaha | Strategi Saving dan Investasi | Studi Banding | Kiat-kiat investasi usaha lain | | | | | | |
| Kelas B (lama) | Pelatihan manajemen keuangan | Analisis SWOT | Segmentasi pasar | Strategi pengembangan usaha | Studi banding | Pelatihan pengembangan usaha skala menengah | | | | | | |
| Kelas C | Pelatihan manajemen umum | Analisis SWOT | Pelatihan manajemen produksi | Pelatihan manajemen pemasaran | Studi banding | Pelatihan pengembangan usaha kelas kecil | | | | | | |

Sedangkan pelatihan tutorial dilaksanakan di sela-sela pelatihan KSM selama tiga bulan. Pada periode ini, pelatihan tutorial KSM meliputi materi-materi sebagai berikut:

| No | Pertemuan I (Tanggal 26 Maret 2009) | Pertemuan II (Tanggal 23 April 2009) | Pertemuan III (Tanggal 14 Mei 2009) |
|----|--|--|--|
| 1 | Mengenal lebih jauh tentang Tutor | Kiat-kiat memilih dan mempersiapkan materi | Motivasi dan motivator |
| 2 | Kiat-kiat menjadi Tutor yang berkualitas | Kiat-kiat penyampaian materi | Hegemoni |
| 3 | Pendalaman Materi | Kiat-kiat menjawab pertanyaan | Praktikum |
| 4 | | Pendalaman materi | Evaluasi |

Pelatihan tutorial diadakan tidak lain adalah bertujuan untuk menciptakan tutor-tutor dari kalangan KSM sendiri. Hal ini

juga menjadi sarana untuk semakin mematangkan kualitas anggota KSM sehingga nantinya anggota-anggota KSM tersebut akan benar-benar menjadi sumber daya manusia yang dapat diunggulkan.

Pasca pelatihan tersebut, tepatnya pada bulan keempat dari periode 2008-2009 telah didapat 25 tutor dari hasil pelatihan tutor. Kemudian para tutor tersebut membantu tutor yang telah ada sebelumnya dalam memberikan pelatihan kepada para anggota KSM. Sedangkan beberapa orang yang sebelumnya menjadi tutor KSM dialih tugaskan menjadi tutor bagi KSM yang baru terbentuk pada periode 2008.

Pembentukan KSM baru, yang terpusat di Demak sejumlah 3 KSM dan Jepara sejumlah 12 KSM berlangsung sejak akhir periode 2007 dan terealisasi pada bulan kedua periode 2008-2009. Strategi pembentukan KSM di Jepara dan Demak tidak berbeda dengan strategi sebelumnya, yakni dengan menggunakan strategi (*in house consulting*) mendatangi rumah-rumah yang kemudian direalisasikan dengan melakukan sosialisasi dan pendekatan kepada masyarakat melalui Tim Pemberdayaan Masyarakat (TPM). Pengembangan KSM di Jepara merupakan target wilayah baru, sedangkan pengembangan KSM di Demak merupakan langkah perbaikan kinerja pada periode sebelumnya yang dianggap tidak maksimal.

Hingga saat ini, sudah terdapat lebih dari 35 KSM yang berhasil mengembangkan kualitasnya, baik dalam skala mikro maupun makro. Maksud dari perkembangan kualitas secara mikro adalah perkembangan kualitas manajemen keuangan dan pengembangan kuantitas produk. Sedangkan perkembangan secara makro adalah perkembangan kuantitas produk dan juga perkembangan investasi di bidang usaha lain.

Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan jumlah penerimaan masyarakat terhadap KSM yang berdampak pada meningkatnya kuantitas KSM adalah sebagai berikut:

- (1) Tidak adanya system bunga
- (2) Pemberian pinjaman yang ditunjang dengan pelatihan skill usaha
- (3) Biaya administrasi yang kecil

b) Pengembangan Sumber Modal

Realisasi pengembangan sumber modal dilakukan dengan menginvestasikan modal pada pembukaan unit usaha ekonomi. Selama kurun waktu periode 2008-2009, telah berhasil dibuka beberapa sumber usaha ekonomi BPPM PMH Pati sebagai berikut:

- (1) Satu unit bengkel sepeda motor di Jepara
- (2) Satu unit ritel aksesoris di Jepara
- (3) Satu unit ritel buah-buahan di Pati

(4) Investasi pada STAI MAFA milik Yayasan PMH di Pati

(5) BPR Artha Huda Abadi di Pati

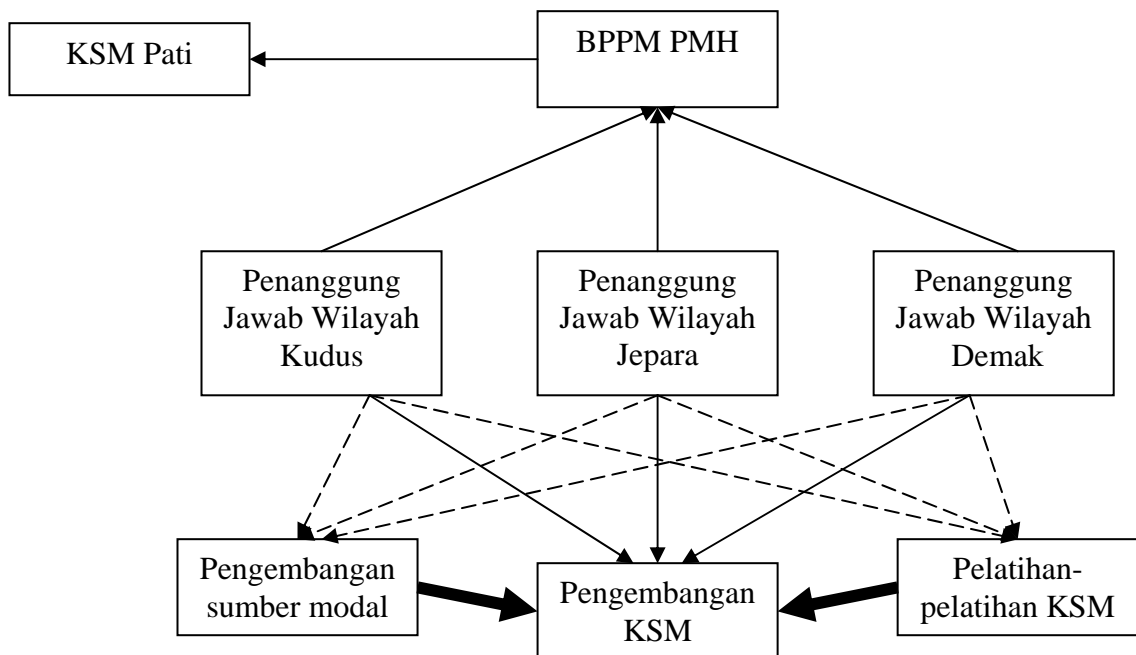
Terlihat sekali bahwasanya pengembangan sumber modal yang dilakukan oleh BPPM PMH Pati masih bersifat internal dan belum melibatkan pihak lain atau menginvestasikan modal pada orang lain.

c) Harmonisasi hubungan BPPM PMH dengan KSM

Untuk mengantisipasi kekurangmaksimalan pada periode sebelumnya, dengan lepasnya beberapa KSM, maka periode 2008-2009 menekankan perlu adanya hubungan silaturahmi antara BPPM PMH dengan KSM. Hal tersebut telah diwujudkan dengan mengadakan pertemuan sebanyak dua kali dalam satu bulan. Pertemuan pertama terkait dengan pelatihan bulanan, sedangkan pertemuan kedua adalah berhubungan dengan penerimaan laporan bulanan dan evaluasi kerja.

Kinerja silaturahmi ini dapat berjalan dengan baik tidak lain karena sudah terminimalisirnya problem ketidakseimbangan kuantitas sumber daya BPPM PMH Pati dengan jumlah KSM melalui program pelatihan tutorial KSM. Peran tutor utama yang dapat digantikan oleh tutor baru dari lingkungan KSM sedikit banyak membantu proses harmonisasi dengan KSM yang berada di wilayah yang jauh dari Pati dengan menempatkan tutor tersebut sebagai penanggung jawab lapangan di setiap wilayah

yang mencakup wilayah Kudus, Jepara, dan Demak. Secara sederhana, hubungan kerja antara BPPM PMH dengan KSM dapat digambarkan melalui skema berikut ini:



d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan terhadap perilaku usaha anggota KSM dilaksanakan dengan dua jalan. Pertama, pengawasan melalui data angka. Maksud dari pengawasan dari data angka adalah pengawasan melalui laporan bulanan berupa penghasilan. Kedua, pengawasan yang dilakukan melalui observasi lapangan. Pengawasan kedua ini meliputi observasi perkembangan usaha. Melalui dua pengawasan yang sifatnya terpadu tersebut dapat diperoleh gambaran perkembangan dari perilaku usaha

seorang anggota. Hasil evaluasi akan dijadikan pedoman dalam memberikan masukan maupun saran kepada anggota terkait dengan perilaku usaha yang ideal yang harus dilaksanakan demi meningkatkan perkembangan usahanya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwasanya karakteristik pengembangan KSM oleh BPPM PMH Pati mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Memiliki sumber modal sendiri (modal mandiri)
- b. Memprioritaskan pengembangan usaha kecil menengah
- c. Berusaha mencetak kader atau anggota yang memiliki keahlian dan kemampuan retorika teori
- d. Memiliki orientasi ekonomi sosial

BAB IV

**ANALISIS PENERAPAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN DAKWAH
TERHADAP PENGEMBANGAN KSM OLEH BPPM PMH PATI**

4.1. Analisis Wewenang Tata Kelola KSM

Apabila diperhatikan sekilas, terdapat dua kelembagaan dalam pengelolaan KSM, yakni Pondok Maslakul Huda (PMH) dan Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (BPPM). Keberadaan dua lembaga tersebut barangkali akan menimbulkan pertanyaan tentang lembaga mana yang lebih berwenang dalam pengelolaan KSM serta bagaimana intervensi antar kedua lembaga tersebut dalam mengelola KSM.

Secara institusional, BPPM merupakan lembaga swadaya yang dibentuk oleh PMH untuk mengembangkan dakwah sosial. Pembentukan BPPM tidak terlepas dari sejarah program pengembangan kemampuan ekonomi kemasyarakatan yang digagas oleh LP3ES pada akhir dekade 70-an. Meski dibentuk oleh PMH, BPPM tidak lantas selalu didikte oleh PMH dalam mengelola KSM. Pada awalnya, BPPM memang dibantu oleh PMH dalam mengembangkan pengelolaan KSM. Hal ini sangat wajar di lingkungan organisasi yang baru terbentuk. Akan tetapi pada tahun kedua, BPPM sudah dapat berdiri sendiri dalam pelaksanaan pengelolaan pengembangan KSM. Hingga saat ini, wewenang pengembangan KSM secara penuh berada di pihak BPPM tanpa adanya campur tangan dari PMH. Kedudukan PMH saat ini hanya sebatas sebagai konsultan eksternal BPPM dan hanya akan memiliki hak memberikan masukan selama dibutuhkan oleh BPPM. Selain berkedudukan

sebagai konsultan eksternal, PMH juga berfungsi sebagai pembantu dalam sosialisasi program BPPM melalui program sosialisasi KSM yang dilaksanakan oleh para alumni PMH.

Keberadaan konsultan memang sangat diperlukan dalam sebuah organisasi. Menurut Siagian (2002: 36), konsultan dibutuhkan sebagai pihak yang bertanggung jawab untuk menuntun organisasi dalam melalui proses perubahan dalam organisasi. Konsultan dapat terdiri dari dua unsur, yakni unsur eksternal dan internal. Konsultan internal merupakan konsultan yang berasal dari dalam organisasi dan masih termasuk anggota organisasi tersebut. Sedangkan konsultan eksternal merupakan orang yang berasal dari luar organisasi dan bukan termasuk anggota organisasi. Umumnya, organisasi memiliki dua konsultan tersebut. Konsultan internal memiliki peranan sebagai konsultan yang berkaitan dengan pengembangan organisasi sehingga dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi. Sedangkan konsultan eksternal berperan sebagai pihak yang dapat memberikan konsultasi manakala organisasi mengalami permasalahan internal yang memerlukan pihak luar untuk membantu mengatasi permasalahan tersebut. Keberadaan konsultan eksternal akan dapat memberikan solusi yang lebih netral terkait dengan penyelesaian masalah internal organisasi.

Jika mengacu pada pendapat Siagian di atas, maka posisi PMH dalam perkembangan pengelolaan KSM oleh BPPM telah mengalami perubahan fungsi, yakni dari konsultan internal menjadi konsultan eksternal. Peran sebagai konsultan internal dilakukan pada saat awal terbentuknya BPPM. Sedangkan

pada tahun kedua hingga sekarang, posisi PMH merupakan konsultan eksternal dari BPPM.

Perubahan status konsultan tersebut, menurut penulis, merupakan sebuah langkah pengembangan organisasi yang positif. Disebut positif karena BPPM merupakan organisasi yang dibentuk untuk mengembangkan KSM. Sehingga jika PMH tetap memposisikan sebagai konsultan internal, maka akan menyamarkan fungsi dan kedudukan BPPM sebagai lembaga yang dipasrahi untuk menaungi dan mengelola pengembangan KSM. Sedangkan terkait dengan waktu perubahan status konsultan PMH, menurut penulis merupakan waktu yang tepat. Ketepatan waktu itu disebabkan saat peralihan status, BPPM telah mampu berdiri sendiri dan telah memiliki kader yang dapat difungsikan sebagai konsultan internal. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Siagian (2002: 25) yang menyebutkan bahwa hubungan konsultan dengan klien dapat diakhiri ataupun diubah manakala klien telah mampu berdiri sendiri atau memiliki kemampuan untuk mengatasi masalah sendiri atau telah memiliki konsultan sendiri. Jadi perubahan status yang dilakukan oleh PMH sebagai konsultan internal menjadi konsultan eksternal dapat ditegaskan lagi sebagai sebuah langkah pengembangan organisasi yang tepat.

Kembali lagi pada hubungan kelembagaan antara BPPM dengan PMH, peranan PMH sebagai konsultan terbantu dengan statusnya sebagai pembantu BPPM dalam mensosialisasikan program pengembangan KSM. Status pembantu tersebut, menurut penulis merupakan hal yang dapat mendukung realisasi PMH sebagai konsultan eksternal BPPM. Secara tidak langsung, sosialisasi program KSM yang dilakukan oleh PMH juga merupakan langkah

konkrit dari fungsi PMH sebagai konsultan eksternal. Disebut sebagai langkah konkrit karena bantuan sosialisasi tersebut juga merupakan solusi pemecahan masalah dari kesulitan pengembangan program KSM yang selama ini dirasakan oleh BPPM. Hasil nyata juga telah ditunjukkan dengan perkembangan KSM yang mencapai wilayah di luar Pati.

4.2. Analisis *Planning* (Perencanaan)

Sebuah perencanaan terkait erat dengan visi dan misi organisasi. Menurut Jatmiko (2003: 87) misi merupakan kerangka dasar dalam penentuan arah organisasi dan pengambilan keputusan-keputusan manajemen di masa mendatang. Sedangkan visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang (Jatmiko, 2003: 102). Dengan demikian jelas sekali bahwa visi dan misi merupakan landasan dasar dalam membuat gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang atau juga dapat diistilahkan bahwa visi dan misi menjadi landasan dalam menentukan rencana-rencana kerja organisasi.

Jika melihat kembali pada visi dan misi BPPM dalam mengembangkan KSM, maka akan terlihat jelas terdapat dua tujuan utama dari program pengembangan KSM. Dua tujuan utama tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.2.1 Perubahan Kultur Organisasi Pesantren

Pesantren merupakan salah satu lembaga dakwah yang secara ideal memiliki fungsi yang banyak (multifungsi) dalam proses dakwah Islam. Namun pada awal berdirinya, pesantren hanya terpusat pada

fungsi lembaga dakwah yang membidangi permasalahan pengkajian nilai-nilai ajaran agama Islam yang menjadi bahan utama pengajaran di lingkungan pondok pesantren. Perkembangan pesantren telah mencatat beberapa perubahan yang signifikan yang dilaksanakan oleh pesantren, namun lagi-lagi masih hanya sebatas pada dakwah dalam lingkup pendidikan. Indikator perubahan tersebut dapat dilihat dari perkembangan sekolah-sekolah di lingkungan pesantren yang telah "mensejajarkan" diri dengan sekolah-sekolah umum yang berkembang dan lebih dikenal masyarakat banyak. Pengembangan sekolah tersebut sedikit banyak juga telah menjadi daya tarik tersendiri bagi pesantren dalam menyelenggarakan pendidikan yang dapat diterima oleh masyarakat.

Meski telah melakukan perubahan pengembangan di bidang pendidikan, jika mengacu pada fungsi dakwah Walisongo sebagai cikal bakal pesantren, maka keterpusatan pada bidang pendidikan sebagai lingkup dakwah pesantren masih dirasa kurang maksimal. Seperti diketahui bersama, para Walisongo dahulu, dalam dakwahnya, tidak hanya mencakup sisi pendidikan semata dengan mengajarkan nilai-nilai agama namun juga meliputi aspek lain. Seperti aspek seni yang dilakukan oleh sunan Kalijaga maupun Sunan Kudus dengan memberikan warna Islam pada kesenian, maupun dakwah sosial dengan menghilangkan status kasta dalam lingkungan masyarakat dahulu. Dengan demikian, idealnya pesantren juga dapat menjadi lembaga dakwah yang tidak hanya mencakup satu bidang dakwah saja namun

juga dapat mencakup aspek-aspek kehidupan selain pendidikan sekolah yang dibutuhkan dan menjadi permasalahan masyarakat sebagai mad'u. Namun sejak dekade 70-an telah ada beberapa pesantren yang menjadikan dirinya bukan hanya sebagai lembaga dakwah di bidang pendidikan saja namun juga mencakup pemberdayaan masyarakat (Ali Aziz dalam Halim, dkk: 207).

Kembali pada permasalahan visi dan misi BPPM, keberadaan visi dan misi tersebut tidak lain untuk menyiapkan umat Islam dalam menghadapi permasalahan hidup di masa mendatang dengan tanpa meninggalkan nilai-nilai dasar hidup, baik agama maupun tradisi-tradisi lokal masyarakat. Kesiapan umat untuk menghadapi kehidupan yang akan datang merupakan sebuah keniscayaan yang patut diperhatikan. Keterlibatan dan harapan yang terkandung dalam upaya menjadikan pesantren sebagai basis pengembangan dan penyiapan umat Islam tidak dapat dilepaskan dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pesantren. Menurut Widodo, dkk (19-26) pesantren memiliki kekuatan dan kelemahan sebagai berikut:

Kekuatan pesantren

1. Pola hubungan tawadlu antara santri dengan kyai
2. Semangat menolong dan jiwa wiraswasta
3. Suasana kebersamaan dan persaudaraan
4. Disiplin waktu dalam pendidikan dan ibadah
5. Pola hidup hemat dan sederhana

6. Memiliki sikap dan motivasi berani hidup menderita untuk mencapai suatu tujuan
7. Merintis sifat dan sikap jujur dalam ucapan dan perbuatan

Sedangkan kelemahan pesantren adalah sebagai berikut:

1. Adanya asumsi sumber daya manusia desa yang lebih rendah
2. Sarana dan prasarana penunjang yang kurang memadai
3. Kurangnya akses komunikasi dengan lingkungan luar
4. Terbelenggunya kreativitas karena tradisi paternalistik
5. Mayoritas pesantren mengandalkan sumber dana dari masyarakat

Dengan memperhatikan dan membandingkan antara kekuatan dan kelemahan pesantren dengan visi dan misi BPPM, maka akan terlihat bahwa tujuan akhir dari visi dan misi BPPM adalah untuk melakukan perubahan terhadap tradisi pesantren yang merupakan kelemahan dan bahkan dapat menjadi akar permasalahan kemuduran pesantren. Adanya visi mengembangkan pesantren sebagai pusat informasi dan pengembangan masyarakat yang didukung dengan misi memunculkan model-model pengembangan masyarakat melalui pesantren, maka konsekuensinya adalah adanya upaya untuk mewujudkan pesantren sesuai dengan visi yang telah ditentukan.

Konsekuensi tersebut kemudian diwujudkan dengan adanya keterlibatan pesantren sebagai konsultan dan sekaligus sebagai pembantu sosialisasi program pengembangan KSM di BPPM. Keterlibatan pesantren tersebut akan memunculkan keuntungan bagi santri maupun pesantren. Keuntungan pertama adalah pesantren secara

tidak langsung juga dapat mendidik santrinya sebagai da'i yang siap untuk memberdayakan masyarakat pasca keluar dari pesantren. Hal ini dapat terjadi karena dengan keterlibatan santri dalam sosialisasi program KSM, maka secara tidak langsung para santri akan dapat mengamati, mengetahui, memahami, dan bahkan dapat menganalisa permasalahan dan kebutuhan masyarakat. Keuntungan kedua adalah santri akan mendapatkan pengetahuan dan pemahaman tentang pengembangan ekonomi sehingga santri akan dapat diharapkan mampu mengembangkan dan menularkan pengetahuannya terkait dengan pengembangan ekonomi mandiri kepada masyarakat sebagai salah satu bekal dakwah kelak pasca keluar dari pesantren.

Dua keuntungan tersebut akan melahirkan keuntungan utama bagi pesantren sebagai lembaga cendradimuka para da'i untuk mempersiapkan kader da'i yang memiliki kemampuan terpadu. Satu sisi, santri dapat "membaca" dan mengetahui permasalahan masyarakat sebagai bekal untuk analisa dan menentukan materi dan strategi dakwah mereka kelak di masyarakat. Sedangkan di sisi lain, santri juga akan mendapatkan kemampuan individu yang meliputi kemampuan dalam pengelolaan dan pengembangan ekonomi. Sehingga nantinya santri akan dapat menjadi juru dakwah yang dapat menyampaikan nilai-nilai Islam sekaligus juga dapat menjadi pihak yang dapat mengembangkan ekonomi umat melalui kemampuan pengembangan masyarakat yang didapatkan dari keterlibatannya di program pengembangan KSM. Dengan demikian, "lulusan" pesantren tidak hanya akan menjadi juru

dakwah di atas mimbar semata namun juga dapat menerapkan dakwah Islam di bidang lain, khususnya bidang manajemen pengembangan ekonomi umat Islam.

4.2.2 Perubahan Kultur Organisasi Ekonomi Masyarakat

Era globalisasi yang sedang bergulir saat ini sedikit banyak telah memberikan dampak positif dan negatif. Dampak positifnya adalah pertumbuhan ekonomi negara yang cukup baik dengan masuknya berbagai jenis investor yang berdampak pada keterbukaan lapangan pekerjaan. Namun di sisi lain menimbulkan dampak negatif yang mencakup banyak aspek. Contohnya adalah banyaknya pergeseran budaya yang berkembang di masyarakat yang cenderung berubah dari tradisi urban ke suburban atau dari tradisi timur ke tradisi barat (*western culture*). Salah satu pergeseran budaya yang mengena pada masyarakat, khususnya masyarakat urban adalah kemunculan tradisi individualitas di kalangan masyarakat.

Selain pergeseran tradisi di lingkungan masyarakat, globalisasi – yang menuntut sumber daya manusia yang mumpuni dan imbang teknologi – juga telah memberikan permasalahan ketenagakerjaan. Ketidakimbangan antara sumber daya manusia dengan kebutuhan industrialisasi menjadi salah satu faktor penyebab timbulnya pengangguran, selain keadaan pailit perusahaan yang berakibat pada timbulnya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

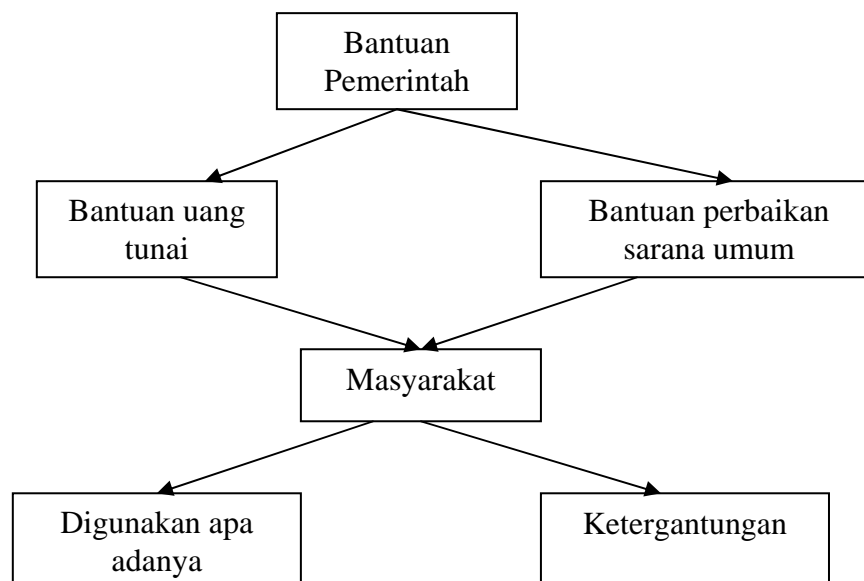
Permasalahan di atas tentunya akan menjadi gunung es manakala tidak mendapat perhatian atau bahkan solusi untuk menyelesaikannya.

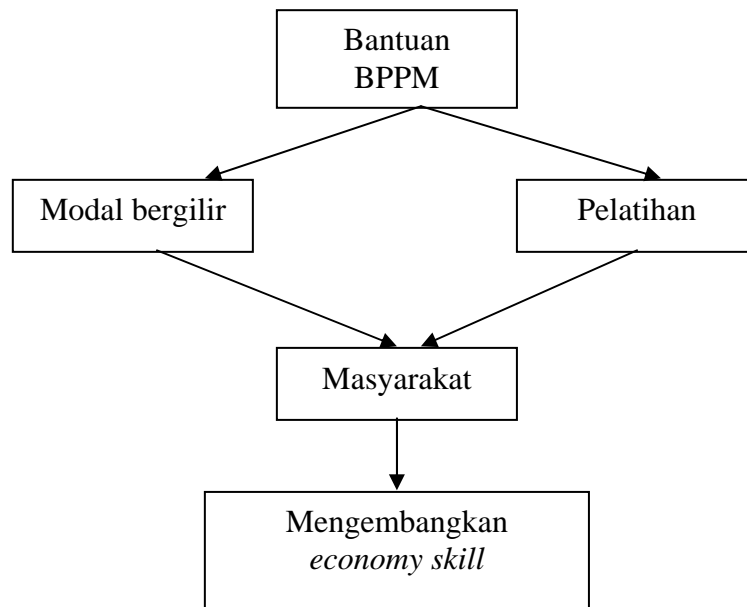
Semakin besarnya jumlah pengangguran, maka akan semakin besar pula peluang munculnya demoralisasi di masyarakat. Pemerintah, selaku pihak yang bertanggung jawab dan pelaksana kenegaraan, sebenarnya telah memberikan beberapa solusi terkait dengan permasalahan ekonomi yang dihadapi oleh masyarakat seperti pengadaan beras miskin (Raskin), jaring sosial, bantuan tunai langsung, hingga pengadaan PNPB. Akan tetapi jika diperhatikan dan ditelaah lebih mendalam, kenyataan di lapangan belum berjalan maksimal dan masih jauh dari harapan pemerintah. Indikator sederhana dari hal tersebut adalah sering terjadinya penyimpangan dalam pembagian bantuan-bantuan tersebut hingga penggunaan dana bantuan yang kurang sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh pemerintah.

Solusi ekonomi yang diterapkan oleh pemerintah saat ini sebenarnya telah dan pernah dilakukan oleh salah seorang tokoh agama di wilayah Kajen, Pati, jauh sebelum saat ini. Adalah K.H. Abdullah Salam, sesepuh dari Pondok Maslakul Huda yang pernah menerapkan bantuan perekonomian kepada masyarakat sekitar pondok berupa uang tunai. Praktek tersebut dilaksanakan secara kontinyu hingga kemudian diubah oleh K.H. Sahal Mahfudz dengan metode pengembangan swadaya masyarakat melalui pemberdayaan Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) yang dikembangkan sejak akhir dekade 70-an.

Model pemberian bantuan berupa pengembangan swadaya masyarakat yang telah dilaksanakan oleh K.H. Sahal melalui BPPM, menurut penulis, merupakan langkah perubahan tradisi dan paradigma

ekonomi masyarakat. Tidak dapat dipungkiri bahwasanya masyarakat masih lekat dengan paradigma ekonomi praktis yang telah mengakar hingga seolah telah menjadi bagian dari tradisi masyarakat. Bukti sederhana dari berkembangnya paradigma ekonomi praktis masyarakat, khususnya masyarakat yang berkemampuan kurang atau sedang, adalah adanya “kesenangan” tersendiri dari masyarakat yang menjadi obyek penerima bantuan ekonomi (seperti BLT) serta penggunaan bantuan yang tidak sesuai dengan harapan pemerintah. Dengan adanya upaya pengembangan kemampuan (swadaya) masyarakat melalui KSM, terlihat jelas bahwa tujuan utama adalah pengalihan atau perubahan paradigma ekonomi masyarakat dari paradigma menerima dan menggunakan bantuan secara apa adanya menjadi menerima dan mengelola bantuan untuk mengembangkan taraf perekonomian. Secara lebih jelas, perbedaan karakter bantuan ekonomi pemerintah dengan bantuan ekonomi BPPM dapat dijelaskan melalui bagan perbandingan berikut ini:





Berdasarkan perbandingan skema di atas, maka terlihat jelas bahwasanya perubahan paradigma berpikir direalisasikan melalui dua bidang, yakni:

1. Bidang keuangan

Perubahan paradigma melalui bidang keuangan dilaksanakan dengan jalan tidak memberikan bantuan keuangan secara cuma-cuma dan bebas melainkan berupa pinjaman modal yang harus dikembalikan. Dengan adanya tanggung jawab pengembalian modal, maka masyarakat tidak akan menggunakan uang tersebut secara sembarangan melainkan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati antara BPPM dengan masyarakat. Praktek ini jelas akan dapat memberikan pengaruh terhadap paradigma ekonomi masyarakat yang cenderung pasif dan tidak produktif dalam penggunaan bantuan keuangan menjadi lebih aktif dan produktif.

2. Bidang keahlian

Perbedaan mendasar lain dalam pemberian bantuan kepada masyarakat antara BPPM dengan pemerintah adalah adanya bimbingan dan pelatihan kemampuan kepada masyarakat yang dilakukan oleh BPPM secara kontinyu dan berkesinambungan. Bimbingan keahlian tersebut akan menjadi pendukung yang vital dalam upaya merubah paradigma ekonomi masyarakat.

Perpaduan dua bidang di atas menjadi acuan pokok dalam menentukan langkah-langkah manajerial pengembangan KSM. Secara lebih jauh, dukungan keahlian yang diberikan kepada masyarakat akan membantu proses penyadaran kepada masyarakat tentang kemampuan diri mereka yang dapat digunakan untuk mengembangkan modal usaha yang telah diberikan oleh BPPM, meskipun hanya berstatus pinjaman. Dengan demikian, melalui perpaduan dua bidang di atas akan dapat mewujudkan tujuan perubahan paradigma ekonomi masyarakat sehingga akan dapat menciptakan kader desa yang mampu menjadi agen perubah sosial melalui pengembangan sumber daya manusia untuk mengelola sumber daya alam sehingga pada akhirnya akan bermuara pada berkembangnya kreatifitas produksi ekonomi masyarakat.

Pada akhirnya, perpaduan dua visi di atas akan dapat merealisasikan visi dan misi BPPM untuk menjadikan pesantren sebagai pusat informasi dan pengembangan masyarakat sekaligus juga dapat menciptakan dialog antara pesantren dengan masyarakat dalam upaya terlibat aktif dalam pembangunan bangsa.

4.3. Analisis *Organizing* (Pengorganisasian)

Tahap pengorganisasian merupakan sebuah proses yang menjadi jembatan bagi sebuah organisasi dalam merealisasikan perencanaan kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada hakikatnya, pengorganisasian adalah tindakan pengelompokan subyek dakwah, obyek dakwah, dan lain sebagainya yang terkandung dalam sebuah usaha dakwah. Hakikat tersebut sekaligus menegaskan bahwa dalam proses pengorganisasian dakwah terdapat pembahasan dan penentuan mengenai kelompok-kelompok kerja, struktur organisasi, hingga jalinan hubungan di antara satuan-satuan kerja yang telah ada.

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya dalam bab ini dapat diketahui bahwasanya terdapat dua kelembagaan yang "seakan" menaungi keberadaan pemberdayaan KSM, yakni BPPM dan PMH. Menurut penulis, keberadaan dan kedudukan dua lembaga tersebut telah dijelaskan melalui garis jalinan kerja. Berdasarkan garis jalinan kerja pada struktur organisasi dapat diketahui bahwa hubungan kerja antara BPPM dan PMH adalah sebatas pada hubungan antara konsultan dan klien. PMH berkedudukan sebagai konsultan sedangkan BPPM berkedudukan sebagai klien. Garis yang menghubungkan merupakan garis koordinatif sehingga PMH tidak memiliki peran untuk turut campur dalam mengatur KSM selama tidak mendapatkan koordinasi dari BPPM. Sehingga secara otomatis, BPPM dapat disebut sebagai lembaga semi otonom dari PMH yang memiliki wewenang di luar wewenang PMH.

Sedangkan secara lingkup spesialisasi kerja, garis organisasi yang terdapat dalam lingkup pemberdayaan KSM meliputi dua garis organisasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Organisasi garis dan staf

Organisasi garis dan staf, menurut penulis dapat terlihat dari adanya partisipasi keseluruhan anggota yang terlibat dalam pemberdayaan KSM, baik di tingkatan KSM maupun BPPM. Partisipasi kerja tersebut terlihat dari adanya keterlibatan BPPM dalam rancangan kerja bagi KSM. Partisipasi kerja BPPM dan KSM secara terpadu dapat dijelaskan dalam alur kerja sebagai berikut:

BPPM memberikan rancangan kerja bagi KSM sesuai dengan hasil analisa terhadap SDM dan SDA yang ada. Kemudian hasil rancangan tersebut dianalisa kembali oleh KSM yang kemudian dapat menerima sebagian atau seluruhnya. Setelah memperoleh hasil kemudian hasil tersebut dilaporkan kepada pihak BPPM sebagai acuan untuk menyiapkan bantuan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kerja KSM.

Dengan alur seperti di atas, jelas sekali bahwasanya dalam proses pemberdayaan KSM ditekankan adanya partisipasi secara menyeluruh dari organisasi yang dilibatkan, baik secara alur komando maupun alur pekerjaanya. Hal ini, menurut penulis, akan dapat menunjang keberhasilan kerja karena seluruh anggota dan pucuk pimpinan terlibat secara utuh sehingga kondisi perkembangan KSM akan lebih dapat termonitor.

b. Organisasi fungsional

Organisasi fungsional merupakan garis organisasi yang didasarkan pada terlaksanakannya kerja struktur organisasi sesuai dengan fungsinya. Maksud dari keberadaan organisasi fungsional menurut penulis dapat dijelaskan dari keberadaan konsultan, keterlibatan santri, hingga kinerja organisasi BPPM dan KSM.

Keberadaan konsultan, yang mana dalam hal ini adalah pihak PMH merupakan langkah konkrit fungsionalisasi organisasi pencetus. Umumnya, organisasi pencetus memiliki kewenangan yang dominan dalam perkembangan organisasi baru yang menjadi hasil kerjanya. Akan tetapi tidak dalam pengembangan KSM yang dilaksanakan oleh BPPM. PMH sebagai pencetus BPPM hanya diposisikan sebagai konsultan luar yang hanya akan "bekerja" manakala ada "permintaan" dari BPPM.

Penempatan PMH sebagai konsultan, menurut penulis, merupakan langkah yang tepat. Disebut sebagai langkah tepat karena dengan status sebagai lembaga pencetus tentunya PMH mengetahui lebih banyak hal terkait dengan kerja dan kinerja pemberdayaan masyarakat. Akan tetapi hal itu tidak lantas menjadikan PMH sebagai lembaga yang mendominasi intervensi kerja BPPM dalam pemberdayaan KSM. Keadaan ini, menurut penulis, tidak dapat dilepaskan dari status PMH sebagai lembaga yang memiliki tanggung jawab pendidikan. Jadi secara tidak langsung, BPPM sebagai lembaga semi otonom juga memiliki arti sebagai upaya kaderisasi umat dalam proses dakwah Islam. PMH hanya berfungsi sebagai pihak yang memberikan arahan manakala BPPM menemui kesulitan, itupun dilakukan manakala BPPM memintanya. Dengan demikian, BPPM dapat

mengeksplorasi secara penuh improvisasi-improvisasi kerja dalam kaitannya dengan pengembangan KSM.

Sedangkan dari sisi keterlibatan santri PMH sebagai TPM, menurut penulis, mengindikasikan adanya upaya untuk memfungsikan santri sebagai "calon" penerus tugas dakwah. Fungsionalisasi santri dalam sosialisasi program KSM, menurut penulis, adalah sarana untuk uji materi terhadap hal-hal yang telah diterima santri dalam pendidikannya. Secara material, santri telah diberikan pendidikan penyampaian materi dalam pendidikan keseharian mereka di pesantren. Dengan demikian, secara otomatis, santri akan mampu memfungsikan diri mereka sebagai tim sosialisasi karena mereka telah memiliki kemampuan untuk penyampaian materi kepada masyarakat. Dari sisi kinerja BPPM dan KSM, organisasi fungsional dapat lebih terlihat dari fungsi BPPM sebagai lembaga "pengayom" dan KSM sebagai lembaga "pelaksana".

Dengan demikian, secara organisasi fungsional dapat diketahui bahwasanya proses pemberdayaan KSM terkandung fungsionalisasi struktur kerja seluruh anggota organisasi yang terlibat di dalamnya yang meliputi PMH, BPPM, dan KSM.

4.4. Analisis Pelaksanaan dan Pengawasan

Realisasi program merupakan langkah aktualisasi ide-ide yang telah terkonsep pada awal penentuan kerja organisasi. Secara umum, realisasi kerja menjadi barometer terlaksananya program kerja yang telah dicanangkan. Ketidakmaksimalan atau bahkan kegagalan dari realisasi kerja berarti kegagalan dalam aktualisasi program kerja. Sebaliknya, jika realisasi program

dapat berjalan lancar dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan, maka dapat disebut sebagai keberhasilan kerja dari sebuah organisasi. Realisasi kerja sendiri juga tidak lepas dari keberadaan visi dan misi organisasi sebagai landasan dari perencanaan kerja organisasi. Untuk memudahkan serta lebih memusatkan kajian analisa, maka penulis akan menjadikan perencanaan pengembangan KSM oleh BPPM PMH Pati sebagai acuan dengan penjelasan sebagai berikut:

4.3.1. Peningkatan Kualitas dan Kuantitas KSM

Peningkatan kualitas dan kuantitas KSM merupakan harga mati sebagai tolok ukur kerja dari pemberdayaan masyarakat. Hal ini tidak berlebihan karena dalam pemberdayaan masyarakat karena menurut Wrihatmolo dan Dwidjowijoto (2007: 2-4) dalam pemberdayaan masyarakat perlu adanya tiga sisi bertahap yang sangat penting dan harus diperhatikan. Pertama adalah penyadaran atau pencerahan di mana tujuan pada tahap ini adalah memunculkan asumsi kepada masyarakat terkait dengan pemberdayaan yang berasal dari dalam diri mereka sendiri. Materi-materi yang diberikan pada tahap ini adalah materi yang berhubungan dengan pemahaman kepada masyarakat tentang pentingnya pembangunan dan pemberdayaan terhadap diri masyarakat dengan berbasis pada pengembangan kemampuan diri. Kedua, tahap pengkapasitasan yang merupakan tahap pemberian kemampuan sesuai dengan potensi yang dimiliki masyarakat. Sedangkan tahap ketiga adalah tahap pendayaan di mana dalam tahap ini keahlian yang telah

dimiliki masyarakat pasca tahap kedua akan dipraktekkan oleh masyarakat.

Berdasarkan penjelasan mengenai tahapan pemberdayaan di atas, maka jelas sekali bahwa langkah utama dalam pemberdayaan masyarakat adalah berhubungan dengan pemberian pengetahuan, baik dalam skala penyadaran maupun pengkapasitasan sehingga akan dapat menciptakan iklim pendayaan masyarakat yang berkesesuaian dengan tujuan organisasi. Jika mengacu pada pendapat tersebut dan kemudian dibandingkan dengan tahap atau langkah pemberdayaan masyarakat yang dilaksanakan oleh maka akan ditemukan kesesuaian yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Sosialisasi program KSM sebagai tahap penyadaran

Sosialisasi program KSM, menurut penulis dapat disebut sebagai tahap penyadaran bagi masyarakat karena dalam proses ini akan diberikan pemahaman tentang pentingnya pengembangan kemampuan ekonomi sebagai kesiapan masyarakat untuk menyongsong era globalisasi. Pemahaman tersebut disampaikan dengan menyajikan potensi-potensi ekonomi yang dapat dikembangkan oleh masyarakat berdasarkan sumber daya yang mereka miliki yang ditunjang dengan sumber daya alam serta sarana yang telah ada di lingkungan mereka. Melalui proses ini idealnya akan banyak masyarakat yang akan tertarik untuk bergabung dalam program pengembangan KSM. Hal tersebut dapat terjadi karena masyarakat dihadapkan pada realita permasalahan perekonomian

yang kompleks yang melanda bangsa Indonesia. Dengan adanya problematika tersebut pada satu sisi dan tawaran pengembangan ekonomi di sisi lain akan menjadi sebuah proses penyadaran yang optimal bagi masyarakat.

2. Tahap pelatihan sebagai tahap pengkapasitasan

Sebagaimana telah disebutkan di atas, tahap pengkapasitasan merupakan tahap pemberian kemampuan kepada masyarakat terkait dengan tujuan pemberdayaan masyarakat. Hal ini pula yang dilaksanakan dalam tahap pelatihan yang dilaksanakan oleh BPPM PMH dalam proses pengembangan KSM. Bahkan dalam proses pengembangan KSM, tahap pelatihan tidak hanya sebatas pada pelatihan skill yang berhubungan dengan jenis usaha semata namun juga meliputi pelatihan yang berhubungan dengan kemampuan anggota KSM untuk menjadi tutor bagi KSM. Dengan demikian, anggota KSM – meski tidak seluruhnya – selain dapat menguasai kemampuan dalam pengembangan perekonomian juga dapat menguasai dan memahami manajemen tutorial yang akan dapat digunakan untuk mengembangkan swadaya masyarakat.

3. Tahap penerapan pelatihan sebagai tahap pendayaan

Penerapan hasil pelatihan dalam proses pengembangan KSM oleh BPPM PMH Pati dilaksanakan dalam dua bentuk. Pertama adalah pelaksanaan penerapan hasil pelatihan yang berhubungan dengan bidang pengembangan ekonomi. Sedangkan penerapan hasil pelatihan yang kedua berhubungan dengan bidang tutorial KSM.

Penerapan kedua aspek tersebut dapat menjadi penunjang dari kelancaran pengembangan KSM. Hal itu dapat terwujud karena melalui proses tersebut, anggota KSM akan memiliki kepercayaan diri terhadap kemampuan diri mereka. Pemberian kesempatan merupakan langkah penguatan sekaligus sebagai tolok ukur pemahaman dan penerimaan anggota tentang materi pengkapasitasan. Pemberian kesempatan pendayaan ini harus didasarkan pada standar atau ukuran yang telah ditetapkan organisasi.

Idealnya, apabila ketiga tahapan tersebut dapat diselenggarakan secara optimal, maka akan didapatkan hasil yang maksimal dalam proses pengembangan KSM. Akan tetapi pada kenyataannya, hingga per-Mei 2009 – sebagai batas penelitian ini – hasil yang dicapai masih sebatas 50% dari batas bawah target kerja, yakni sebanyak 15 KSM baru dari target 30 KSM – limit bawah. Jika dilihat dari data angka, mungkin hasil tersebut masih kurang dari batas bawah target kerja. Namun jika dikaji secara mendalam, hasil tersebut menurut hemat sudah cukup lumayan bagus mengingat pertimbangan bahwa pengembangan pelatihan tutorial anggota KSM dan pengembangan KSM di wilayah Jepara merupakan program pengembangan yang baru dilaksanakan tahun ini dan dilaksanakan secara bersamaan. Sehingga pada pelaksanaannya tidak dapat difokuskan pada satu bidang semata. Namun jika melihat waktu yang dibutuhkan dalam meningkatkan jumlah KSM baru serta waktu yang tersisa dalam periode 2008-2009,

maka hasil tersebut bukanlah hasil yang buruk. Terlebih lagi kuantitas KSM baru juga diikuti dengan terciptanya anggota-anggota KSM sejumlah 25 orang sebagai tutorial baru di lingkungan KSM.

Dengan asumsi waktu yang masih lumayan panjang (setengah perjalanan) dan didukung dengan penambahan personel tutor baru bagi KSM, maka menurut penulis penambahan jumlah KSM baru akan dapat memenuhi target. Pendapat ini dikuatkan dengan adanya peralihan tugas di mana tutor “senior” akan diterjunkan bersama tim sosialisasi untuk mengembangkan program pemberdayaan KSM di luar wilayah Pati sementara tutor baru akan menggantikan peran mereka untuk menjadi tutor KSM di wilayah Pati.

Menurut penulis, metode pengembangan yang dilakukan oleh BPPM PMH Pati merupakan metode terpusat. Maksud metode terpusat adalah metode pengembangan yang masih menjadikan salah satu wilayah pengembangannya sebagai pusat dari segala kegiatan, baik itu pusat pengorganisasian maupun pusat percontohan hasil pengembangan. Dengan adanya metode terpusat, khususnya yang berhubungan dengan percontohan, maka masyarakat di wilayah-wilayah baru akan lebih mudah untuk diberikan penyadaran karena mereka akan dapat melihat contoh hasil program yang akan mereka terima. Hal inilah yang dapat dijadikan sebagai jaminan “kemudahan” BPPM PMH Pati dalam upaya pengembangan KSM di luar wilayah Pati. Secara sederhana, BPPM PMH Pati lebih memilih untuk menyiapkan kebutuhan yang diperlukan dalam upaya pengembangan KSM daripada mengembangkan KSM

terlebih dahulu dengan keadaan sumber daya manusia yang seadanya. Pilihan ini, menurut penulis, tidak salah karena pengadaan pengembangan KSM tanpa didukung dengan kualitas sumber daya manusia yang mumpuni akan dapat menghambat atau bahkan menggagalkan program pengembangan KSM.

4.3.2. Peningkatan Sarana Pendukung

Program kerja sebuah organisasi tentu tidak dapat dipisahkan dari kebutuhan akan sarana dan prasarana pendukung yang dapat menunjang optimalisasi pelaksanaan program kerja. Dalam realisasi program kerja, BPPM PMH Pati telah mampu merealisasikan sarana pendukung yang meliputi sarana permodalan, sarana penyediaan tim sosialisasi yang melibatkan santri serta harmonisasi hubungan antara BPPM dengan KSM.

Realisasi sarana permodalan telah berhasil diwujudkan dengan penanaman investasi BPPM PMH Pati di beberapa bidang ekonomi. Langkah ini, menurut penulis merupakan sebuah langkah yang tepat di mana investasi tidak dipusatkan pada satu bidang saja. Hal ini tidak lain ditujukan sebagai langkah antisipasi jika terjadi ketidakmaksimalan pada satu bidang investasi, maka kekurangan tersebut akan dapat ditutup dari investasi bidang lainnya. Dengan demikian sumber permodalan akan sangat sulit goyah kecuali jika tengah terjadi krisis global di segala bidang perekonomian. Dengan kecilnya peluang goyahnya sumber modal, maka tidak perlu adanya kekhawatiran terhadap kekurangan modal dalam upaya mengembangkan

pemberdayaan masyarakat. Lebih jauh, investasi sumber modal memang sangat diperlukan karena dalam proses pengembangan pemberdayaan KSM dibutuhkan suntikan dana yang tidak sedikit dan tidak mungkin jika hanya mengandalkan pada dana pengembalian dari masyarakat. Ketersediaan sumber modal juga akan membantu kelancaran proses kerja karena kebutuhan masyarakat dapat di *back up* oleh ketersediaan modal investasi luar yang dimiliki oleh BPPM PMH Pati.

Sedangkan pada lingkup sarana sosialisasi program KSM yang melibatkan santri pondok tidak lepas dari *platform* BPPM sebagai lembaga yang menjadi pusat informasi pengembangan pesantren dan masyarakat. Keikutsertaan santri dalam proses sosialisasi akan memberikan pengetahuan dan pengalaman tersendiri bagi santri khususnya berkaitan dengan kesiapan mereka sebagai kader da'i di masa mendatang. Di samping santri akan mendapatkan bekal dalam keikutsertaannya dalam proses sosialisasi, keberadaan santri juga semakin menguatkan "klaim" bahwa program pengembangan masyarakat melalui pemberdayaan KSM merupakan langkah terpadu dalam mewujudkan misi menciptakan dialog antara pesantren dengan masyarakat dalam membangun bangsa.

Kedua sarana pendukung tersebut juga tidak akan maksimal tanpa adanya harmonisasi kerja antara BPPM dengan KSM. Ketersediaan modal hingga keberadaan tim sosialisasi yang solid jika tanpa diimbangi dengan hubungan yang harmonis antara BPPM dengan KSM. Hal ini

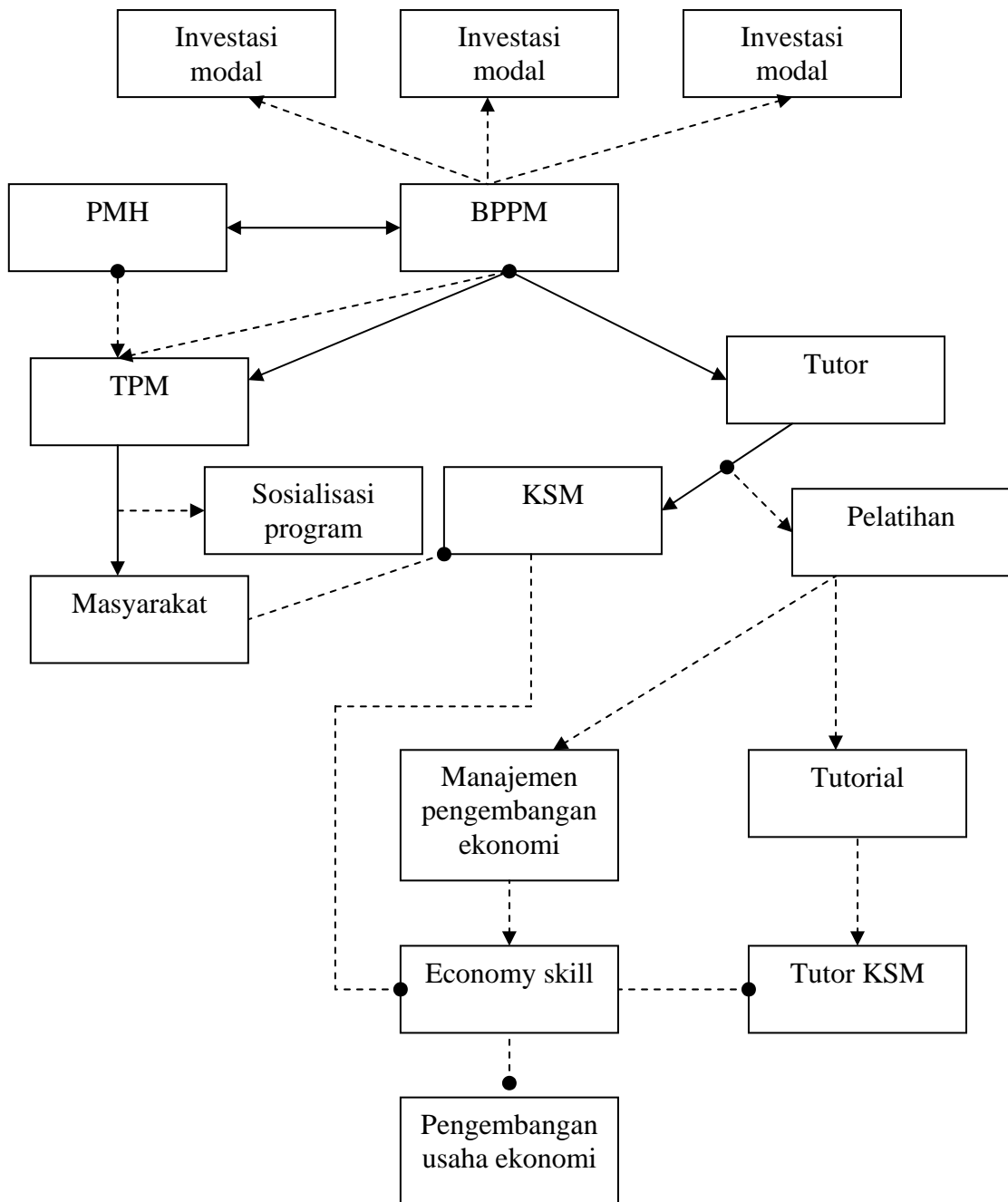
tidak berlebihan karena pada dasarnya, keberhasilan kerja organisasi tidak akan lepas dari bagaimana terjalinnya komunikasi dan hubungan yang harmonis antar elemen organisasi itu sendiri.

Berdasarkan pada penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwasanya manajemen pengembangan KSM yang dilaksanakan oleh BPPM merupakan rangkaian sistem manajemen yang utuh dan terpadu. Dikatakan utuh karena tujuan akhir dari manajemen tersebut tidak hanya tertuju pada pengembangan kemampuan ekonomi umat semata namun juga sebagai “alat” untuk mengembangkan model dakwah sosial pondok pesantren. Sedangkan disebut terpadu karena manajemen pengembangan KSM tidak hanya mengandung sistem organisasi kerja lapangan semata namun juga menyertakan penyediaan modal fiskal sebagai sarana pendukung program kerja. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwasanya manajemen dakwah tidak hanya memerlukan pembahasan mengenai langkah-langkah dakwah namun juga harus mencantumkan kesiapan modal dakwah internal sehingga tidak akan mengganggu aktiitas dakwah, terlebih menyangkut dakwah di bidang ekonomi.

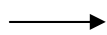
Sedangkan pada sisi pengawasan diberlakukan model pengawasan internal yakni pengawasan yang melibatkan unsur-unsur internal organisasi. Keterlibatan anggota organisasi dalam pengawasan akan memudahkan proses pengawasan kerja sehingga akan dapat menemukan solusi lebih mudah. Akan tetapi, tidak jarang model pengawasan ini juga menyebabkan permasalahan tersendiri karena terlalu banyaknya penilaian kerja yang akan dimunculkan. Namun, menurut penulis, dengan keberadaan fungsionalisasi organisasi,

dampak tersebut dapat diminimalisir sehingga dapat memperkecil peluang munculnya multinilai dari proses pengawasan.

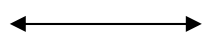
Skema Manajemen Dakwah BPPM PMH Pati dalam Mengembangkan Pemberdayaan KSM



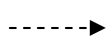
Ket garis :



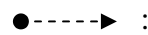
: garis intruktif



: garis koordinatif



: garis fungsional



: garis struktural fungsional



: garis hasil

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis di atas dan penjelasan bab-bab sebelumnya maka dapat penulis simpulkan bahwa pemberdayaan KSM oleh BPPM-PMH Pati adalah sebagai berikut :

1. Wewenang tata kelola KSM menjadi milik BPPM sedangkan PMH sebagai yayasan pendiri BPPM memiliki peran eksternal yang hanya berhak memberikan intervensi apabila diminta oleh BPPM. Selain sebagai konsultan PMH juga berperan sebagai pembantu dalam sosialisasi program KSM melalui keterlibatan santrinya.
2. Terkait dengan penerapan fungsi-fungsi manajemen dapat disimpulkan sebagai berikut:
 - a. Proses perencanaan dalam proses pemberdayaan KSM memiliki arah dan tujuan untuk melakukan perubahan kultur pesantren sebagai organisasi dakwah kependidikan menjadi lembaga dakwah bidang pengembangan masyarakat. Melakukan perubahan kultur organisasi ekonomi masyarakat yang cenderung berparadigma pragmatis menjadi kultur organisasi ekonomi yang produktif.
 - b. Proses pengorganisasian dalam pemberdayaan KSM meliputi proses jalinan kerja yang dapat diketahui bahwa jalinan kerja

kedua lembaga yang terkait. PMH berkedudukan sebagai konsultan sedangkan BPPM berkedudukan sebagai klien. Garis yang menghubungkan merupakan garis koordinatif sehingga PMH tidak memiliki peran untuk turut campur dalam mengatur KSM selama tidak mendapatkan koordinasi dari BPPM. Sehingga secara otomatis, BPPM dapat disebut sebagai lembaga semi otonom dari PMH yang memiliki wewenang di luar wewenang PMH. Sedangkan pada sisi spesialisasi kerja dapat disimpulkan meliputi organisasi garis dan staf serta organisasi fungsional yang melibatkan keseluruhan anggota organisasi yang terkait dengan pemberdayaan KSM.

- c. Terkait dengan pelaksanaan memiliki hubungan erat dengan realisasi program kerja. Realisasi program secara hasil, khususnya terkait dengan pengembangan secara kuantitas KSM masih kurang dari target yang telah direncanakan. Akan tetapi jika melihat sisa waktu periode dan persiapan yang di buat, target kuantitas KSM akan dapat terpenuhi karena tersedianya sarana yang mendukung. Sedangkan pada sisi pengawasan diberlakukan model pengawasan internal yakni pengawasan yang melibatkan unsur-unsur internal organisasi. Keterlibatan anggota organisasi dalam pengawasan akan memudahkan proses pengawasan kerja sehingga akan dapat menemukan solusi lebih mudah. Akan tetapi, tidak jarang model pengawasan ini juga menyebabkan

permasalahan tersendiri karena terlalu banyaknya penilaian kerja yang akan dimunculkan. Namun, menurut penulis, dengan keberadaan fungsionalisasi organisasi, dampak tersebut dapat diminimalisir sehingga dapat memperkecil peluang munculnya multinilai dari proses pengawasan.

5.2. Saran

Berdasarkan pembahasan beserta hasilnya, maka menurut penulis ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian sebagai berikut:

1. Perlu adanya perhatian yang lebih dari instansi yang bergerak di bidang dakwah terhadap model pengembangan dakwah di bidang perekonomian sebagaimana yang telah dikembangkan oleh Pondok Pesantren Maslakul Huda dengan meningkatkan peran dan fungsi pesantren dari yang semula berjalan apa adanya dan cenderung sporadis tak terencana menjadi terprogram, simultan dan terukur sesuai dengan situasi dan kondisi perkembangan zaman. Baik itu dalam fungsi sebagai lembaga pendidikan dan pengemban tradisi keislaman maupun sebagai lembaga sosial kemasyarakatan.
2. Untuk lembaga pendidikan, khususnya yang menyelenggarakan pendidikan mengenai manajemen dakwah, perlu mempertimbangkan untuk memasukkan materi pengembangan dan pemberdayaan ekonomi umat sebagai materi dalam kurikulum ajar karena melihat hasil lapangan yang sangat signifikan dan dapat membantu sekaligus sebagai wujud pengembangan bidang dakwah.

5.3. Penutup

Demikian skripsi yang dapat penulis susun. Bercermin pada kata bijak bahwa tidak ada sesuatu yang sempurna, maka saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan karya ilmiah ini dan karya-karya ilmiah penulis selanjutnya. Akhirnya, semoga di balik ketidaksempurnaannya, karya ilmiah ini dapat memberikan secercah manfaat bagi kita semua. Amin

DAFTAR PUSTAKA

- An-Nabahan, M. Faruq. 2000. *Sistem Ekonomi Islam*. Yogyakarta: UII Press.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Sebuah Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, Saifudin. 1998. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Departemen Agama RI. 1983. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta: Proyek Pengadaan Kitab Suci al-Qur'an
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1997. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Hadi, Sutrisno. 1993. *Metodologi Research*. Jilid I. Cet. XXIV. Yogyakarta: Andi Offset.
- Halim, A., dkk (eds). 2005. *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Ife, Jim dan Frank Tesoriero. 2008. *Community Development: Alternatif Pengembangan Masyarakat di Era Globalisasi*. Terj. Sastrawan Manullang dari judul asli "Community Development: Alternatives in an Age of Globalization". Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Koentjoroningrat. 1981. *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta. Gramedia.
- Machendrawaty, Nanih., dan Agus Ahmad Safei. 2001. *Pengembangan Masyarakat Islam, Dari Ideologi, Strategi Sampai Tradisi*. Bandung: Rosda Karya.
- Mahfudz, Sahal. 1994. *Nuansa Fiqh Sosial*. Yogyakarta : LKIS
- Masyhud, M. Sulthon., dkk. 2004. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta. Diva Pustaka.
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mukhsin, Sukardi.H. Pati. Wawancara. tanggal 30 Desember 2008
- Munir, M., dan Wahyu Ilaihi. 2006. *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Kencana

- Rofiq, A. dkk. 2005. *Pemberdayaan Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren
- Sanwar, Aminuddin.1987. *Pengantar Ilmu Dakwah*. Semarang : Diktat Fakultas Dakwah IAIN Walisongo
- Shaleh, Rosyad A. 1977. *Manajemen da'wah Islam*. Jakarta: Bulan Bintang
- Sudarto. 2002. *Metodologi Penelitian Filsafat*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 1983. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung. Alumni.
- Wrihatnolo, Andi R. dan Riant Nugroho Dwidjowijoto. 2007. *Manajemen Pemberdayaan Sebuah Pengantar dan Panduan Untuk Pemberdayaan Masyarakat*. Jakarta: Gramedia.
- Zubaedi. 2007. *Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.