



Pendekatan ABCD dan Manajemen



Penulis
Agus Salim Chamidi
Benny Kurniawan
Agus Nur Soleh

Pendekatan ABCD dan Manajemen

Penulis

Agus Salim Chamidi

Benny Kurniawan

Agus Nur Soleh



Penerbit Yayasan Wiyata Bestari Samasta
Cirebon, 2023

Pendekatan ABCD dan Manajemen

vii + 119 hlm.; 14 x 20 cm

ISBN: 978-623-8083-38-1

Penulis : Agus Salim Chamidi, Benny Kurniawan, Agus
Nur Soleh

Tata Letak : Ircham Chamidi

Desain Sampul : FidyA Arie Pratama

Cetakan 1 : Januari 2023

Copyright © 2023 by Penerbit Yayasan Wiyata Bastari Samasta
Bekerja Sama dengan IAINU Kebumen Press

All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang No 19 Tahun 2002.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektris maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Penerbit Yayasan Wiyata Bastari Samasta
Anggota IKAPI

Jl. Sumadinata 22 Cirebon – Jawa Barat Indonesia 45151

Cirebon Telp. 085724676697

e-mail: wbsamasta@gmail.com

Web : <http://wbs-indonesia.com/>

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah wa syukurulillah buku ini dapat selesai dan diterbitkan. Buku ini spesial mencoba secara tuntas membedah pendekatan ABCD yang lazim dipakai dalam kerja-kerja pemberdayaan dan pengembangan komunitas (masyarakat). Lebih dari itu, pendekatan ini dikemas dengan menyandingkannya dalam perspektif kajian manajemen. Ini menjadi kebaruan (*novelty*) buku ini. Tujuannya agar ABCD dapat memperkaya kajian manajemen dalam perkuliahan, diskusi, dan pengembangan keilmuan manajemen.

Penulis mengucapkan terimakasih pada berbagai pihak yang telah membantu terbitnya buku ini. Secara khusus kami berterimakasih kepada Subdirektorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Direktorat Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, keluarga besar IAINU Kebumen, dan penerbit.

Sebagai karya ilmiah buku ini masih terdapat banyak kekurangan. Karenanya, saran dan kritik konstruktif tentunya sangat kami harapkan untuk perbaikan selanjutnya. Akhirnya semoga buku ini bermanfaat bagi banyak pihak, khususnya

para pegiat pengembangan masyarakat, akademisi, praktisi manajemen, pengelola perguruan tinggi, dan masyarakat luas.

Selamat membaca.

Kebumen, Januari 2023

Tim Penulis

SAMBUTAN REKTOR IAINU KEBUMEN

Assalamu'alaikum War.Wab.

Saya menyambut gembira dengan terbitnya buku ini. Saya selaku Rektor IAINU Kebumen mengapresiasi kerja keras penulis dalam menyusun buku ini. Buku ini sangat bermanfaat bagi pengembangan keilmuan di perguruan tinggi dan sekaligus di tengah masyarakat.

Sebagaimana kita ketahui *Asset Based Community Development* (ABCD) merupakan salah satu pendekatan dalam upaya pengembangan komunitas dan masyarakat. Pendekatan ini mengedepankan konsep asset, modal, dan kekuatan yang dimiliki komunitas. Buku ini berhasil menjelaskan secara runtut pendekatan ABCD.

Lebih dari itu, rupanya buku ini juga mengkaitkan pendekatan ABCD dengan kajian manajemen. Ini sebuah inovasi yang menarik. Buku ini berhasil mendialogkan pendekatan ABCD yang berada di wilayah pengabdian kepada masyarakat (PkM) dengan manajemen yang umumnya berada di wilayah pendidikan dan pengajaran dalam tri dharma perguruan tinggi. Dengan kata lain, buku ini berhasil menarik

metode PkM ke dalam ruangan perkuliahan dan pengajaran, utamanya dalam perkuliahan bidang manajemen pendidikan.

Sekali lagi, saya mengucapkan selamat dan terimakasih. Semoga buku ini semakin mendekatkan ruang-ruang kuliah dengan realitas masyarakat.

Wassalamu'alaikum War.Wab.

Kebumen, Januari 2023

Rektor IAINU Kebumen

Fikria Najitama

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Sambutan Rektor IAINU Kebumen	v
Daftar Isi	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II PENDEKATAN PENGEMBANGAN MASYAKARAT	8
BAB III <i>ASSET BASED COMMUNITY DEVELOPMENT</i>	21
BAB IV LANGKAH-LANGKAH ABCD	36
BAB V MANAJEMEN	74
BAB VI PENDEKATAN ABC DAN MANAJEMEN	95
BAB VII PENUTUP	113
Daftar Pustaka	115



BAB I PENDAHULUAN

Kata ‘pembangunan’ menurut kamus KBBI diartikan sebagai ‘proses, cara, perbuatan membangun’, sedangkan kata ‘membangun’ itu sendiri diartikan sebagai ‘mendirikan, membina, memperbaiki’. Dalam Bahasa Inggris, kata ‘pembangunan’ diterjemahkan dengan ‘development’.

Dalam pandangan kritik Mark Hobart (1993), pembangunan (*development*) digambarkan bersifat kapitalistik dimana proses, cara, dan perbuatan ‘membangun’ itu semata-mata hanya akan menguntungkan pemilik modal, bangsa Barat, dan kemudian hanya akan menghancurkan eksistensi sosio-kultural di luar mereka. Pembangunan menjadi proses modernisasi yang akan menghilangkan proses sosio-historis dan lokalitas, lalu akan lahir dikhotomi sentral (pusat) versus periferial (pinggiran), superior versus inferior, kuat versus lemah, dan negara maju versus negara berkembang/tidak maju. Pada akhirnya pembangunan menjadi model kolonialisme penjajahan gaya baru. Inilah

kritik Hobart atas konsep pembangunan yang sejak lama didominasi pemikiran kapitalisme.

Memang tidak semuanya menjadi kesalahan dan kegagalan kapitalisme, dan karenanya kemudian pemikiran baru bergerak maju untuk memperbaiki pemikiran sebelumnya. Salah satunya adalah pemikiran developmentalisme (*developmentalism*). Pemikiran ini berkembang pasca Perang Dunia II yang berangkat dari Doktrin Truman Presiden Amerika Serikat (1947). Pembangunan adalah pembangunan ekonomi dalam bentuk bantuan negara Amerika dan sekutunya kepada sejumlah negara dari ancaman bahaya komunisme. Sebagai sebuah pemikiran, developmentalisme tidak menafikan menerapkan strategi kapitalisme sepanjang kesuksesan ekonomi dapat melahirkan kekuatan politik baru, pemimpin baru, dan negara-negara baru. Dengan kata lain, pemikiran developmentalis mendasarkan pada rasionalitas, kepentingan ekonomi kemakmuran, dan kebebasan. Akan tetapi nampaknya paham developmentalisme masih belum mampu mengenyampingkan pengaruh pemikiran kapitalisme. Inilah yang kemudian kelompok pemikiran feminisme pun mengkritiknya sebagaimana diungkap Lailiy Muthmainnah (2018). Bahwa pembangunan itu sebenarnya penyadaran kerangka berpikir untuk mewujudkan citra masyarakat ideal, yang citra ini sebenarnya sangat spesifik baik secara kultural maupun masanya (*cultural specific and time specific*).

United Nations Development Programme (UNDP, 2022) merilis bahwa dunia sekarang ini memasuki masa ketidakpastian dan kehidupan yang tidak tenang (*uncertain times and unsettled lives*). Pandemi dan perang menjadi pemicunya. Kehidupan manusia berada dalam kegelisahan. Salah satu yang menjadi sorotan adalah persoalan ketahanan pangan (*food insecurity*). Untuk itu UNDP memandang penting pembangunan manusia berbasis alam (*nature-based human development*), penguatan partisipasi komunitas local dalam pembangunan lingkungan hijau, termasuk di dalamnya peningkatan praktik pertanian untuk ketahanan pangan.

Menurut Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2012 tentang Pangan, ketahanan pangan adalah kondisi terpenuhinya pangan bagi negara sampai dengan perseorangan, yang tercermin dari tersedianya pangan yang cukup, baik jumlah maupun mutunya, aman, beragam, bergizi, merata, dan terjangkau serta tidak bertentangan dengan agama, keyakinan, dan budaya masyarakat, untuk dapat hidup sehat, aktif, dan produktif secara berkelanjutan (Pasal 1 ayat 4). Ketahanan pangan ini menjadi dasar penyelenggaraan pangan, selain dasar kedaulatan pangan dan kemandirian pangan (Pasal 3). Penyelenggaraan pangan itu sendiri bertujuan antara lain untuk meningkatkan kemampuan produksi pangan secara mandiri dan ketersediaan pangan yang beragam, aman, bermutu, dan bergizi bagi konsumsi masyarakat (Pasal 4). Dalam upaya ini Kementerian Pertanian menunjukkan

pentingnya pertanian organik (*organic farming*), yaitu pertanian yang kembali ke alam, tanpa menggunakan pupuk kimia ataupun pestisida. Pertanian yang bebas dari substansi kimia yang mampu merusak lingkungan serta merusak kesehatan (Direktorat Jenderal Tanaman Pangan, 2016:2).

Ini semua berarti bahwa persoalan kegelisahan, ketidakpastian, dan ketidaknyamanan hidup sebenarnya dapat dijawab dengan upaya kembali kepada pertanian organik yang ramah lingkungan. Beras atau nasi yang sehat sebagai makanan pokok masyarakat Indonesia produk pertanian organik harus menjadi bagian penting ketahanan pangan di Indonesia. Upaya ini tentunya menjadi bagian penting dalam membantu menjawab ketidakpastian dan kegelisahan masyarakat dunia terakhir ini.

Kritik terhadap kapitalisme dan developmentalisme penting untuk dijawab dengan mengedepankan kemampuan asset dan potensi local masyarakat. Masyarakat menjadi penting untuk digugah kembali untuk mengedepan berpartisipasi aktif dalam ketahanan pangan, kemandirian, dan kedaulatan pangan sebagaimana amanat Undang-Undang Pangan di atas.

Berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 050/145 Tahun 2022, jumlah desa/kelurahan di Indonesia sebanyak 74.961 desa dan 8.506 kelurahan. Di Pulau Jawa sendiri terdapat 22.475 desa dan 2.221 kelurahan, atau sekitar 22,47% dari jumlah desa/kelurahan

se-Indonesia. Jumlah desa tentunya sangat banyak, dan ini memerlukan perhatian serius dalam upaya membangun ketahanan pangan, kemandirian, dan kedaulatan pangan berbasis desa.

Desa sendiri menurut Undang-Undang Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam system pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (Pasal 1). Sebagai sebuah kawasan, desa memiliki kegiatan utama di sector pertanian. Kegiatan utama ini tentunya harus menjadi prioritas upaya pengembangan kemandirian dan kesejahteraan social melalui program pemberdayaan dan penguatan masyarakat desa.

Ini semua berarti bahwa pembangunan selayaknya memperhatikan kekhasan dan budaya setempat (*cultural and time specific*) dengan berbasiskan pada lokalitas desa, partisipasi masyarakat desa, dan khususnya pada sector pertanian pangan yang sehat. Pembangunan sector pertanian desa yang partisipatif menjadi kebutuhan berkelanjutan (*sustainable need*) untuk menghindari kegelisahan dan ketidakpastian pada persoalan ketahanan pangan. Dalam hal ini, pertanian padi sehat organic dimana beras menjadi kebutuhan pangan pokok sangat patut menjadi prioritas rangkaian kegiatan pemberdayaan dan penguatan masyarakat desa. Komunitas petani sudah

selayaknya mengedepankan berpartisipasi aktif untuk menjadi actor (subyek) pembangunan pedesaan yang sehat, ramah lingkungan, dan berkelanjutan. Aset dan potensi para petani menjadi penting sebagai modal pembangunan tersebut.

Di atas sudah disebutkan bahwa pembangunan adalah tentang cara dan proses. Ini diperlukan suatu pendekatan (*approach*) yang tepat agar pembangunan itu sendiri berlangsung partisipatif dan tanpa merusak kearifan local dan lingkungan. Selain itu pembangunan juga diharapkan positif memberikan jawaban dan solusi. Tidak hanya terbatas pada sector pertanian pangan saja, akan tetapi di berbagai bidang kehidupan umat manusia.

Pendekatan yang positif perlu dikembangkan. Buku ini akan mengupas tentang pendekatan berbasis asset komunitas yang lazim disebut sebagai *asset based community development* (ABCD), atau pendekatan ABCD. Pendekatan ini menarik sebab komunitas atau masyarakat ditempatkan pada posisi sebagai subyek dengan segala asset dan potensi mereka, bukan dengan segala permasalahan mereka. Bahwa ketika mengembangkan masyarakat (komunitas), pendekatan ini melihat masyarakat (komunitas) itu laksana 'gelas berisi air' walaupun isi airnya hanya separo, bukan melihat gelas separo kosong. Sisi positif menjadi kelebihan ABCD, dan karenanya pendekatan ini penting dikupas tuntas disini.

Sebagai sebuah pendekatan pemberdayaan masyarakat, ABCD tentunya memiliki cara kerja. Hal ini

tentunya layak diperdalam kembali dalam kaitannya dengan kajian manajemen (*management studies*). Apa yang terdapat dalam ABCD akan dibahas lebih lanjut dalam perspektif manajemen. Tujuannya agar kajian-kajian manajemen di bangku kuliah dan di forum-forum diskusi dapat diperkaya dengan menghadirkan model pendekatan ABCD. Apalagi kajian manajemen yang bersinggungan langsung dengan banyak orang, seperti manajemen pendidikan, manajemen produksi, dan lainnya, tentunya pendekatan ABCD dapat terus dikembangkan.



BAB II

PENDEKATAN PENGEMBANGAN MASYARAKAT

Pada bab sebelumnya kita sudah membahas seputar ‘pembangunan’ sebagai proses dan cara membangun, memperbaiki, mengembangkan, ataupun mendirikan suatu bangunan fisik (rumah, gedung) atau nonfisik (sikap, perilaku). Tentunya upaya pembangunan memerlukan sejumlah perangkat agar pembangunan itu sendiri sesuai dengan apa yang diharapkan dan direncanakan. Demikian halnya pembangunan atau pengembangan yang bersifat non-fisik yang berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM) juga memerlukan seperangkat alat, cara, proses, strategi, dan metode yang dibutuhkan agar hasilnya sesuai dengan harapan.

Dalam kegiatan pembangunan atau pengembangan masyarakat manusia dikenal sejumlah pendekatan (*approach*), seperti *Community Based Research*, *Participatory Action Research*, *Asset Based Community Development*, dan lainnya. Semua pendekatan ini tentunya baik dan sangat

dibutuhkan dalam upaya pembangunan dan pengembangan masyarakat/komunitas.

A. Pendekatan (*Approach*)

Pada bab ini kita akan mencoba membahas tuntas pendekatan *Asset Based Community Development*. Pendekatan ini lazim dikenal dengan sebutan pendekatan ABCD (*ABCD approach*). ABCD itu sendiri kependekan dari *Asset Based Community Development*. Namun, sebelumnya kita mencoba memahami konsep dan pengertian pendekatan (*approach*) terlebih dahulu, sebab terkadang kita dibingungkan dengan pengertian metode (*methods*).

Dalam suatu proses pengembangan komunitas, pendekatan (*approach*) itu lebih menitikberatkan pada strategi (*strategy*) untuk mencapai tujuan. Sedangkan metode (*method*) itu lebih menitikberatkan pada teknik (*technique*) dalam pelaksanaan pengembangan komunitas. Selain itu, pendekatan itu biasanya muncul pada tahap perencanaan (*planning*), sedangkan metode muncul mengiringi proses pelaksanaan program kegiatan (*actuating*).

Meskipun demikian, antara pendekatan dengan metode itu saling berhubungan, antara strategi dengan teknik saling berkaitan. Misalnya dalam sebuah rencana pembelajaran di kelas, seorang guru tentunya harus menentukan suatu pendekatan atau strategi yang akan dipergunakan, dan nyatanya dalam praktek pelaksanaan pembelajarannya guru tersebut menggunakan beberapa

metode. Contoh lain, seorang mentor akan menggunakan pendekatan proses (*processual approach*) untuk mencapai tujuan, dan pada prakteknya sang mentor menggunakan beragam metode, seperti metode ceramah, diskusi, kerja laboratorium/lapangan, dan lainnya. Pendek kata, suatu pendekatan (*approach*) pasti akan membutuhkan sejumlah metode atau teknik dalam pelaksanaannya, agar tujuannya yang direncanakan dapat tercapai.

B. Pendidikan Andragogi

Sebelum masuk membahas pendekatan ABCD, kita perlu memahami terlebih dahulu tentang pendidikan andragogi (pendidikan orang dewasa). Bahwa, dalam dunia pendidikan dikenal dua pendekatan, yaitu, pendekatan yang berpusat pada guru (*teacher centered approach*) dan berpusat pada peserta didik (*student centered approach*). Kedua pendekatan ini memiliki strategi dan teknik yang beragam. Untuk pendidikan berpusat pada peserta didik sendiri terbagi menurut perbedaan peserta didiknya, peserta didik anak-anak (*children*) dan remaja (*adolescent*) dan peserta didik orang dewasa (*adults*). Umumnya Pendidikan dengan peserta didik anak-anak dan remaja berlangsung dalam jenis pendidikan formal (sekolah/madrasah), sedangkan yang dewasa pada jenis nonformal.

Untuk jenis pendidikan formal untuk anak-anak dan remaja dikenal dengan sebutan Pendidikan pedagogi (*paedagogy*). Untuk jenis pendidikan nonformal dengan peserta didik orang dewasa lazim dikenal dengan sebutan

pendidikan orang dewasa atau pendidikan andragogi (*andragogy*). Tokoh Pendidikan androgogi di antaranya adalah Alexander Kapp (Jerman, 1799-1869) dan Malcolm Shepherd Knowles (Amerika, 1913-1997).

Dalam pendidikan andragogi guru atau pendidik lazim disebut dengan fasilitator atau mentor. Dalam pendidikan andragogi ini, peserta didik dianggap sudah dapat diajak oleh fasilitator untuk bersama-sama membangun tujuan pembelajaran. Asumsi ini menjadi kekuatan androgogi yang membedakan dengan jenis dan model pendidikan pedagogi pada umumnya. Malcolm S. Knowles dkk.(2005:64-68) menyebutkan terdapat enam prinsip dasar yang menjadi pusat model andragogi, yaitu, (1)*the learner's need to know*, (2)*self-concept of the learner*, (3)*prior experience of the learner*, (4)*readiness to learn*, (5)*orientation to learning*, and (6)*motivation to learn*. Secara sistematis keenam prinsip di atas dijelaskan bahwa dalam andragogi:

1. Peserta didik orang dewasa itu belajar sesuai kebutuhannya, dan mereka sudah menyadari dan mengetahui alasan dan kebutuhan mengapa mereka perlu belajar lagi untuk mempelajari sesuatu;
2. Mereka memiliki konsep diri (*self-concept*) tentang tanggungjawabnya terhadap keputusan yang diambilnya sendiri itu untuk keperluan hidup mereka sendiri;
3. Mereka sudah mempunyai pengalaman hidup sebagai modal belajar, sehingga mereka

mengikuti pembelajaran untuk semakin memperkuat kualitas hidup dan kehidupan mereka kedepan;

4. Mereka pun menjadi siap untuk mengikuti pembelajaran, mempelajari hal-hal baru yang dibutuhkan, dan berani mengatasinya;
5. Mereka pun kemudian menjadi jelas arah orientasi belajar pada kehidupan nyata mereka, pada tugas dan masalah yang mereka hadapi sehari-hari; dan
6. Mereka memiliki motivasi belajar yang jelas guna membantu mereka menjalankan tugas sehari-hari dan mengatasi masalah-masalahnya secara efektif dan efisien.

Peserta didik andragogi adalah orang-orang dewasa yang mempunyai kemampuan yang aktif dalam merencanakan arah belajarnya, sudah mempunyai bahan belajar dari pengalaman hidupnya, memikirkan cara terbaik untuk belajar, mampu menganalisis dan menyimpulkan serta mampu mengambil manfaat dari belajar untuk hidup dan kehidupannya yang lebih baik. Akhirnya, dengan memahami siapa peserta didik pendidikan andragogi ini selanjutnya diharapkan pemahaman tentang pendekatan ABCD nantinya semakin baik. Bahwa penggunaan pendekatan ABCD nantinya akan dihadapkan dengan peserta didik orang dewasa melalui model pendidikan andragogi.

C. Memaknai Pembangunan

Kita akan memperdalam pendekatan ABCD, dan ABCD singkatan dari *'asset based community development'* dimana di dalamnya terdapat kata *'development'* yang banyak diartikan dengan *'pembangunan'*. Pertanyaannya, apakah kita akan benar-benar memaknai pembangunan apa adanya, sementara peserta didiknya adalah orang-orang dewasa? Jawaban singkatnya, tentu tidak demikian. Oleh karenanya, pada bagian ini kita akan mencoba memaknai kembali konsep dan pengertian pembangunan dalam kaitannya dengan pendidikan andragogi dan pendekatan ABCD.

Di atas sudah diuraikan, bahwa makna pembangunan bukanlah sebatas cara dan proses membangun, memperbaiki, dan mengembangkan. Akan tetapi makna pembangunan ternyata harus juga memperhatikan pendekatan (*approach*), kepada siapa pembangunan itu diberikan, dan status dan peranan orang-orang yang diberikan pembangunan itu apakah sebagai subyek atau sebagai obyek pembangunan itu sendiri.

Uraian tentang prinsip-prinsip pendidikan andragogi di atas memberitahukan kepada kita bahwa peserta didik adalah orang-orang dewasa yang sudah berpengalaman dengan motivasi dan arah orientasi yang jelas. Oleh karenanya, *pertama-tama*, pembangunan perlu dimaknai sebagai upaya pengembangan pengalaman, motivasi, dan arah orientasi hidup para orang dewasa. Kemudian, *kedua*, pembangunan tentunya perlu

menempatkan mereka sebagai subyek-subyek pembangunan itu sendiri.

Dengan demikian, pemaknaan pembangunan di sini adalah upaya pengembangan pengalaman, motivasi, dan arah orientasi hidup para orang dewasa dimana mereka menjadi subyek-subyek pembangunan atas diri mereka sendiri. Pembangunan harus menjadi upaya pengembangan yang bersumber dari mereka, oleh mereka, dan untuk mereka. Pembangunan (*development*) adalah upaya pengembangan pengalaman, motivasi, dan arah orientasi hidup para orang dewasa, yang bersumber dari mereka, oleh mereka, dan untuk mereka, dimana mereka benar-benar menjadi subyek-subyek pelaku pembangunan itu sendiri.

D. Memahami Komunitas (*Community*)

Pertanyaannya, siapakah orang-orang dewasa itu? Siapakah mereka itu? Dalam kaitannya dengan pendekatan ABCD, pertanyaan tersebut akan kita jawab dengan memahami tentang komunitas (*community*). Sebelum membahas komunitas, disini kita perlu membahas terlebih dahulu tentang masyarakat (*society*).

Mac Iver (1955) dalam Budi Suryadi (2012:54), mendefinisikan masyarakat sebagai *a system of ordered relations* (sebuah sistem hubungan yang tertib). Ralph Linton (1936), mendefinisikan masyarakat sebagai kelompok manusia yang telah hidup dan bekerja bersama cukup lama dalam mengorganisasikan dan mengatur individu sebagai suatu kesatuan sosial dengan batas-batas tertentu.

Sedangkan Gillin and Gillin (1948) melihat masyarakat sebagai sekelompok manusia yang tersebar, yang mempunyai tradisi/kebiasaan, sikap dan perasaan persatuan yang sama. Adapun Davis (1959) menyebutkan bahwa masyarakat adalah kelompok sosial terkecil yang bertempat tinggal di daerah tertentu, yang di dalamnya mengandung seluruh aspek kehidupan social. Sedangkan Emile Durkheim menyebut masyarakat sebagai suatu kenyataan yang obyektif secara mandiri, bebas dari individu-individu yang merupakan anggota-anggotanya. Masyarakat bukanlah hanya sekedar suatu penjumlahan individu semata-mata, melainkan suatu sistem yang dibentuk dari hubungan antar mereka, sehingga menimbulkan suatu realita tertentu yang mempunyai ciri-cirinya sendiri. Sedangkan Radam (1992), mendefinisikan masyarakat sebagai *the changing pattern of social relationship*, yang artinya suatu sistem kebiasaan, adat dan aturan-aturan, sistem kekuasaan dan kerjasama, sistem pengelompokan orang-orang dan golongan-golongannya, sistem tentang pengawasan terhadap tingkah laku manusia serta segala kebebasannya. Relasi-relasi itu bisa bersifat ekonomi, politik, personal (pribadi), impersonal (tak pribadi), relasi pertemanan, dan sebagainya. Masyarakat menurut Murtadha Muthahhari dalam Silfan dan Akilah Mahmud (2018), adalah sekelompok manusia yang terjalin erat karena sistem tertentu, tradisi tertentu, konvensi dan hukum tertentu yang sama, serta mengarah pada kehidupan kolektif.

Dari berbagai definisi masyarakat (*society*) di atas dapat disimpulkan bahwa masyarakat adalah sekumpulan banyak orang, yang sudah tinggal menetap lama di lokasi tertentu, yang memiliki struktur social, adat dan budaya, dan serta aturan hidup bersama, yang kesemuanya mereka gunakan bersama secara turun-temurun untuk eksistensi dan kelangsungan hidup mereka sendiri.

Masyarakat sebagai sekumpulan banyak orang dengan jumlah yang besar itu biasanya di dalamnya terdapat sejumlah kelompok yang memiliki ciri kesamaan tertentu. Di antaranya kelompok petani, kelompok perempuan, kelompok usaha kecil, dan lainnya. Kelompok-kelompok inilah yang menunjukkan adanya komunitas (*community*) di tengah masyarakat.

Adapun komunitas (*community*) menurut KBBI adalah kelompok organisme (orang dan sebagainya) yang hidup dan saling berinteraksi di dalam daerah tertentu. Menurut Siparman Abdullah (2013), komunitas biasanya merujuk pada sekelompok orang dalam area geografi tertentu yang berinteraksi dalam institusi bersama dan memiliki rasa interdependensi dan rasa memiliki bersama. Mayang dkk. mengutip pengertian komunitas menurut Kertajaya Hermawan (2008) sebagai sekelompok orang yang saling peduli satu sama lain lebih dari yang seharusnya dimana terjadi relasi pribadi yang erat antar para anggota komunitas tersebut karena adanya kesamaan *interest* atau *values*. Sedangkan menurut Soenarno dalam Mayang Rumaisha NF, dkk (2014) juga Suardi dan

Syarifudin (2015), komunitas menunjuk sebuah identifikasi dan interaksi sosial yang dibangun dengan berbagai dimensi kebutuhan fungsional, dengan pengikatnya adalah kepentingan bersama dalam memenuhi kebutuhan kehidupan sosialnya yang biasanya didasarkan atas kesamaan latar belakang budaya, ideologi, sosial-ekonomi, dan secara fisik suatu komunitas biasanya diikat oleh batas lokasi atau wilayah geografis.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunitas (*community*) adalah suatu kelompok di dalam sebuah masyarakat, yang memiliki kesamaan minat (*interest*) tertentu, yang menjunjung nilai (*value*) tertentu, yang memiliki struktur organisasi, aturan, dan kebiasaan sendiri. Contohnya, komunitas petani organik di Kebumen Jawa Tengah. Mereka merupakan sekelompok petani di tengah-tengah masyarakat Kebumen atau masyarakat Jawa, dan mereka pun merasa sebagai bagian dari masyarakatnya. Mereka memiliki kesamaan minat dalam bidang pertanian organik. Mereka menjunjung tinggi nilai-nilai tertentu, misalnya, nilai kesehatan keluarga dan lingkungan. Mereka terorganisir, misalnya, terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara, anggota, dan penasehat. Mereka memiliki kebiasaan sendiri, misalnya, kebiasaan memupuk sawah mereka dengan pupuk kandang, kebiasaan berkumpul '*rembugan*' memperbincangkan kelangsungan minat mereka.

E. Community Development

Di atas sudah disebutkan bahwa pembangunan (*development*) adalah upaya pengembangan pengalaman, motivasi, dan arah orientasi hidup para orang dewasa, yang bersumber dari mereka, oleh mereka, dan untuk mereka, dimana mereka benar-benar menjadi subyek-subyek pelaku pembangunan itu sendiri. Sedangkan komunitas (*community*) adalah suatu kelompok di dalam masyarakat, yang memiliki kesamaan minat (*interest*) tertentu, yang menjunjung nilai (*value*) tertentu, yang memiliki struktur organisasi, aturan, dan kebiasaan sendiri. Ada beberapa kata penting di atas, yaitu, pengembangan, minat, dan nilai.

Dari dua pengertian tersebut dapat dikatakan disini, bahwa *community development* adalah upaya pengembangan minat (*interest*) dan nilai (*value*) dengan pengalaman, motivasi, dan arah orientasi hidup orang-orang dalam komunitas, yang bersumber dari mereka, oleh mereka, dan untuk mereka, dimana mereka benar-benar menjadi subyek-subyek pelaku pengembangan komunitas mereka sendiri di tengah masyarakat.

Pengertian di atas dapat diilustrasikan dengan contoh berikut. Misalnya kita akan membangun komunitas petani organik di pesisir selatan Jawa. Ini diartikan bahwa sebenarnya kita akan berupaya mengembangkan minat mereka dalam bidang pertanian organik dan nilai-nilai (*values*) yang mereka perjuangkan melalui bidang pertanian organik. Nilai ini, sebagai sesuatu yang mereka

harga dan junjung tinggi, dapat berupa nilai keagamaan, budaya, social, ekonomi, politik, dan lainnya. Mereka adalah orang-orang yang sudah memiliki pengalaman, arah orientasi hidup, dan motivasi, dan oleh karenanya mereka harus menjadi subyek pengembangan komunitas. Kehadiran kita lebih sebagai fasilitator yang membantu memfasilitasi upaya pengembangan mereka. Apa saja yang penting dikembangkan terkait pertanian organic mereka, bagaimana caranya, dan bagaimana cara menilai keberhasilannya, semuanya itu menjadi milik mereka, dari mereka, oleh mereka, untuk mereka. Sekali lagi, fasilitator hanya membantu mereka tetap focus pada upaya-upaya mengembangkan pertanian organic mereka di tengah masyarakat.

Dengan demikian, dalam perspektif orang-orang anggota komunitas, pengertian membangun komunitas adalah mengembangkan minat dan nilai mereka sendiri, dari mereka, oleh mereka, dan untuk mereka. Sedangkan dalam perspektif fasilitator, membangun komunitas adalah membantu memfasilitasi komunitas untuk tetap fokus mengembangkan minat dan nilai mereka sendiri, dari mereka, oleh mereka, dan untuk mereka.

Demikian gambaran konseptual tentang pendekatan (*approach*), andragogi (*andragogy*), pembangunan (*development*), masyarakat (*society*), komunitas (*community*), dan pengembangan komunitas (*community development*). Akhirnya dapat disimpulkan bahwa pendekatan pengembangan masyarakat (komunitas)

adalah strategi mencapai tujuan pengembangan masyarakat (komunitas) yang dilakukan dengan model andragogi.



BAB III

ASSET BASED COMMUNITY DEVELOPMENT

Di atas kita telah mendapatkan gambaran tentang pendekatan (*approach*), andragogi (*andragogy*), pembangunan (*development*), masyarakat (*society*), komunitas (*community*), dan pengembangan komunitas (*community development*). Selanjutnya pada bagian ini kita akan mempelajari tentang pendekatan *Asset Based Community Development* (ABCD). ABCD sendiri dapat diterjemahkan sebagai Pengembangan Komunitas Berbasis Aset atau Pengembangan Komunitas Berdasarkan Aset.

Di atas sudah dijelaskan bahwa *community development* (pengembangan komunitas) adalah upaya pengembangan minat (*interest*) dan nilai (*value*) dengan pengalaman, motivasi, dan arah orientasi hidup orang-orang dalam komunitas, yang bersumber dari mereka, oleh mereka, dan untuk mereka, dimana mereka benar-benar menjadi subyek-subyek pelaku pengembangan komunitas

mereka sendiri di tengah masyarakat. Bahkan konsep ini sudah digambarkan dengan ilustrasi yang memperjelas. Maka disini kita akan memperjelas kembali konsep pengembangan komunitas tersebut, bahwa upaya pengembangan komunitas yang dilakukan itu mendasarkan pada asset komunitas tersebut. Sumber pengembangannya adalah asset mereka. Asset menjadi dasar pijakan langkah-langkah upaya pengembangan. Asset tersebut adalah milik mereka, dari mereka, oleh mereka, dan untuk mereka. Mereka adalah subyek-subyek pelaku pengembangan yang bekerja mendasarkan pada asset mereka.

A. Aset

Sebelum lebih jauh, kita pahami terlebih dahulu tentang aset. Aset berasal dari Bahasa Inggris *asset*. Menurut KBBI, aset adalah sesuatu yang mempunyai nilai tukar, modal, kekayaan. Sedangkan menurut Cambridge Dictionary, aset adalah *a useful or valuable quality, skill, or person; something valuable belonging to a person or organization that can be used for the payment of debts*. Aset adalah kualitas, keterampilan, atau orang yang berguna atau berharga; sesuatu yang berharga milik seseorang atau organisasi yang dapat digunakan untuk pembayaran hutang.

Dalam buku ini aset diartikan sebagai 'sesuatu yang berharga milik seseorang/organisasi'. Ini ditujukan untuk mempermudah pemahaman kita tentang apa itu aset. Oleh karenanya, ungkapan seperti aset petani itu berarti

sesuatu yang berharga milik petani; aset negara berarti sesuatu yang berharga milik negara.

Selanjutnya kita juga perlu memahami pengertian sumberdaya (*resource*) untuk memperdalam pemahaman tentang aset. Menurut KBBI, sumberdaya adalah faktor produksi terdiri atas tanah, tenaga kerja, dan modal yang dipakai dalam kegiatan ekonomi untuk menghasilkan barang jasa, serta mendistribusikannya; bahan atau keadaan yang dapat digunakan manusia untuk memenuhi keperluan hidupnya; segala sesuatu, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang digunakan untuk mencapai hasil, misalnya peralatan, sediaan, waktu, dan tenaga. Sedangkan menurut Cambridge Dictionary, *resource* (sumberdaya) adalah *a useful or valuable possession or quality of a country, organization, or person*.

Dalam buku ini pengertian sumberdaya (*resource*) secara sederhana diartikan sebagai 'segala sesuatu yang memiliki potensi kekuatan dan kegunaan untuk diusahakan dapat menghasilkan'. Misalnya sumberdaya alam (SDA), SDA adalah segala sesuatu yang berasal dari alam yang memiliki potensi kekuatan dan kegunaan untuk diusahakan dapat menghasilkan. Contohnya tanah sawah adalah tanah yang berasal dari alam yang memiliki potensi kekuatan dan kegunaan untuk diusahakan (dibajak dan ditanami bibit padi) dapat menghasilkan padi (beras). Misal lain sumberdaya manusia (SDM), SDM adalah segala sesuatu yang berasal dari diri manusia yang memiliki potensi kekuatan dan kegunaan untuk

diusahakan dapat menghasilkan. Contohnya ketrampilan membatik adalah ketrampilan yang berasal dari diri manusia yang memiliki potensi kekuatan dan kegunaan untuk diusahakan (bekerja) dapat menghasilkan produk berupa selembar kain batik.

Kita kembali pada pembahasan tentang asset. Di atas sudah disebutkan bahwa asset itu '*sesuatu yang berharga milik seseorang/organisasi*'. Pertanyaannya, mengapa asset itu sesuatu yang berharga? Jawabannya, sebab asset itu memiliki kekuatan dan kegunaan untuk diusahakan dapat menghasilkan suatu produk. Asset itu sumberdaya yang diusahakan untuk dapat menghasilkan produk sehingga asset itu menjadi sesuatu yang berharga. Dengan demikian asset merupakan sumberdaya yang berharga dan produktif.

B. Pendekatan ABCD

Di atas sudah disebutkan bahwa konsep pengembangan komunitas berbasis asset itu merupakan upaya pengembangan komunitas yang dilakukan dengan mendasarkan pada asset komunitas tersebut. Aset komunitas adalah sumberdaya yang berharga dan produktif milik anggota komunitas.

Persoalannya adalah apakah setiap komunitas menyadari dan mengetahui aset-aset mereka, dan selanjutnya memanfaatkannya secara maksimal untuk keperluan pengembangan mereka? Terhadap komunitas petani, apakah mereka menyadari dan mengetahui asset-aset mereka dan mengembangkannya? Terhadap

komunitas jamaah pengajian An-Nur misalnya, apakah mereka menyadari dan mengetahui asset-aset mereka dan mengembangkannya? Demikian halnya terhadap komunitas pecinta kuliner local, terhadap komunitas mahasiswa pecinta alam, komunitas penulis, dan lainnya, apakah mereka juga menyadari dan mengetahui asset-aset mereka dan mengembangkannya?

Pertanyaan-pertanyaan itu semua adalah pertanyaan yang menunjukkan betapa pentingnya suatu pendekatan (*approach*) berbasis asset, yaitu, pendekatan ABCD. Pendekatan ABCD menjadi sangat penting disini untuk membantu komunitas membangun kesadaran dan pengetahuan akan asset-aset mereka sekaligus mengembangkannya menjadi komunitas yang lebih efektif, efisien, dan produktif.

Selanjutnya, dalam perspektif pendidikan androgogi (pendidikan orang dewasa), pendekatan ABCD tentunya tetap menempatkan anggota komunitas sebagai orang-orang dewasa yang berpengalaman, memiliki motivasi dan orientasi hidup yang jelas, sehingga bantuan yang diberikan adalah bantuan fasilitasi sebagai fasilitator, dan pengembangan mereka adalah bersumber dari mereka, oleh mereka, untuk mereka, dan menjadi milik mereka. Untuk itu diperlukan pemahaman lebih lanjut tentang profil khas pendekatan ABCD.

B.1. Prinsip-Prinsip Pendekatan ABCD

Pertama-tama kita pahami prinsip-prinsip dari pendekatan ABCD ini. Ini penting agar kita memahami

dasar fundamental dari pendekatan ABCD dalam mencermati komunitas/masyarakat. Dalam hal ini kita akan menggunakan pemikiran Kretzmann dan McKnight sebagaimana dijelaskan, Ansori dkk. (2021:140143) tentang empat prinsip utama pendekatan ABCD. Keempat prinsip pendekatan ABCD adalah:

1. *Aset dan kekuatan.* Fokus pendekatan ABCD adalah aset dan kekuatan komunitas (masyarakat). Pendekatan dapat dimulai dengan mengungkap hal-hal yang dapat membuat mereka kuat, seperti keterampilan, minat, pengalaman, dan praktek baik (*best practice*) mereka, yang kesemuanya ini dapat berkontribusi untuk kebaikan dan kesejahteraan bersama. Prinsip ini sangat berbeda dengan pendekatan yang berfokus pada masalah dan atau kebutuhan komunitas, yang dapat melahirkan pelabelan kurang baik (negatif) terhadap mereka,
2. *Identifikasi dan pemetaan.* Pendekatan ABCD focus bekerja untuk mengidentifikasi, memetakan, dan memobilisasi aset komunitas. Kerja ini antara lain berupa: (a)identifikasi dan mobilisasi ketrampilan dan kemampuan individu dalam komunitas, (b)ketrampilan dan kemampuan komunitas itu sendiri, (c)organisasi dan jaringan yang dimiliki komunitas, (d)Lembaga-lembaga yang sudah bekerjasama dengan mereka, (e)asset fisik, alam, infrastruktur/fasilitas, ekonomi, nilai dan budaya,

asset social kemasyarakatan, asset manusia, dan asset teknologi yang dimiliki mereka.

3. *Community driven development (CDD)*. Pendekatan ABCD meletakkan kegiatan pengembangan bertumpu pada gerak kerja komunitas, bukan pihak lain di luar komunitas. Prinsipnya, bahwa komunitas bekerja *dari dalam* komunitas *keluar* tumbuh berkembang (*building community from the inside out*). Komunitas bekerja, bergerak, dan berkembang berbasiskan asset mereka, sekaligus dengan peran kepemimpinan internal mereka.
4. *Modal sosial*. Pendekatan ABCD menekankan pentingnya modal social (*social capital, social modal*) yang sudah dimiliki komunitas. Bahwa pengembangan komunitas itu didorong dan digerakkan oleh modal social. Modal social ini menunjuk segenap kemampuan (*capability*) dan hubungan sosial komunitas yang mendapatkan pengakuan dan kepercayaan masyarakat secara umum.

Selanjutnya perlu kiranya di sini diperjelas tentang modal social (*social modal*). Penjelasan dengan menggunakan ilustrasi berikut. Misalnya komunitas petani itu dikenal dan dipercaya masyarakat luas sebagai sosok-sosok yang ulet dan sederhana. Maka, kapabilitas (*capability*) '*keuletan dan kesederhanaan*' komunitas petani ini merupakan modal social. Dalam ABCD modal social ini

harus mengedepan dalam upaya pengembangan komunitas. Selain itu, ternyata komunitas petani itu dikenal juga memiliki hubungan jejaring sosial yang baik dengan sejumlah lembaga lain, misalnya dengan organisasi Nahdlatul Ulama (NU) di tingkat desa dan kecamatan, dengan lembaga-lembaga desa, dan lainnya. Ini disebut sebagai modal social hubungan jejaring. Dalam ABCD, modal social inipun harus mengedepan dalam upaya pengembangan komunitas petani itu. Jadi, modal social itu dapat berupa kemampuan atau kapabilitas (*capability*) dan hubungan jejaring sosial.

Dari sifatnya, modal social itu dapat dibagi menjadi dua, yaitu, modal social actual dan potensial. Modal social actual itu bersifat aktual dan nyata kekinian. Sedangkan model social potensial itu bersifat potensial dan berkemungkinan untuk digunakan.

Misalnya komunitas petani “Lancar” di Desa Waja itu dikenal ulet, sederhana, dan penuh gotong royong. Mereka terdiri dari 25 orang. Mereka berhubungan baik dengan pihak pemerintahan desa dan juga dengan Ranting NU. Bahkan 2-3 orang anggotanya malah menjadi pengurus NU di tingkat kecamatan dan kabupaten. Dari sini dapat diketahui:

- a. Modal social kapabilitas mereka adalah keuletan, kesederhanaan, dan gotong-royong;
- b. Modal social jejaring mereka adalah hubungan jejaring “Lancar” dengan

- pemerintahan desa Waja dan ranting NU Waja;
- c. Modal social actual mereka adalah keuletan, keserhanaan, gotong royong, pemerintahan desa Waja, dan ranting NU Waja, serta “Lancar”;
 - d. Modal social potensial mereka adalah jejaring NU tingkat kecamatan dan kabupaten, yang ini memungkinkan mereka dapat mengembangkan “Lancar” ke ruang yang lebih luas di tingkat kecamatan/kabupaten.

B.2. Landasan Teori Pendekatan ABCD

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa pendekatan ABCD merupakan sebuah model strategi mencapai tujuan (*goals, objectives*) dengan mengedepankan asset sebuah komunitas/masyarakat. Prinsip-prinsip ABCD adalah (a)focus pada asset komunitas/masyarakat, (b)proses identifikasi, pemetaan, dan mobilisasi, (c)bertumpu pada komunitas atau *community-driven* dimana segenap anggota komunitas berpartisipasi aktif, dan (d)menekankan pentingnya modal social (*social modal, social capital*).

Mengutip pendapat Alison Mathie dan Gord Cunningham, Ansori dkk. (2021:138) menyebutkan adanya beberapa teori yang turut memberikan penguatan paradigmatik terhadap ABCD sebagai sebuah pendekatan (*approach*) dalam upaya pengembangan

komunitas/masyarakat berbasis asset. Teori-teori tersebut di antaranya adalah *Appreciative Inquiry*, *Social Capital*, *Participatory Approaches*, *Community Economic Development*, *Civil Society*. Berikut penjelasan singkat tentang teori-teori yang mewarnai pendekatan ABCD.

Appreciative Inquiry. Teori ini dicetuskan David Cooperrinder dan Suresh Srivastva (1987), yang awalnya gelisah dengan menguatnya wacana negatif atau wacana defisit dalam upaya pengembangan komunitas (masyarakat). Wacana defisit bertumpu pada masalah-masalah dalam komunitas untuk mencari solusi dan mengembangkan komunitas itu. Seakan-akan upaya mengembangkan komunitas itu harus beranjak dari masalah dahulu.

Kemudian mereka berdua mengembangkan wacana positif yang dikenal dengan *Appreciative Inquiry*. Secara harfiah, makna *appreciative* adalah menyadari kehebatan, menyatakan kekuatan, kesuksesan, potensi, menghargai sesuatu, memberikan nilai tambah, dan mengambil pelajaran akan sesuatu hal. Sedangkan makna *inquiry* adalah menanyakan, terbuka dalam melihat potensi, tindakan untuk mengeksplorasi sesuatu, tindakan untuk menemukan sesuatu. Intinya, fokus *Appreciative Inquiry* adalah mencari, menggali, mengumpulkan banyak potensi, kekuatan, praktik baik (*best practice*) dalam komunitas dan anggotanya untuk kemudian bersama-sama membangun impian dan cita-cita (*vision*) yang dapat diraih secara kolektif. Adapun langkah-langkahnya secara berurutan adalah: (a)*discovery*, mencari dan menggali

pengalaman positif dan potensi komunitas, (b)*dream*, membangun impian, harapan, dan cita-cita (*discovery*) berlandaskan hasil penggalian sebelumnya, (c)*design*, mendesain langkah, pola, organisasi, dan strategi untuk merealisasikan cita-cita, dan (d)*destiny*, saling menguatkan untuk melakukan tindakan meraih cita-cita, dengan harapan cita-citanya tercapai. Ada empat langkah (*discovery, dream, design, destiny*), yang pada perkembangannya ditambahi *definition* sebelum *discovery*, yaitu, menyamakan pengertian, persepsi, dan definisi tentang apa yang menjadi focus dan prioritas bersama.

Teori *Appreciative Inquiry* ini lebih menekankan pentingnya proses perencanaan yang tepat. Hasilnya berupa perencanaan yang bersifat strategis. Dalam beberapa kegiatan praktis, teori ini dapat disandingkan dengan analisis *strength-opportunity-appreciative-result* (SOAR).

Social Capital. Teori ini dicetuskan L.J.Hainfan (1916), yang memandang bahwa suatu komunitas (masyarakat) tentu memiliki modal (*capital*) berupa kecakapan dan kemampuan yang diakui banyak pihak yang luas. Modal ini dapat menjadi kekuatan komunitas untuk bekerjasama dengan pihak eksternal untuk tujuan pengembangan komunitas itu sendiri. Perusahaan hotel atau restoran yang mendapatkan banyak komentar positif dari para konsumen akan menggunakan komentar positif itu sebagai modal sosialnya untuk meningkatkan mutu dan mengembangkan diri. Sekolah, madrasah, pesantren,

perguruan tinggi yang mendapatkan penilaian positif dari masyarakat luas dengan melihat kiprah alumninya, maka penilaian itu menjadi modal sosialnya untuk meningkatkan mutu dan mengembangkan diri.

Teori *Social Capital* ini lebih menekankan pentingnya evaluasi diri, refleksi, dan portofolio yang berdasarkan pada penilaian umum masyarakat, mitra kerja, konsumen, dan sejenisnya. Hasilnya semacam *profile* dan *performance* dari kecakapan dan kekuatan yang dimiliki.

Participatory Approach. Teori atau pendekatan ini menekankan pentingnya partisipasi atau keterlibatan komunitas dan anggotanya dalam suatu proses pemberdayaan dan pengembangan komunitas itu. Partisipasi sendiri menurut Keith Davis (1995) adalah suatu keadaan yang melibatkan mental dan emosi seseorang semi mencapai tujuan dan ikut serta bertanggung jawab di dalamnya. Dalam Undang Undang Nomor 06 Tahun 2014 tentang Desa, partisipasi menjadi salah satu azas pengaturan desa (Pasal 3), yang wadahnya adalah lembaga kemasyarakatan desa sebagai lembaga yang bertugas melakukan pemberdayaan masyarakat desa, ikut serta merencanakan dan melaksanakan pembangunan, serta meningkatkan pelayanan masyarakat desa (Pasal 94).

Model riset partisipasi berkembang, dan diantaranya adalah *participatory action research* (PAR) dan *community based participatory research* (CBPR). Riset partisipasi merupakan jenis riset kemasyarakatan yang di dalamnya

memiliki mandat etis, bahwa ilmu pengetahuan dan riset memiliki fungsi pelayanan terhadap kepentingan masyarakat. Riset partisipasi disebut juga riset pengabdian masyarakat yang di dalamnya mengandung mandat etis tersebut. Oleh karenanya, cara dan pendekatan partisipasi (*participatory approach*) selalu di dalamnya memuat aksi (*action*) perubahan sosial yang dibangun dengan model partisipasi (*participatory*).

Participatory Approach menekankan pentingnya partisipasi (*participatory*) yang membuahkan aksi (*action*). Ini lazim muncul dalam riset pengabdian model PAR. Dalam model CBPR, partisipasi dan aksi benar-benar harus berbasiskan pada komunitas (*community*). Alasannya, sebab CBPR itu bersendikan paradigma keadilan sosial (*social justice*), transformasi sosial, dan aksi nyata.

Community Economic Development (CED). Teori ini disebut juga dengan nama lain, seperti *Community Based Economic Development* (CBED), *local economic development* (LED). Pengembangan komunitas dipandang sebagai upaya pengembangan komunitas yang bertujuan untuk revitalisasi komunitas (masyarakat) dengan menciptakan lapangan kerja, mendorong kewirausahaan, dan meningkatkan kesejahteraan. Upaya pengembangan ekonomi komunitas ini di antaranya melalui metode partisipasi dalam pemetaan asset (*asset mapping*) (Markey dan Roseland, 2005; Elzabet Lightfoot, 2014). Pemetaan ini merupakan proses dimana komunitas melakukan

identifikasi asset-aset orang per orang dalam komunitas, asset lembaga, asset ekonomi, dan budaya. Perhatian terhadap asset ini menjadi daya tarik bagi pendekatan ABCD.

Yang terakhir, *Civil Society*. *Civil society* sudah diperbincangkan sejak masa Cicero (106-43 SM) dengan istilah *civilis societas*. Abad 18 istilah ini identik dengan *state* (negara) sebagai kekuatan yang mendominasi seluruh kelompok masyarakat. Pada masa modern, *civil society* dan negara dibedakan dimana *civil society* (masyarakat sipil) menunjuk pada masyarakat yang mandiri, sedangkan negara menunjuk pada kekuasaan. Keduanya dihadapkan, kemandirian versus kekuasaan. Penghadapan ini banyak dilatarbelakangi dominasi kekuasaan negara yang monolitik yang menyebabkan ikatan-ikatan khas masyarakat kemudian retak dan hancur. Dominasi kekuasaan monolitik negara kemudian terkoreksi melalui gerakan-gerakan social yang berupaya untuk merekonstruksi dan menata ulang ikatan solidaritas dalam masyarakat sehingga masyarakat menjadi kembali lebih hidup, dinamis, partisipatoris, mandiri, dan berdaulat.

Civil society (masyarakat sipil) memberikan ruang bagi partisipasi warganya, termasuk yang berkumpul dalam suatu komunitas. Para anggota komunitas mendapatkan ruang gerak untuk berpartisipasi aktif, membangun solidaritas komunitas, membangun kemandirian, dan memiliki kedaulatan dalam

pengambilan keputusan untuk kepentingan komunitas itu sendiri.

Dengan demikian pendekatan ABCD ternyata memiliki landasan teori dan paradigma yang jelas dan kuat. Bahwa, pendekatan ABCD itu mengacu pada upaya pengembangan masyarakat sipil (*civil society*) yang memiliki kemandirian dan kedaulatan yang dibangun secara partisipatif aktif dengan langkah-langkah yang sistematis berdasarkan pada modal sosial, praktek baik, dan asset mereka sendiri. Dengan kata lain, pendekatan ABCD adalah pendekatan ilmiah untuk mengembangkan komunitas yang mandiri dan berdaulat melalui langkah-langkah khas dan partisipatif, dengan berdasarkan pada kekuatan internal mereka berupa modal social, praktek baik, dan asset. Sebagai sebuah pendekatan, ABCD memiliki sejumlah langkah, dan langkah yang bertahap inilah yang akan menjadi ciri khas dari pendekatan ABCD.



BAB IV

LANGKAH-LANGKAH ABCD

Di atas sudah dijelaskan bahwa prinsip-prinsip ABCD adalah (a) focus pada asset komunitas, (b) proses identifikasi, pemetaan, dan mobilisasi, (c) bertumpu pada komunitas atau *community-driven* dimana segenap anggota komunitas berpartisipasi aktif, dan (d) menekankan pentingnya modal social (*social modal, social capital*). Sebagai sebuah pendekatan (*approach*) yang lebih menitikberatkan pada strategi (*strategy*) untuk mencapai tujuan, ABCD merupakan pendekatan ilmiah untuk mengembangkan komunitas yang mandiri dan berdaulat melalui langkah-langkah khas dan partisipatif, dengan mendasarkan pada kekuatan internal mereka berupa modal social, praktek baik, dan asset.

Selanjutnya pada bagian ini kita akan mendalami langkah-langkah khas dari pendekatan ABCD. Langkah-langkah ini, menurut David Cooperrider (2012), disebut alur kerja metodologis pendekatan ABCD yang terdiri dari empat tahap, yaitu, *discovery, dream, design, dan destiny*,

yang lazim disebut siklus 4-D. Siklus ini ditambahi dengan tahap 'define' sehingga urutannya menjadi *discovery, dream, design, define, destiny*. Ada juga yang menambahi tahap *definition* sebelum *discovery*.

Di sini kita akan menggunakan 5 langkah metodologis khas ABCD yang dikenal dengan langkah 5-D, yaitu, *discovery, dream, design, define, destiny*.

A. Discovery

A.1. Discovery

Kata '*discovery*' artinya penemuan. Dalam Cambridge Dictionary, diartikan '*the process of finding information, a place, or an object, especially for the first time, or the thing that is found; the act of finding something that had not been known before*'. (Proses menemukan informasi, tempat, atau objek, terutama untuk pertama kali, atau hal yang ditemukan; tindakan menemukan sesuatu yang belum diketahui sebelumnya).

Penemuan (*discovery*) yang bersifat perdana ini tentunya akan mengalami kesulitan sebab belum ada topik (*topic*) yang menjadi pilihan. Oleh karenanya, dijelaskan oleh Cooperrider tentang pentingnya langkah pertama memilih apa yang disebutnya '*affirmative topic*'. Caranya dengan menggali jawaban dari dua pertanyaan berikut.

1. *What factors give life to this organization when it is and has been most alive, successful, and effective? This question seeks to discover what the organization has done well in the past and is doing well in the present.*
(Faktor-faktor apa yang memberi kehidupan bagi

organisasi pada saat ini dan saat lalu, yang paling menghidupi, paling berhasil, dan paling efektif? Pertanyaan ini berusaha untuk menemukan apa yang dengan baik telah dilakukan organisasi di masalalu dan melakukannya dengan baik di masakini).

2. *What possibilities, expressed and latent, provide opportunities for more vital, successful, and effective (vision-and-values congruent) forms of organization? This question asks the participants to dream about and design a better future.* (Kemungkinan-kemungkinan apa, baik yang terungkap maupun yang tersembunyi, yang memberikan peluang bagi bentuk organisasi yang lebih vital, sukses, dan yang lebih efektif (tentang visi-dan-nilai yang selaras)? Pertanyaan ini menanyakan kepada peserta untuk bermimpi dan merancang masa depan yang lebih baik).

Dari uraian dua cara tersebut di atas, terdapat satu teori yang penting diperhatikan, yaitu teori *Appreciative Inquiry* yang sudah dijelaskan sebelumnya. Teori tersebut menekankan pentingnya mencari, menggali, mengumpulkan banyak potensi, kekuatan, praktik baik (*best practice*) dari dalam komunitas dan anggotanya, untuk kemudian bersama-sama membangun impian dan cita-cita (*vision*) yang dapat diraih secara kolektif. Dengan demikian dalam tahap *discovery* ini kita mengajak dan

memfasilitasi komunitas untuk aktif partisipatif melakukan pekerjaan berupa:

1. menggali dan menemukan praktek-praktek baik (*best practice*) milik komunitas dan anggotanya di masalah, dan
2. mengumpulkan asset dan potensi komunitas dan anggotanya, dan kemudian menemukan kekuatan-kekuatan (*strengths*) yang sebenarnya dimiliki komunitas.
3. Menggali dan menemukan kemungkinan-kemungkinan munculnya peluang (*opportunities*) bagi komunitas untuk lebih baik, lebih efektif, lebih berkembang, dan lebih sukses.

Tentang pentingnya rangkaian masalah, Christopher Dureau (2013) menjelaskan tentang energi masalah, masakini, dan masadepan. Bahwa energi masalah dan masakini hadir bersama dalam tahap ini. Masalah diwakili oleh sejumlah data dan informasi tentang praktek-praktek baik (*best practice*) yang sudah dilakukan mereka. Masakini adalah data dan informasi tentang asset, kenyataan, modal social, dan kebutuhan masa kini mereka. Lalu masadepan adalah harapan dan impian yang kemudian terbangun menjadi cita-cita kolektif.

Tentang asset, menurut Michael Sherraden (2006:140), asset dibagi atas asset yang nyata (*tangible*) dan yang tidak nyata (*intangible*). Yang nyata dapat berupa

uang/tabungan, surat berharga, tanah, bangunan, sawah, ternak, dan lainnya. Yang tidak-nyata dapat berupa sumberdaya manusia (SDM), modal budaya, modal social, pengalaman praktek baik, dan lainnya.

Sebagaimana sudah dijelaskan dalam bagian asset, asset diartikan sebagai sesuatu yang berharga milik seseorang/organisasi. Asset juga merupakan sumberdaya yang berharga dan produktif. Pendek kata, asset merupakan sumberdaya yang berharga dan produktif yang dimiliki komunitas dan atau anggota komunitas. Aset ini dapat berupa asset manusia, asset fisik, asset budaya, asset social, asset lingkungan alam, asset teknologi, asset politik, dan asset ekonomi. Kita perdalam satu persatu.

1. *Aset manusia*. Aset ini berkaitan dengan hati, tangan, dan kepala manusia. Hati berhubungan dengan perasaan, ketrampilan emosional (*emotional skills*), termasuk kebesaran hati (*magnanimity*) dan kharisma. Tangan dengan ketrampilan yang bersifat teknis (*technical skills*), seperti ketrampilan menanam, mencangkul, menjahit, dan lainnya. Sedangkan kepala dengan pengetahuan dan ketrampilan intelektual (*intellectual skills*). Selain itu, asset manusia dapat berupa kecakapan (*capability*).

Berikut contoh pertanyaan yang dapat untuk memancing munculnya informasi dan data secara partisipatoris tentang asset manusia pada Kelompok Tani

(Poktan) “Lancar” yang getol mengembangkan pertanian organik.

- a. Berapa anggota Poktan Lancar yang aktif sering berkumpul?
- b. Apakah Saudara bangga dengan Poktan Lancar?
- c. Keterampilan apa saja yang dimiliki anggota Poktan Lancar?
- d. Apakah Saudara tahu dan dapat menjelaskan tentang pranata mangsa?, tentang cara membuat pupuk organik dari kotoran sapi?
- e. Praktek apa saja yang telah dilakukan dengan sukses?

Pertanyaan di atas hanya contoh saja. Pertanyaan dapat terus berkembang pada saat fasilitator berkumpul bersama mereka dalam forum *focused group discussion* (FGD) dan kegiatan lainnya. Sebagai informasi dan data, semuanya tentunya harus dicatat dan didokumentasikan dengan baik. Sebagai sebuah riset, selain bertanya dan bertanya (*indepth interview*), fasilitator juga harus mengamati dengan baik (*participant observation*) dan mendokumentasikannya (*documentation*). Sebagai kegiatan partisipatoris, fasilitator harus mampu mengaktifkan semua yang hadir dalam pertemuan mereka.

Setelah dipandang cukup tuntas, yang tidak kalah pentingnya dalam menggali asset manusia ini adalah fasilitator mengajak semua anggota yang hadir untuk menyimpulkan, dan kemudian menyadari tentang

kekuatan (*strength*) mereka pada bagian asset manusia. Mereka harus benar-benar menyadari arti pentingnya modal manusia milik mereka dalam upaya pengembangan kelompok/komunitas mereka sendiri.

2. *Aset fisik*. Sebagai sebuah kelompok, mereka tentunya memiliki sejumlah wujud fisik yang mereka pandang berharga. Aset fisik ini bersifat *tangible* (berwujud dapat diukur, inderawi). Petani organik tentunya mempunyai sawah, kandang ternak, lahan dan bangunan lainnya, dan ini semua merupakan asset fisik mereka. Nelayan mempunyai perahu, jaring ikan, tempat penampungan ikan, dan lainnya. Komunitas pecinta alam tentunya memiliki *basecamp* dan lainnya. Demikian juga halnya pada komunitas seniman, komunitas sepeda onthel, kelompok dasawisma, dan lainnya.

Seperti asset manusia di atas, asset fisik ini juga harus digali dan ditemukan secara partisipatoris. Teknik wawancara mendalam (*indepth interview*), pengamatan lapangan (*participant observation*), dan dokumentasi tetap harus dilakukan. Dalam forum seperti FGD, hasil penggalan dan temuan kemudian disimpulkan bersama sebagai kekuatan (*strength*). Ini menjadi modal fisik mereka untuk upaya pengembangan selanjutnya.

3. *Aset social*. Sebagai sekumpulan orang-orang, kelompok/komunitas tentunya memiliki struktur, pola, dan model hubungan antar anggotanya. Bagaimana mereka saling berhubungan antar anggota

kelompok ini tentunya menjadi asset social mereka. Bagaimana mereka membangun identitas social (*social identity*), dan kemudian muncul di tengah masyarakatnya, ini asset social mereka. Aset social kelompok petani akan berbeda dengan asset social kelompok pengajian. Aset social paguyuban seniman akan berbeda dengan asset social komunitas buruh migran. Jejaring hubungan social yang mereka bangun dan lestarikan tentunya khas dan berbeda, dan ini menjadi modal social mereka.

4. *Aset budaya*. Sebagai sebuah kelompok atau komunitas, mereka tentu memiliki kebiasaan, norma, aturan, dan nilai-nilai yang mereka rawat bersama. Meskipun mereka menjadi bagian dari suatu masyarakat dan budaya yang lebih luas, akan tetapi faktanya mereka memiliki kebiasaan, tradisi, budaya sendiri yang mereka jaga dan lestarikan bersama untuk sekaligus menjaga kelangsungan kelompoknya. Kebiasaan kelompok seniman di kota akan berbeda dengan kebiasaan kelompok pengajian ibu-ibu di kampung. Nilai budaya yang dirawat kelompok anak *punk* akan berbeda dengan nilai budaya yang dirawat kelompok remaja futsal. Demikian juga nilai-nilai, kebiasaan, norma, dan aturan yang dirawat komunitas petani organic akan berebeda dengan komunitas petani lainnya.

Budaya juga menyangkut benda-benda hasil budaya, baik yang *tangible* (maujud fisik) maupun yang *intangible*

(tidak maujud fisik). Norma dan nilai budaya itu *intangible*, akan tetapi ketika norma dan nilai itu ditulis tertera dalam buku pedoman kelompok, maka buku itu menjadi asset budaya yang *tangible*. Kesemuanya ini merupakan asset budaya mereka, dan akan menjadi modal budaya mereka.

5. *Aset lingkungan alam*. Para petani organic selain memiliki sawah, mereka sebenarnya juga memiliki halaman rumah, pekarangan, pepohonan, dan lainnya, yang kesemuanya itu belum diperhatikan sebagai asset lingkungan alam mereka. Aset ini belum diolah menjadi bagian dari kapasitas mereka sebagai petani organic. Akan tetapi, sebenarnya tidak sedikit petani organic sudah memanfaatkannya juga untuk beternak belut secara organic, berkebun secara organic, dan lainnya. Bahkan mereka berhasil memanfaatkan sejumlah tanaman dan buah tertentu untuk membuat peptisida organic bagi tanaman padi organic mereka. Ini semuanya gambaran tentang asset lingkungan alam, bahwa komunitas itu sebenarnya memiliki asset lingkungan alam yang dapat menjadi modal bagi pengembangan komunitas.

Dalam hal seperti ini, seorang fasilitator harus piawai untuk mendorong anggota komunitas bercerita *best practice* mereka dalam memanfaatkan lingkungan alam mereka. Sebelum FGD bersama petani organic dilakukan, akan sangat baik ketika fasilitator sudah jalan-jalan keliling desa melakukan observasi lingkungan alam. Pada saat FGD, fasilitator memanfaatkan hasil observasinya untuk

menggugah petani organic mengungkapkan praktek baik mereka.

6. *Aset teknologi.* Di era serba internet sekarang ini, hampir semua orang dewasa memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Setiap orang memiliki *handphone*, beberapa memasang *wifi*, mempunyai media social dan *website*. Ini adalah gambaran adanya aset teknologi yang bertebaran di tengah masyarakat dan komunitas.

Pertanyaan, apakah semua petani organic sudah memiliki *handphone*, apakah semuanya sudah memanfaatkannya untuk belajar, siapa yang sudah memiliki media social, siapa yang sudah mempunyai website, siapa yang sudah berhasil memasarkan beras sehat organic melalui *whatsapp group* (WAG) dan media social lain, kesemuanya ini merupakan pertanyaan yang mengarah pada upaya menggali aset teknologi di kalangan petani organic. Dalam hal seperti ini, fasilitator dapat menggugah munculnya *best practice* mereka. Aset teknologi pun kemudian dapat menjadi modal teknologi bagi komunitas. Hal ini tentunya berlaku juga bagi komunitas lain, seperti komunitas seniman, komunitas nelayan, dan lainnya.

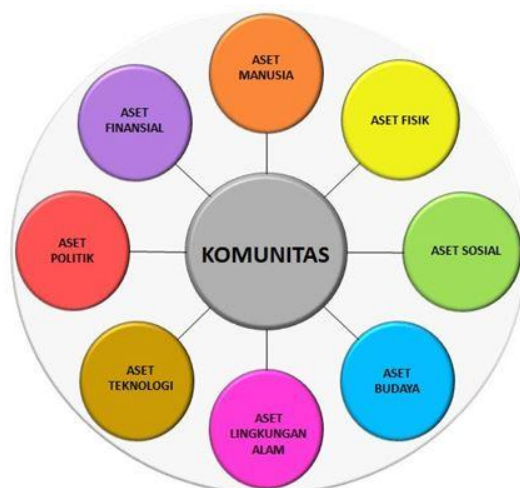
7. *Aset politik.* Pengorganisasian komunitas yang dilakukan para petani organic merupakan langkah politik mereka. Ini termasuk langkah mereka dalam membangun jejaring dengan sesama komunitas petani organic di lokasi lain. Pengorganisasian yang sudah

dibuat mereka, walaupun sederhana, merupakan sebetuk asset politik dimana perkumpulan dan jejaring mereka akan menjadi sesuatu yang diperhitungkan. Perhitungan ini membuat komunitas memiliki '*harga tawar*'. Ketika komunitas petani organik di Desa Waja misalnya memiliki anggota separo lebih dari jumlah kepala keluarga dan mereka terorganisir dengan baik, maka mereka pasti akan diperhitungkan dan memiliki daya tawar.

Demikian halnya ketika beberapa tokoh desa (lurah, kyai, pengusaha, dan lainnya) masuk menjadi anggota komunitas petani organik, bahkan menjadi pengurus, maka keterlibatan mereka menjadi asset politik. Aset politik ini akan menjadi modal politik bagi komunitas. Munculnya nama tokoh (pejabat) yang menjadi pembina atau penasehat komunitas seniman misalnya, ini menggambarkan adanya asset politik dalam komunitas itu, dan ini dapat menjadi modal politik bagi komunitas tersebut.

8. *Aset ekonomi finansial*. Ini tentang asset keuangan yang dimiliki komunitas dan anggotanya. Aset ini adalah asset tidak-berwujud yang memiliki nilai tukar uang. Misalnya adalah uang tabungan, saham, cek, sertifikat tanah, surat berharga, termasuk simpanan emas. Kesemuanya ini dapat juga menjadi modal finansial bagi komunitas.

Proses *discovery* terhadap semua asset komunitas ini sudah dilakukan. Selanjutnya adalah *discovery* terhadap pengalaman praktek baik (*best practice*) mereka, khususnya terkait dengan eksistensi komunitas itu sendiri. Praktek baik ini dapat bersumber dari cerita sukses komunitas saat menghadapi masalah, dan atau cerita sukses melakukan percobaan. Cerita sukses mereka dapat diselingi dengan pertanyaan '*mengapa bisa begitu?*' untuk menemukan banyak hal di balik kesuksesan mereka. Temuan ini dapat memperkaya hasil pendataan asset dan modal mereka. Lebih dari itu, temuan dari cerita sukses mereka dapat menyuguhkan informasi dan data tentang daya tahan hidup (*survival*) mereka.



Gambar 1. Delapan Aset Komunitas

Sebagai misal, cerita sukses Poktan “Lancar” menghadapi serangan hama wereng. Dua hektar sawah mereka terserang wereng. Mereka menggunakan campuran nira (*legen*, Jawa) dengan air. Sebagian mereka berhasil mengusir wereng dengan peptisida bawang putih. *Mengapa bisa?, belajar darimana?* Mereka menjelaskan dengan antusias dan bangga, bahwa ketua mereka belajar dari internet, lalu mereka berembug, membeli nira dan bawang putih di pasar, memproduksi bersama, dan menggunakannya pada tanaman padi mereka. Sebelumnya mereka mujahadah berdoa bersama di rumah ketua.

Dari cerita singkat di atas dapat didata sejumlah asset, yaitu, asset manusia (ketua, anggota), asset fisik (sawah), asset social (poktan), asset budaya (rembug, mujahadah, doa), asset lingkungan alam (pasar), asset teknologi (internet), asset politik (ketua yang berwibawa dan dibanggakan), asset finansial (uang membeli nira dan bawang putih).

Setelah bercerita kesuksesan dan menginventarisir asset, dalam tahap *discovery* juga dilakukan pendalaman tentang apa saja harapan-harapan (*expectancy*) mereka kedepan. Pada umumnya semua komunitas tentu berharap komunitas mereka makin berkembang, maju, terkenal, dan sejenisnya. Meskipun demikian, seorang fasilitator tetap penting untuk menggali harapan-harapan mereka kedepan setelah mereka menemukan asset dan modal mereka.

Dari uraian di atas sekarang dapat dipahami bahwa *discovery* itu tentang empat temuan, yaitu:

1. Pengalaman praktek baik (*best practice*)
2. Hal-hal yang sangat bernilai (*asset*)
3. Daya tahan dan kekuatan (*survival and strength*)
4. Harapan-harapan (*expectancy*).

A.2. Definition

Sebelum memasuki tahap kedua, *dream*, sejumlah ahli pemberdayaan masyarakat memandang perlu, bahwa sebelum atau saat awal tahap *discovery* perlu dilakukan sesi *definition*. Pengertian *definition* sendiri, menurut Cambridge Dictionary, adalah *a statement that explains the meaning of a word or phrase; a description of the features and limits of something*. (Suatu pernyataan yang menjelaskan arti kata atau frase; deskripsi ciri dan batasan sesuatu). Karena kita akan menggunakan konsep pendekatan ABCD yang menekankan asset, maka ini artinya bahwa kita penting untuk mengungkap tentang *apa itu asset*, atau tentang *'sesuatu yang berharga/bernilai dalam hidup'*.

Secara praktis, seorang fasilitator dapat menanyakan kepada peserta FGD tentang *'apa itu asset?'* dan *'apa yang bernilai dalam hidup Saudara?'*. Jika kita juga akan focus dalam pembahasan pengembangan pertanian organic misalnya, maka tidak ada salahnya kita menanyakan terlebih dahulu *'apa itu pertanian organic?, apakah Saudara semua sudah tahu aturan pemerintah tentang pertanian organic?'*

Langkah *definition* ini memang perlu diperhatikan, terutama untuk membangun kesamaan persepsi tentang apa yang akan didiskusikan selanjutnya. Untuk itu, pada tahap awal proses FGD biasanya dilakukan paparan tentang undang-undang dan peraturan terkait pertanian organic misalnya.



Gambar 2. Persinggungan Discovery dan Definition

Misal lain, ketika kita akan mendiskusikan bersama komunitas istri nelayan di pesisir utara Jawa tentang penguatan peranan perempuan pada keluarga nelayan, maka ini menjadi penting kita mengawali kegiatan FGD dengan *definition* tentang 'apa itu perempuan, apa itu nelayan, dan apa itu lingkungan hidup sesuai peraturan perundangan

yang berlaku?'. Itulah gambaran tentang perlunya memperhatikan dan menyisipkan sesi *definition* pada tahap *discovery*.

Tahap *discovery* sebagai tahap awal pendekatan ABCD ini cukup krusial. Seorang fasilitator dan pengembang masyarakat diharapkan benar-benar mampu membantu komunitas dalam masyarakat menemukan inti-inti dari *best practice* mereka, menginventarisir asset mereka, daya tahan hidup mereka, kekuatan mereka, sekaligus harapan-harapan masadepan mereka.

B. Dream

Setelah menyelesaikan tahap *discovery*, kita akan memasuki tahap *dream*. Kata '*dream*' dapat diartikan impian, mimpi. Dalam Cambridge Dictionary, *dream* diartikan '*something that you want to happen very much but that is not very likely*'. (Sesuatu yang sangat Anda inginkan terjadi tetapi kemungkinannya kecil).

Tahap *discovery* telah menemukan empat temuan, yaitu, pengalaman praktek baik (*best practice*), hal-hal yang sangat bernilai (*asset*), daya tahan dan kekuatan (*survival and strength*), dan harapan-harapan (*expectancy*). Orang-orang yang berhasil dan berpengalaman dalam praktek baik harus digugah untuk bersatupadu membangun impian bersama. Inti-inti cerita praktek baik mereka harus ditemukan, dan disinilah fasilitator sangat berperan membantu dialog tentang inti-inti cerita dan membantu merangkainya menjadi tema-tema milik komunitas. Jadi, sejumlah praktek baik yang ditemukan pada tahap

discovery, selanjutnya pada tahap *dream* itu semua dikaitkan satu dengan lainnya untuk membangun tema-tema yang tepat. Tema-tema ini merupakan gambaran impian yang bersumber dari pengalaman dan praktek baik mereka.



Gambar 3. Memadukan Praktek-Praktek Baik Menjadi Tema

Tema-tema yang terbangun secara kolektif akan membantu komunitas melihat dirinya dengan segala pengalaman praktek baik. Hal ini akan semakin memperjelas arah kemana harapan (*expectancy*) mereka akan diwujudkan. Tugas fasilitator membantu menggairahkan komunitas untuk getol menata cita-cita kolektif dan mewujudkannya

B.1. Visi

Pada tahap *discovery*, kita sudah mencoba menggali harapan-harapan (*expectancy*) komunitas. Ini artinya kita sudah membantu mereka untuk membangun impian. Pada tahap *dream* ini, kita melanjutkannya dengan penajaman harapan menjadi cita-cita kolektif yang akan diwujudkan. *Expectancy* menjadi *vision*. Christopher Dereau (Ansori, dkk.,2021:363) menyebut *dream* sebagai ‘fase penajaman visi dan mengarah pada satu cita-cita bersama dalam komunitas, untuk mewujudkan pembangunan yang diinisiasi oleh kekuatan lokal’. Dalam tahap ini, kita akan membantu komunitas berpartisipasi dalam menyusun visi (cita-cita) kolektif.

Visi (*vision*) itu sendiri menurut KBBI diartikan sebagai kemampuan untuk melihat pada inti persoalan; pandangan atau wawasan ke depan; kemampuan untuk merasakan sesuatu yang tidak tampak melalui kehalusan jiwa dan ketajaman penglihatan; apa yang tampak dalam khayalan; penglihatan; pengamatan. Cambridge Dictionary mengartikan *vision* sebagai ‘*an idea or mental image of something; the ability to imagine how a country, society, industry, etc. could develop in the future and to plan for this*’. (Sebuah ide atau gambaran mental tentang sesuatu; kemampuan untuk membayangkan bagaimana suatu negara, masyarakat, industri, dan lainnya, dapat berkembang di masa depan dan merencanakannya).

Bagi fasilitator, membantu komunitas berpartisipasi membangun ekspektansi menjadi visi kolektif itu dapat berlangsung mudah, akan tetapi tidak sedikit fasilitator

mengalami banyak kendala. Dalam situasi seperti ini, adalah menjadi penting bagi fasilitator untuk piawai meramu dan membahasakan *best practice* mereka, asset mereka, daya tahan dan kekuatan mereka, dan ekspektansi mereka, ke dalam ramuan dan bahasa yang membuat mereka lebih bersemangat. Fasilitator harus piawai membuat komunitas secara internal menjadi lebih percaya diri, lebih berani, dan lebih ambisius. Tidak salah apabila fasilitator mencoba menghadirkan contoh-contoh komunitas sejenis yang sudah sukses, sedemikian sehingga energi di dalam diri mereka lebih keluar dan kemudian menjadi lebih ekspansif. Ini maksud dari *'inside out'*. Fasilitator terkadang perlu sedikit memprovokasi mereka. Tujuannya, agar mereka semakin berani melihat dan menata masadepan mereka sendiri, dan kemudian sukses menyusun visi kolektif.

Apakah Saudara-saudara sudah puas dengan hasil begini saja?, moso komunitas ini tidak butuh dikenal di seluruh Indonesia?, apakah Saudara-saudara tidak butuh jadi kebanggaan anak-anak Saudara?, ini semua contoh pertanyaan afirmatif yang bertujuan untuk menggugah partisipasi mereka membangun ekspektansi menjadi cita-cita kolektif.

Fasilitator perlu meminta sejumlah anggota untuk mengungkapkan cita-cita mereka masing-masing terhadap komunitas mereka. Biarkan masing-masing mengatakan dengan berani: saya ingin komunitas ini jadi lebih maju!; saya mencita-citakan komunitas ini terkenal seluruh Indonesia dalam lima tahun kedepan; saya mencita-citakan

kita semua makmur dan mandiri! Saya ingin dengan komunitas ini, kita semua jadi lebih pandai bersyukur pada Tuhan! Maka, kemudian akan banyak ungkapan cita-cita dari mereka masing-masing. Muncul banyak ungkapan ideal tentang masadepan komunitas mereka. Melihat hasilnya, aktivis fasilitator kemudian dapat membantu mereka untuk aktif mengelompokkan mana yang mirip dan sejenis dan mana yang berbeda.

Menurut Fred R. David (2011:43), bahwa *'a vision statement should answer the basic question, "What do we want to become?". The vision statement should be short, preferably one sentence, and as many managers as possible should have input into developing the statement. It is especially important for managers and executives in any organization to agree on the basic vision that the firm strive to achieve in the long term'*. (Pernyataan visi harus menjawab pertanyaan dasar, *"Kita ingin jadi apa?"*). Pernyataan visi sebaiknya singkat satu kalimat, dan sebanyak mungkin manajer harus memiliki masukan dalam mengembangkan pernyataan. Ini sangat penting bagi manajer dan eksekutif di organisasi mana pun untuk menyepakati visi dasar bahwa perusahaan berusaha untuk mencapai dalam jangka panjang).

Visi yang baik, menurut catatan Muslim (2017), itu *desirable* (menarik), *imagible* (dapat dibayangkan), *feasible* (realistis dan dapat dicapai), *comunicable* (mudah dipahami), *flexible* (responsif dan aspiratif). Kriterianya itu *succinct* (singkat padat tidak lebih dari 3-4 kalimat); *appealing* (jelas dan memberikan gambaran tentang masa depan yang akan memberikan semangat pada anggota

organisasi); *feasible* (bisa dicapai dengan sumber daya, energi, waktu, dan memuat gambaran tujuan yang mampu memantik anggota untuk bergerak); *meaningful* (bisa menggugah emosi positif anggota); *measurable* (bisa diukur ketercapaiannya dalam kurun waktu tertentu).

Contoh visi yang dihasilkan, misalnya:

1. Menjadi kelompok tani organic yang berkah dengan anggota yang terampil, produktif, maju, dan sejahtera
2. Menjadi komunitas pecinta burung yang kompak dan sejahtera
3. Menjadikan perkumpulan bengkel las yang kompak, produktif, dan sejahtera
4. Menjadi lembaga kursus menjahit yang modern dan unggul.

Memang banyak cara menuliskan visi, akan tetapi kita perlu membuatnya dalam bahasa yang sederhana sesuai dengan kebutuhan komunitas. Apalagi ini menyangkut visi komunitas, maka visi itu harus benar-benar menjadi milik kolektif mereka, dari mereka, oleh mereka, dan untuk mereka. Untuk itu, contoh-contoh di atas dapat menjadi gambaran bentuk dan susunan kalimat visi komunitas.

B. 2. Misi

Masih dalam tahap *dream*, kita perlu membantu memfasilitasi komunitas membangun misi (*mission*) dari visi kolektif mereka. Misi itu serangkaian kalimat yang

menggambarkan suatu proses yang seharusnya dilalui suatu organisasi/komunitas untuk dapat mewujudkan visi (cita-cita). Dalam Cambridge Dictionary, misi (*mission*) diartikan '*a short written description of the aims of a business, charity, government department, or public organization; a short written statement of what a company or an organization is trying to achieve with all its activities*'. (Deskripsi tertulis yang singkat tentang tujuan bisnis, amal, departemen pemerintah, atau organisasi publik; pernyataan tertulis yang singkat tentang apa yang ingin dicapai oleh perusahaan atau organisasi dengan semua aktivitasnya). Fred R. David (2011:44) menterjemahkan misi, dengan merujuk pada Peter Drucker, adalah bahwa '*the mission statement is a declaration of an organization's "Reason For Being". The mission statement reveals what an organization want to be and whom it want to serve. A clear mission statement is essential for effectively establishing objectives and formulating strategies. Drucker also added that business mission is the foundation for priorities, strategies, plans, and work assignments. It is the starting point for the design of managerial jobs and, above all, for the design of managerial structures*'. (Pernyataan misi adalah deklarasi dari "Alasan Untuk Menjadi" organisasi. Pernyataan misi mengungkapkan ingin menjadi apa organisasi dan siapa yang ingin dilayani. Pernyataan misi yang jelas sangat penting untuk menetapkan tujuan dan merumuskan strategi secara efektif. Drucker juga menambahkan bahwa misi bisnis adalah landasan bagi prioritas, strategi, rencana, dan penugasan kerja. Ini adalah titik awal untuk desain

pekerjaan manajerial dan, di atas segalanya, untuk desain struktur manajerial).

Jadi, setelah menyusun visi selanjutnya komunitas perlu menyusun misi sepanjang tahap *dream* ini. Apa yang dicita-citakan komunitas dalam visi mereka, cita-cita tersebut harus diungkapkan dalam pernyataan misi. Pernyataan misi ini menggambarkan tentang keharusan mereka bekerja untuk mewujudkan visi, dalam bidang apa, melakukan apa, untuk melayani siapa.

Contoh, Visi Poktan "Lancar":

Menjadi kelompok tani organic yang berkah dengan anggota yang terampil, produktif, maju, dan sejahtera.

Dari visi mereka ini, terdapat sejumlah kata yang menggambarkan cita-cita, yaitu, berkah, terampil, produktif, maju, sejahtera. Ada lima kata kunci. Kata 'berkah' menggambarkan bidang keagamaan. Kata 'terampil' menggambarkan bidang pendidikan dan pelatihan. Kata 'produktif' menggambarkan bidang ekonomi. Kata 'maju' menggambarkan bidang social keorganisasian, dan kata 'sejahtera' bidang kehidupan social secara umum.

Dari pemaknaan bersama secara partisipatif, terhadap visi, maka komunitas dapat membangun misi-misi kolektif mereka, seperti:

1. Bidang keagamaan: Mewujudkan kelompok tani yang berkah bermanfaat bagi anggota dan keluarganya, dan bagi masyarakat luas, dengan berlandaskan nilai-nilai agama, dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

2. Bidang Pendidikan: Meningkatkan ketrampilan, kompetensi, dan wawasan anggota
3. Bidang ekonomi: Meningkatkan hasil produksi pertanian organic anggota dan pemasarannya
4. Bidang social keorganisasian: Meningkatkan kemajuan kelompok tani dengan membangun jaringan dan kerjasama dengan pihak lain
5. Bidang umum: Menyelenggarakan pertanian organic untuk meningkatkan kesejahteraan anggota, baik lahir maupun batin.

B.3. Tujuan (Objectives)

Tujuan (*objectives*), menurut Cambridge Dictionary adalah '*something that you plan to do or achieve; something that you aim to do or achieve*'. (Sesuatu yang Anda rencanakan untuk dilakukan atau dicapai; sesuatu yang ingin Anda lakukan atau capai). Dalam kaitannya dengan visi-misi sebuah komunitas (organisasi), tujuan itu memuat arah pencapaian dan hasilnya yang bersumber dari visi-misi. Dengan visi-misi itu, tujuan memuat tentang apa yang akan dicapai dan apa hasil yang akan diwujudkan. Contohnya dapat dijelaskan berikut ini.

Misi	<u>Mewujudkan</u> kelompok tani yang berkah bermanfaat bagi anggota dan keluarganya, dan bagi masyarakat luas, dengan berlandaskan nilai-nilai agama, dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia.
-------------	---

Tujuan	<u>Terwujudnya</u> kelompok tani yang berkah bermanfaat bagi anggota dan keluarganya, dan bagi masyarakat luas, dengan berlandaskan nilai-nilai agama, dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia
---------------	---

Misi	<u>Meningkatkan</u> hasil produksi pertanian organic anggota dan pemasarannya.
Tujuan	<u>Meningkatnya</u> hasil produksi pertanian organic anggota dan pemasarannya.

B.4. Kepastian Waktu

Visi, misi, dan tujuan itu semua memerlukan kejelasan dan kepastian jangka waktu yang dibutuhkan untuk mencapainya. Dalam kaitannya dengan tujuan, tujuan itu sendiri kemudian terbagi dalam tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek. Terdapat juga pembagian jangka Panjang, jangka menengah, dan jangka pendek. Pembagian ini semua mendasarkan pada kejelasan dan kepastian waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu.

Jangka panjang biasanya berjangka waktu 20 tahun. Jangka menengah biasanya 5 tahun. Jangka pendek itu 1 tahun. Ada juga yang memandang bahwa jangka panjang itu 5 tahun atau lebih, sedangkan jangka pendek itu 1 tahun. Jangka waktu ini semua penting untuk memperjelas

dan memastikan ketercapaian visi, misi, dan tujuan organisasi (komunitas).

Setelah mendalami visi, misi, tujuan, dan jangka waktu di atas, kita kembali lagi membicarakan pendekatan ABCD.

Dalam pendekatan ABCD, adalah sebuah kesuksesan besar bagi komunitas mampu secara partisipatif menyusun visi-misi dan tujuan kolektif mereka. Bagi fasilitator (pengembang masyarakat, pekerja social, penyuluh, dan lainnya), sesi ini sangat membutuhkan kecakapan, ketelatenan, dan komunikasi yang baik. Kecakapan fasilitator antara lain menyangkut pengetahuan tentang apa itu visi, apa itu misi, apa itu tujuan, apa pentingnya visi-misi dan tujuan, dan apa hubungan visi-misi dan tujuan. Ketelatenan fasilitator adalah tentang ketenangan mental dalam melayani komunitas secara terus-menerus. Komunikasi yang baik itu tentang bahasa dan *gesture* yang menunjukkan pelayanan, selalu *update* informasi yang dibutuhkan komunitas, menjadi pendengar yang baik, mengapresiasi dengan baik pendapat anggota komunitas, dan juga tentang sopan santun dan budi pekerti mulia. Adalah perlu diingat selalu, bahwa fasilitator hadir di tengah komunitas itu untuk membantu dan menggugah mereka berpartisipasi aktif dalam memperkuat dan mengembangkan komunitas mereka menjadi lebih mandiri dan berdaulat berdasarkan pada asset, modal social, dan kekuatan mereka.

B.5. Target Sasaran

Menurut Cambridge Dictionary, *target* (sasaran) adalah 'a person or a particular group of people that something is directed at, or that something is intended for; a level or situation that you intend to achieve; a result, level, or situation that an organization or group wants or plans to achieve'. (Seseorang atau sekelompok orang tertentu yang diarahkan pada sesuatu, atau sesuatu yang dimaksudkan untuk itu; tingkat atau situasi yang ingin Anda capai; hasil, tingkat, atau situasi yang diinginkan atau direncanakan oleh organisasi atau kelompok untuk dicapai).

Di atas kita sudah mengkaitkan antara misi dengan tujuan, beserta contohnya. Target sasaran ini pun berkaitan dengan misi dan tujuan yang telah dibuat komunitas. Hubungan antara misi, tujuan, dan target sasaran dapat dijelaskan berikut ini.

Misi	<u>Meningkatkan</u> hasil produksi pertanian organic anggota dan pemasarannya.
Tujuan	<u>Meningkatnya</u> hasil produksi pertanian organic anggota dan pemasarannya.
Target	Hasil panen padi organic meningkat 10% per hektar. Pasar beras organic meningkat 20% pada tahun depan.

Dengan pendekatan ABCD, komunitas perlu mendapatkan pemahaman utuh tentang komunitas mereka sendiri dalam membangun visi, misi, dan tujuan.

Keutuhan ini dilengkapi dengan pemahaman tentang target. Pemahaman tentang target ini sangat penting bagi mereka, agar mereka di dalam membangun cita-cita dan tujuan komunitas menjadi lebih jelas dan terukur. Ukuran-ukuran peningkatan itu menjadi wilayah partisipatif mereka, fasilitator mencoba membantu saja. Fasilitator harus memberikan ruang seluas-luasnya untuk anggota komunitas menyumbangkan pikiran dan gagasannya dalam menyusun ukuran-ukuran peningkatan itu. Mereka mentargetkan kenaikan 10%, atau bahkan hanya 1%, mereka memiliki rasionalitas sendiri yang harus dikedepankan.

B.6. Strategi

Setelah membicarakan visi, misi, tujuan, dan target, selanjutnya komunitas perlu diajak untuk memikirkan strategi (*strategy*). Hal ini dapat diawali dari pengalaman mereka dalam bertahan hidup (*survival*) dan nyatanya mereka berhasil bertahan. Selain itu, target-target yang mereka buat tentu memiliki rasionalitas sendiri, dan ini justru menjadi penting untuk membantu mereka menyusun strategi yang rasional untuk mencapai target itu.

Misalnya mereka mentargetkan hasil panen naik 10% per hektar pada tahun depan. Lalu, apa dan bagaimana strategi untuk mencapainya? Di sini kita penting membicarakan strategi.

Tentang strategi, Cambridge Dictionary mengartikan sebagai '*a detailed plan for achieving success in situations such*

as war, politics, business, industry, or sport, or the skill of planning for such situations; a way of doing something or dealing with something; a long-range plan for achieving something or reaching a goal, or the skill of making such plans; the way in which a business, government, or other organization carefully plans its actions over a period of time to improve its position and achieve what it wants'. (Rencana rinci untuk mencapai sukses dalam situasi seperti perang, politik, bisnis, industri, atau olahraga, atau keterampilan perencanaan untuk situasi seperti itu; cara melakukan sesuatu atau berurusan dengan sesuatu; rencana jangka panjang untuk mencapai sesuatu atau mencapai tujuan, atau keterampilan membuat rencana tersebut; cara di mana bisnis, pemerintah, atau organisasi lain dengan hati-hati merencanakan tindakannya selama periode waktu tertentu untuk meningkatkan posisinya dan mencapai apa yang diinginkannya).

Intinya, strategi tentang cara dan rencana bertindak mewujudkan visi, misi, dan tujuan. Apabila kita membicarakan tujuan jangka panjang, maka strategi yang dibangun adalah strategi jangka panjang. Jika tentang tujuan jangka pendek, maka ini tentang strategi jangka pendek. Tidak sedikit organisasi (komunitas) mengalami kemacetan dan kemandegan (*stagnancy*) karena tidak dibangunnya strategi dalam mencapai tujuannya. Dalam pendekatan ABCD ini, strategi dibangun secara partisipatoris - bukan model *top down* - sehingga strategi menjadi strategi kolektif dan setiap anggota

memahaminya. Berikut contoh keterkaitan antara misi, tujuan, target, dan strategi.

Misi	<u>Meningkatkan</u> hasil produksi pertanian organic anggota dan pemasarannya.
Tujuan	<u>Meningkatnya</u> hasil produksi pertanian organic anggota dan pemasarannya.
Target	Hasil panen padi organic meningkat 10% per hektar. Pasar beras organic meningkat 20% pada tahun depan.
Strategi	(Hasil panen) Pemupukan dengan pupuk organik. Cara pemupukannya diatur waktu pagi dan sore pada saat tanaman padi berumur 30-40 hari. Rencana ini dilakukan serentak di semua lahan sawah organic milik anggota kelompok tani
	(Pemasaran) Penambahan jumlah pasar beras organic di seluruh wilayah kabupaten. Caranya dengan bekerjasama dengan 20 BUMDes se-kabupaten. Rencana ini dilakukan dalam 2-3 tahap.

B.7. Falsafah dan Nilai

Di dalam suatu komunitas terdapat cara pandang mereka tentang dunia dan kehidupan. Ini disebut bahwa mereka memiliki *'world view', a way of thinking about the*

world. Dalam memandang dunia dan kehidupan manusia yang sama, antara komunitas petani, komunitas nelayan, komunitas seniman, komunitas anak *punk*, paguyuban buruh pasar, tentu akan berbeda-beda, meskipun terdapat beberapa kemiripan. Cara pandang yang mereka miliki, mereka rawat dan lestarikan, ini semua menunjukkan terdapat falsafah hidup (*philosophy of life*) dan nilai (*value*) di tengah mereka.

Falsafah menurut KBBI adalah anggapan, gagasan, dan sikap batin yang paling dasar yang dimiliki oleh orang atau masyarakat; pandangan hidup. Menurut Cambridge Dictionary, falsafah lebih merupakan '*a particular system of beliefs, values, and principles; the way that someone thinks about life and deals with it*'. (Sistem keyakinan, nilai, dan prinsip tertentu; cara seseorang berpikir tentang kehidupan dan menghadapinya). Falsafah berbicara tentang prinsip dasar hidup sebuah komunitas (masyarakat), bahwa hidup yang benar adalah yang *begini*, bukan yang *begitu*. Dalam falsafah hidup itu terkandung nilai (*value*), yaitu, '*the beliefs people have, especially about what is right and wrong and what is most important in life, that control their behaviour*'. (Keyakinan yang dimiliki orang, terutama tentang apa yang benar dan salah dan apa yang paling penting dalam hidup, yang mengendalikan perilaku mereka).

Contohnya, komunitas petani organic memiliki visi tentang '*berkah*'. Berkah menurut KBBI adalah '*karunia Tuhan yang mendatangkan kebaikan bagi kehidupan manusia*'. Visi '*berkah*' ini terlahir dari falsafah hidup komunitas tersebut, bahwa kelompok tani yang mereka

buat dan mereka geluti dipandang sebagai karunia Tuhan (sehingga harus disyukuri), yang memberikan manfaat dan kebaikan (sehingga harus dirawat dan dikembangkan) bagi kehidupan manusia (yang berdimensi duniawi sekaligus ukhrawi, dunia-akhirat). Falsafah komunitas petani organic yang *'berkah'* berarti komunitas yang benar adalah *'komunitas yang hadir di tengah masyarakat sebagai karunia Tuhan yang harus dirawat dan dikembangkan agar memberikan kemanfaatan dan kebaikan bagi kehidupan manusia, baik di alam dunia maupun di akhirat kelak'*. Dari penjelasan tersebut kita dapat menangkap tentang nilai yang terkandung dalam *'berkah'*, yaitu, nilai (*value*) keagamaan (*religious*). Selain contoh ini tentunya masih banyak contoh yang lainnya.

Lalu, apa pentingnya menggali dan memahami falsafah dan nilai yang hidup di dalam suatu komunitas, terkait dengan visi, misi, tujuan, target, dan strategi mereka? Ini untuk mendapatkan daya dorong, motivasi, semboyan/motto hidup, jiwa (*spirit*), dan prinsip hidup mereka. Contohnya, di sebuah komunitas petani organic terdapat satu semboyan: *'berorganik itu jihad'*. Kalimat ini tidak lahir begitu saja di kalangan mereka. Kalimat ini bukan kalimat latah tentunya. Itu kalimat yang mereka bangun dari cita-cita dan cara pandang mereka tentang hidup berorganik. Untuk itu bagi fasilitator yang bekerja membantu mengembangkan masyarakat (komunitas), ia perlu tenang dalam menggali data dan informasi. Yang tidak kalah pentingnya, ia harus menjadi pendengar yang baik.

C. Design

Kita sudah mendalami tahap *dream* dari pendekatan ABCD. Kita sudah menggali isinya dengan lengkap, bahwa tahap *dream* itu memuat visi, misi, tujuan, bahkan target, strategi, hingga falsafah hidup dan nilai dari sebuah komunitas (masyarakat). Selanjutnya kita akan mendalami tahap *design* (desain).

Komunitas sudah berhasil menemukan banyak hal positif dari masalah mereka, seperti praktek-praktek baik, daya tahan hidup dan kekuatan. Mereka juga sudah berhasil menginventarisir asset dan modal social mereka. Bahkan mereka sudah membangun harapan (*expectancy*), cita-cita (*vision*), langkah-langkah misi (*mission*), dan tujuan (*objectives*) komunitas. Mereka juga sudah mengembangkannya dalam sejumlah target sasaran (*target*). Maka selanjutnya komunitas harus berani membuat *design* (desain).

Menurut KBBI, kata 'desain' berarti kerangka bentuk, rancangan, motif, pola, corak. Menurut Cambridge Dictionary, *design* berarti 'to make or draw plans for something; a drawing or set of drawings showing how a building or product is to be made and how it will work and look. ('Membuat atau menggambar rencana untuk sesuatu; gambar atau sekumpulan gambar yang menunjukkan bagaimana sebuah bangunan atau produk akan dibuat dan bagaimana cara kerjanya dan tampilannya).

Dalam tahap *design*, apa saja yang menjadi misi (*mission*) organisasi (komunitas) kemudian akan

dikembangkan dalam bentuk program-program. Misi itu merupakan langkah-langkah yang akan ditempuh untuk mewujudkan cita-cita (*vision*), dan langkah-langkah ini maujud dalam bentuk program-program. Secara partisipatoris semua anggota berhak mengajukan program, meskipun di sejumlah komunitas program ini banyak menjadi inisiatif pimpinannya.

Misi	<u>Meningkatkan</u> hasil produksi pertanian organic anggota dan pemasarannya.
Tujuan	<u>Meningkatnya</u> hasil produksi pertanian organic anggota dan pemasarannya.
Target	Hasil panen padi organic meningkat 10% per hektar. Pasar beras organic meningkat 20% pada tahun depan.
Strategi	(Hasil panen) Pemupukan dengan pupuk organik. Cara pemupukannya diatur waktu pagi dan sore pada saat tanaman padi berumur 30-40 hari. Rencana ini dilakukan serentak di semua lahan sawah organic milik anggota kelompok tani
	(Pemasaran) Penambahan jumlah pasar beras organic di seluruh wilayah kabupaten. Caranya dengan bekerjasama dengan 20 BUMDes se-kabupaten. Rencana ini dilakukan dalam 2-3 tahap.

Dari misi di atas, kita mendorong komunitas secara aktif membuat program sebanyak-banyaknya. Anggota komunitas didorong untuk mengusulkan sejumlah program yang sesuai misi. Fasilitator tidak perlu menilai baik/buruknya usulan, dan tidak perlu melakukan analisis yang tidak perlu. Misalnya, dari misi tersebut dihasilkan usulan program berikut.

Misi	<u>Meningkatkan</u> hasil produksi pertanian organic anggota dan pemasarannya.
Usulan program	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program latihan membuat pupuk organic dari feses sapi 2. Program latihan membuat pupuk organic dari feses kambing 3. Program produksi pupuk organic skala besar 4. Program pemilihan varietas padi 5. Program pembuatan bibit unggul 6. Program studi banding 7. Dst

Pada tahap *design* ini, justru yang penting setelah menginventarisir banyak program usulan adalah membantu menyusun skala prioritas program. Ini perlu diingat, bahwa program-program yang dibuat disandingkan dengan jangka waktu visi-misi itu sendiri. Skala prioritas program sebaiknya memperhatikan jangka waktu, mana program usulan yang dikelompokkan

menjadi program jangka pendek (1 tahun) dan mana yang program jangka panjang (5 tahun), mana program usulan yang mendesak segera diselenggarakan dan mana yang tidak-mendesak.

D. Define

Tahap *define* dapat dikatakan sebagai tahap mendefinisikan. Tahap ini merupakan tahap dimana komunitas memperjelas dan merinci apa yang sudah mereka programkan, utamanya terkait skala prioritas mereka. Misalnya, mereka membuat skala prioritas program yang mendesak berupa: "*pembuatan pupuk organic dari feses sapi*". Maka, dalam tahapan ini konsep dan definisi operasional membuat pupuk organic itu sendiri diperjelas, termasuk terkait sapi dan feses sapi. Hasilnya adalah tentang rincian siapa yang melaksanakan program, siapa yang menjadi penanggungjawab program, kapan dilaksanakan, dimana dilaksanakan, alat dan bahan apa saja yang dibutuhkan, berapa kantong (kg) feses sapi yang dibutuhkan, berapa kantong (kg) pupuk yang rencana dihasilkan, berapa kebutuhan dananya, darimana dana diperoleh, dan lainnya. Dengan tahap *define* ini, program yang dibuat komunitas menjadi semakin jelas, terinci, dan terukur. Tahap *define* ini dapat menyuguhkan gambaran tentang implementasi rencana program.

E. Destiny

Tahap *destiny* menggambarkan tahap simpulan dari tahap-tahap sebelumnya. Dalam tahap ini komunitas diajak untuk melihat keberhasilan mereka sejak awal *discovery* hingga terwujudnya program kegiatan mereka yang rinci. Ternyata mereka berhasil membuat rencana masadepan komunitas. Dengan membuat rencana kerja tersebut, sebenarnya mereka telah berusaha melangkah nyata membangun takdir masadepan mereka (*destiny*).

Dalam tahap ini semua anggota komunitas akan saling menguatkan. Mereka harus saling meyakinkan bahwa apa yang mereka programkan itu harus terlaksana dan terus berkembang berkelanjutan. Pada tahap ini, falsafah hidup dan nilai milik mereka perlu dikobarkan kembali. Kesuksesan mereka dalam menyusun visi-misi sampai dengan pembuatan rincian rencana program tentunya harus menjadi bagian penting proses penguatan, bahwa mereka adalah orang-orang hebat dan vidioner.

Akhirnya dapat kiranya disimpulkan bahwa langkah-langkah pendekatan ABCD mencakup serangkaian tahap-tahap, yaitu, *discovery*, *dream*, *design*, *define*, dan *destiny*. Dalam tahap *discovery* komunitas mampu menemukan *best practice* mereka dan intinya, mampu menginventarisir asset-aset mereka, termasuk modal mereka. Mereka juga mampu menunjukkan daya tahan hidup (*survival*) dan sekaligus kekuatan mereka. Mereka pun kemudian menjadi manusia-manusia yang memiliki harapan (*expectancy*). Kesemuanya itu kemudian diolah mereka untuk membangun *dream* (impian) menuju

kenyataan, dengan membangun visi (cita-cita), misi, dan tujuan komunitas, menentukan jangka waktu, menyusun target sasaran dan strateginya, juga menemukan falsafah hidup dan nilai. Kemudian mereka membuat *design* untuk mempertajam visi-misi dalam wujud rencana-rencana program. Desain rencana program kemudian mereka rinci sehingga rencana program menjadi *define*, menjadi rinci, jelas, dan terukur. Gambaran implementasinya pun menjadi semakin kentara. Kesemuanya ini adalah rencana kolektif mengukir takdir (*destiny*) membangun masadepan mereka. Kolektivitas menjadi kunci. Kebersamaan menjadi kunci, dan karenanya saling menguatkan di antara mereka menjadi penting dilakukan. Kobaran falsafah hidup dan nilai-nilai yang mereka junjung tinggi, dan kesuksesan yang mereka capai, ini semua penting disuguhkan menuju upaya realisasi rencana program mereka.



BAB V

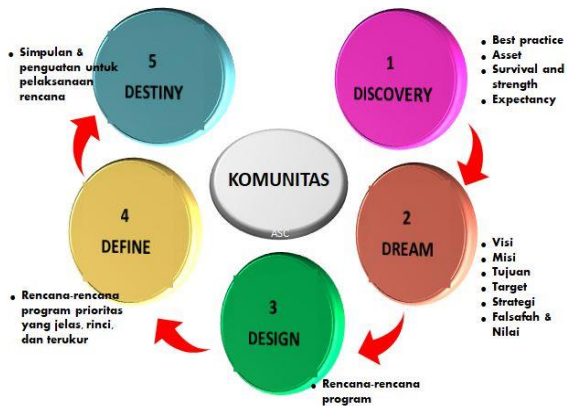
MANAJEMEN

Pada Bab sebelumnya kita sudah banyak mengupas pendekatan ABCD. Secara garis besar hasil kupasannya adalah bahwa pendekatan ABCD merupakan sebuah strategi pengembangan komunitas yang dibangun secara partisipatoris oleh segenap anggota komunitas dengan berbasiskan pada asset, modal, potensi yang dimiliki komunitas tersebut. Pendekatan ini mengacu pada wacana positif (asset, modal, kekuatan), bukan pada wacana negatif (masalah, problem, kelemahan).

Buku ini menggunakan lima langkah (*discovery, dream, design, define, destiny*). Beberapa pendapat menambahkannya dengan *definition* sebelum atau bersamaan dengan *discovery*. Sementara yang lain tidak mencantumkan *define* yang dipandang sudah menyatu dengan *design*. Langkah-langkah metodologis pendekatan ini adalah *discovery, dream, design, define, dan destiny*. *Discovery* menemukan *best practice*, asset, daya tahan hidup, kekuatan, dan harapan. *Dream* menghasilkan visi,

misi, tujuan, penentuan jangka waktu, bahkan juga target sasaran, strategi, dan falsafah hidup dan nilai yang dijunjung komunitas. Kemudian *design* meneruskan mimpi komunitas dalam wujud rencana-rencana program. *Define* mempertajam *design* dengan wujud rencana-rencana program prioritas yang jelas, rinci, dan terukur.

Sedangkan *destiny* lebih sebagai tarikan simpulan dari langkah-langkah sebelumnya yang ditujukan untuk memperkokoh komunitas untuk mewujudkan rencana program menjadi kenyataan pelaksanaan program. Hal ini terlihat dalam **Gambar 4.**, bahwa kelima tahap itu membentuk rangkaian berkelanjutan. Dari kelima tahapan itu, terdapat sejumlah ungkapan kata yang dapat menggambarkan bahwa dalam pendekatan ABCD terdapat proses manajemen. Kata-kata itu antara lain adalah: kekuatan (*strength*), visi, misi, tujuan, target, strategi, rencana program, dan lainnya.



Gambar 4. Tahap 5-D Pendekatan ABCD

A. Memahami Manajemen

Sebelum mencermati lebih jauh pendekatan ABCD dalam perspektif manajemen, kita pahami terlebih dahulu pengertian manajemen (*management*). Kata 'manajemen' disadur dari kata Bahasa Inggris '*management*'. Asalnya dari kata kerja (*verb*) *to manage* berubah menjadi kata benda (*noun*) dengan tambahan imbuhan *-ment* menjadi *management*. *To manage* berarti mengatur, mengurus, mengelola. *Management* berarti pengaturan, pengurusan, atau pengelolaan. *To manage* sendiri berasal dari saduran Bahasa Latin *mano* (tangan) dan *manus*, yang berarti bekerja dengan menggunakan tangan secara terus menerus (Sukarna, 1992:1; Ara Hidayat dan Imam Machali, 2012:1). Dalam kata manajemen terkandung makna tentang proses pengaturan atau pengelolaan yang berlangsung terus-menerus yang dilakukan 'tangan-tangan' daya upaya manusia.

Secara filosofis apabila kita belajar ilmu pengetahuan tentang manajemen, niscaya kita akan belajar tentang *apa itu manajemen, bagaimana cara kerja manajemen, dan apa manfaat manajemen bagi kehidupan kita semua*. Dalam tinjauan filsafat, manajemen sebagai ilmu pengetahuan tentunya juga memiliki obyek kajian sendiri yang membedakan dari ilmu pengetahuan lainnya. Dalam filsafat, obyek kajian dari suatu ilmu pengetahuan terdiri dari dua bagian, yaitu, *obyek material* dan *obyek formal*. Farid Ali (2004:1) menyebutkan bahwa obyek material dari manajemen sebagaimana ilmu sosial lainnya adalah manusia. Dalam manajemen, manusia menjadi *obyek*

material-nya. Manusia - atau sekumpulan manusia - merupakan pokok persoalan dalam kajian ilmu manajemen. Dalam kata lain, ilmu manajemen merupakan ilmu tentang sekumpulan manusia.

Meskipun obyek materialnya berupa sekumpulan manusia, ilmu manajemen tentu memiliki kekhasan sendiri yang membedakan dari ilmu-ilmu yang lain yang sama-sama menjadikan manusia sebagai pokok kajiannya. Artinya, bahwa ilmu manajemen memiliki *obyek formal* sendiri yang berbeda dari cabang ilmu lainnya. Obyek formal itu sendiri merupakan cara pendekatan yang khas yang dipakai dalam mendalami obyek material. Ilmu manajemen mempelajari sekumpulan manusia dengan cara mendalami pengelolaan organisasi dari sekumpulan manusia tersebut di dalam mencapai tujuan bersama. Dalam manajemen, obyek materialnya adalah manusia, sedangkan obyek formalnya adalah keteraturan pengelolaan organisasinya dalam mencapai tujuan. Jadi, *manajemen secara filosofis merupakan ilmu pengetahuan tentang obyek formal sejumlah manusia dengan obyek material tentang pengelolaan dan keteraturan organisasi mereka untuk mencapai tujuannya.*

Misalnya, sejumlah orang berada di dalam organisasi (perusahaan, wadah) berupa perusahaan laptop, bagaimana mereka mengelola perusahaan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan merupakan kajian ilmu manajemen. Sejumlah petani berada di dalam organisasi bernama Kelompok Tani "Lancar", bagaimana mereka mengelola organisasi milik mereka dalam mencapai

tujuannya juga merupakan kajian ilmu manajemen. Sekali lagi dapat kiranya dipahami bahwa ilmu manajemen merupakan cabang ilmu yang mempelajari sekumpulan manusia di dalam mengelola organisasinya dalam rangka mencapai tujuannya. Organisasi sebagai wadah orang berkumpul bersama mencapai tujuannya itu dapat berupa: perusahaan, organisasi masyarakat (ormas), pesantren, madrasah, sekolah, komunitas, paguyuban, dan bahkan sebuah keluarga.

B. Manfaat Manajemen

Di atas sudah disebutkan bahwa manajemen merupakan ilmu pengetahuan tentang sejumlah manusia dalam melakukan pengelolaan dan keteraturan organisasi mereka untuk mencapai tujuannya. Pertanyaannya, apa manfaat dilakukan pengelolaan yang teratur?

Sekumpulan orang juga merupakan sekumpulan dari banyak keinginan, kemauan, pikiran, ide, tujuan, sikap, dan tindakan. Akan tetapi, ketika mereka berada dan menyatu dalam sebuah wadah (organisasi) yang sama, maka pengaturan dan pengelolaan atas mereka menjadi penting dilakukan. Organisasi sekecil apapun, seperti keluarga batih (ayah, ibu, anak), tentunya memiliki tujuan, apalagi organisasi besar seperti negara. Oleh karenanya pengelolaan yang teratur di dalam organisasi itu (keluarga, negara, dan lainnya) penting diselenggarakan untuk tercapainya tujuan-tujuan organisasi tersebut sendiri. Pengelolaan ini menjadi sangat penting agar tujuan-tujuan

itu dapat tercapai secara efektif, efisien, dan produktif. Tujuannya tercapai dengan cepat, hemat, tepat.

Dengan demikian dapat dipahami manfaat manajemen adalah untuk pencapaian tujuan yang efektif, efisien, dan produktif. Dalam hal ini pengertian *manajemen* adalah ilmu pengetahuan tentang sejumlah manusia dalam melakukan pengelolaan dan keteraturan organisasi mereka untuk mencapai tujuannya secara efektif, efisien, dan produktif.

C. Cara Kerja Manajemen

Bagaimana cara mengelola organisasi agar teratur dan mencapai tujuan secara efektif, efisien, dan produktif? Pertanyaan tersebut merupakan pertanyaan tentang cara kerja manajemen.

Berbicara cara kerja berarti berbicara prosedur (*procedure*). Menurut KBBI, prosedur adalah tahap kegiatan untuk menyelesaikan suatu aktivitas; metode langkah demi langkah secara pasti dalam memecahkan suatu masalah. Sedangkan menurut Cambridge Dictionary, prosedur itu '*a set of actions that is the official or accepted way of doing something*'. (Serangkaian tindakan yang merupakan cara resmi atau cara yang diterima untuk melakukan sesuatu). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *cara kerja manajemen* adalah *serangkaian tahapan atau langkah-langkah yang dilakukan dalam upaya mengelola dan mengatur organisasi dan sekumpulan manusia di dalamnya guna mencapai tujuan secara efektif, efisien, dan produktif*.

Manajemen sebagai serangkaian tahapan itu menunjukkan bahwa manajemen itu sebuah proses

dimana di dalamnya terdapat sejumlah tahap/langkah dan masing-masing tahap/langkah itu mempunyai fungsi masing-masing. Fungsi-fungsi ini bekerja membentuk suatu kesatuan system kerja dari manajemen itu. Ara Hidayat dan Imam Machali (2012:3) mengutip pendapat George R. Terry, bahwa *'management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, dan controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources'*. (Manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan, melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya). Dengan demikian dapat disebutkan, bahwa cara kerja manajemen adalah serangkaian tahapan dari proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*), yang masing-masing mempunyai fungsi dan bekerja membentuk satu kesatuan system manajemen.

Dari pemahaman tentang manfaat dan cara kerja manajemen disini dapat ditarik kesimpulan bahwa, manajemen merupakan *ilmu pengetahuan tentang sejumlah manusia dalam melakukan pengelolaan dan keteraturan organisasi mereka, melalui serangkaian langkah, untuk mencapai tujuan secara efektif, efisien, dan produktif*.

Karena manajemen dalam prakteknya memperhatikan kiat-kiat khas dan instingtif yang bersifat personal, maka manajemen sering disebut sebagai seni

(art), seni mengelola organisasi (komunitas), mengelola sejumlah orang dalam organisasi, dan seni mewujudkan cita-cita dan tujuan organisasi. Dua perusahaan yang relative sama, akan tetapi masing-masing dikelola oleh pimpinan yang memiliki kiat, insting, dan kepribadian yang berbeda, maka capaian-capaiannya pun akan berbeda. Maka dari itu, perbincangan tentang manajemen akan meluas berkaitan dengan kepemimpinan (*leadership*). Cara kerja manajemen tidak sebatas tahapan-tahapan dalam mengatur dan mengelola organisasi, akan tetapi justru ini penting memperhatikan siapa-siapa di balik pengaturan dan pengelolaan organisasi tersebut. Dengan demikian dapat dikatakan disini, bahwa *manajemen juga merupakan seni mencapai tujuan yang dicita-citakan, yang cara kerjanya bersinggungan dengan gaya kepemimpinan di dalam organisasi tersebut.*

D. Sekilas Perkembangan Manajemen

Sebelum lebih jauh, terkait dengan pengertian manajemen ini, kita perlu memahami perkembangan pemikiran manajemen dari waktu ke waktu. Ini sekaligus untuk melengkapi pemahaman tentang sejumlah cara kerja manajemen.

Perkembangan pemikiran tentang manajemen (*management*) setidaknya dapat dimulai dari Frederick Winslow Taylor (1856-1915) yang menulis buku *The Principles of Scientific Management* (1911). Dalam pendahuluan bukunya Taylor (1911:7) mengatakan, "*and under systematic management the best man rises to the top more*

certainly and more rapidly than ever before". Taylor berangkat dari pengalaman empiris di perusahaannya yang melihat para pekerja bekerja dengan tidak efisien tanpa standar pekerjaan yang baik, asal jalan dan untung-untungan. Taylor kemudian mengembangkan gerakan efisiensi dengan menerapkan metode ilmiah dalam setiap pekerjaan. Taylor melakukannya apa yang disebutnya *time and motion study*, dan kemudian ia mengungkapkan pentingnya efisiensi dan efektivitas. Bagi Taylor, manajemen sebagai ilmu pengetahuan bercirikan adanya *sekelompok manusia, adanya kerjasama di antara mereka, ada kegiatan bersama, adanya keteraturan, dan ada tujuan bersama*. Pendek kata, apabila keempat ciri khas tersebut terpenuhi, maka di dalamnya terjadi proses manajemen dan ilmu manajemen berlaku.

Meskipun Taylor yang mengawali konsep manajemen, akan tetapi pemikiran terkait manajemen sebenarnya sudah muncul seiring sejarah kapitalisme. Misalnya, pemikiran 'bapak kapitalis' Adam Smith yang menerbitkan buku kondang berjudul *The Wealth of Nations* (1776), dan menelorkan doktrin ekonomi tentang *division of labour* (pembagian kerja) dalam suatu organisasi perusahaan. Judul asli bukunya adalah *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, yang kemudian hanya disingkat dengan judul *The Wealth of Nations*. Terkait dengan pembagian kerja (*division of labour*), Smith menjelaskan pada buku I bab 1-3. Karya Smith ini terdiri dari buku 1-5. Pada buku I bab 1 Smith mengawali tulisannya dengan jelas terkait pembagian kerja: *the greatest*

improvement in the productive powers of labour, and the greater part of skill, dexterity, and judgement with which it is anywhere directed, or applied, seem to have been the effects of the division of labour.

Kemudian pemikiran Robert Owen (1771-1858). Owen dikenal sebagai 'bapak personal manajemen moderen'. Jika menurut Adam Smith keuntungan dapat diraih dengan pembagian kerja, maka menurut Owen, hal itu dapat diraih dengan memberikan hak kepemilikan kolektif bagi para pekerja, sebab mereka justru merupakan investasi terpenting dalam proses produksi yang efektif dan efisien. Pemikiran lainnya adalah Charles Babbage (1792-1871), penulis buku *On the Economy of Machinery and Manufactures* (1832) dan penemu mesin hitung *difference machine* (1822) dan mesin computer analitis *analytical machine* (1833). Pemikiran Babbage tentang perlunya spesialisasi pekerjaan dengan menggunakan suatu metode ilmiah berbasis mesin hitung. Babbage bahkan sudah memasukkan variabel mesin (komputer) dalam pembahasan produksi yang efisien dan murah.

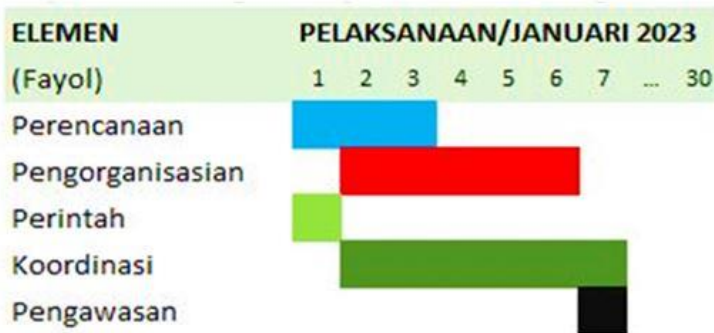
Manajemen dipandang sebagai sebuah ilmu pengetahuan itu muncul sejak Henri Fayol (1841-1925). Fayol menulis buku dalam Bahasa Perancis berjudul *Administration Industrielle et Generale* yang diterjemahkan dalam Bahasa Inggris *General and Industrial Management* (1949). Dalam bukunya pada Bab IV tentang *General Principles of Management*, Fayol menjelaskan 14 prinsip manajemen, yaitu, *division of work* (spesialisasi kerja), *authority and responsibility* (wewenang dan

tanggungjawab), *discipline* (disiplin), *unity of command* (kesatuan komando), *unity of direction* (kesatuan pengarah), *subordination of individual interest to general interest* (subordinasi kepentingan individual kepada kepentingan umum, kepentingan organisasi di atas kepentingan individual), *remuneration of personel* (remunerasi gaji pegawai), *centralization* (sentralisasi), *scalar chain* (rantai skala), *order* (keteraturan), *equity* (kesamaan), *stability of tenure of personal* (stabilitas kondisi posisi pegawai), *initiative* (inisiatif), dan *esprit de corps* (semangat korsa). Adapun elemen manajemen, menurut Fayol, itu lima, yaitu, *planning*, *organizing*, *command*, *co-ordination*, dan *control*. Tentang manajemen itu sendiri, Fayol (1949:6) menyatakan bahwa “*management, thus understood, is neither an exclusive privilege nor a particular responsibility of the head or senior members of business; it is an activity spread, like all other activities, between head dan members of the body corporate*”. Manajemen merupakan aktivitas sistemik yang tersebar di antara pimpinan dan anggota melalui 5 elemen dan memperhatikan 14 prinsip utama.

Pemikiran manajemen berkembang terus, di antaranya dengan munculnya Henri L. Gantt (1861-1919) yang melengkapi Fayol dengan membuat bagan. Bagan ini kemudian dikenal sebagai Bagan Gantt (*Gantt Chart*). Bagan ini banyak dipergunakan dalam manajemen proyek. Bagan ini sangat membantu di dalam proses perencanaan suatu proyek dan sekaligus penentuan urutan tugas yang harus diselesaikan. Dalam bagan ini, grafik batang tampil

horizontal (memanjang). Adapun urutan tugas yang harus diselesaikan diurutkan secara vertikal.

Temuan Gantt sangat membantu memahami bagaimana suatu manajemen bekerja. Dari gambar di atas, bagan Gantt sudah dapat menterjemahkan lima elemen manajemen Fayol (perencanaan, pengorganisasian, perintah, koordinasi, dan pengawasan). Lima elemen Fayol sudah dapat dijelaskan lebih aplikatif dan sederhana. Manajemen sebagai suatu sistem mulai dari perencanaan sampai dengan pengawasan itu sudah mulai dapat dipahami cara pendekatannya dengan menggunakan bagan Gantt.



Gambar 5. Contoh Penggunaan Bagan Gantt

Selain Fayol, muncul pemikiran George Robert Terry (1909-1979), yang menulis buku *The Principles of Management*. Manajemen memiliki empat fungsi, yaitu *planning, organizing, actuating, controlling* (POAC). Kemudian muncul pemikiran manajemen Edwards

Deming (1900-1993) yang meramu tradisi Jepang tentang *kaizen*. '*Kaizen*' berasal dari Bahasa Jepang, *kai* (perbaikan) dan *zen* (baik, terus-menerus), yang artinya perbaikan mutu secara terus-menerus. Inti *kaizen* Deming adalah kontrol kualitas secara total, penurunan biaya produksi, dan penanganan limbah produksi. Manajemen Deming bersifat siklik yang terdiri dari *plan, do, check, act* (PDCA). Bahwa manajemen merupakan proses siklus dari perencanaan standar mutu dan prosedur (*plan*), mengerjakannya (*do*), mengecek hasilnya (*check*), dan melakukan perbaikan standar dan hasil (*act*), dan terus berulang-ulang penuh inovatif.

Lebih lanjut pemikiran Deming diperkaya oleh Kaoru Ishikawa, bahwa pencapaian tujuan manajemen adalah mutu produk (*quality of product*). Deming sendiri kemudian mengembangkannya lagi dengan konsep *total quality control* yang menekankan pentingnya statistik pengawasan dalam proses produksi dan sekaligus perbaikan mutu produksi. Dari sini kemudian muncul konsep *total quality management* (TQM). TQM ini menunjukkan bahwa ilmu manajemen sudah berkembang dengan konsentrasi-konsentrasi tertentu dan spesifik. Tradisi metodologisnya sudah tidak sebatas model Fayol atau Terry. TQM yang focus pada pelayanan prima bagi pengguna/pelanggan produk ini akan lebih cocok menggunakan model siklik PDCA.

Selanjutnya, tokoh manajemen yang penting dikemukakan disini adalah Peter Ferdinan Drucker (1909-

2005). Drucker layak mewakili wajah perintis era revolusi industri 4.0. Tentang revolusi industri 4.0 sendiri dapat dijelaskan sebagai era transformasi komprehensif dari seluruh aspek produksi di berbagai bidang kehidupan dengan pemanfaatan teknologi digital dan internet sehingga terjadi pola hidup dan pola kerja manusia secara mendasar.

Drucker sering disebut sebagai '*bapak manajemen moderen*'. Pemikirannya terkait manajemen terungkap dalam kalimat '*management is doing things right, leadership is doing the right things*'. Manajemen itu menjalankan aturan dengan benar, sedangkan kepemimpinan itu menjalankan aturan yang tepat. Manajemen adalah efisiensi, dan kepemimpinan adalah efektivitas. Manajemen bicara tentang standar-standar operasional dan prosedur yang seharusnya dilakukan untuk mencapai visi-misi dan tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan bicara tentang cara mencapai visi-misi dan tujuan itu dengan efektif dan produktif. Bicara efisien, efektif, dan produktif berarti bicara tentang manajemen dan kepemimpinan. Disini terlihat sudah bahwa perbincangan manajemen menyatu dengan kepemimpinan.

Salah satu konsep utama Drucker adalah *management by objectives* (MBO) sebagaimana diungkapkannya dalam bukunya *The Practice of Management* (1954). MBO merupakan suatu manajemen berbasis visi-misi dan tujuan organisasi, suatu pendekatan yang sistematis dan terorganisir dengan menekankan pada pencapaian sasaran

organisasi, dengan orientasi pada hasil. Metode yang dipergunakan untuk menetapkan tujuan (*objectives*) dapat berupa metode SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, time-spesific*) dan metode GQM (*goal, question, metrics*).

Perbincangan tentang visi, misi, dan tujuan dalam manajemen itu membuat pemikiran manajemen mengembangkan rentang waktu. Bahwa perbincangan manajemen tidak sebatas pengelolaan hari ini saja. Manajemen harus mampu membaca untuk jangka waktu panjang (25 tahun), menengah (5 tahunan), dan jangka pendek (1 tahunan). Dari sinilah pemikiran manajemen strategik (*strategic management*) muncul dan berkembang. Banyak model manajemen strategik dikembangkan, seperti model Wheleen-Hunger, model Fred R. David, model Glenn Baeman dn Arvind Platak, model Alan J. Rowe, model Abin S. Makmun, dan lainnya.

Seiring perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, ilmu manajemen pun terus berkembang dan beradaptasi. Sekarang sudah banyak system informasi manajemen (SIM) yang menggabungkan perkembangan teknologi dengan kebutuhan data dan informasi untuk keperluan manajemen, seperti menyusun rencana strategik, menyusun model asesmen, dan lainnya. Banyak lembaga dan instansi yang mengembangkan SIM untuk keperluan manajemen mereka.

Dengan adanya SIM dan kemajuan teknologi, ungkapan Drucker bahwa '*management is doing things*

right', maka dukungan data dan informasi akan membuat sebuah organisasi semakin bekerja dengan benar dan akurat sesuai prosedur dalam upaya mewujudkan tujuannya. Dengan adanya SIM dan kemajuan teknologi, ungkapan Drucker bahwa *'leadership is doing the right things'*, maka dukungan data dan informasi akan membuat sebuah organisasi membutuhkan kepemimpinan yang cerdas dan tangkas (*smart and agiel*).

Dari uraian Bab ini, dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen itu ilmu pengetahuan dan sekaligus seni yang memuat tentang tahapan, prosedur, dan gaya kepemimpinan suatu organisasi (komunitas, perusahaan, lembaga) dalam mewujudkan tujuan organisasi yang dicita-citakan. (*Management is a science and at the same time an art which contains the stages, procedures, and leadership style of an organization (community, company, institution) in realizing the desired organizational goals*).

E. Manajemen Partisipatif

Bagian ini mencoba menggali pemikiran yang berkembang di sekitar kajian manajemen, khususnya pemikiran kritis terhadap kapitalisme yang turut membidani lahirnya manajemen, yang kemudian memunculkan konsep baru tentang manajemen partisipatif. Sebagaimana diketahui bahwa sejak kelahirannya, ilmu manajemen tidak dapat lepas dari kapitalisme. Pemikiran manajemen pun seakan menjadi bagian dari hegemoni kapitalisme. Kritik Robert Owen (1771-1858) misalnya, bahwa keuntungan harusnya memperhatikan hak-hak

kepemilikan kolektif kaum pekerja sebagai investasi terpenting proses produksi. Boleh dikatakan bahwa Owen mencoba mengangkat sisi humanisme manajemen.

Kritik terhadap kapitalisme dilakukan Elton Mayo (1880-1949). Mayo mengakui bahwa revolusi industri yang kapitalistik telah merusak tatanan hubungan masyarakat yang akrab semeduler. Karenanya diperlukan upaya membangun sistem organisasi masyarakat yang adaptif yang dipimpin orang-orang terlatih dalam mengatasi masalah sosial kemasyarakatan dan masalah teknis. Mayo melakukan studi Hawthorne di Illinois Amerika (1924-1932), dan ia berpendapat bahwa (a) perilaku dan sentimen memiliki hubungan yang sangat erat, (b) kelompok sangat besar pengaruhnya pada perilaku individu, dan (c) standar aman-nyaman yang dibangun kelompok menentukan hasil kerja masing-masing karyawan. Pemikiran ini menarik. Pemikiran manajemen Mayo mencoba merekonstruksi pemahaman manajemen yang manusiawi, manajemen yang memanusiaikan manusia sebagai fitrahnya manusia sebagai makhluk sosial dan bukan mesin produksi kapitalistik. Sederhananya, bahwa keberhasilan manajemen produksi itu bukan dipengaruhi besar-kecilnya upah dan insentif, akan tetapi banyak dipengaruhi cara pandang dan perilaku para pekerja bertemu, berkumpul, dan merasa aman-nyaman bersama rekan kerjanya. Menurut Mayo, membaiknya produktivitas bukan disebabkan adanya stimulus berupa uang, akan tetapi perhatian manajer kepada kesejahteraan

karyawannya. Pemberian perhatian terhadap hubungan sosial bagi karyawan akan lebih efektif daripada pengawasan dan pengendalian terhadap karyawan. Manajer penting untuk menguasai ketrampilan manajemen SDM (*people management skills*) daripada ketrampilan manajemen yang bersifat teknis (*engineering management skills*).

Munculnya manajemen *kaizen* atau PDCA (*plan-do-check-act*) yang digagas dan dikembangkan Edwards Deming dan Kaoru Ishikawa menunjukkan niat baik kapitalisme memberikan ruang luas keterlibatan partisipatif karyawan (anggota) perusahaan (organisasi) dalam perbaikan mutu terus-menerus. Dalam *total quality management* (TQM) kemudian seluruh elemen organisasi (perusahaan) pun wajib berpartisipasi dalam mutu produk. Ini sudah menunjukkan bahwa pembahasan tentang manajemen berupaya tetap memberikan ruang partisipasi di dalamnya.

Pada perkembangan selanjutnya muncul konsep tentang manajemen partisipasi (*participation management*) atau manajemen partisipatif (*participative management*). Kristi M. Branch (2002) menyebutnya sebagai *participative management* (manajemen partisipatif), bahwa '*participative management addresses the relationship between the organization and its workers and stakeholders. It addresses fundamental issues of governance within organizations and the role of employees and external stakeholders in all levels of organizational decision making*'. (Manajemen partisipatif membahas hubungan antara organisasi dan para pekerja dan pemangku

kepentingannya. Ini membahas masalah mendasar tata kelola dalam organisasi dan peran karyawan dan pemangku kepentingan eksternal di semua tingkat pengambilan keputusan organisasi).

Sedangkan menurut Tannenbaum & Allport dan World Health Organization (WHO) sebagaimana dikutip Iwan Stia Budi (2011), bahwa *manajemen partisipasi* adalah suatu sistem dimana karyawan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan yang secara langsung dapat berdampak pada pengalaman kerja karyawan. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan efektifitas organisasi, meningkatkan hubungan manajer dengan bawahannya, kreatifitas dan produktifitas, meningkatkan loyalitas terhadap organisasi dan mengurangi absenteisme dan *turnover*. Sedangkan *partisipasi masyarakat* adalah proses dimana masyarakat dimungkinkan menjadi aktif dan terlibat dalam mendefinisikan isu-isu di masyarakat, pengambilan keputusan tentang faktor yang berdampak pada kehidupan, menyusun dan mengimplementasikan kebijakan, merencanakan, mengembangkan dan memberikan pelayanan dan mengambil tindakan untuk mencapai perubahan.

Inti manajemen partisipatif adalah pengelolaan partisipasi - keterlibatan dan peran serta aktif - para pihak dalam pengambilan keputusan guna mewujudkan tujuan. Meskipun demikian, apakah pengelolaan itu bersifat *top-down* atau *bottom-up*? Yang bersifat *top-down* biasanya

partisipasi dikelola para pimpinan organisasi (komunitas) untuk mencapai tujuan sehingga permusyawaratan (demokrasi) menjadi lebih terpimpin. Sedangkan yang bersifat *bottom-up* biasanya partisipasi tumbuh berkembang dari kesadaran kolektif untuk mewujudkan tujuan bersama organisasi (komunitas) sehingga permusyawaratan menjadi milik bersama.

Kalangan kritis menghendaki bahwa partisipasi harus tumbuh dan berkembang dari para anggota komunitas sebagai sebuah organisasi. Ini kiranya sejalan dengan pandangan baru tentang manajemen (*the new logic of management*) yang digagas Edward E. Lawler III, yaitu, '*organization can be the ultimate competitive advantage, involvement is the most effective source of control, all employees must add significant value, lateral processes are the key to organizational effectiveness, organizations should be designed around products and customers, dan effective leadership is the key to organizational effectiveness*' (Kristi, 2002; Lawler III, 1996:22). (Organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif utama, keterlibatan adalah sumber kontrol yang paling efektif, semua karyawan harus menambah nilai yang signifikan, proses lateral adalah kunci efektivitas organisasi, organisasi harus dirancang di sekitar produk dan pelanggan, dan kepemimpinan yang efektif adalah kunci untuk efektivitas organisasi).

Dari pemikiran di atas, ini dapat diartikan bahwa dasar-dasar dari manajemen partisipatif adalah:

1. Organisasi (komunitas) itu harus dipandang memiliki keunggulan dan keutamaan, dan

kesemuanya ini dapat diarahkan untuk maju, bersaing, tumbuh dan berkembang, dan ini sejalan dengan wacana positif yang melihat organisasi memiliki asset dan potensi;

2. Keterlibatan anggota organisasi (komunitas) merupakan sumber pengendalian yang paling tepat, mereka harus terlibat dalam proses-proses solusi dan pengambilan keputusan, dan ini menunjukkan bahwa anggota adalah pemilik organisasi yang sejati;
3. Semua pengurus dan anggota komunitas harus terlibat aktif dalam memberikan nilai tambah (*add value*) bagi komunitas, yang dibarengi dengan model kepemimpinan yang efektif.

Di atas sudah disebutkan bahwa manajemen adalah ilmu pengetahuan dan sekaligus seni yang memuat tentang tahapan, prosedur, dan gaya kepemimpinan suatu organisasi (komunitas, perusahaan, lembaga) dalam mewujudkan tujuan organisasi yang dicita-citakan. Dalam kaitannya dengan manajemen partisipatif, maka manajemen partisipatif merupakan suatu model manajemen, suatu model pengelolaan organisasi (komunitas) yang dibangun secara partisipatif dari dan oleh anggota, dengan gaya kepemimpinan yang tepat, untuk mewujudkan tujuan kolektif. (*a model of management of organization/community that is built participatively from and by members, with the right leadership style, to realize collective goals*).



BAB VI

PENDEKATAN ABCD DAN MANAJEMEN

Bab ini akan mempertemukan pendekatan ABCD dengan sejumlah konsep manajemen. Pertemuan ini merupakan proses dialogis antara keduanya. Dalam beberapa bagian, dialog keduanya menjadi tawaran. Namun, lebih dari itu sebenarnya Bab ini menjadi bagian yang diharapkan mampu menunjukkan kebaruan (*novelty*).

A. Skema ABCD dan Manajemen

Semua defiinisi tentang manajemen yang sudah disebutkan pada Bab sebelumnya itu menunjukkan bahwa perencanaan (*plan, planning*) menjadi awal serangkaian proses manajemen. Misalnya, George R Terry merangkai manajemen terdiri dari *planning, organizing, actuating, controlling*, dan rangkaiannya diawali dengan *planning*. Edwards Deming merangkainya dengan: *plan, do, check, act*, dan rangkaiannya diawali dengan *plan*.

Bahkan beberapa ahli menyebut, bahwa keberhasilan dalam perencanaan (*planning, plan*) merupakan setengah

keberhasilan dari suatu proses manajemen. Organisasi, perusahaan, lembaga, komunitas, yang sukses menyusun perencanaan dengan baik, ini sama saja mereka telah sukses meraih setengah perjalanan manajemen mereka.

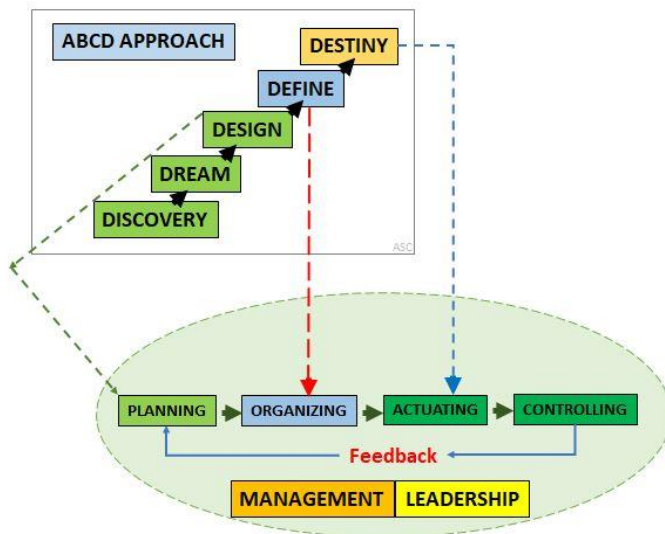
Sebagaimana sudah diketahui sebelumnya, pendekatan ABCD memuat rangkaian tahap dari *discovery*, *dream*, *design*, *define*, sampai *destiny*. Pendekatan ABCD itu lebih menggambarkan strategi penyusunan rencana-rencana organisasi (komunitas) berbasis asset dan potensi yang dimiliki komunitas. Akan tetapi yang luar biasa dari pendekatan ini adalah kemampuan menghasilkan sejumlah produk komunitas.

Hasil kerja komunitas dengan pendekatan ABCD adalah visi, misi, tujuan, kemudian target, strategi, dan rencana program, dengan mendasarkan pada asset dan potensi mereka. Kesemuanya ini merupakan rumusan-rumusan strategis. Dalam tahapan manajemen, kesemuanya ini masuk dalam dalam tahap *plan*, *planning* (perencanaan, rencana).

A.1. Skema ABCD dan POAC

Bagian ini akan membahas skema hubungan pendekatan ABCD dengan manajemen model POAC (*planning*, *organizing*, *actuating*, *controlling*). Pendekatan ABCD dipandang sebagai serangkaian proses manajerial, dari *discovery-dream-design-define-destiny*. Untuk *discovery-dream-design* dapat dikategorikan masuk dalam tahap *planning* (P). Sedangkan langkah *define* dimana sudah terjadi rincian-rincian dan pengorganisasian rencana-

rencana dapat dikategorikan masuk dalam tahap *organizing* (O). Bahkan bisa jadi langkah *destiny* yang mengandung penguatan-penguatan itu dapat dimasukkan juga ke dalam *organizing*. **Gambar 6** kiranya dapat membantu pemahaman skematik pendekatan ABCD dengan manajemen POAC.



Gambar 6. Skema ABCD dengan POAC

Skema ini sebagai sebuah tawaran tentunya membuka ruang diskusi lebih jauh. Akan tetapi yang akan ditekankan disini adalah bahwa terdapat ruang analisis manajemen dalam pendekatan ABCD. Pendekatan ini bersinggungan dengan konsep manajemen POAC.

Kebersinggungannya ABCD-POAC tentunya perlu memperhatikan kepemimpinan (*leadership*) dan

manajemen partisipatif yang hidup dalam manajemen POAC itu. Kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ABCD dalam proses perencanaan (P), maka manajemen partisipatif akan dimanfaatkan terus dalam tahap pengorganisian (O), pelaksanaan (A), dan pengendalian (C), termasuk dalam mengelola *feedback*.

Skema ABCD-POAC di atas sudah menunjukkan bahwa terdapat ruang hubungan skematik antara keduanya. Pendekatan ABCD dapat masuk tahap perencanaan, bahkan dapat merembes ke tahap pengorganisasian dan tahap awal pelaksanaan. Apabila penelitian menggunakan pendekatan ABCD dengan model manajemen POAC ini, maka penelitian penting untuk memperhatikan hal-hal berikut.

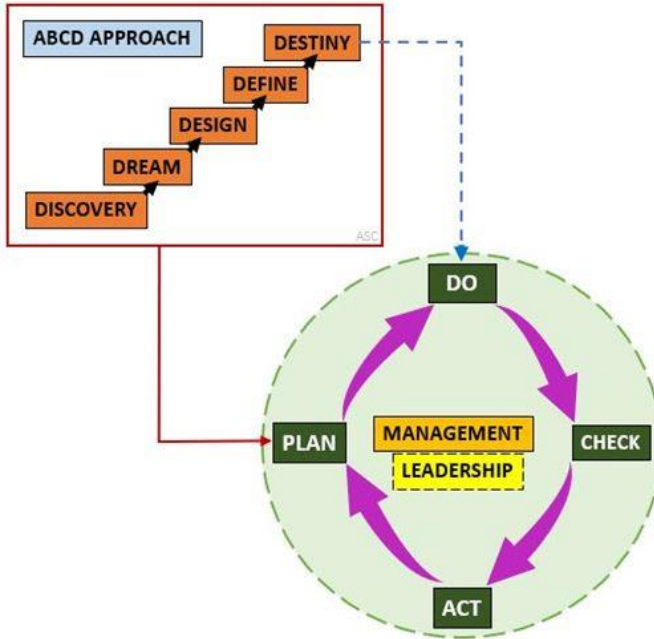
1. Penelitian mendasarkan pada asset dan potensi kelompok/komunitas (wacana positif), bukan mendasarkan pada masalah komunitas (wacana negatif)
2. ABCD masuk sebagai pendekatan dalam penyusunan perencanaan (*planning*) program kegiatan dalam komunitas tersebut
3. Tahap pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian program diselenggarakan dalam kerangka pendekatan ABCD

Uraian di atas dapat menjadi suatu gambaran tentang penelitian manajemen partisipasi berbasis asset dan potensi kelompok (komunitas), atau suatu penelitian

pengabdian berbasis asset dan sekaligus analisis manajemennya. Manajemennya menggunakan model POAC, dan partisipasinya menggunakan ABCD. Contoh penelitiannya antara lain, manajemen partisipasi berbasis asset pada komunitas perempuan, manajemen partisipatif kelompok nelayan, penguatan berbasis asset pada kelompok tani dan analisis manajemennya, dan lainnya.

A.2. Skema ABCD dan PDCA

Bagian ini akan membahas skema hubungan pendekatan ABCD dengan manajemen model PDCA (*plan, do, check, act*). Berbeda dengan POAC, model PDCA ini bersifat siklus berulang-ulang dari empat langkah tersebut: *plan* (rencanakan), *do* (kerjakan), *check* (cek hasilnya), *act* (tindaklanjuti, perbaiki). Tujuan intinya agar proses dan mutu produk manajemen dapat terkontrol dan diperbaiki terus-menerus. Arah orientasi PDCA adalah mutu yang terus terkontrol.



Gambar 7. Skema ABCD dengan PDCA

Gambar 7 menunjukkan gambaran hubungan skematis ini. Bahwa langkah-langkah pendekatan ABCD kesemuanya itu dimasukkan dalam tahap perencanaan (*plan*). Skema ABCD-PDCA nampaknya lebih dinamis dibandingkan skema ABCD-POAC yang cenderung linier.

Dalam skema ABCD-PDCA semua proses dan strategi pendekatan ABCD dimasukkan dalam langkah *plan*. Secara partisipatoris, *plan* dibuat bersama secara kolektif dalam organisasi (komunitas). Arah orientasi PDCA adalah perbaikan mutu produk berkelanjutan terus-menerus, sehingga ini sangat memungkinkan manajemen

partisipasi terus digerakkan dalam tahap *do* (lakukan rencana), *check* (perbaiki terus), dan *act* (tindaklanjuti terus sampai tercapai tujuan standar mutu yang diinginkan). Kepemimpinan dengan manajemen partisipatif dalam skema ini nampaknya lebih memungkinkan berkembang terus seiring siklus PDCA.

Apabila penelitian menggunakan pendekatan ABCD dengan model manajemen PDCA ini, maka penelitian penting untuk memperhatikan hal-hal berikut.

1. Penelitian mendasarkan pada asset dan potensi kelompok/komunitas (wacana positif), bukan mendasarkan pada masalah komunitas (wacana negatif)
2. ABCD masuk dalam tahap perencanaan (*do*) program kegiatan peningkatan atau pengembangan mutu produk kelompok
3. Rangkaian perencanaan (*plan*), pelaksanaan (*do*), pengecekan hasil (*check*), dan tindak lanjut perbaikannya (*act*), kesemuanya itu berlangsung dalam kerangka pendekatan ABCD yang partisipatif.

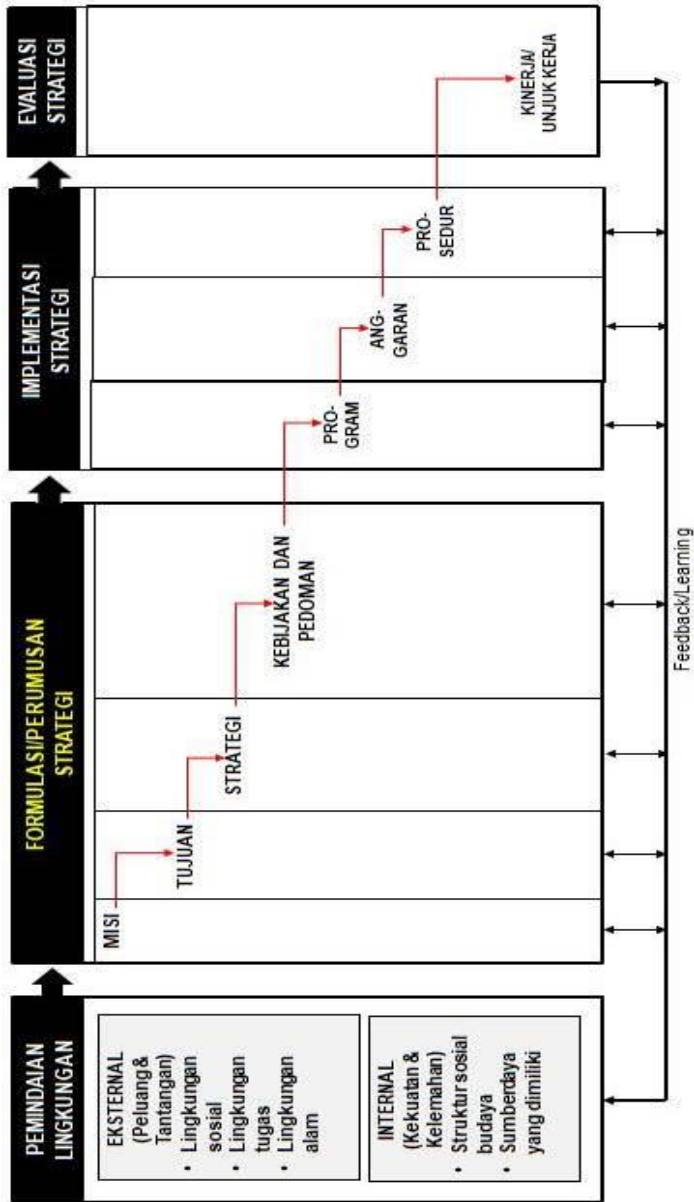
Uraian di atas juga dapat menjadi suatu gambaran tentang penelitian manajemen partisipasi berbasis asset dan potensi kelompok (komunitas), atau suatu penelitian pengabdian berbasis asset dan sekaligus analisis manajemen mutunya. Manajemen mutunya menggunakan model PDCA, dan partisipasinya menggunakan ABCD.

Contoh penelitiannya antara lain, manajemen partisipasi berbasis asset pada untuk peningkatan mutu produk pada komunitas perempuan, manajemen partisipatif kelompok nelayan untuk mutu tangkapan ikan, penguatan berbasis asset pada kelompok kerja guru untuk mutu pembelajaran dan analisis manajemennya, dan lainnya.

A.3. Skema ABCD dan Manajemen Strategik

Skema ini menarik sebab pendekatan ABCD pada dasarnya sebuah strategi, sementara manajemen strategik berkaitan dengan penyusunan, implementasi, dan pengendalian strategi. Manajemen strategik sendiri memiliki banyak model. Dua diantaranya adalah model Wheelen-Hunger dan model Fred R. David.

Model manajemen strategik Wheelen-Hunger dapat dilihat pada **Gambar 8**. Pendekatan ABCD tergambar dalam tahap pemindaian lingkungan dan formulasi/perumusan strategi. Bahkan ABCD merembes di awal tahap implementasi strategi. Dalam tahapan yang demikian ini, ABCD berada pada wilayah perencanaan strategik (*strategic planning*) dalam suatu manajemen strategik, sebab ABCD banyak berada pada tahap formulasi/perumusan strategik.



Gambar 8. Model Manajemen Strategik Wheelen-Hunger

Akan tetapi, terdapat perbedaan mencolok antara praktek ABCD dengan praktek formulasi stratejik. Praktek formulasi stratejik sebagai *strategic planning* itu dikerjakan *top manager*, untuk menyelesaikan visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan dan pedoman organisasi (perusahaan). Sedangkan praktek ABCD sebagai pendekatan partisipatori dikerjakan bersama seluruh anggota organisasi.

Pada tahapan implementasi (pelaksanaan), perbedaan di atas tentunya memiliki konsekuensi yang sangat berbeda. ABCD sangat minim resiko terjadi kegagalan dalam implementasi, sebab rencana-rencana stratejik dibangun bersama yang kemudian dilaksanakan juga bersama secara partisipatoris. Sedangkan praktek manajemen stratejik dapat terjadi sebaliknya, sebab antara actor perencana stratejik (*top manager*) dengan pelaksananya (*managers*) berbeda pemahaman. Kesenjangan pemahaman antara *top manager* dengan *managers* biasanya dijembatani dengan pertemuan mereka yang dapat saja bersifat partisipatoris atau tidak.

Pendekatan ABCD memang lebih dapat partisipatoris pada tahap perencanaan dan pelaksanaannya, sebab pendekatan ini umumnya berskala kecil seperti komunitas, kelompok, dan paguyuban yang beranggotakan relative sedikit, tingkat kompleksitas relative sedikit, dan luasan wilayah kerjanya pun relative terbatas. Berbeda dengan manajemen stratejik, ini biasanya

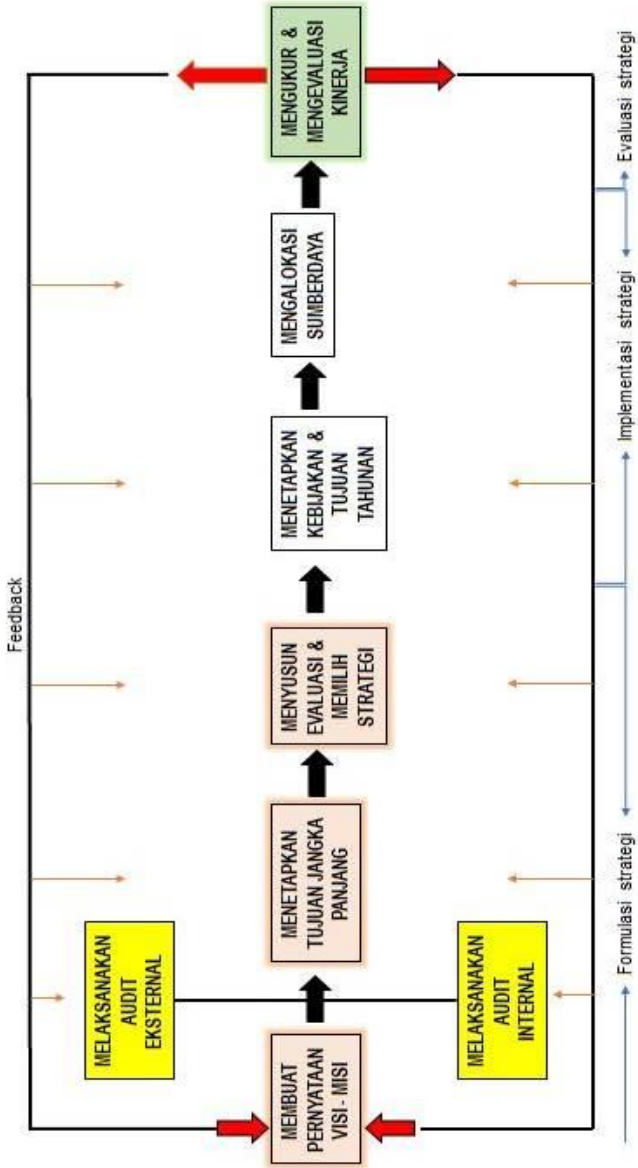
diberlakukan dalam suatu organisasi (perusahaan) skala besar.

Meskipun terdapat sejumlah perbedaan mencolok, pendekatan ABCD dapat menjadi satu pilihan pada praktek *strategic planning* dalam suatu manajemen strategik. Pilihan ini setidaknya untuk mrnghindari banyak kegagalan implementasi.

Kemudian, terdapat suatu perbedaan antara keduanya juga dalam tahapan pemindaian lingkungan (*environmental scanning*). Manajemen strategik menggunakan istilah pemindaian lingkungan, sedangkan pendekatan ABCD menggunakan istilah *discovery*. Muatan keduanya berbeda. Manajemen strategik sangat luas mencakup analisis lingkungan internal (ALI) dan analisis lingkungan eksternal (ALE). Sedangkan ABCD berbasiskan hanya pada asset. ABCD berwacana positif, sedangkan manajemen strategik berwacana sangat luas.

Meskipun terasa sulit menyandingkan ABCD dengan manajemen strategik, akan tetapi penulis yakin bahwa manajemen strategik akan menghasilkan formulasi strategik dengan menyertakan pendekatan ABCD di dalamnya. Suatu penelitian tentang perencanaan strategik berbasis asset sangat mungkin menjadi salah satu penelitian yang dapat menyandingkan keduanya.

Uraian di atas akan semakin kaya ketika kita mencoba menyandingkan ABCD dengan model manajemen strategik Fred R. David (**Gambar 9**).



Gambar 9. Model Manajemen Strategik Fred R. David

Manajemen strategik dengan model ini menempatkan tahap formulasi strategi terdiri dari kegiatan (a)membuat pernyataan visi-misi, (b)menetapkan tujuan jangka panjang, (c)menyusun evaluasi dan memilih strategi. Dalam prakteknya nanti akan dilaksanakan juga audit internal dan eksternal untuk menilai visi-misi dengan keterlaksanaannya. Tahap berikutnya implementasi strategi yang memuat kegiatan (a)menetapkan kebijakan dan tujuan tahunan, dan (b)mengalokasikan sumberdaya. Tahap terakhir sebagai tahap evaluasi dan pengendalian yang memuat kegiatan mengukut dan mengevaluasi kinerja. Sebagaimana model Wheelen-Hunger, model David ini nampaknya cocok untuk analisis manajemen organisasi berskala besar (perusahaan), bukan sebatas kelompok (komunitas).

B. ABCD Plus

Di atas sudah diuraikan hubungan skematik antara ABCD dengan POAC, PDCA, dan manajemen strategik. Terdapat sejumlah model hubungan di dalamnya. Ini tentunya akan terus dapat dikembangkan di kemudian hari.

Pada bagian ini penulis akan mencoba mengembangkan skema hubungan ABCD dengan manajemen dengan istilah 'ABCD Plus'. Istilah ini merupakan gambaran pengembangan pendekatan ABCD dengan menghadirkan konsep manajemen di dalamnya. Tujuannya agar pemahaman terhadap pendekatan ABCD menjadi tuntas dalam perspektif manajemen, sehingga

penelitian yang menggunakan ABCD dan manajemen mendapatkan gambaran metodologisnya.

ABCD Plus sebenarnya pendekatan ABCD pada umumnya sebagaimana sudah dijelaskan sebelumnya. Tambahan kata 'plus' atau symbol (+), artinya bahwa ABCD dipandang penting untuk menambah dirinya dengan model manajemen. ABCD Plus dapat diartikan sebagai pendekatan ABCD plus konsep manajemen.

Di atas sudah dijelaskan bahwa dalam perspektif manajemen pendekatan ABCD lebih banyak dipandang sebagai pendekatan perencanaan (*plan, planning*). Hasil akhir ABCD banyak berada di area perencanaan saja, dan dalam proses penguatan dan pemberdayaan ini tentunya dapat berbahaya apabila perencanaan yang sudah dibangun secara partisipatif itu terhenti begitu saja tanpa tindak lanjut. Berbicara penguatan kelompok masyarakat atau komunitas tidak dapat terhenti sebatas penguatan dalam perencanaan saja tanpa tindak lanjut yang produktif. Pendekatan ABCD tidak boleh dibatasi hanya dalam penguatan perencanaan dalam kelompok (komunitas). Rangkaian *discovery, dream, design, define, destiny* ini semua tidak boleh terhenti hanya menghasilkan visi-misi dan program kegiatan, akan tetapi ini harus terus bergerak dalam desain proses manajemen yang utuh. Ini yang dimaksud dengan ABCD Plus disini.

Pendekatan ABCD yang menghadirkan konsep manajemen juga dapat dipandang akan menyelamatkan ABCD itu sendiri yang bertumpu pada asset dan potensi

kelompok (komunitas). Asset dan potensi mereka bukan sekedar berada dalam perbincangan perencanaan saja, justru asset dan potensi mereka harus mendapatkan pengawalan tuntas dari mereka, oleh mereka, untuk mereka, dalam proses penguatan mereka sendiri.

Dalam ABCD setiap orang dipandang memiliki asset dan potensi yang dapat dimanfaatkan bersama dan disumbangkan. Akan tetapi kepemilikan ini tidak boleh diungkap tanpa kejelasan kemana asset dan potensi akan dimanfaatkan dan disumbangkan, siapa yang mengelola, dan siapa yang mendapatkan manfaat. Artinya, dalam ABCD suatu proses manajemen harus terjadi sejak awal.

Pada **Gambar 6** di atas, skema ABCD bersinggungan dengan POAC, sementara **Gambar 7** dengan PDCA. Baik dalam rangkaian P-O-A-C, maupun siklus P-D-C-A, hasil kerja pendekatan ABCD yang banyak dimasukkan dalam perencanaan (*plan, planning*) itu berlanjut terus dalam tahap-tahap berikutnya. ABCD dengan POAC, maka ABCD tidak boleh berhenti sampai P (*planning*) saja. Prinsip kerja ABCD harus terus bergulir pada tahap O (*organizing*), A (*actuating*), dan juga C (*controlling*). Demikian halnya ABCD dengan PDCA, maka ABCD terus bergulir dari P (*plan*), D (*do*), C (*check*), dan A (*act*) terus-menerus secara siklik berkelanjutan. Ini yang dimaksud dengan konsep ABCD Plus.

C. Partisipasi dan Kepemimpinan

Pertanyaannya, apa yang terus bergulir sepanjang proses manajemen? Jawabannya adalah partisipasi

(*participation*), yaitu keterlibatan seluruh anggota kelompok komunitas dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan tindak lanjut perbaikannya. Ini penting agar asset dan potensi mereka terkawal dengan sempurna dari awal sampai akhir proses, dari mereka, oleh mereka, dan untuk mereka, dalam rangka mewujudkan cita-cita dan tujuan mereka. Apabila ini disebut sebagai manajemen partisipasi (*participation management, partisipative management*), maka disini manajemen partisipasi merupakan proses manajemen yang melibatkan segenap anggota kelompok komunitas sejak perencanaan berbasis asset dan potensi mereka, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, sampai dengan tindak lanjut dan perbaikannya.

Bagaimana idealitas kepemimpinan dalam manajemen partisipasi? Pertanyaan ini menjadi penting untuk mengawal proses manajemen partisipasi. Tentunya diperlukan gaya kepemimpinan yang mendukung selaras dengan manajemen partisipasi ini.

Terdapat sejumlah gaya kepemimpinan, seperti kepemimpinan yang demokratis. Dalam buku ini penulis memandang perlunya mengedepankan gaya kepemimpinan yang disebut kepemimpinan among (*among leadership*). Konsep kepemimpinan ini berangkat dari konsep Ki Hajar Dewantara: *ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*. Ki Hajar Dewantara mengenalkan system pendidikan dengan system among (*among system*). Sistem ini mengedepankan

kodrat-iradat siswa yang harus diperhatikan dan dipentingkan para guru (*pamong*). Dengan kata lain, guru sebagai *pamong* harus mengedepankan, memperhatikan, dan mementingkan kodrat-iradat para siswanya untuk tumbuh berkembang terus.

Dari uraian di atas kepemimpinan among dapat dikatakan sebagai upaya pimpinan untuk mewujudkan cita-cita dan tujuan organisasi (kelompok, komunitas) dengan mengedepankan, memperhatikan, dan mementingkan kodrat-iradat para anggota untuk tumbuh berkembang terus sesuai tujuan organisasi. Kepemimpinan among memberikan ruang luas bagi tumbuh berkembangnya partisipasi aktif anggota dalam rangka mewujudkan cita-cita kolektif.

Dari uraian di atas, hubungan ABCD dengan manajemen diharapkan mampu menjadi model baru dalam pengembangan komunitas, yaitu, model *ABCD Plus*. ABCD Plus adalah pendekatan ABCD yang diperluas sejak dari perencanaan berbasis asset, pengorganisasiannya, pelaksanaannya, pengendaliannya, sampai dengan tindak lanjut dan perbaikannya. Model ini menghendaki munculnya partisipasi sepanjang proses manajemen sebagai suatu model *manajemen partisipasi*. Manajemen partisipasi merupakan model manajemen yang mengedepankan partisipasi aktif anggota kelompok (komunitas) dalam menyusun perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, sampai dengan tindak lanjut dan perbaikannya, guna

mewujudkan cita-cita kelompok komunitas. Dalam kondisi ini manajemen partisipasi menghendaki suatu gaya kepemimpinan yang disebut *kepemimpinan among*. Kepemimpinan among adalah upaya pimpinan (pemimpin) kelompok komunitas untuk mewujudkan cita-cita dan tujuan kelompok dengan mengedepankan, memperhatikan, dan mementingkan kodrat-iradat para anggota untuk tumbuh berkembang terus sesuai tujuan kelompok.



BAB VII PENUTUP

Pendekatan ABCD merupakan pendekatan berwacana positif yang melihat masyarakat, kelompok, komunitas itu memiliki asset dan potensi yang dapat dikembangkan dan disumbangkan. ABCD memiliki tahapan metodologis berupa *discovery*, *dream*, *design*, *define*, dan *destiny*. Hasil kerja ABCD adalah lahirnya visi, misi, tujuan masyarakat, kelompok, komunitas, termasuk lahirnya target sasaran, strategi, program, dan falsafah hidup dan nilai mereka. Sedangkan manajemen merupakan proses pengaturan sumberdaya dalam rangka mewujudkan cita-cita dan tujuan organisasi, yang tahapannya berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengecekan, pengendalian, dan tindaklanjut dan perbaikan.

Pendekatan ABCD dan manajemen dapat dipertemukan dimana proses dan hasil ABCD dapat dikategorikan masuk dalam tahap perencanaan (*planning*, *plan*). Agar hasil kerja ABCD tidak terhenti sebatas

perencanaan, maka ABCD perlu dikembangkan menjadi *ABCD Plus* dimana hasil kerja ABCD berlanjut sejak perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengecekan, pengendalian, sampai dengan tindaklanjut dan perbaikannya. ABCD Plus ini memerlukan suatu manajemen partisipasi dan sekaligus kepemimpinan among.



DAFTAR PUSTAKA

- Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta, Kaukaba, 2012, h.1
- Budi Suryadi, (2012). *Pengantar Antropologi*, Cetakan 1, Banjarmasin, P3AI Unlam dan Media Nusa Bandung, hal.54
- Christopher Dureau (2013). *Pembaharu dan Kekuatan Lokal untuk Pembangunan*, terjemahan Budhita Kismadi, Australian Community Development and Civil Society.
- Direktorat Jenderal Tanaman Pangan Kementerian Pertanian (2016). *Petunjuk Teknis Pengembangan Desa Pertanian Organik Padi Tahun 2016*, hal.2
- Elizabeth Lightfoot, dkk.(2014), "Asset Mapping as a Research Tool for Community-Based Participatory Research in Social Work", *Jurnal Social Work Research*, Volume 38, Issue 1, Maret 2014, hal.59-64
- Farid Ali, HM, *Filsafat Adiministrasi*, Jakarta, RajaGrafindo, 2004, h.2

- Fred R. David (2011), *Strategic Management Concepts And Causes*. Edisi XIII, New Jersey, Prentice Hall, hal.43
- Henri Fayol (1949). *General and Industrial Management*, London, The Pitman Press, hal. 26-42, hal.43-107
- Iwan Stia Budi (2011). "Manajemen Partisipatif: Sebuah pendekatan dalam meningkatkan Peran Serta Kader Posyandu dalam Pembangunan Kesehatan di Desa", *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, Volume 2, Nomor 03, November 2011, hal. 153-160
- Keith Davis, John W. Newstrom (1995) *Perilaku dalam Organisasi*, terjemahan Agus Dharma, Edisi 7, Cetakan 5, Jakarta, Erlangga
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 050/145 Tahun 2022
- Kristi M. Branch, K. *Participative Management and Employee and Stakeholder Involvement*. 2002
https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/121632/BUS%205411%20U4%20Participant%20Management%20-%20Benchmark%20Study.pdf
- Kristi M. Branch, K. *Participative Management and Employee and Stakeholder Involvement*. 2002.
- Lailiy Muthmainnah (2018). "Kritik Feminis terhadap Developmentalisme", *Jurnal Filsafat*, Volume 18, Nomor 3, Desember 2018, hal.316-331
- Lawler III., Edward E. 1996. *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. hal. 22

- Malcolm S.Knowles, Elwood F.Holton III, dan Richard A.Swanson (2005). *The Adult Learner, The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, Edisi VI, California, Elsevier, hal. 3, 64-68
- Mark Hobart (1993). *An Anthropological Critique of Development*, London, Routledge
- Markey, Pierce, Vodden and Roseland (2005). *Second Growth*, Vancouver, UBC Press.
- Mayang Rumaisha Nur Fauziyah dkk.(2014). "Perilaku Knowledge Sharing Multi Bahasa pada Komunitas Fakta Bahasa", *Jurnal Kajian Informasi dan Perpustakaan*, Volume 2, Nomor 2, Desember 2014, hal.87-102.
- Michael Sherraden (2006). *Aset untuk Orang Miskin, Perspektif Baru Usaha Pengentasan Kemiskinan*, terjemahan Sirojuddin Abbas, Jakarta, PT Rajagrafindo Persada, 2006, hal. 140
- Moh Ansori, dkk. (2021). *Pendekatan-Pendekatan dalam University-Community Engagement*, Surabaya, UIN Sunan Ampel Press, hal.140-143
- Moh.Muslim (2017). "Membangun Visi Perusahaan", *Jurnal Esensi*, Volume 20, Nomor 3, hal. 144-152
- Silfan dan Akilah Mahmud (2018). "Konsep Masyarakat menurut Murtadha Muthahhari", *Jurnal Aqidah*, Volume 4, Nomor 2, Tahun 2018, hal. 269-284
- Suardi dan Syarifuddin (2015). "Peran Ganda Istri Komunitas Petani", *Jurnal Equilibrium*, Volume 3, Nomor 1, Mei 2015, hal.10-18

Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung, Mandar Maju, 1992, h.1.

Suparman Abdullah (2013). "Potensi dan Kekuatan Modal Sosial dalam Suatu Komunitas", *Jurnal Socius*, Volumen 12, Nomor 1, Januari 2013, hal. 15-21

Taylor, F.W., *Principles of Scientific Management*, New York, Harper and Brothers, 1911, p. 7

Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2012 tentang Pangan
Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Pasal 1

UNDP (2022). *Human Development Report 2021/2022*, New York

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/philosophy?q=the+philosophy+of+it>

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/asset>

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/definition>

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/design>

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/discovery>

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/dream>

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/objective>

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/procedure>

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/resource>
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategy>
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/target>
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/value>
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/vision>
<https://dictionary.cambridge.org/example/english/mission-statement>
<https://kbbi.web.id/aset>
<https://kbbi.web.id/berkah>
<https://kbbi.web.id/desain>
<https://kbbi.web.id/falsafah>
<https://kbbi.web.id/komunitas>
<https://kbbi.web.id/pembangunan>
<https://kbbi.web.id/prosedur>
<https://kbbi.web.id/sumber>
<https://www.davidcooperrider.com/ai-process/> diakses

Desember 2022



Pendekatan ABCD dan Manajemen



Agus Salim Chamidi. Penulis ini kelahiran Kebumen 1966. Pria ganteng ini banyak menggarap riset pengabdian. Beberapa buku dan artikel sudah diterbitkan. Kini penulis menjadi dosen dan Ketua LPPM IAINU Kebumen.



Benny Kurniawan. Penulis ini kelahiran Kebumen 1987. Pria flamboyant ini sudah banyak kiprah di dunia pendidikan tinggi. Sejumlah artikel juga sudah diterbitkan. Kini penulis menjadi dosen dan Wakil Rektor IAINU Kebumen.



Agus Nur Soleh. Penulis ini kelahiran Pringsewu Agustus 1988. Pria berkhariaisma ini banyak berkecimpung di dunia pengabdian dan organisasi. Sejumlah artikel juga sudah diterbitkan. Kini penulis menjadi dosen dan Ketua Aswaja Center IAINU Kebumen.



Penerbit
Yayasan Wiyata Bestari Samasta
Jl Sumadinata 22 Cirebon
Jawa Barat Indonesia 45151
email : wbsamasta@gmail.com

ISBN 978-623-8083-38-1

