

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya PKPU Surabaya.

Dimulai pada pertengahan tahun 1997 negara-negara ASEAN terpuruk oleh krisis ekonomi regional yang disebabkan oleh depresiasi mata uangnya terhadap dollar Amerika. Indonesia merupakan yang terparah diantara semua negara di Asia. Krisis tersebut sudah merambah ke berbagai bidang, seperti politik, moral, pendidikan, sains-teknologi, budaya, dan religi. Pendekatan multidisipliner untuk menangani krisis masih sangat kurang, mungkin karena egoisme sektoral yang kuat.

Di Indonesia, berawal ketika terjadi krisis Ambon pada tahun 1998 di Ambon. Ada beberapa orang (yang nantinya merupakan pendiri PKPU) mempunyai keinginan untuk meringankan para korban krisis tersebut. Akhirnya beberapa orang tersebut berupaya mengajak sebagian orang yang lain untuk membantu. Dari situ kemudian terbesit ide untuk mencari dana dan mengajak beberapa donatur untuk menyisihkan sebagian uangnya untuk membantu para korban. Tidak disangka, ternyata banyak para donatur yang bersedekahkan uangnya agar disampaikan kepada para korban krisis Ambon. Karena banyaknya dana yang terkumpul,

mereka beranggapan bahwa dana tersebut harus dikelola secara profesional dan ada sebuah lembaga yang mewadahnya.¹

Dari persoalan tersebut, maka muncul ide untuk membentuk suatu lembaga yang resmi yang memiliki legalitas dan kekuatan di mata hukum. Kemudian pada tanggal 10 Desember 1999, PKPU resmi berdiri. Untuk memperkuat legalitasnya, pada tahun 2001, PKPU mendaftarkan diri ke Kementerian Agama dengan bukti dikeluarkannya Surat Keputusan Lembaga Amil Zakat (LAZ) Nasional yang pertama di Indonesia. Pada tanggal 8 Oktober 2001, berdasarkan SK. Menteri Agama No 441 PKPU telah ditetapkan sekaligus dikukuhkan sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS). Pada perkembangan selanjutnya, PKPU tidak hanya membantu meringankan beban para korban krisis Ambon, tetapi peranan PKPU telah meluas ke berbagai masalah kemanusiaan yang lain, yang berkaitan dengan bencana alam, krisis, dan sebagainya.

Seiring dengan meluasnya jangkauan kegiatan sosial yang terus disalurkan ke berbagai lapisan masyarakat di seluruh penjuru Indonesia, maka semakin banyak masyarakat yang mengamanahkan sebagian rezekinya kepada PKPU, tidak hanya dari golongan muslim saja, tetapi lebih luas non muslim juga, maka pada tahun 2004, PKPU bertekad untuk membangun kemandirian rakyat Indonesia dengan memperluas lingkup

¹ Hasil wawancara dengan Mbak Siti Lutfiyah selaku kapid pendayagunaan, pada hari Selasa, 28 Mei 2013.

kerjanya sebagai Lembaga Kemanusiaan Nasional. Hal inilah yang mendorong PKPU untuk mendaftarkan diri ke Kementerian Sosial.

Hingga saat ini, PKPU tetap berkomitmen untuk memperluas jangkauannya. PKPU bahkan telah mendapat pengakuan secara resmi dari PBB sebagai lembaga dengan status "*Special Consultative Status*" dari *Economic and Social Council (Ecosoc)* dalam kaitannya dengan menyalurkan bantuan kemanusiaan hingga ke Palestina, Etopia, dan sebagainya. Dari kiprah tersebut, PKPU menerima penghargaan dengan diterimanya PKPU sebagai "*NGO in Special Consultative Status with the Economic and Social Council of the United Nations*" pada 21 Juli 2008, yang menuntut akuntabilitas kinerja kemanusiaan secara periodik sebagai konsekuensi status yang disandang. Kemudian pada tahun 2010, PKPU juga telah resmi terdaftar sebagai Organisasi Sosial Nasional berdasarkan keputusan Menteri Sosial RI No 08/Huk/2010.² Bahkan baru-baru ini PKPU telah mendaftarkan diri juga di Uni Eropa yaitu ke sebuah lembaga kemanusiaan Eropa, untuk mempermudah hubungan dalam menyampaikan bantuan kemanusiaan di Eropa.

Sedangkan untuk PKPU cabang Surabaya, dibentuk secara resmi pada tahun 2000. Sejarahnya, ketika pada awal terjadinya krisis di Ambon, Surabaya merupakan tempat yang sering digunakan sebagai tempat untuk transit untuk para korban Ambon yang menyeberang melalui jakur laut. Surabaya merupakan tempat yang dekat dengan

²PKPU, 2013, *Sekilas PKPU*, Profil PKPU.

Tanjung Perak, menyebabkan banyak korban yang tinggal di Surabaya. Untuk meniasati hal tersebut, pihak PKPU menjadikan Surabaya sebagai posko. PKPU Surabaya hanya merupakan tempat untuk penyaluran kepada korban yang semua koordinasinya masih diatur oleh pusat. Baik itu dana yang terkumpul maupun penyalurannya masih di bawah koordinasi pusat. Hingga pada tahun 2000 tersebut, PKPU Surabaya resmi menjadi cabang dari PKPU pusat. Saat ini PKPU Surabaya menjalankan program-programnya secara mandiri, tetapi tetap dalam pengawasan dari PKPU pusat.

Hingga saat ini, PKPU telah memiliki 21 cabang yang tersebar di 14 provinsi.

2. Visi dan Misi PKPU Surabaya.

a. Visi PKPU Surabaya.

Menjadi lembaga terpercaya dalam membangun kemandirian.

b. Misi PKPU Surabaya.

Misi kemanusiaan yang dilakukan:

- 1) Mendayagunakan program *rescue*, rehabilitasi dan pemberdayaan untuk mengembangkan kemandirian.
- 2) Mengembangkan kemitraan dengan masyarakat, perusahaan, pemerintah, dan lembaga swadaya masyarakat dalam dan luar negeri.
- 3) Memberikan pelayanan informasi, edukasi, dan advokasi kepada masyarakat penerima masyarakat (*beneficiaries*).

3. Tujuan didirikannya PKPU Surabaya.

Sesuai dengan namanya, PKPU (Pos Kemanusiaan dan Peduli Umat) adalah untuk sebuah misi kemanusiaan dan kepedulian untuk meringankan beban sesama manusia. Sedangkan untuk tujuan awal didirikannya PKPU Surabaya adalah untuk menghimpun dana yang diberikan donatur untuk disampaikan kepada para korban penerima/ yang berhak menerima bantuan. Surabaya merupakan tempat transit para korban krisis Ambon yang melarikan diri melalui jalur laut. Karena hal tersebut, maka berdirilah PKPU Surabaya. Dalam perkembangannya tujuan utama, sesuai dengan misi PKPU yaitu berbagi peduli kepada semua yang membutuhkan. Siapa saja mereka yang berhak menerima yaitu para mustahik yang merupakan delapan asnaf.

Kaitannya dengan misi PKPU yaitu pemberdayaan untuk mengembangkan kemandirian, tujuannya adalah untuk mengembangkan masyarakat yang secara ekonomi berada di bawah standar rata-rata. Dengan adanya pemberdayaan tersebut, diharapkan masyarakat yang awalnya menjadi mustahik zakat, nantinya mereka bisa menjadi muzakki.³

4. Susunan Kepengurusan PKPU Surabaya.

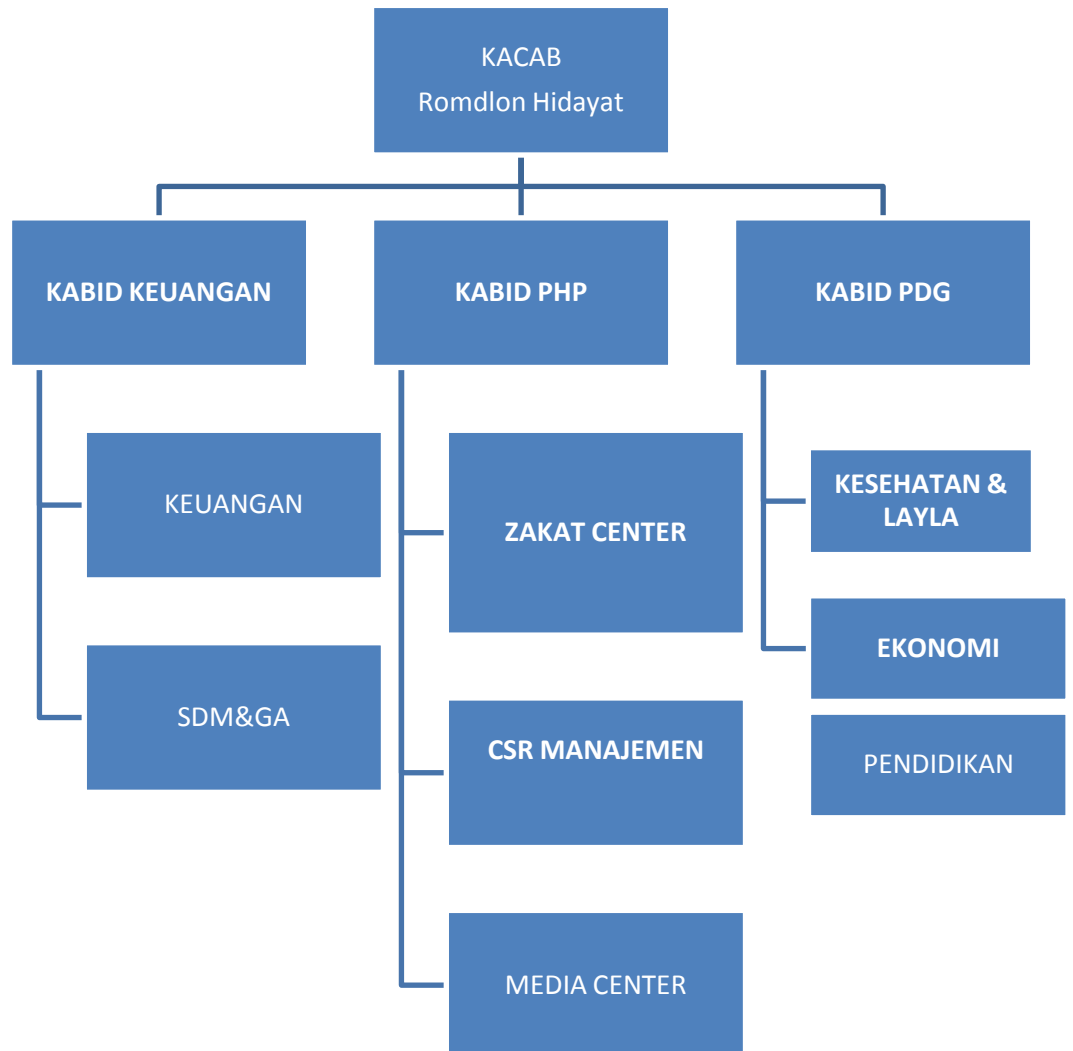
Susunan kepengurusan PKPU terdiri dari seorang pimpinan cabang. Pimpinan cabang (KACAB) membawahi beberapa kepala bidang

³Hasil wawancara dengan Mbak Siti Lutfiah selaku kabid pendayagunaan, pada hari selasa, 28 Mei 2013.

(Kabid). Kabid-kabid tersebut adalah kabid keuangan, kabid penghimpunan (PHP), dan kabid pendayagunaan (PDG), yang masing-masing memiliki beberapa divisi sebagaimana tergambar dalam figur 2.1.

Figur 2.1

**STRUKTUR KELEMBAGAAN
PKPU SURABAYA 2013**

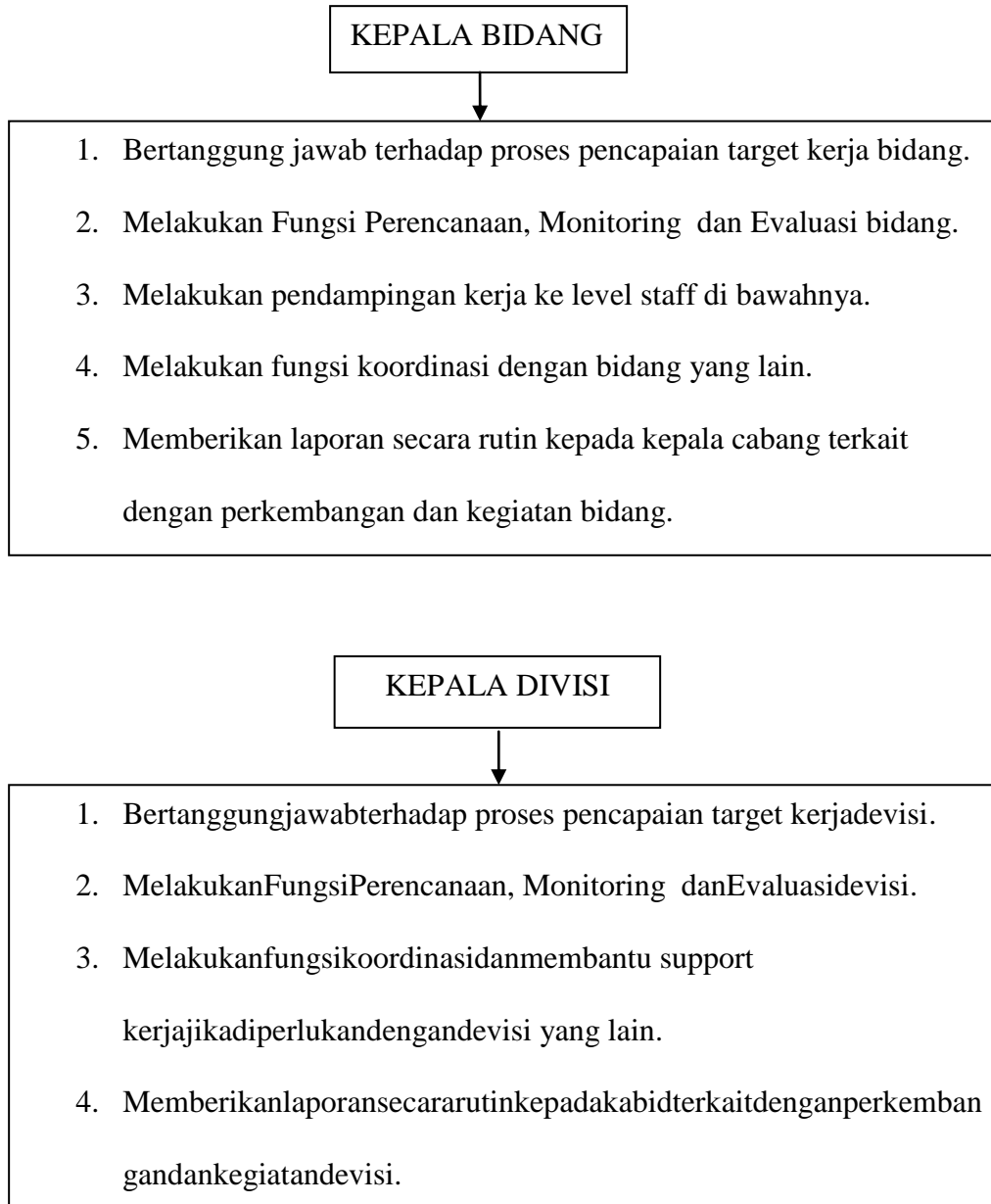


(Sumber: PKPU Surabaya, 2013)

Keterangan:

Kepala Cabang	: Haryono, S.E.
Kabid. Keuangan dan GA	: Elis Julaeha, S.E.
Akuntansi	: Muahadah, S.E.
GA dan Layanan Pendukung	: Lia Hamidah Basyakran, S.Pd
Staff	: Anugrah Indriyanto Bayhaqi
Kabid. Kemitraan	: Kadrin Abdul Majid, S.Pd
Kadiv CSR	: Ika Tri Wilujeng, S.Sos
Kadiv Zakat Center	: Setio Andono, S.E.
CRM	: Meisaroh
Staff	: Wahid Zeinuddin, A.Md. Idam Danar Dono
Zakat Consultant	: Muhammad Fehri
Kadiv. Media dan Database	: Muhammad Azwar Anas, S.Farm.
Kabid. Pendayagunaan	: Siti Lutfiyah, A.Md.

Figur 2.2



BIDANG
KEUANGAN

DEVISI KEUANGAN

1. Melakukan pencatatan dan pendokumentasian arus kas di setiap transaksi.
2. Menginput data penghimpunan ke intranet.
3. Melakukan fungsi *scanning* keuangan di setiap bulan.

DEVISI SDM

1. Melakukan fungsi rekrut mendanevaluasi SDM.
2. Melakukan fungsi pelatihan/*upgrading* SDM.
3. Bertanggung jawab terhadap administrasi SDM.
4. Melakukan fungsi koordinasi dan salampagi untuk seluruh pegawai.

DEVISI GA

1. Melakukan pendataan, inventarisasi dan identifikasi aset lembaga dan lengkap.
2. Melakukan pengadaan asset, produk dan barang lembaga.
3. Bertanggung jawab terhadap keamanan dan kebersihan kantor.

BIDANG KEMITRAAN

ZAKAT CENTER

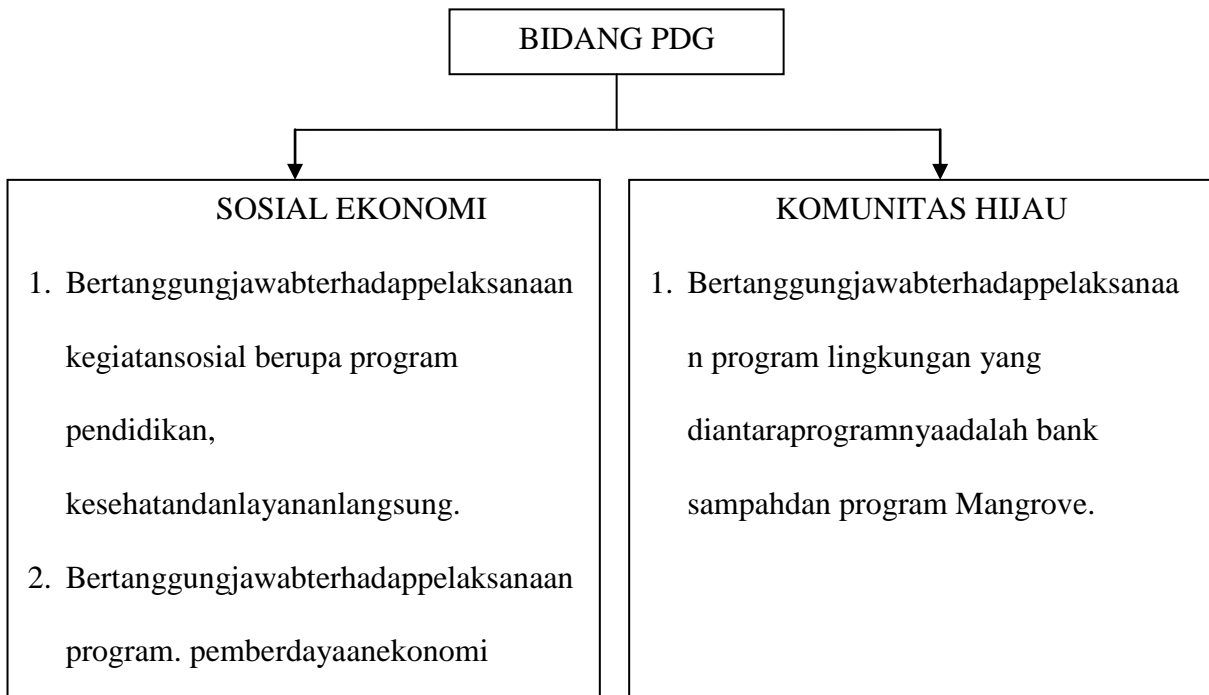
1. Bertanggungjawab terhadap pencapaian target *donaturritel*.
2. Bertanggungjawab terhadap *maintenance* donatur lama.
3. Bertanggungjawab terhadap proses pencapaian target donatur baru.
4. Melakukan pendataan database donatur lama dan calon donatur baru yang akan diprospek.

MEDIA

1. Bertanggungjawab terhadap berbagai peliputan dan pemberitaan kegiatan PKPU.
2. Melakukan sinergi jejaring dengan media dan wartawan.
3. Pemasaran PKPU di Sosial Media.

CSR MANAJEMEN

1. Bertanggungjawab terhadap pencapaian target donatur perusahaan.
2. Bertanggungjawab terhadap *maintenance* donatur perusahaan.
3. Bertanggungjawab terhadap proses pencapaian target donatur perusahaan baru.
4. Melakukan pendataan *database* donatur perusahaan lama dan calon donatur perusahaan baru yang akan diprospek.



(Sumber: PKPU Surabaya, 2013)

6. Budaya dan Prinsip PKPU Surabaya.

Dalam pelaksanaan kerja setiap hari, PKPU Surabaya memegang beberapa prinsip. Tentunya prinsip-prinsip yang mencerminkan sikap *ahklaqul karimah* (budi pekerti yang mulia). Baik itu cara berpakaian, bertutur kata, berhubungan dengan sesama manusia walaupun non muslim, dan dalam melayani *customer*. Karena PKPU merupakan lembaga *non profit* yang tidak mengutamakan untuk mencari keuntungan, maka produk yang dijual adalah pelayanan yang baik dan ramah kepada masyarakat. Hal inilah yang menjadi dasar utama PKPU dalam memberikan pelayanan yang terbaik.

PKPU Surabaya, memegang empat prinsip dalam setiap melaksanakan aktivitasnya. Prinsip-prinsip tersebut adalah:⁵

a. Jujur.

Dalam menjalankan tugasnya, PKPU mengedepankan kepercayaan yang diberikan masyarakat kepada PKPU untuk menyalurkan dana kepada mustahik. Yang menjadi cacatan di sini adalah, ketika dari donatur mnegamanahkan dana tersebut untuk salah satu program, maka dana tersebut harus tepat sasaran sesuai permintaan donatur. Transparasi dana juga sangat ditekankan untuk membangun kepercayaan masyarakat. Selain kesesuaian sasaran dan transparan, karyawannya dituntut untuk selalu jujur dalam setiap pekerjaannya. Hal ini dikarenakan tidak bisa dipungkiri bahwa setiap hari mereka akan bekerja untuk mengurus dan menyalurkan uang dari para donatur. Untuk itu, salah satu persyaratan utama yang harus dipenuhi untuk menjadi karyawan adalah jujur.

b. Tanggung Jawab.

Setiap karyawan dituntut untuk tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Tanggung jawab merupakan hal yang penting guna mengemban amanah dari masyarakat. SDM (Sumber Daya Manusia) yang ada memang diangkat dari orang-orang yang memiliki tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi terhadap lembaga.

⁵Hasil wawancara dengan Mbak Siti Lutfiah selaku kabid pendayagunaan, pada hari selasa, 28 Mei 2013.

c. Cepat.

Cepat dan tanggap merupakan prinsip ketiga yang wajib dilaksanakan oleh PKPU. Hal ini erat kaitannya dengan misi kemanusiaan PKPU. PKPU memiliki semboyan 1x24 jam sudah harus berada di lapangan untuk memberikan bantuan. PKPU berusaha menjadi satu-satunya lembaga yang datang pertama dalam rangka menyalurkan bantuan kepada korban bencana. PKPU harus selalu siaga dalam menangani dan menyalurkan bantuan kepada yang membutuhkan.

Cepat, tidak hanya ketika berada pada kondisi darurat dan di lokasi bencana saja, tetapi PKPU juga cepat dalam memberikan pelayanan kepada para mustahik yang membutuhkan. Cepat dalam artian selalu merespon setiap permasalahan dan keluhan dari mustahik serta dari para muzakki. Dalam memberikan pelayanan, PKPU selalu mengutamakan kepentingan dan kebutuhan mustahik.

d. Peduli.

Sejak awal berdiri, lembaga ini mengandung kata “peduli”. Peduli merupakan simbol dari partisipasi mereka dalam meringankan beban sesama. Kepedulian PKPU terhadap masyarakat dibuktikan dengan adanya beberapa program yang semuanya untuk menunjukkan bahwa mereka peduli dengan para mustahik.

7. Program-program PKPU Surabaya.

PKPU memiliki tujuh program unggulan. Program tersebut ditentukan oleh PKPU pusat yang disesuaikan dengan kemampuan yang ada pada tiap-tiap cabang PKPU. Artinya semua program tersebut tidak harus dilaksanakan jika PKPU cabang dirasa kurang mampu. Program-program tersebut adalah:

a. Program CBDRM (*Community Based Disaster Risk Management*).

Penanggulangan risiko bencana oleh komunitas merupakan upaya pemandirian masyarakat dalam menghadapi risiko bencana yang kerap dihadapi. Komunitas terlibat dan bertanggung jawab terhadap program sejak perencanaan hingga pelaksanaan.

Partisipasi aktif masyarakat diharapkan akan mengurangi kerentanan dan memperkuat kapasitas komunitas dalam penanggulangan bencana secara swadaya. Dengan demikian menghindari ketergantungan komunitas pada pihak eksternal.

PKPU menghadirkan program ini dalam rangka mengalihkan kesiapan penanganan bencana dari para pegiat tanggap darurat bencana kepada masyarakat potensi korban bencana. Dengan demikian tindakan penanganan bencana akan lebih cepat dilakukan dan meminimalisir resiko dari potensi bencana yang terjadi.

b. Ibu Sadar Gizi (BUDARZI).

Program Pondok Gizi Budarzi (PG Budarzi) merupakan program gizi masyarakat yang berorientasi pada pemeliharaan kesehatan dan gizi balita, pembangunan kesadaran masyarakat khususnya ibu untuk menerapkan kaidah gizi dan kesehatan dalam menyusun menu keluarga khususnya balita, mendampingi dan melayani serta memanfaatkan potensi lokal dalam upaya meningkatkan dan memperbaiki status gizi masyarakat.

c. Program Komunitas Sehat.

Terdiri dari Program Kesehatan Masyarakat Keliling Terpadu (PROSMILING TERPADU) yaitu program layanan kesehatan keliling yang dilaksanakan secara terpadu (berbagai program kesehatan di satukan dalam paket bersama) dan dikemas secara populis, yang dilaksanakan secara cuma-cuma bagi masyarakat fakir miskin yang tempat tinggalnya jauh dari akses pelayanan kesehatan. Selain PROSMILING, PKPU memiliki program Klinik Peduli yang didirikan di daerah-daerah minus dan bencana.

d. Program Komunitas Hijau.

Komunitas hijau atau *green community* adalah program pemberdayaan masyarakat (*community development*) yang berorientasi pada perubahan perilaku masyarakat dalam hidup bersih dan sehat serta perbaikan kondisi lingkungan tempat tinggal. Program ini dilakukan di

daerah miskin dan membutuhkan perhatian berupa pendampingan kesehatan lingkungan.

e. PROSPEK.

Program Sinergi Pemberdayaan Komunitas (PROSPEK) merupakan program pemberdayaan ekonomi usaha kecil melalui kelompok. Masyarakat yang menjadi sasaran dalam program ini adalah kelompok petani gurem, peternak, pengrajin, pedagang kecil, tukang ojek dan nelayan. Masyarakat dihimpun dalam Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) untuk mendapatkan pelatihan dan pendampingan rutin. KSM, kemudian dihimpun dalam koperasi yang dikelola oleh, dari dan untuk anggota.

f. Program Pendidikan Berbasis Potensi Masyarakat.

Pendidikan berbasis potensi dan kearifan lokal. Dilaksanakan untuk melengkapi pendidikan formal yang ada sehingga peserta didik diharapkan memiliki motivasi, pengetahuan dan keterampilan untuk mengembangkan daerahnya.

g. Voucher Yatim.

Voucher Yatim Merupakan program filantropi dalam bentuk voucher belanja untuk anak-anak yatim sehingga mereka dapat memilih barang yang sesuai dengan kebutuhan sekaligus keinginan mereka.

B. Penyajian Data

1. Profil Program Sinergi Pemberdayaan Komunitas (PROSPEK) di PKPU Surabaya.

Program Prospek merupakan program nasional arahan dari pusat. Program ini pertama kali dilaksanakan di Surabaya pada tahun 2006. Pelaksana dari program ini adalah tanggung jawab dari PKPU Surabaya, namun dibawah koordinasi dari pusat. PKPU Surabaya hanya menjadi pelaku aksi dan perantara antara pihak penerima manfaat dengan pusat. Seluruh sumber keuangan dan laporan keberhasilan kegiatan tetap menjadi hak penuh pusat.

Mulai tahun 2010, PKPU Surabaya mendapat arahan dari pusat untuk melaksanakan program tersebut secara mandiri. Untuk memulai aksi tersebut, PKPU Surabaya mulai melakukan studi banding ke beberapa cabang yang lain telah melaksanakan program tersebut secara mandiri. Tidak hanya melakukan studi banding saja, tetapi PKPU Surabaya juga aktif melakukan pencarian dengan cara *searching* melalui media internet. Hasilnya, PKPU Surabaya mantap untuk melkuakn program tersebut secara mandiri. Sejak tahun 2010 itulah, program ini menjadi program andalan PKPU Surabaya.

Program ini belajar dari seorang tokoh yang bernama M. Yunus dari Bangladesh, seorang pendiri Grameen Bank. Jadi, tujuan program ini adalah untuk mengentaskan masyarakat dari kalangan pengusaha kecil dari jeratan bunga bank dan rentenir.

2. Proses, mekanisme dan cara kerja program.

Proses untuk mendapatkan bimbingan dan pendampingan kelompok ini dimulai dengan adanya beberapa *channel* dari PKPU yang tersebar luas di Surabaya dan sekitarnya. Jadi, mereka (calon anggota) mengajukan data melalui beberapa *channel* kepada relawan dari kantor, yang kemudian melaporkan dimana saja yang mungkin ada daerah yang mines dari segi ekonominya. Selain info tersebut, PKPU juga mencari data dan melakukan survey di Dinas Kesejahteraan Sosial. Dari beberapa info tersebut, kemudian PKPU menelusuri dan melakukan survey keberadaan masyarakat yang dimaksud.

Ada beberapa syarat untuk menjadi anggota dan mendapatkan bantuan modal. Syarat-syarat tersebut antara lain:

- 1) Surat keterangan tidak mampu dari RT/RW setempat.
- 2) Foto Copy KTP/KK yang bersangkutan.

Dalam satu kelompok, normalnya terdiri dari lima anggota. Jumlah ini dimaksudkan agar kelompok tersebut bisa berjalan secara optimal dan tidak memerlukan waktu yang lama untuk proses pemuatan modalnya.

Dari pengajuan tersebut maka dari pihak PKPU akan melakukan survey langsung ke lokasi. Ada beberapa hal yang dilakukan ketika para calon anggota tersebut sedang disurvei. Pada saat survey tersebut, petugas mencari tahu mengenai berapa lama usaha yang telah dijalankan tersebut. Kemudian berapa kira-kira keuntungan yang diperoleh dari usaha tersebut. Dan bagaimana proses alur keuangannya. Hal ini perlu

dicari tahu seperti halnya pemaparan dari Mbak Lutfi, salah satu kepala bidang pendayagunaan.⁶ Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana latar belakang ekonomi dari calon anggota. Survey ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kebutuhan dan motivasi dari calon anggota. Selain itu, jika seandainya bantuan modal dicairkan, apakah nantinya anggota tersebut mampu untuk mengangsur pengembaliannya.

Sedangkan untuk proses pendampingannya, PKPU menunjuk seorang relawan yang akan dijadikan sebagai pendamping atau mentor. Yang menjadi pendamping ini merupakan relawan dari pihak PKPU yang diberi tugas untuk mendampingi dan juga mengarahkan anggota. Jadi tiap-tiap kelompok akan mendapat satu pendamping. Pendampingan dilaksanakan setiap satu bulan sekali. Pada pendampingan tersebut, pendamping memberikan motivasi-motivasi dan sebagainya yang kiranya bermanfaat untuk para anggota.

Cara kerja dari program ini yaitu menggunakan sistem berurut. Artinya dana yang dicairkan dalam sebuah kelompok tersebut, awalnya diambil oleh seorang anggota. Setelah terjadi beberapa kali angsuran, maka akan dilimpahkan ke anggota yang lain, dan begitu seterusnya. Jadi modal tersebut diberikan di awal, kemudian dalam jangka waktu tertentu yang telah disepakati oleh kelompok itu sendiri, modal tersebut

⁶Hasil wawancara dengan Mbak Siti Lutfiyah selaku kabid pendayagunaan, pada hari Selasa, 28 Mei 2013.

harus sudah berpindah tangan ke anggota kelompok yang lain. Dengan demikian segala ketentuannya diatur oleh kelompok itu sendiri.

Modal yang diberikan lembaga nantinya dikembalikan dalam jumlah yang tetap sebagaimana awalnya. Tidak ada bunga dan bagi hasil dalam pinjaman ini.

3. Sasaran atau objek dari program.

Yang menjadi sasaran dari objek ini adalah para mereka yang terdiri dari delapan golongan atau asnaf yang berhak menjadi mustahik atau penerima zakat. Sasaran utamanya adalah para masyarakat yang memang telah memiliki usaha kecil. Alasan mengapa yang menjadi sasaran adalah masyarakat yang telah memiliki usaha dikarenakan bukannya kurang percaya, tetapi dikhawatirkan modal pinjaman yang dihibahkan tersebut agar digunakan sesuai tepat sasaran, yaitu untuk menambah modal usaha, bukan untuk keperluan yang lain-lainnya.

4. Lokasi atau tempat yang menjadi sasaran program.

Lokasi yang menjadi sasaran program, adalah beberapa lokasi perkampungan yang di mana sebagian warganya berekonomi menengah ke bawah. Ada sekitar 16 lokasi yang awalnya menjadi anggota binaan PKPU. Namun dari 16 anggota tersebut hanya tinggal beberapa saja yaitu tinggal 9 yang masih aktif. Ada beberapa lokasi yang menjadi kelompok binaan PKPU, salah satunya yang berlokasi di daerah Tenggilis. Tepatnya beralamat di Kendangsari gang14/17. Di lokasi ini terdapat lima anggota dalam satu kelompok.

5. Proses terbentuknya *Group Development*.

Untuk proses pembentukan kelompok, ketika mengajukan bantuan ke lembaga, ini sudah harus terdiri dari beberapa anggota. Kelompok baru yang akan menjadi binaan ini dibentuk terlebih dahulu. Kelompok yang dibentuk itu juga terdiri dari beberapa orang yang memang sudah mengenal sebelumnya, karena itu di ambil dari masyarakat sekitar. Baru setelah kelompok tersebut terbentuk, lembaga memberikan aturan-aturan yang harus disepakati oleh kedua belah pihak.

“Untuk peraturan-peraturan itu kita letakkan di awal. Jadi kita punya peraturan yang disosialisasikan pada saat mereka ada pertemuan dengan pendamping, jadi ada supervisor yang ke sana, memberikan peraturan-peraturan. Misalnya SOP (*Standart Operational Prosedur*) nya begini-begini. Misalnya, nanti kalo sudah dibentuk kelompok ada pertemuan rutin dua minggu sekali, nanti ada proses pencatatan ekonominya untuk mengetahui taraf kehidupannya. Kita menentukan aturan umum dari kita. Tapi mereka juga punya peraturan sendiri, kapan menentukan harinya, mereka juga bisa mengadakan agenda sendiri, mereka berhak menentukan sendiri bagaimana nanti alur proses pembayarannya berapa dan lain-lain.”⁷

Jadi, dari awal itu sudah ada kesepakatan bersama antara lembaga dengan kelompok dan antar anggota dalam kelompok. Kelompok ini nantinya harus mengikuti segala ketentuan dari lembaga. Sedangkan untuk kesepakatan antar anggota dalam kelompok, lembaga tidak ikut campur. Itu kesepakatan mereka sendiri.

Biasanya permasalahan, muncul ketika ada anggota yang tidak mentaati peraturan yang telah disepakati. Permasalahan yang paling

⁷Hasil wawancara dengan pak Puput Wahyudi, staff ekonomi pendagunaan, pada hari rabu, 5 Juni 2013.

sering adalah ada anggota yang tidak membayar tepat waktu, sehingga menimbulkan protes dari anggota yang lain. Untuk permasalahan yang paling besar yaitu ada anggota yang berlaku curang atau korup. Biasanya untuk penyelesaiannya itu diselesaikan sendiri oleh kelompok. Disitulah nantinya peran seorang pendamping. Pendamping sebagai mediator mencari sebab-sebab permasalahan yang terjadi. Nanti kemudian mencarikan jalan solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

Ketika masalah-masalah tersebut sudah terselesaikan, maka efektifitas kelompok ini dapat terjadi lagi. Kelompok memulai lagi rutinitasnya seperti ketentuan yang telah diberlakukan di awal.

Untuk proses pembubaran, lembaga ini memantau hingga kelompok tersebut benar-benar sudah bisa mandiri. Memang ada sebagian anggota kelompok yang itu sudah bubar, tetapi salah satu anggotanya belum bisa mandiri, maka akan dilakukan pendekatan khusus.

6. Tantangan lembaga dalam menjalankan proses *Group Development*.

Tantangannya yaitu keemauan dari para anggota sendiri yang sulit untuk digerakkan. Pada awalnya, mereka (anggota) sudah setuju dan sepakat dengan ketentuan dari lembaga. Namun, pada pertengahan ada beberapa anggota kelompok yang tiba-tiba saja, tanpa diketahui sebabnya mereka bubar dan tidak aktif lagi.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan mereka bubar. Salah satunya yaitu keengganan mereka berkumpul atau mendatangi kelompok ketika sedang dalam proses pendampingan. Mbak Lutfi menjelaskan banyak alasan mengapa mereka enggan berkumpul,⁸

“Banyak alasannya ya. Ada yang bialng tidak bisa karena harus menunggu tokonya, alasan ini, alasan itu, mungkin anggapannya tidak terlalu penting, padahal banyak yang bisa didapat. Mungkin pada saat pertemuan itu, pendampingnya tanya gimana perkembangannya, keluhan-keluhan, dan pada saat pertemuan itu pendamping biasanya juga memberikan motivasi-motivasi agar semangat, dan lain sebagainya.”

Tidak hanya masalah waktu, kendala bisa datang dari anggota yang dalam pengembalian pinjaman untuk anggota berikutnya ini sering tidak tepat waktu. Bahkan yang paling *ekstrimitu* ada anggota yang berlaku curang dan uangnya itu tidak sampai ke anggota-anggota berikutnya.

Selain kendala datang dari para anggota kelompok itu sendiri, ada beberapa kendala yang datang justru dari pendamping kelompok. Kadang-kadang pendamping kelompok ini justru tidak aktif lagi, sehingga tanpa diketahui para anggota kelompoknya juga bubar begitu saja tanpa ada sebab-sebab yang jelas.

7. Cara yang digunakan lembaga dalam mengatasi dan menyelesaikan permasalahan yang timbul.

Untuk meminimalisir beberapa tantangan dalam program tersebut, PKPU mengambil beberapa alternatif. Salah satunya yaitu dari

⁸Hasil wawancara dengan Mbak Siti Lutfiyah selaku kabid pendayagunaan, pada hari Selasa, 28 Mei 2013.

pihak lembaga berupaya untuk menyesuaikan dengan jadwal anggota yang rawan bubar karena alasan tidak ada yang menjaga warung atau tokonya. Berbagai cara digunakan untuk menyesuaikan jadwal dari pendamping dengan anggota agar bisa bertemu dan berkumpul. Bahkan di beberapa wilayah terdapat beberapa kelompok yang pendampingannya dilakukan pada malam hari. Hal ini terpaksa dilakukan agar anggota kelompok bersedia untuk datang. Sedangkan kaitannya dengan pembayaran yang tidak tepat waktu, ini biasanya anggota tersebut akan mendapat desakan dari anggota yang lain. Namun biasanya keterlambatannya tidak terlalu lama, sehingga masih bisa ditolerir.

Sedangkan apabila kendala itu datang dari pendamping, maka lembaga akan mencari pengganti yang dipercaya mampu mendampingi kelompok. Untuk itu, lembaga mengadakan pelatihan untuk pendamping berupa pelatihan pembukuan, pengaturan kelompok, manajemen kelompok. Cara lain yang ditempuh adalah lembaga menggabungkan (*marger*) beberapa kelompok menjadi satu kelompok. Itulah sebabnya ada beberapa kelompok yang anggotanya terdiri lebih dari lima anggota.

8. Kiat lembaga dalam mempertahankan eksistensinya berkaitan dengan proses *Group Development*.

Agar program ini benar-benar berjalan, dan tidak hanya berhenti ketika anggota merasakan manfaatnya saja, dari lembaga memberi motivasi kepada para anggota untuk lebih mengembangkannya. Tidak hanya sekedar mendapat laba dari usahanya tersebut, tetapi lebih luas

dari itu. Ada beberapa kasus yang bahkan dari pihak lembaga membuat *branding* untuk beberapa produk hasil usaha. Lembaga juga memberikan jalan bantuan *marketing* untuk memasarkan hasil produksinya. Bahkan lembaga berencana mengadakan pelatihan pembuatan *website* kepada ibu-ibu untuk memasarkan produknya ke jangkauan yang lebih luas.

Kiat lain yaitu, lembaga terus *memonitoring* sejauh mana perkembangan kelompok yang telah dibina tersebut. Ketika proses pendampingan telah selesai, tapi masih ada salah seorang anggota yang masih belum berhasil, maka tanpa sepengetahuan dari anggota yang lain, lembaga akan melakukan pendekatan dan mencari solusi.

9. Peran lembaga terhadap program PROSPEK.

Peranan lembaga selain sebagai pemberi bantuan modal dan fasilitas berupa mentor atau pendamping, lembaga sebagai monitoring dalam proses kerja kelompok. Kalau misalkan lembaga melakukan pengunjungan, lembaga akan mencari info kepada anggota, bagaimana kehidupannya, dan seperti apa kepuasannya. Lembaga melakukan kunjungan ini untuk mengetahui seberapa jauh keberhasilan program tersebut.

10. Dampak yang timbul dengan adanya program terhadap lembaga, masyarakat dan lingkungan.

Lingkungan dari masyarakat yang lain, banyak masyarakat yang ingin bergabung. Umumnya dari tetangga anggota kelompok ingin membentuk kelompok juga. Mereka melihat bahwa sistem yang

dijalankan tersebut mempermudah anggota untuk usaha, baik itu dari cara pencairannya, maupun cara pembagiannya yang bergilir. Masyarakat yang ikut dalam kelompok sudah bisa terbebas dari pinjaman bank dan rentenir. Secara tidak langsung, program ini juga turut serta mengangkat derajat anggota dari segi ekonomi dan moral, mengentaskan dari kemiskinan, baik itu miskin harta maupun miskin hati/mental. Hal ini berkaitan dengan beberapa agenda bahwa disetiap pertemuan itu pasti ada seperti pengajian dan siraman rohani. Jadi pendamping disini itu ibarat ustadz atau ustadzah. Melihat itu, masyarakat yang lain juga berantusias untuk ikut.

11. Dinamika kelompok dalam proses *Group Development* pada program PROSPEK.

Perubahan dan perkembangan yang terjadi di dalam kelompok ini cukup signifikan. Karena memang tujuan dari program ini adalah unruk memberikan kemudahan kepada pelaku usaha kecil untuk mengembangkan usahanya. Dari beberapa pantauan, banyak anggota yang menjadi berkecukupan, dalam artian mampu memenuhi kebutuhan hidup tanpa harus meminjam uang ke bank, koperasi atau bahkan rentenir lagi. Seperti harapan awal, program ini memang untuk melepaskan para pelaku ekonomi usaha kecil untuk lebih mandiri, karena disadari atau tidak, melakukan pinjaman ke bank ataupun lainnya itu akan memberikan bunga dan bunga inilah yang nantinya akan memberatkan.

12. Suasana kerja dalam kelompok.

Suasana kerja yang terjadi biasanya hubungan antar anggota itu terjalin dengan baik. Mereka saling rukun dan akur. Antar anggota di dalam kelompok tersebut, saling mendukung. Namun konflik bisa terjadi ketika ada beberapa anggota yang tidak menjalankan ketentuan yang dibuat diawal dengan baik.

13. Motivasi dan semangat kerja yang ada pada kelompok.

Masyarakat sangat antusias dengan adanya program ini, bahkan warga yang lain juga ingin ikut bergabung. Karena sistem berurut lima anggota ini, dana cepat cair. Kelompoknya tersebut juga terbina karena pada setiap pertemuan, ada siraman rohani, motivasi-motivasi. Mereka (anggota) juga senang karena bisa terlepas dari jeratan bunga bank dan rentenir.

14. Data mengenai seluruh peserta, beserta program kerja yang direncanakan.

Data beberapa nama kelompok, alamat, pendamping, yang menjadi anggota kelompok, seras jenis usaha yang dijalankan dan masih aktif dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2

No.	Nama Kelompok	Alamat	Pendamping	Anggota	Jenis Usaha
1.	Mandiri	Babat Jerawat – Pakal	Nuryati	Dwi Wati	Jual pulsa
				Puji W	Jualan baju dan kerudung
				Siilah	Jual dawet, jajanan pasar, lontong mie
				Mujiati	Jualan gorengan

				Sumarlina	Warung sembako
				Sundari	Toko prancangan dan sayur keliling
				Siti Rochmah	Jual panci serbaguna (keliling)
				Anik	Jual susu sari dele
				Yayuk	Jual kue basah
				Lailatul	Jual kerupuk, bantal dan bros
2.	Maju Bersama	Perak Timur-Pabean Cantikan	Sofi	Murniati	Jual sayur
				St. Sindun	Jual sosis + es
				Siti Rumiya	Jual nasi
				Sulistyowati	Jual mainan, kembang api, gorengan
				Usrek Susdandini	Jual mie goreng, rujak, sosis
				Maniti	Jual gorengan
				Pak Agustari	Jual obat pel
				Pak Supiyan	Warung kebutuhan sehari-hari
				Sarijah	Jual macam-macam kebutuhan rumah tangga, es
				Pariyem	Jual gorengan
				Sustiani	Jual es
3.	Mesem Berseri	Medokan Semampir-Sukolilo	Ega	Antima	Jual lontong mie dan dawet
				Murlin	Jual makanan matang dan kue
				Misri	Jual sayur hasil sawah
				Suwarni	Jual bahan masak
				Sulasmi	Toko kebutuhan sehari-hari
4.	Bratang	Bratang Gede	Setio	M. Sukri	Warung
				Musrini	Jual nasi bungkus
				A. Hariyono	Percetakan
				Ika Dian Paramita	Serabutan, jual baju
				M. Lukman	Warung minum
5.	Keputih	Keputih-Sukolilo	Emi	Hadi Sucipto	Toko prancangan

				Rani Wahyuni	Jual gorengan dan es
				Ach. Bachrudin	Jual pisang
				Sudarman	Jual lontong mie
				Ruly Puan L	Jual bakso (gerobak)
6.	Lakarsantri 2	Jeruk-Lakarsantri	Khusnul	Karti	Persewaan alat-alat pesta (tenda)
				Sunarti	Toko prancangan
				Fita Hari Astuti	Jual kue dan lauk
				Siti	Jual kain perca dan toko prancangan
				Srimurti	Jualan mie ayam
				Nur Alifah	Konveksi
				Sunarti (Supriyanto)	Jual pepesan keliling
				Siti Murjati Ningsih	Toko prancangan dan warung kopi
				Nurul Choiriyah	Kantin di sekolah
7.	Srikandi	Wiyung	Yadi	Sismiati	Pengolahan kerupuk
				Sriati	Catering
				Khoirul Bariyah	Jualan Kaset
				Gati	Toko prancangan
				Patimah	Jualan sayur mentah
8.	Wiyung 1	Wiyung	Istiqomah	Supriyatun	Jual buah
				Ti'ah	Jual sayur (perancangan)
				Soliati	Toko kebutuhan sehari-hari
				Sumilah	warung kopi
				Ramlan Siregar	Toko kebutuhan sehari-hari
				Siti Sumaisah	Jual es dan jajan
				Kusmiati	Jual makanan matang
				Kasiati	Jual buah
				Kasiatun	Laundry
				Lastini	Warung nasi
9.	Tenggilis	Tenggilis	Devi	Sumilah	Warung lontong dan es
				Paini	Warung nasi

				Fatchah	Jual kue keliling
				Ana Sari	Warung kopi
				Andi	Warung

Sedangkan rencana program strategik yang akan dijalankan, lembaga belum mengambil tindakan. Hal ini dikarenakan lembaga masih beranggapan bahwa program yang selama ini dijalankan masih baik dan hasilnya cukup memuaskan. Jadi untuk sementara masih melanjutkan program yang dari pusat.

15. Data memoriel kegiatan PROSPEK.

PKPU bekerja sama dengan Islamic Banking (IB) memberikan pinjaman kepada Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) di Jambangan, Surabaya, Kamis (25/8/2011). Pinjaman tersebut berupa uang tunai sebesar Rp 500.000 kepada warga Jambangan Hamda dan Suci senilai Rp 500.000.

PKPU juga anggota KSM Hidayah Sejahtera binaan PKPU Jawa Timur yang tinggal di daerah Lakarsantri Surabaya mempunyai usaha yang cukup unik untuk meningkatkan kesejahteraan hidupnya, yaitu budidaya Jamur Tiram.

Selain itu, Program Pemberdayaan Masyarakat Kelompok Usaha Bersama Kerupuk Puli “Mekar Jaya”, dimulai pada awal Maret, di Dusun Tambak Bulak, Desa Tambak Rejo, Kecamatan Waru, Sidoarjo. Dengan berbekal pengalaman bekerja sama dengan PKPU Surabaya yang juga melaksanakan program pemberdayaan masyarakat di Banyuwangi, Pertamina bermaksud bekerjasama untuk membantu

pengembangan usaha kerupuk puli ini bertujuan untuk membangun kemandirian masyarakat.⁹

C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data

1. Profil Program Sinergi Pemberdayaan Komunitas (PROSPEK) di PKPU Surabaya.

Program Sinergi Pemberdayaan Komunitas (PROSPEK) merupakan program pemberdayaan ekonomi usaha kecil melalui kelompok. Masyarakat yang menjadi sasaran dalam program ini adalah masyarakat yang membutuhkan yang memiliki usaha. Usaha yang dikelola tersebut kemudian dikembangkan dengan PKPU sebagai perantara dalam memberikan bantuan tambahan modal. Beberapa kelompok yang mendapatkan bantuan modal antara lain kelompok petani gurem, peternak, pengrajin, pedagang kecil, tukang ojek dan nelayan. Masyarakat dihimpun dalam Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) untuk mendapatkan pelatihan dan pendampingan rutin. Pendampingan yang dilakukan biasanya satu kali dalam satu bulan. KSM, kemudian dihimpun dalam koperasi yang dikelola oleh, dari dan untuk anggota.

Program Prospek merupakan program nasional yang awalnya hanya dilaksanakan oleh PKPU pusat. Akan tetapi setelah melihat kemampuan dan semangat serta kebutuhan di PKPU Surabaya, maka

⁹PKPU, 2013, *Prospek PKPU Surabaya* dilihat melalui <http://www.pkpu.or.id/news/pkpu-unjuk-gigi-buka-pameran-foto-dan-produk-ukm>.

program ini juga dilaksanakan di PKPU Surabaya dengan mendapat arahan dari pusat. Program ini pertama kali dilaksanakan di Surabaya pada tahun 2006. Pelaksana dari program ini adalah tanggung jawab dari PKPU Surabaya, namun di bawah koordinasi dari pusat. PKPU Surabaya hanya menjadi pelaku aksi dan perantara antara pihak penerima manfaat dengan pusat. Seluruh sumber keuangan dan laporan keberhasilan kegiatan tetap menjadi hak penuh pusat.

Mulai tahun 2010, PKPU Surabaya mendapat arahan dari pusat untuk melaksanakan program tersebut secara mandiri. Untuk memulai aksi tersebut, PKPU Surabaya mulai melakukan studi banding ke beberapa cabang yang lain telah melaksanakan program tersebut secara mandiri. Tidak hanya melakukan studi banding saja, tetapi PKPU Surabaya juga aktif melakukan pencarian dengan cara *searching* melalui media internet. Hasilnya, PKPU Surabaya mantap untuk melaksanakan program tersebut secara mandiri. Sejak tahun 2010 itulah, program ini menjadi program andalan PKPU Surabaya. Hingga saat ini, Prospek merupakan program andalan yang dijalankan oleh PKPU Surabaya.

Tujuannya yaitu untuk memberdayakan masyarakat miskin yang berhak untuk menerima zakat, agar mereka memiliki penghasilan dari usahanya itu, sehingga bisa hidup layak. Sesuai dengan misi PKPU yaitu pemberdayaan untuk mengembangkan kemandirian, tujuannya adalah untuk mengembangkan masyarakat yang secara ekonomi berada di bawah standar rata-rata. Para masyarakat itulah yang menjadi sasaran utama dari

program tersebut. Dengan adanya pemberdayaan tersebut, diharapkan masyarakat yang awalnya menjadi mustahik zakat, nantinya mereka bisa menjadi muzakki.¹⁰

Sistem yang dijalankan yaitu menggunakan sistem berurut, dalam artian salah satu anggota kelompok terlebih dahulu yang mendapat bantuan modal, sedangkan untuk selanjutnya bantuan itu akan bergilir ke anggota kelompok yang lain. Lama waktu untuk pengembalian modal ini biasanya ditentukan sendiri oleh kelompok.

Sedangkan dalam proses perekrutan, beberapa masyarakat yang ingin mengikuti program tersebut harus memiliki kelompok terlebih dahulu. Kelompok tersebut terdiri dari beberapa orang yang memiliki usaha. Di samping itu, ada beberapa relawan dari PKPU yang mencari kelompok-kelompok yang memerlukan bantuan tersebut. Relawan inilah yang kemudian merekomendasikan kelompok-kelompok tersebut ke PKPU Surabaya. Kelompok-kelompok tersebut mengajukan permohonan ke PKPU Surabaya dengan memenuhi beberapa persyaratan.

Ada beberapa syarat untuk menjadi anggota dan mendapatkan bantuan modal. Syarat-syarat tersebut antara lain:

- 1) Surat keterangan tidak mampu dari RT/RW setempat.
- 2) Foto Copy KTP/KK yang bersangkutan.

Dari pengajuan tersebut maka dari pihak PKPU akan melakukan survey langsung ke lokasi. Ada beberapa hal yang dilakukan ketika para

¹⁰Hasil wawancara dengan Mbak Siti Lutfiyah selaku kabid pendayagunaan, pada hari Selasa, 28 Mei 2013.

calon anggota tersebut sedang disurvei. Pada saat survey tersebut, petugas mencari tahu mengenai alur keuangan calon anggota, berapa lama usaha yang telah dijalankan, berapa penghasilan yang didapat dari usaha tersebut, dan berapa kebutuhan sehari-hari yang diperlukan.

Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar taraf kehidupan anggota dari segi ekonominya, karena lembaga akan lebih memprioritaskan pada masyarakat yang lebih membutuhkan. Lembaga juga melihat sejauh mana minat kesungguhan dan motivasi dari calon anggota. Jika pengajuan tersebut telah disetujui, maka mereka telah resmi menjadi anggota KSM dari program Prospek sehingga berhak mendapatkan bimbingan dan pendampingan dari PKPU.

Selanjutnya, untuk proses pendampingannya, PKPU menunjuk seorang relawan yang menjadi mediator di kelompok. Relawan ini diambil dari warga sekitar kelompok. Tugas dari pendamping adalah untuk mendampingi dan juga mengarahkan anggota. Jadi tiap-tiap kelompok akan mendapat satu pendamping. Pendampingan dilaksanakan setiap satu bulan sekali. Pada pendampingan tersebut, pendamping memberikan motivasi-motivasi dan sebagainya yang kiranya bermanfaat untuk para anggota.

Tempat atau lokasi para anggota diharapkan masih berada dalam satu wilayah dan tidak terlalu jauh antara jarak yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dimaksudkan untuk mempermudah pengkoordinasian. Ada beberapa lokasi perkampungan yang di mana sebagian warganya

berekonomi menengah ke bawah yang menjadi anggota kelompok pada program ini. Ada sekitar 16 lokasi yang awalnya menjadi anggota binaan PKPU. Namun dari 16 anggota tersebut hanya tinggal beberapa saja yaitu tinggal 9 yang masih aktif. Ada beberapa lokasi yang menjadi kelompok binaan PKPU, salah satunya yang berlokasi di daerah Tenggilis. Tepatnya beralamat di Kendangsari gang 14/17. Kelompok ini terdiri dari lima anggota yang semuanya merupakan pedagang kecil.

2. Proses *Group Development* pada Program Sinergi Pemberdayaan Komunitas (PROSPEK) di PKPU Surabaya.

Dalam proses pembentukan dan pengembangan kelompok (*Group Development*) yang terjadi di PKPU Surabaya, khususnya pada program Prospek ini melalui beberapa tahap. Seperti halnya dengan teori Tuckman yang menyebutkan bahwa ada beberapa tahapan yang dilalui, yaitu *Forming, Storming, Norming, Performing, dan Adjourning*.

Pada tahap pertama, terjadi pembentukan anggota-anggota kelompok. Pembentukan tersebut terjadi karena adanya tujuan atau keinginan. Yang paling mendasar adalah tujuan pembentukan kelompok karena adanya dorongan faktor ekonomi. Ini seperti halnya teori yang ada dalam bukunya John M. Ivancevich dkk, bahwa ada beberapa orang membentuk kelompok karena adanya motif ekonomi. Hal ini dapat dibuktikan dengan tujuan pembentukan kelompok tersebut untuk memberdayakan ekonomi para pelaku usaha kecil.

Dalam penerapan pengembangan kelompok yang terjadi di lapangan, ada beberapa proses yang harus dilalui dalam pembentukan kelompok baru. Pertama, pada tahap ini, kelompok yang dibentuk untuk pencapaian tujuan dengan beberapa syarat. Diantaranya, kelompok tersebut terdiri dari lima anggota kelompok yang masing-masing anggota telah memiliki badan usaha. Pada tahap pembentukan (*forming*) ini, para anggota diperkenalkan dengan segala sesuatu yang berkaitan dengan kelompok. Baik itu mengenai tata cara kerja kelompok, aturan-aturan, serta aktifitas-aktifitas yang harus dilakukan. Kelompok mulai membentuk aturan-aturan dasar dan struktur kepengurusan.

Fakta di lapangan, pada pembentukan kelompok di program Prospek PKPU Surabaya. Pada tahap awal ini, terjadi interaksi di dalam kelompok, namun interaksi yang terjadi bukanlah saling mencari tahu tentang jati diri, karena para anggota kelompok ini sudah saling mengenal. Kelompok harus mengikuti segala ketentuan atau aturan-aturan dasar yang telah dibuat oleh lembaga. Di kelompok mendapat penjelasan dari supervisor yang melakukan survey ke lapangan. Jika kelompok tersebut telah sepakat, maka kerjasama akan dilanjutkan. Pada tahap pembentukan inilah terjadi kontrak kerja antara lembaga dengan kelompok serta antar anggota dalam kelompok tersebut. Anggota mulai memahami dan mencari tahu tentang peran dan sasaran apa yang dicapai dalam kelompok.

Pada tahap pertama ini sesuai dengan teorinya Tuckman, bahwa tahap awal dalam *Group Development* merupakan tahap pembentukan kelompok (*forming*). Pada tahap ini, anggota kelompok mulai bertanya-tanya dan mencoba mengerti dan memahami sistem yang dijalankan. Pada tahap ini juga mulai terjadi interaksi-interaksi antar anggota. Bahkan di tahap ini telah terdapat aturan-aturan dasar yang kurang jelas. Anggota masih bingung dengan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Setelah terjadi pembentukan kelompok yang memberikan ketidakpastian dari anggota kelompok tentang apa yang harus dilakukan, selanjutnya kelompok ini berada pada tahap *storming*. Ini merupakan tahap dimana mulai terjadi pertentangan dan konfrontasi antar anggota. Anggota mulai merasa kurang nyaman akan apa yang dikerjakan selama ini. Sebagai akibat pertentangan ini, akan terjadi konflik antara anggota dalam kelompok. Anggota mulai menunjukkan sikap yang menentang atas aturan-aturan dasar yang telah dibuat.

Permasalahan bisa timbul dari anggota kelompok itu sendiri atau bahkan juga dari pendamping kelompok. Ada beberapa anggota kelompok yang berperilaku tidak sesuai dengan tujuan kelompok. Anggota kelompok tersebut mulai menunjukkan etika tidak baik terhadap kelompok. Seperti halnya dia berlaku curang atau tidak menghiraukan kepentingan kelompok yang lain. Biasanya para anggota tidak membayar angsuran pada tepat waktu. Selain itu, ada beberapa anggota yang tidak

bisa menghadiri pertemuan rutin karena alasan yang kurang jelas. Sedangkan permasalahan yang timbul dari pendamping, pendamping tidak aktif lagi dalam memonitoring kegiatan anggota. Ketika hal-hal seperti ini terjadi, akibatnya hubungan di antar anggota kelompok tidak lagi berjalan dengan baik. Dampak yang timbul bisa jadi ada anggota kelompok yang melepaskan diri dari kelompok. Jika permasalahan ada pada pendamping, maka anggota akan berjalan sendiri-sendiri. Dari permasalahan tersebut, bahkan mungkin kelompok ini akan bubar dengan begitu saja.

Seperti pada teori, tahap *storming* ini ditandai dengan kurangnya rasa kohesifitas antar anggota kelompok. Aktifitas di kelompok juga cenderung mulai tidak sejalan lagi dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam tahap ini, bisa terjadi kegagalan pencapaian tujuan.

Dalam kasus tersebut, pada tahap ini, anggota mulai bosan dengan rutinitas yang dilakukan, sehingga ada beberapa anggota tidak datang ke pertemuan dengan alasan kesibukan masing-masing. Di sisi lain, anggota kelompok mulai mementingkan diri sendiri tanpa peduli dengan anggota kelompok yang lain. Ini terbukti mulai ada anggota yang bertindak curang dan tidak tepat ketika melakukan pengembalian. Konflik tidak hanya muncul dari anggota, tapi juga dari pendamping. Pendamping memiliki kesibukan lain yang mungkin dianggap lebih penting dari pada mendampingi kelompok binaan. Ketidak pastian inilah yang sering menyebabkan kegagalan dalam pencapaian kelompok.

Dari beberapa permasalahan yang timbul tersebut, maka dalam kelompok itu membentuk aturan-aturan untuk pencapaian tujuan yang diharapkan. Pada situasi ini, kelompok berada pada tahap *norming*. Kelompok mengatasi segala permasalahan yang muncul di dalam kelompok dengan cara yang baik dan mampu menjernihkan suasana. Ini merupakan upaya normalisasi kinerja yang sebelumnya sempat terbengkalai. Segala tujuan dan tindakan yang harus diambil dalam sebuah peran semakin jelas dan terarah. Aturan-aturan dan kesepakatan baru dibuat guna pencapaian tujuan organisasi semakin jelas.

Pada tahap ini, kelompok mampu mencari solusi dalam penyelesaian masalah. Jika masalah itu ada pada anggota kelompok, maka anggota kelompok membuat kesepakatan sendiri yang disetujui oleh seluruh anggota. Anggota yang bermasalah tersebut akan mendapat teguran dari anggota kelompok yang lain. Aturan ini juga dapat berupa *reward* dan *punishment* bagi anggota yang bersangkutan. Sedangkan pada permasalahan yang bersumber dari pendamping, maka kebijakan yang diambil yaitu penggantian pendamping baru atau kelompok tersebut digabung dengan kelompok lain. Pada kasus yang kedua ini, tentu akan menimbulkan penyesuaian diri dan aturan-aturan yang baru pula. Ketika kelompok tersebut berhasil menerima atas perbedaan dan memiliki komitmen bersama dalam sebuah kelompok untuk mencapai tujuan.

Ini dibuktikan dengan kesadaran para anggota untuk mulai mentaati dengan sukarela komitmen dalam kelompok. Keakraban yang

dijalin selama berinteraksi dalam kelompok semakin intens dan tidak ada rasa saling menjatuhkan atau curiga.

Setelah melalui tiga tahap tersebut, setelah semua konflik sudah teratasi dengan baik, tahap ini merupakan tahap inti dari kinerja (*performing*) yang ditunjukkan oleh anggota kelompok. Semangat kerja dan rasa toleransi yang terbangun dalam kelompok sangat tinggi. Anggota merasa yakin bahwa dia masuk dalam sebuah kelompok yang memang akan memberikan manfaat lebih kepada para anggota.

Kelompok memulai rutinitas yang dilakukan, mulai dari pembayaran angsuran, kegiatan pendampingan, pertemuan-pertemuan rutin, kajian-kajian islami, dan sebagainya. Semangat kerja kelompok sangat tinggi, sehingga ada sebagian anggota yang berhasil mengembalikan angsuran sebelum waktu yang ditentukan. Keakraban dan hubungan baik antar anggota kelompok juga terjalin. Ini dibuktikan dengan banyaknya warga yang berhasil dan banyak mendapat manfaat dari kelompok. Para anggota merasa senang dan sangat termotivasi dalam bekerja. Dan ini merupakan tahap puncak untuk memaksimalkan peran anggota dalam kelompok.

Ketika suasana sudah terkondisikan, dan para anggota telah mampu berdiri sendiri dan mandiri, maka lembaga akan melepaskan pendampingan. Itu artinya kelompok tersebut telah resmi dibubarkan. Pembubaran ini dilakukan setelah tercapai semua tujuan anggota kelompok. Para anggota sudah merasa puas terhadap pencapaian tujuan

kelompok. Dalam hal ini lembaga sudah tidak bertanggung jawab lagi dengan aktivitas kelompok. Namun ketika sudah terjadi pembubaran (*adjourning*) dan masih ada anggota yang belum bisa merasakan manfaatnya atau masih berada dalam kondisi yang belum mapan, maka pihak lembaga akan mencari sumber permasalahan tersebut untuk menemukan solusi. Hingga pada akhirnya anggota kelompok tersebut bisa mendapatkan manfaat dan mampu berdiri sendiri. Lembaga melakukan pendampingan hingga anggota kelompok benar-benar sudah mampu hidup mandiri.

Jika dikaitkan dengan teori Tuckman, tahap keempat dan kelima ini merupakan dimana tahap *performing* dan *adjourning*, yaitu tahap penunjukan kinerja dan pembubaran kelompok. Pada teori tersebut ini dibuktikan dengan adanya efektivitas dan kinerja kelompok yang meningkat. Para kelompok sudah mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan pada sebelumnya. Selanjutnya, pada tahap pembubaran (*adjourning*), kelompok sudah memperoleh dampak yang sangat positif terkait keberhasilan pencapaian tujuan-tujuan tertentu. Pada tahap ini, ditandai dengan berakhirnya segala aktifitas dalam kelompok.