

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Penegasan Judul

Skripsi ini berjudul “**Penguatan *Civil Society* Melalui Rencana Strategis (Studi Terhadap *Center for Pesantren and Democracy Studies -CePDeS-* di Kabupaten Jombang)**”.

Untuk mempermudah memahami judul agar tidak menimbulkan kesalahpahaman dan kekaburan dalam memahami judul skripsi ini, maka penulis memandang perlu mengemukakan beberapa istilah yang digunakan dalam judul skripsi ini dengan memberikan penegasan dan batasan-batasan sebagai berikut:

*Pertama*, penguatan *civil society*. Sebelum penulis menguraikan istilah ini secara keseluruhan, terlebih dahulu akan dijelaskan satu persatu dari istilah tersebut. Penguatan (*empowerment*) menurut Esrom Aritonang adalah usaha untuk mengembangkan kekuatan atau kemampuan (daya), potensi, sumberdaya masyarakat agar mampu membela dirinya sendiri.<sup>1</sup> Selanjutnya istilah *civil society*<sup>2</sup> sebagaimana dikemukakan oleh Adam Ferguson, Victor Perez-Diaz, dan AS. Hikam berikut ini:

---

<sup>1</sup> Esrom Aritonang dkk, *Pendampingan Komunitas Pedesaan*, (Jakarta: Sekretariat Bina Desa, 2001), hlm. 8

<sup>2</sup> Menurut Hendro Prasetyo, *civil society* telah mengalami proses penerjemahan dan sekaligus pemaknaan sejalan dengan pandangan keagamaan dan kecenderungan politik berbagai kelompok. *Civil society* diterjemahkan sebagai **masyarakat sipil** (dalam pandangan Muslim tradisional), **masyarakat madani** (dalam pandangan Muslim modernis), dan **masyarakat warga** atau **masyarakat kewargaan** (dalam pandangan Lembaga Etika Atmajaya, Universitas Katholik Atmajaya) Lihat Hendro Prasetyo dan A. Munhanif dkk *Islam dan Civil Society Persepsi Masyarakat Muslim Indonesia*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), hlm. 4

Adam Ferguson sebagaimana dikutip oleh Hendro Prasetyo mendefinisikan *civil society* pada aspek kognitif, yakni keberadaan atau keadaban (*civility*) yang dapat dipakai sebagai patokan berkembangnya nilai-nilai dasar manusia.<sup>3</sup>

Victor Perez-Diaz sebagaimana dikutip oleh Afan Gaffar menekankan pada keadaan masyarakat yang telah mengalami pemerintahan yang terbatas. *Civil society* adalah adanya kebebasan, ekonomi pasar dan timbulnya asosiasi-asosiasi masyarakat yang mandiri, dimana satu sama lainnya saling menopang.<sup>4</sup>

Sedangkan AS. Hikam mendefinisikan *civil society* sebagai wilayah-wilayah kehidupan sosial yang terorganisir dan bercirikan kesukarelaan (*voluntary*), keswasembadaan (*self-generating*), dan keswadayaan (*self-supporting*), kemandirian tinggi berhadapan dengan negara, dan keterikatan dengan norma-norma atau nilai-nilai hukum yang diikuti oleh warganya.<sup>5</sup> Adapun yang dimaksud penguatan *civil society* dalam penelitian ini adalah upaya menguatkan (pemberdayaan) potensi yang dimiliki kelompok-kelompok sosial-keagamaan dalam hal ini pesantren untuk bisa berperan dibidang sosial politik secara kritis dan mandiri dalam upaya proses perubahan menuju masyarakat yang demokratis.

*Kedua*, Rencana Strategis. John M. Bryson mengemukakan rencana strategis adalah upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau

---

<sup>3</sup> *Ibid*, hlm. 4

<sup>4</sup> Afan Gaffar, *Politik Indonesia Transisi Menuju Demokrasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), hlm. 178

<sup>5</sup> AS. Hikam, *Demokrasi dan Civil Society*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1996), hlm. 3

entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya) dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu.<sup>6</sup>

Sedangkan George A. Steiner dan John B. Miner sebagaimana dikutip oleh T. Hani Handoko mendefinisikan rencana strategis sebagai proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategis yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tertentu dan penetapan metode-metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.<sup>7</sup> Jadi yang dimaksud rencana strategis dalam skripsi ini adalah proses rencana strategis yang dikembangkan oleh organisasi guna mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dikerjakan organisasi dan mengapa organisasi mengerjakan hal itu dalam rangka penguatan *civil society* di pesantren.

Ketiga, *Center for Pesantren and Democracy Studies* yang disingkat CePDeS. CePDeS adalah lembaga yang bercita-cita menjadi fasilitator perubahan sosial melalui pengembangan pesantren dan masyarakat akar rumput.<sup>8</sup> Adapun lembaga tersebut berlokasi di Dusun Seblak Desa Kwaron Kecamatan Diwek Kabupaten Jombang.

Berdasarkan batasan-batasan istilah tersebut, maka yang dimaksud dengan judul "Penguatan *Civil Society* Melalui Rencana Strategis (Studi Terhadap *Center for Pesantren and Democracy Studies* -CePDeS- di Kabupaten Jombang)" adalah suatu penelitian lapangan tentang proses rencana strategis dan bentuk-bentuk penguatan *civil society* yang dikembangkan CePDeS terhadap pesantren di

---

<sup>6</sup> John M. Bryson, *Perencanaan Startegis Bagi Organisasi sosial*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999), hlm. 4

<sup>7</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 1994), hlm. 92

<sup>8</sup> Buletin CEPDES, Edisi Perdana / Sya'ban 1424 H

Kabupaten Jombang. Dalam penelitian ini penulis memberi batasan terhadap apa yang dikembangkan CePDeS di Pondok Pesantren Tarbiyatun Nashi'in Paculgowang Kecamatan Diwek.

## B. Latar Belakang Masalah

Lahirnya gerakan reformasi di Indonesia merupakan suatu reaksi yang muncul atas sikap pemerintahan Orde Baru yang dinilai sangat otoriter dan represif dalam menjalankan kebijakan-kebijakannya sehingga membawa dampak dalam berbagai segi, dan telah mengakibatkan negara Indonesia mengalami krisis multidimensi, salah satunya adalah dimensi sosial-politik. Dalam dimensi sosial-politik, sikap Orde Baru dengan pemerintahannya telah dianggap jauh dari demokrasi dan kental dengan sifat dominasi dan hegemoni terhadap rakyat Indonesia yang berjalan selama tiga dasawarsa lebih. Sehingga permasalahan sosial-politik dalam upaya mencapai negara yang demokratis yang identik dengan kebebasan berpendapat, berbicara, dan mendapatkan hak-haknya sebagai warga negara telah mengalami hambatan.

Menurut Abdurrahman Mas'ud, demokrasi nampaknya masih jauh dari realitas komunitas Indonesia. Kata demokrasi masih menjadi *lip service* elit politik dan pemegang kekuasaan.<sup>9</sup> Bahkan sampai saat inipun demokrasi yang diharapkan oleh bangsa mungkin belum sepenuhnya dapat dirasakan oleh masyarakat Indonesia. Mungkin masih banyak dijumpai dalam skala nasional

---

<sup>9</sup> Isma'il SM, *Pendidikan Islam, Demokratisasi, dan Masyarakat Madani*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2000), hlm. 135

maupun lokal, sikap pemerintah yang terkadang masih mencerminkan kurang demokratis, tidak atau belum tersedianya ruang publik serta kurangnya sosialisasi terhadap kebijakan-kebijakan pemerintah.

Karena itu, melihat berbagai permasalahan tersebut, upaya penyeimbangan kekuatan antara rakyat dan negara sepertinya merupakan solusi utama yang harus dipilih supaya gerak langkah demokrasi tidak terhambat. Salah satu upaya penyeimbangan tersebut adalah dengan memperkuat potensi masyarakat sipil (*civil society*). Hal ini karena *civil society* sendiri dalam hubungannya dengan negara paling tidak bisa berfungsi sebagai perisai bagi masyarakat dari perilaku kekuasaan negara yang cenderung hegemonik, otoritarian, dan represif atau jika kekuasaan negara tidak hegemonik, keberadaan *civil society* dapat berfungsi sebagai mitra negara dalam melaksanakan kepentingan publik dan bila kehidupan publik telah diakomodasi secara baik oleh negara, maka *civil society* dapat memainkan fungsinya secara komplementer dimana *civil society* muncul untuk melengkapi kebutuhan masyarakat.<sup>10</sup>

Dengan demikian upaya penguatan *civil society* masih relevan untuk dilakukan secara terus menerus karena *civil society* mempunyai kesesuaian dengan kondisi negara apapun. Apalagi dalam pemikiran reformasi sekarang ini, *civil society* merupakan tujuan pemerintahan demokratis. Dalam konteks inilah *civil society* yang mengandaikan terbentuknya masyarakat kritis dan mandiri merupakan suatu keniscayaan.

---

<sup>10</sup> Hendro Prasetyo, dan A. Munhanif dkk, *Op. Cit*, hlm. 9

Menurut Hasyim Muzadi, sebagai agenda kerja yang harus dipikirkan dalam sasaran tugas *civil society* adalah bagaimana masyarakat bisa merasa siap dan mampu mengakses sumber daya politik sambil menjaga independensinya dari intervensi negara yang dapat merugikan.<sup>11</sup> Salah satu faktor yang dianggap penting sebagai sasaran penguatan *civil society* adalah pesantren, terutama pesantren yang dikategorikan sebagai pesantren yang moderat. Karena pada dasarnya pesantren tersebut memberikan pengajaran dan pemahaman tentang nilai-nilai keagamaan dalam bingkai moral berlandaskan jiwa kebebasan.<sup>12</sup> Bahkan pesantren sebagai institusi tradisional dapat disebut sebagai embrio *civil society* dan telah mempunyai peran yang penting sebagai benteng pertahanan terhadap kekuatan luar yang mencoba menyeragamkan kebhinnekaan tradisi dan praktik-praktik dalam masyarakat yang berbeda-beda.<sup>13</sup>

Pesantren sebagai lembaga pendidikan dan sosial keagamaan telah membuktikan sumbangsuhnya yang cukup besar dalam menyiapkan generasi penerus bangsa. Banyak lulusan pesantren yang menjadi penggerak masyarakat di lingkungannya dan menjadi pemimpin yang moderat, berwawasan terbuka, serta mampu mempengaruhi arah dan bentuk negara kita. Selain itu berbagai nilai dasar pesantren yang terkandung dalam *civil society* seperti keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, kebersamaan, toleransi, serta kerendahan hati kini menghadapi tantangan seiring dengan derasny arus globalisasi dan kapitalisme. Masyarakat

---

<sup>11</sup> H. A. Hasyim Muzadi, *Nahdlatul Ulama di Tengah Agenda Persoalan Bangsa*, (Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 1999), hlm. 98

<sup>12</sup> Departemen Agama RI, *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2001), hlm 3

<sup>13</sup> AS. Hikam, *Op. Cit*, hlm. 257

yang mengalami perubahan nilai nampak tidak lagi mengagungkan nilai-nilai di atas. Maka pesantren terutama yang tidak mampu beradaptasi dengan kebutuhan zaman, menjadi terpinggirkan atau bahkan ditinggalkan masyarakat.

Berkaitan dengan permasalahan tersebut, sangat diharapkan kehadiran kelompok-kelompok, organisasi-organisasi, lembaga swadaya masyarakat (LSM) ataupun asosiasi-asosiasi non-pemerintah untuk berupaya menyuarakan aspirasi masyarakat agar tidak menjadi korban kesewenang-wenangan pihak penguasa. Selain itu berupaya untuk menciptakan dan mendorong tegaknya *civil society* di masyarakat menuju demokratisasi. Sebab kehadiran lembaga independen tersebut merupakan faktor penting yang dapat mempercepat tumbuhnya *civil society*.<sup>14</sup>

Sebagai sebuah lembaga swadaya masyarakat (LSM) yang mempunyai komitmen dalam memperkuat *civil society*, maka salah satu modal awal yang harus dimiliki adalah manajemen jangka panjang sebagai langkah ke depan untuk merealisasikan program kerja lembaga dan agar lebih terfokus. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui perencanaan. Menurut Ali Maschan, setiap pekerjaan atau usaha membutuhkan *planning*, bagaimanapun sederhananya pekerjaan atau usaha itu. Bekerja tanpa suatu perencanaan, sama halnya dengan orang yang berjalan dalam kegelapan. Pekerjaan yang sederhana cukup ditangani dengan perencanaan yang sederhana pula. Akan tetapi, semakin luas suatu usaha, sehingga melibatkan banyak pihak, serta semakin canggih tujuan yang ingin dicapai, maka tidak bisa dihindari kian memerlukan perencanaan yang rumit dan sungguh-sungguh.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Adi Suryadi Culla, *Masyarakat Madani Pemikiran Teori dan Relevansinya Dengan Cita-Cita Reformasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999), hlm. 24

<sup>15</sup> Ali Maschan Moesa, *NU, Agama dan Demokrasi, Komitmen Muslim Tradisionalis Terhadap Nilai-Nilai Kebangsaan*, (Surabaya: Pustaka Da'i Muda, 2002), hlm. 291

Apalagi usaha penguatan di pesantren bukanlah usaha sederhana tetapi membutuhkan perencanaan. Oleh karena itu, perlu mempersiapkan perencanaan yang matang untuk mengetahui dengan jelas tujuan apa yang hendak dicapai, serta bagaimana mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian untuk mencapai perencanaan yang matang, maka dibutuhkan suatu strategi, sehingga tercipta suatu perencanaan yang strategis (*strategic planning*).

Rencana strategis sebagai sebuah manajemen jangka panjang berperan penting bagi suatu organisasi atau lembaga swadaya masyarakat, karena rencana strategis dapat membantu organisasi untuk menetapkan visi dan misi serta isu yang dianggap strategis untuk diperjuangkan. Selain itu rencana strategis juga penting untuk dilakukan bagi organisasi, agar organisasi tersebut dapat bekerja secara strategis dan tetap relevan, serta dapat memberdayakan organisasi masyarakat sipil dalam rangka menuju proses demokratisasi.

Melihat permasalahan tersebut, maka penguatan *civil society* melalui rencana strategis masih perlu untuk dikembangkan bagi sebuah organisasi atau lembaga yang ingin memberdayakan pesantren. Penguatan yang dilakukan setidaknya harus mengacu pada hasil dari proses rencana strategis, sebab rencana strategis sendiri bermanfaat untuk menyadarkan terhadap keseluruhan anggota ataupun *stakeholder* organisasi mengenai visi, misi, mandat serta nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Hal ini penting untuk menghindari suatu organisasi atau lembaga yang bergerak dalam bidang penguatan *civil society* tapi tanpa kejelasan visi dan misi organisasi.

Dalam kaitan inilah, *Center for Pesantren and Democracy Studies* (CePDeS) sebagai lembaga swadaya masyarakat berusaha mewujudkan *civil society* yang kuat dibidang sosial politik di pesantren dengan melakukan penguatan *civil society* melalui rencana strategis. Lembaga ini lahir ditengah-tengah komunitas pesantren di Kabupaten Jombang. Keberadaannya dikarenakan dorongan yang kuat atas kerinduan akan munculnya pemimpin-pemimpin Muslim yang berwawasan terbuka dan mampu mentransformasikan nilai-nilai kemanusiaan Islam menjadi kenyataan. Dengan menggabungkan misi Islam untuk menegakkan keadilan, kebebasan dan kesetaraan serta visi demokrasi maka CePDeS berusaha mempromosikan toleransi dan memperkuat *civil society* dalam konteks Indonesia yang pluralis.

Upaya yang dikembangkan CePDeS dalam memberdayakan pesantren adalah melalui rencana strategis yang menghasilkan tiga area program sebagai berikut; *Pertama*, penguatan kapasitas lembaga. *Kedua*, pendidikan demokrasi, HAM dan *civil society*. dan *ketiga*, publikasi media dan jaringan.<sup>16</sup> Untuk itu, CePDeS dalam konstelasi ini memposisikan dirinya guna membantu menstimulasi dan mengembangkan penguatan *civil society* melalui rencana strategis di pesantren agar pesantren menjadi kekuatan perubahan menuju masyarakat demokratis, dalam hal ini pesantren yang dimaksud adalah Pondok Pesantren Tarbiyatun Nasyi'in Desa Paculgowang, Kecamatan Diwek, Kabupaten Jombang, Jawa Timur. Pilihan Pondok Pesantren Tarbiyatun Nasyi'in dalam penelitian ini dikarenakan pesantren tersebut merupakan lahan yang paling subur diantara

---

<sup>16</sup> Buletin CePDeS, *Op. Cit*, hlm. 4

pesantren-pesantren lain yang menjadi sasaran CePDeS dalam rangka mewujudkan *civil society* yang kuat di pesantren. Hal ini didasarkan atas respon positif serta tingkat partisipasi kalangan pesantren dan masyarakat sekitarnya terhadap program-program CePDeS yang dikembangkan di tempat tersebut dalam rangka penguatan *civil society* melalui rencana strategis.

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka, dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini dengan rumusan masalah:

1. Bagaimanakah proses rencana strategis yang dikembangkan CePDeS dalam penguatan *civil society* terhadap Pondok Pesantren Tarbiyatun Nasyi'in ?
2. Bagaimanakah bentuk-bentuk penguatan *civil society* yang dikembangkan CePDeS melalui rencana strategis terhadap Pondok Pesantren Tarbiyatun Nasyi'in ?

### D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

#### 1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui proses rencana strategis yang dikembangkan CePDeS dalam penguatan *civil society* terhadap Pondok Pesantren Tarbiyatun Nasyi'in.

- b. Untuk mengetahui bentuk-bentuk penguatan *civil society* yang dikembangkan CePDeS melalui rencana strategis terhadap Pondok Pesantren Tarbiyatun Nasyi'in.

## 2. Kegunaan Penelitian

- a. Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan konstruktif secara obyektif bagi CePDeS dalam mengemban cita-cita Islam di tengah konstelasi *civil society*. Hasil penelitian juga dapat memberikan masukan bagi CePDeS dalam menentukan langkah-langkah strategis penguatan *civil society* di masa mendatang.
- b. Bagi Fakultas Dakwah khususnya jurusan pengembangan masyarakat Islam, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang penguatan *civil society* melalui perencanaan strategis.

## E. Kerangka Teoritik

### 1. Tinjauan Umum Proses Rencana Strategis

Istilah rencana strategis sebenarnya muncul sejak 1960-an dan dipopulerkan oleh Amerika Serikat setelah terjadi krisis energi di negara tersebut karena adanya embargo minyak yang dilakukan oleh anggota OPEC. Adanya peristiwa tersebut kemudian dapat menyadarkan orang akan perlunya suatu perencanaan yang lebih fleksibel, mampu memprediksi lingkungan yang cepat berubah, serta mampu berjalan seiring dengan ketidakpastian keadaan. Perencanaan tersebut yang kemudian disebut dengan rencana strategis.

Sejalan dengan perkembangan tersebut, organisasi-organisasi sosial kini mulai ikut mengadopsi rencana strategis sebagai alat untuk memenangkan persaingan dalam mempengaruhi kebijakan negara agar memihak pada kepentingan rakyat. Sebagai logika dasar dari rencana strategis tersebut adalah bahwa dalam lingkungan dunia yang berubah secara pesat dan tak menentu, suatu organisasi memerlukan kemampuan untuk perubahan perencanaan dan manajemen secara tepat. Perencanaan strategis sendiri sebenarnya berangkat dari misi, mandat dan nilai-nilai serta visi organisasi yang menjadi dasar suatu organisasi untuk berkembang di masa mendatang.

Selain itu, sebagai suatu organisasi masyarakat sipil setidaknya harus memiliki kekuasaan, kemampuan dan kesempatan untuk secara strategis menyiapkan masa depan yang lebih baik. Upaya untuk menyiapkannya adalah dengan membekali kemampuan untuk merencanakan visi dan misi mereka secara strategis melalui alat atau metode yang dikenal dengan rencana strategis (*strategic planning*).<sup>17</sup>

Sedangkan sebagai pendekatan untuk menciptakan suatu masyarakat yang adil dan demokrasi adalah dengan memberikan peluang dan ruang kepada setiap organisasi masyarakat sipil untuk memperjuangkan cita-citanya secara demokratis. Selama organisasi tersebut belum memiliki kemampuan dan metode untuk merencanakan cita-cita dan visi kemasyarakatan, maka sudah sepatutnya ia menyiapkan diri dengan kemampuan metodologis guna

---

<sup>17</sup> John M. Bryson, *Op. Cit*, hlm. 8

melakukan proses rencana strategis dalam memperjuangkan visi dan misi organisasinya.

Pendekatan dalam rencana strategis merupakan serangkaian keputusan dan kegiatan dalam perumusan strategi-strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan strategis organisasi dalam melakukan penguatan (pemberdayaan) masyarakat. Bryson mengemukakan tujuan-tujuan strategis tersebut adalah untuk menghasilkan keputusan dan tindakan pokok yang menegaskan bagaimana suatu organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dilakukan organisasi, dan mengapa organisasi melakukan hal itu.<sup>18</sup>

Dalam penelitian ini pendekatan yang dipakai adalah pendekatan yang dikemukakan oleh Bryson dalam bukunya perencanaan strategis bagi organisasi sosial yakni pendekatan proses.<sup>19</sup> Menurutnya proses dalam rencana strategis harus mengarah kepada tindakan, hasil dan evaluasi dalam melaksanakan program organisasi. Dengan kata lain, evaluasi tidak harus menunggu hingga akhir, tetapi harus menjadi bagian yang menyatu dari proses dan terus menerus. Pendekatan tersebut menyatakan bahwa rencana strategis mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan keputusan sekarang. Rencana strategis dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi kepentingan dan

---

<sup>18</sup> *Ibid*, hlm. 14

<sup>19</sup> *Ibid*, hlm. 55

nilai yang berbeda, dan membantu pembuatan keputusan secara tertib maupun keberhasilan implementasi keputusan.

Sebagai inti dari proses rencana strategis adalah mengidentifikasi dan meresolusi hal-hal yang berarti penting bagi isu strategis, ataupun juga proses rencana strategis menerima pembuatan keputusan politik yang ditekankan pada isu-isu dan berusaha menginformasikan formulasi dan pemecahan isu yang ada. Dengan demikian perencanaan strategis yang efektif haruslah memungkinkan pembuat keputusan politik menjadi lebih efektif dan dapat dipraktekkan secara terus menerus serta dapat membuat kehidupan profesional mereka jadi lebih mudah.

Menurut Bryson, proses rencana strategis di atas dikenal dengan proses delapan langkah untuk mengembangkan berfikir dan bertindak strategis bagi lembaga publik, organisasi nirlaba, atau entitas lainnya dalam menjalankan program organisasi. Proses delapan langkah tersebut adalah:<sup>20</sup>

a. Memrakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis

Tujuannya adalah menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan (*decision maker*) atau pembentuk opini (*opinion leaders*) internal (dan mungkin eksternal) tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting. Beberapa orang atau kelompok memulai suatu proses, orang atau kelompok tersebut adalah pemrakarsa yang bertugas menetapkan secara tepat siapa saja yang tergolong orang-orang penting pembuat keputusan. Tugas berikutnya

---

<sup>20</sup> *Ibid*, hlm. 56 - 70

menetapkan siapa yang menjadi koordinator perencanaan yang dilibatkan dalam upaya perencanaan dan siapa yang menjadi fasilitator proses perencanaan. Menurut Morrissey, koordinator perencanaan adalah seseorang dalam organisasi yang diberi tanggungjawab untuk memastikan bahwa keseluruhan proses perencanaan berjalan serasi.<sup>21</sup> Kesepakatan awal akan dinegosiasikan dengan setidaknya-tidaknya beberapa dari pembuat keputusan, kelompok, unit atau organisasi. Kesepakatan itu sendiri harus mencakup manfaat upaya perencanaan; organisasi, kelompok, atau orang yang harus dilibatkan dalam proses rencana strategis; langkah-langkah khusus untuk diikuti.

b. Memperjelas mandat organisasi

Mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi adalah keharusan yang dihadapi organisasi, organisasi harus mengetahui dengan tepat apa yang harus dikerjakan dan tidak dikerjakan sebagai tugas mereka. Tujuan dari langkah ini adalah untuk mengenali dan memperjelas sifat dan makna mandat yang dapat mempengaruhi organisasi.

c. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi

Misi berkaitan erat dengan mandatnya, sebelum mengembangkan pernyataan misi, organisasi menyempurnakan analisis *stakeholder*. *Stakeholder* didefinisikan sebagai orang, kelompok, atau organisasi apapun.

---

<sup>21</sup> Morrissey, George L, *Pedoman Perencanaan Jangka Panjang: Menciptakan Perjalanan Strategis Anda*, (Jakarta: Prenhallindo, 1997), hlm. 11

Mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi adalah keharusan yang dihadapi organisasi, organisasi harus yang dapat melakukan klaim atau perhatian, sumber daya, atau hasil (*output*) organisasi, atau dipengaruhi oleh hasil itu.

Analisis *stakeholder* merupakan kunci keberhasilan dalam organisasi karena itu analisis *stakeholder* yang lengkap harus:

- 1) Memerlukan tim perencanaan strategis untuk mengidentifikasi *stakeholder* organisasi, kriteria mereka untuk menilai kinerja organisasi, bagaimana organisasi bersikap terhadap kriteria tersebut, bagaimana para *stakeholder* mempengaruhi organisasi, dan mengapa *stakeholder* yang beragam itu penting.
- 2) Mengidentifikasi apa kebutuhan organisasi dan *stakeholdernya* yang beragam.
- 3) Membantu memperjelas apakah organisasi harus mempunyai misi yang berbeda-beda dan mungkin strategi yang berlainan untuk para *stakeholder* yang berbeda.

Setelah menyempurnakan analisis *stakeholder*, tim dapat bekerja untuk mengembangkan pernyataan misi yang muncul melalui diskusi yang panjang lebar sebagai uraian dasar bagi deskripsi organisasi di masa depan.

d. Menilai lingkungan eksternal

Tim perencanaan harus mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Karena tujuan dari langkah ini adalah menyediakan informasi sehubungan

dengan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi. Peluang diartikan sebagai peristiwa atau keadaan yang mungkin terjadi atau yang mungkin diusahakan untuk terjadi di dunia eksternal dan yang bisa memiliki dampak yang sangat positif pada masa depan organisasi. Sedangkan ancaman diartikan sebagai peristiwa atau keadaan yang bisa terjadi di dunia luar organisasi dan bisa menghasilkan dampak yang sangat merugikan bagi masa depan organisasi.<sup>22</sup> Peluang dan ancaman dapat diketahui dengan memantau pelbagai kekuatan dan kecenderungan politik, dan sosial.

e. Menilai lingkungan internal

Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal, organisasi dapat memantau sumber daya (*inputs*), strategi sekarang (*process*), dan kinerja (*outputs*). Ketiadaan relatif mengenai informasi kinerja akan menimbulkan masalah baik kepada organisasi maupun kepada *stakeholdernya*, selain itu dapat menciptakan konflik organisasi.

f. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi

Identifikasi isu strategis merupakan persoalan kebijakan penting yang mempengaruhi mandat, misi dan nilai-nilai, tingkat dan biaya keuangan, atau manajemen organisasi. Sedangkan menurut Morrisey, identifikasi isu strategis adalah penilaian terhadap faktor-faktor utama yang diperkirakan akan mempengaruhi dalam melaksanakan mandat, misi, strategi, dan SWOT.<sup>23</sup> Identifikasi isu strategis berfungsi untuk memunculkan dan

---

<sup>22</sup> *Ibid*, hlm. 29 - 30

<sup>23</sup> *Ibid*, hlm. 74

memecahkan isu secara efektif, sehingga organisasi dipersiapkan menghadapi akan terjadinya konflik.

Sedangkan untuk mengenali isu-isu strategis, ada tiga pendekatan dasar yang dapat digunakan, yakni:

- 1) Pendekatan langsung (*direct approach*), meliputi jalan lurus dari ulasan terhadap mandat, misi, dan SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) hingga identifikasi isu-isu strategis.
  - 2) Pendekatan sasaran (*goals approach*), pendekatan ini dapat bekerja jika ada kesepakatan yang luas dan mendalam tentang sasaran dan tujuan organisasi, serta terperinci dan spesifik untuk memandu pengembangan strategi.
  - 3) Pendekatan visi keberhasilan (*vision of success*), pendekatan ini berguna jika tidak ada kesepakatan sasaran dan tujuan yang terperinci dan spesifik serta kesulitan mengembangkan strategi, jika organisasi kesulitan mengidentifikasi isu-isu strategis secara langsung, dan jika perubahan drastis mungkin diperlukan.
- g. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu

Strategi diartikan sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang menegaskan bagaimana organisasi, apa yang dikerjakan, mengapa organisasi harus mengerjakan hal itu. Pengembangan strategi dimulai dengan identifikasi alternatif praktis, dan impian atau visi untuk memecahkan isu. Selanjutnya, tim memerinci hambatan mencapai alternatif, impian atau visi tersebut, dan tidak

memfokuskan secara langsung kepada prestasinya. Bila alternatif, impian, dan visi bersama-sama dengan hambatan realisasinya didaftar, tim mengembangkan usulan pokok untuk mencapai itu secara langsung atau tidak dengan cara mengatasi hambatan itu.

Strategi yang efektif harus memenuhi beberapa kriteria yakni; secara teknis harus dapat bekerja, secara politik dapat diterima para *stakeholder* kunci, harus sesuai dengan filosofi dan nilai organisasi, dan harus menghadapi isu strategis.

h. Menciptakan visi organisasi yang efektif untuk masa depan

Organisasi mengembangkan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu sehingga berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya. Deskripsi merupakan visi keberhasilan organisasi yang berfungsi sebagai panduan bagi implementasi strategi.

Proses rencana strategis tersebut pada dasarnya dapat dipraktekkan oleh organisasi swasta, komunitas publik dan nirlaba dalam mengambil keputusan-keputusan strategis dan kebijakan-kebijakan dalam memperjuangkan nilai-nilai organisasi untuk menjalankan program-program yang ditetapkan.

## 2. Tinjauan Umum Tentang Penguatan *Civil Society*

Dalam wacana perpolitikan konsep penguatan (pemberdayaan) masyarakat dikaitkan dengan masalah pembinaan dan pemupukan *civil society*. Konsep ini tak bisa dilepaskan dari persoalan hubungan antara negara sebagai lembaga kekuasaan yang didukung oleh ketentuan hukum serta oleh berbagai alat dan

sistem pemaksa, dengan masyarakat sebagai sebuah sistem pergaulan yang dimungkinkan terjadi karena keragaman, bahkan juga pertentangan nilai, aspirasi dan asumsi dapat menemukan afinitas yang integratif dan serta terjalannya sistem komunikasi simbolik fungsional.<sup>24</sup>

Menurut AS. Hikam, *civil society* didefinisikan sebagai wilayah-wilayah kehidupan sosial yang terorganisir dan bercirikan kesukarelaan (*voluntary*), keswasembadaan (*self-generating*), dan keswadayaan (*self-supporting*), kemandirian tinggi berhadapan dengan negara, dan keterikatan dengan norma-norma atau nilai-nilai hukum yang diikuti oleh warganya.<sup>25</sup>

Sedangkan menurut Hendro Prasetyo, *civil society* merupakan terwujudnya masyarakat yang memiliki kapasitas sebagai kekuatan pengimbang (*balancing force*) dari kecenderungan-kecenderungan dominatif dan intervensionis negara serta mampu melahirkan kekuatan kritis reflektis (*reflective forces*) di dalam masyarakat.<sup>26</sup>

#### a. Komponen-Komponen Dalam *Civil Society*

Menurut Einstadt seperti yang dikutip oleh Afan Gaffar, maka sebagai syarat adanya *civil society* terdapat di dalamnya komponen-komponen sebagai berikut:

##### 1) Otonomi

Dengan otonomi dimaksudkan bahwa sebuah *civil society* haruslah sebuah masyarakat yang terlepas sama sekali dari pengaruh negara,

---

<sup>24</sup> Loekman Soetrisno, *Strategi Politik Untuk Pemberdayaan Rakyat*, Makalah Disampaikan Seminar Bulanan Yang Diselenggarakan Oleh LP3M, UMY, 7 Feb. 1996

<sup>25</sup> AS. Hikam, *Op. Cit*, hlm. 3

<sup>26</sup> Hendro Prasetyo, dan Ali Munhanif, dkk, *Op Cit*, hlm. 8

apakah itu dalam bidang ekonomi, politik, ataupun bidang sosial. Dalam masyarakat seperti itu, segala bentuk kegiatan sepenuhnya bersumber dari masyarakat itu sendiri, tanpa ada campur tangan dari negara, sebab negara hanya merupakan fasilitator.

## 2) Akses Masyarakat Terhadap Lembaga Negara

Dalam hal ini, individu dapat melakukan partisipasi politik dengan berbagai bentuknya. apakah dengan menghubungi pejabat (*contacting*) untuk menyampaikan aspirasi dan uneg-uneg mereka, menulis pikiran pembaca di media massa, atau dengan terlibat secara langsung ataupun tidak dalam organisasi politik yang ada. Bahkan, sampai dengan cara unjuk rasa agar kasus mereka mendapat perhatian secara luas di segenap lapisan masyarakat. Lebih dari itu, kalangan negara atau pemerintah memberikan komitmennya untuk mendengar, menerima keluhan dan aspirasi warganya, dan diteruskan dengan mengambil sejumlah langkah-langkah konkret untuk keperluan tersebut.

## 3) Arena Publik Yang Otonom

Arena publik adalah suatu ruang tempat warga negara mengembangkan dirinya secara maksimal dalam segala aspek kehidupan. Arena publik pada prinsipnya terlepas dari campur tangan negara, apalagi elemen yang bersifat koersif. Sekalipun demikian, kalangan masyarakat yang bersifat independen ini harus mampu membuka kesempatan kepada negara agar bisa memiliki akses terhadap mereka. Jadi, antara negara dan masyarakat harus saling memberikan pengakuan atas otoritas masing-masing. Sehingga dengan adanya arena publik yang otonom, masyarakat

yang mau menjalankan usaha dan mengembangkan bisnisnya, menjalankan kegiatan atas dasar keyakinannya dan melakukan kegiatan politik dapat mewujudkannya dengan leluasa.

#### 4) Arena Publik Yang Terbuka

Yakni arena publik yang terbuka bagi semua lapisan masyarakat, tidak dijalankan dengan cara yang bersifat rahasia, eksklusif, dan *setting* yang bersifat korporatif. Masyarakat dapat mengetahui apa saja yang terjadi di sekitar lingkungan kehidupannya, bahkan ikut terlibat di dalamnya. Diskusi yang bersifat terbuka, yang menyangkut masalah publik, merupakan suatu keharusan. Sehingga, kebijaksanaan publik tidak hanya melibatkan sekelompok kecil orang.<sup>27</sup>

#### b. Tujuan Penguatan *Civil Society*

Menurut Hendro Prasetyo, keberadaan *civil society* apabila dikaitkan dengan keberadaan negara, maka terdapat tiga fungsi pokok sebagaimana dalam kutipan berikut:<sup>28</sup>

Dalam kaitannya dengan negara, paling tidak *civil society* dapat melakukan salah satu dari tiga fungsi pokoknya; *Pertama*, *civil society* berdiri sebagai perisai bagi masyarakat dari perilaku negara yang cenderung hegemonik, otoritarian, dan represif. *Kedua*, jika negara tidak hegemonik, *civil society* muncul sebagai mitra negara dalam melaksanakan kepentingan publik. *Ketiga*, bila kehidupan publik telah diakomodasi secara baik oleh negara, *civil society* dapat memainkan fungsinya secara komplementer, dimana ia muncul untuk melengkapi kebutuhan masyarakat.

<sup>27</sup> Afan Gaffar, *Op. Cit*, hlm. 181 - 184

<sup>28</sup> Hendro Prasetyo, dan A. Munhanif dkk, *Op. Cit*, hlm. 9

Dalam konteks hubungan masyarakat dan negara tersebut, maka upaya pemberdayaan (penguatan) masyarakat terutama masyarakat sipil berarti menambah kemampuan anggota masyarakat sebagai warga negara untuk dapat berperan dalam menentukan arah dan perilaku sistem kekuasaan sehingga terjadi keseimbangan. Karena makna *civil society* sendiri sebenarnya adalah terwujudnya masyarakat yang mempunyai kapasitas sebagai kekuatan pengimbang (*balancing force*) dari keberadaan negara atau kekuasaan yang cenderung bersifat dominatif dan intervensionis. Dengan peningkatan kemampuan ini masyarakat mampu bersikap kritis reflektif terhadap negara dan negara diharapkan semakin tampil sebagai wadah untuk mewujudkan secara wajar dan seimbang berbagai aspirasi yang hidup di kalangan masyarakat.

### c. Bentuk-Bentuk Penguatan *Civil Society*

Dalam upaya penguatan *civil society* tidak hanya bersifat individualistik akan tetapi ada unsur kolektifitas dengan penguatan manusia di sekitarnya. Upaya penguatan manusia menurut Pranarka tidak hanya dilakukan oleh kepentingan individual akan tetapi menyangkut kepentingan kolektif, dan semua proses penguatan itu bagian dari aktualisasi dan koaktualisasi eksistensi manusia dan kemanusiaan.<sup>29</sup> Maka itu apabila ingin meningkatkan kemampuan manusia bukan berarti mengambil kesempatan yang dimiliki orang lain atau untuk menyatakan kemampuan untuk melawan orang lain.

---

<sup>29</sup> A.M.W. Pranarka, dan Vidhyadhika Moeljarto, *Pemberdayaan (Empowerment), Dalam Pemberdayaan Konsep, Kebijakan dan Implementasi*, (CSIS, 1996), hlm. 56

Definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa bentuk penguatan (pemberdayaan) *civil society* tentu sangat beraneka ragam. Dalam prosesnya, bentuk-bentuk penguatan mengandaikan bahwa penguatan dapat berfungsi sebagai fasilitator, mediator, dan transformator. Sehingga terjadi *transfer of knowledge* kepada masyarakat.<sup>30</sup>

Sedangkan dalam operasionalisasi, bentuk penguatan *civil society* dapat dilakukan dengan dua hal,<sup>31</sup> *Pertama*, dalam proses penguatan hendaknya menekankan proses pendistribusian kemampuan, kekuatan, dan kekuasaan kepada masyarakat sipil secara seimbang agar mereka lebih berdaya. Dalam mewujudkan hal ini perlu merubah struktur dan kultur yang menghambat penguatan *civil society* yang selama ini telah mendistribusikan komponen di atas secara tidak seimbang (*inequality*), Upaya ini didukung dan dilengkapi pula dengan membangun aset material guna mendukung pembangunan, kemandirian mereka melalui organisasi. *Kedua*, penguatan yang menekankan pada proses menstimulasi, mendorong atau memotivasi individu agar mempunyai kemampuan atau keberdayaan untuk menentukan apa yang menjadi pilihan hidupnya melalui proses dialog.

Berkaitan dengan upaya penguatan *civil society* di Indonesia, menurut AS. Hikam, *civil society* bisa mewujud ke dalam berbagai organisasi atau asosiasi yang dibuat oleh masyarakat di luar pengaruh negara. Lembaga swadaya masyarakat, organisasi sosial dan keagamaan, paguyuban, dan juga

---

<sup>30</sup> Heru Nugroho, *Menumbuhkan Ide-Ide kritis*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2000), hlm. 45

<sup>31</sup> Pengklasifikasian langkah di atas tidak bersifat kaku karena keduanya saling terkait dan melengkapi, bahkan aplikasinya dapat dilakukan bersamaan.

kelompok-kelompok kepentingan (*interest group*) adalah pengejawantahan kelembagaan *civil society*.<sup>32</sup> Tetapi, menurut AS. Hikam, kondisi *civil society* harus dimengerti sebagai suatu proses yang bisa mengalami pasang surut, kemajuan dan kemunduran, kekuatan dan kelemahan dalam perjalanan sejarahnya.

## F. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Jenis Penelitian

Berdasarkan tempatnya, jenis penelitian yang penulis gunakan adalah penelitian lapangan (*Field Research*) yaitu penelitian yang mencari data secara langsung di lapangan. Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui proses rencana strategis CePDeS dan bentuk-bentuk penguatan *civil society* yang dilaksanakan CePDeS di Pondok Pesantren Tarbiyatun Nasyi'in.

### 2. Sifat Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu mencari fakta (*Fact Finding*) dengan interpretasi yang tepat dengan tujuan untuk membuat secara sistematis dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> AS. Hikam, *Op. Cit*, hlm. 3

<sup>33</sup> Muhammad Nadzir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1998), hlm. 63-64

### 3. Penentuan Subyek dan Obyek Penelitian

Subyek penelitian adalah sumber informasi tempat memperoleh keterangan penelitian.<sup>34</sup> Dalam hal ini sumber informasi adalah data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari CePDeS melalui sumber informasi (narasumber) yang diwawancarai. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber informasi adalah komponen yang ada di CePDeS Dusun Seblak Kecamatan Diwek Kabupaten Jombang yang meliputi:

- a. Direktur CePDeS yaitu Ibu Lily Zakiyah Munir, MA.
- b. Wakil direktur CePDeS yaitu Bapak A. Nurul Fuad, S.Ag.
- c. Sekretaris CePDeS yaitu Bapak Sudarpo Said, S.Ag.
- d. Divisi Pendidikan Demokrasi, HAM, dan *Civil Society* yaitu Bapak Jamal Makmur Asmani
- e. Ketua Pondok Pesantren Tarbiyatun Nasyi'in Paculgowang yang menjadi sasaran program CePDeS yaitu Bapak Abdullah Rosyad, S.Ag.

Obyek penelitian ini adalah proses rencana strategis beserta bentuk-bentuk penguatan *civil society* yang dikembangkan oleh CePDeS di Pondok Pesantren Tarbiyatun Nasyi'in.

Dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan data sekunder sebagai tambahan guna melengkapi data primer tersebut. Berkaitan dengan hal ini sumber data sekunder meliputi sumber buku, sumber arsip, dokumentasi, brosur, dan lain-lain yang berkaitan dengan penelitian.

---

<sup>34</sup> Tatang M. Arifin, *Menyusun Rencana Penelitian*, (Jakarta: Rajawali, 1986), hlm. 92

#### 4. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

##### a. Metode Interview

Interview adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (*interviewer*) untuk memperoleh informasi data wawancara.<sup>35</sup> Bentuk wawancara yang dipakai adalah interview semi-terstruktur. Dalam hal ini mula-mula interviewer menanyakan serentetan pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam untuk mengorek keterangan lebih lanjut. Dengan demikian jawaban yang diperoleh bisa meliputi semua variabel, dengan keterangan yang lengkap dan mendalam.<sup>36</sup>

Penentuan informan dalam penelitian ini tidak dilakukan secara acak. Akan tetapi peneliti menentukan informan kunci atau *key informan* yang mempunyai kriteria sebagai seseorang yang betul-betul mengerti dan memahami tentang lembaga CePDeS untuk diwawancarai. Dalam penelitian ini penulis melakukan wawancara dengan beberapa pengurus CePDeS yakni Direktur Ibu Lily Zakiyah Munir, Wakil Direktur Bapak A. Nurul Fuad, Sekretaris Bapak Sudarpo Said, Divisi Pendidikan Demokrasi, HAM, dan *Civil Society* Bapak Jamal Makmur Asmani, dan Bapak Abdullah Rosyad sebagai ketua Pondok Pesantren Tarbiyatun Nasyi'in yang menjadi sasaran utama pelaksanaan program CePDeS.

---

<sup>35</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), hlm. 126

<sup>36</sup> *Ibid*, hlm. 197

## b. Metode Observasi

Observasi yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki.<sup>37</sup> Sedangkan tehnik observasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah observasi non-partisipan yaitu dengan mengamati dan mencatat mengenai bentuk-bentuk penguatan *civil society* melalui rencana strategis yang dikembangkan oleh CePDeS. Selain itu observasi dimaksudkan untuk mengadakan pengecekan hasil interview.

## c. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu cara memperoleh data dengan melihat dokumen yang ada hubungannya dengan pokok permasalahan antara lain; catatan, buku, peraturan, perundang-undangan dan lain sebagainya.<sup>38</sup> Penulis menggunakan metode dokumentasi untuk memperoleh data yang mendukung atau melengkapi data-data yang berkaitan dengan penelitian ini.

## 5. Metode Analisa Data

Metode analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa *deskriptif-kualitatif*, yaitu penyajian data dalam bentuk tulisan dan menerangkan apa adanya sesuai dengan data yang diperoleh dari hasil penelitian.

Menurut Moleong, langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisis data adalah sebagai berikut:<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1992), hlm. 136

<sup>38</sup> Suharsimi Arikunto, *Op. Cit*, hlm. 202

<sup>39</sup> Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1996), hlm.190

a. Reduksi Data

Reduksi data dalam penelitian ini dimaksudkan untuk merangkum data, dipilih hal-hal yang pokok dan penting, dicari tema dan polanya dan direduksi data selanjutnya dilakukan dengan membuat abstraksi.

b. Deskripsi Data

Deskripsi data dalam penelitian ini yakni menguraikan segala sesuatu yang terjadi dalam proses rencana strategis CePDeS dan bentuk-bentuk penguatan *civil society* yang dikembangkan CePDeS terhadap Pondok Pesantren Tarbiyatun Nasyi'in. Pendeskripsian ini dilakukan berdasarkan apa yang dilihat atau diperoleh selama penelitian.

c. Pengambilan Kesimpulan

Data yang diperoleh dan disusun selanjutnya dibuat kesimpulan. Ketiga langkah dalam menganalisis data tersebut menjadi acuan dalam menganalisis data-data penelitian sehingga dapat tercapai suatu uraian yang sistematis, akurat, dan jelas.



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## BAB IV

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang penulis dapatkan, kegiatan penguatan *civil society* melalui rencana strategis yang dilakukan CePDeS merupakan proses, kebijakan, program, tindakan atau keputusan yang memberikan definisi bagi organisasi CePDeS dalam melakukan penguatan *civil society* di pesantren sebagaimana yang dikembangkan melalui lokakarya penyusunan rencana strategis CePDeS.

Dalam penelitian ini yang penulis jadikan tolak ukur adalah proses rencana strategis dan bentuk-bentuk penguatan *civil society* yang di kembangkan oleh CePDeS terhadap Pondok Pesantren Tarbiyatun Nasyi'in Desa Paculgowang. Untuk itu ada dua kesimpulan yang penulis dapatkan dalam penelitian ini, diantaranya:

1. Proses Rencana Strategis. Dalam kenyataan di lapangan proses rencana strategis yang dikembangkan CePDeS adalah proses delapan langkah yang meliputi; memrakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis, memperjelas mandat organisasi, memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi, menilai lingkungan eksternal, menilai lingkungan internal, mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi, merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu, dan menciptakan visi organisasi yang efektif untuk masa depan.

Dalam proses tersebut terdapat hubungan antar proses yang membentuk suatu keutuhan rencana strategis guna mencapai identifikasi organisasi, manajemen

jangka panjang yang terarah dan mengenai sasaran serta menghasilkan visi, misi, nilai dan strategi untuk dijadikan acuan kegiatan CePDeS dalam penguatan *civil society*, yang dapat menjawab kebutuhan konkrit berupa program-program CePDeS yang direalisasikan di pesantren sebagai miniaur *civil society*, karena pesantren memiliki resiko tinggi dalam masalah-masalah politik dan sosial dalam konteks kenegaraan yang sedang dalam proses pendemokrasian menuju *civil society* yang kuat.

Untuk mewujudkan proses delapan langkah tersebut, cara yang diterapkan CePDeS dalam rencana strategis adalah dengan presentasi, dialog, identifikasi pesantren dan masyarakat sasaran, dan fokus program yang dikonsentrasikan pada penguatan (pemberdayaan) di pesantren yang berkaitan dengan tema demokrasi, hak asasi manusia, *civil society*, dan ke-pesantren-an.

2. Bentuk-Bentuk Penguatan *Civil Society*. Bentuk ini dikembangkan CePDeS guna mensosialisasikan nilai-nilai demokrasi dan *civil society* di pesantren. Karena di pesantren terdapat tiga fungsi utama, yakni sebagai agen ilmu, agen moral, dan agen pemberdayaan masyarakat. Dari sini CePDeS mempromosikan diri sebagaimana dalam rencana strategis dengan memfokuskan bentuk-bentuk penguatan *civil society* yang dirancang guna memberikan wacana-wacana baru dan berkembangnya kesadaran baru seputar permasalahan sosial-politik dan kepesantrenan menuju *civil society* yang kuat di kalangan pesantren.

Bentuk-bentuk penguatan *civil society* tersebut meliputi kegiatan rutin, seperti seminar tahunan yang diadakan tiap tanggal 1 Muharram (tahun baru hijriyah)

yang bertujuan untuk memasukkan ide-ide atau pemikiran baru yang meliputi; demokrasi, pluralisme, humanisme, dan radikalisme. Kegiatan rutin lainnya adalah khalaqoh (pertemuan) bulanan yang diadakan secara bergiliran di empat pesantren yang menjadi sasaran utama CePDeS. Kegiatan ini mengambil kajian yang berkaitan dengan kepesantrenan dan fiqh yang bertujuan untuk menumbuhkan dialog terbuka guna memperjuangkan budaya yang demokratis dan berkeadilan hukum di kalangan pesantren. Selain bentuk kegiatan rutin juga ada bentuk insidental, yakni pelatihan. Diantaranya adalah pelatihan *voter education* I dan pelatihan *voter education* II, dalam pelatihan ini diberikan simulasi-simulasi yang berkaitan dengan tema-tema yang dibahas. Bentuk lainnya adalah aksi informasi, diantaranya bulletin Al-Hanif yang terbit dwi-bahasa, yakni bahasa Indonesia dan bahasa Inggris yang diterbitkan setiap tiga bulan sekali. Bentuk lain dari aksi informasi adalah perpustakaan, pamflet, dan leaflet yang berisi tentang isu-isu aktual yang bertujuan dapat merangsang inspirasi dan ide-ide serta dapat memperkaya khazanah intelektual Islam.

Dalam kaitannya dengan pengembangan masyarakat, upaya penguatan *civil society* perlu didukung adanya elemen pendukung yang melingkupinya. Salah satu yang merupakan elemen dasar adalah perlu adanya perencanaan strategis guna memecahkan masalah yang dihadapi di tengah-tengah masyarakatnya, karena perencanaan strategis merupakan alat-alat dalam bekerja untuk mempengaruhi masyarakat agar menjadi tertarik perhatiannya.

Dengan demikian upaya pengembangan masyarakat dalam penguatan *civil society* di pesantren dan masyarakat lebih terfokus jika melalui proses rencana strategis sebagai manajemen jangka panjang bagi organisasi yang bergerak dalam pengembangan masyarakat.

## B. Saran-saran

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, ada beberapa saran yang dapat penulis ungkapkan, yang dapat dijadikan kritikan dan masukan demi kemajuan CePDeS dalam kegiatan selanjutnya, diantaranya:

1. Dalam melakukan penguatan *civil society* dibutuhkan kesabaran dan ketekunan agar program yang dilakukan dapat terealisasi dengan baik, tak kalah penting adalah konsisten terhadap program yang direncanakan sesuai dalam rencana strategis demi keberhasilan penguatan *civil society* di pesantren oleh CePDeS.
2. Perlu adanya perbaikan dan peningkatan yang kontinyu terhadap bentuk-bentuk penguatan agar benar-benar terwujud suatu masyarakat sipil (*civil society*) yang kuat di pesantren.
3. Bagi pesantren hendaknya ikut menciptakan dan melestarikan budaya demokratis menuju *civil society* sebagaimana yang telah dikembangkan oleh CePDeS.

## C. Penutup

Di akhir penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan terutama mengenai penggunaan metode dan perumusan isi. Oleh karenanya penulis sangat berharap kritik dan saran dari pembaca dan pemerhati sebagai masukan. Kepada pihak-pihak yang membantu terselesaikannya penelitian

ini baik secara langsung maupun tidak, penulis haturkan terima kasih semoga amal kebaikan itu dibalas yang setimpal oleh Allah SWT. Amiin.



## DAFTAR PUSTAKA

- A.M.W. Pranarka, dan Moeljarto, Vidhyadhika, *Pemberdayaan (empowerment), Dalam Pemberdayaan Konsep Kebijakan dan Implementasi*, CSIS, 1996.
- Adi Suryadi Culla, *Masyarakat Madani Pemikiran Teori dan Relevansinya Dengan Cita - Cita Reformasi*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 1999.
- Afan Gaffar, *Politik Indonesia Transisi Menuju Demokrasi*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2004.
- Ali Maschan Moesa, *NU, Agama dan Demokrasi, Komitmen Muslim Tradisionalis Terhadap Nilai-Nilai Kebangsaan*, Surabaya, Pustaka Da'i Muda, 2002.
- Asy-Syekh Az-Zarnujiy, Terjemah Ta'limul Muta'allim, *Pedoman Belajar Bagi Pelajar dan santri*, Surabaya, Al-Hidayah.
- Bryson, John M, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 1999.
- Buletin CePDeS, edisi perdana / Sya'ban 1424 H.
- Departemen Agama RI, *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*, Jakarta, Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 2001.
- Esrom Aritonang dkk., *Pendampingan Komunitas Pedesaan*, Jakarta, Sekretariat Bina Desa, 2001.
- Hasyim Muzadi, *Nahdlatul Ulama di Tengah Agenda Persoalan Bangsa*, Jakarta, PT. Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Hendro Prasetyo, dan Ali Munhanif dkk., *Islam dan Civil Society Pandangan Muslim Indonesia*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Heru Nugroho, *Menumbuhkan Ide-ide Kritis*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2000.
- Ismail SM, *Pendidikan Islam, Demokratisasi, dan Masyarakat Madani*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2000.
- Lukman Soetrisno, *Strategi Politik Untuk Pemberdayaan Rakyat*, Makalah Disampaikan Seminar Bulanan, Strategi Politik Untuk Pemberdayaan Masyarakat, yang diselenggarakan oleh LP3EM, UMY, 7 Februari 1996.

- Moh. Nadzir, *Metode Penelitian*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 1998.
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 1996.
- Morrissey, George L., *Pedoman Perencanaan Jangka Panjang: Menciptakan Perjalanan Strategis Anda*, Jakarta, Prenhalindo, 1997.
- Muhammad AS. Hikam, *Demokrasi dan Civil Society*, Jakarta, Pustaka LP3ES, 1996.
- Singarimbun, Masri, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta, LP3ES, 1998.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta, Rineka Cipta, 1999.
- Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Yogyakarta, Andi Offset, 1992.
- Tatang M. Arifin, *Menyusun Rencana Penelitian*, Jakarta, Rajawali, 1986.
- T. Hani Handoko, *Manajemen*. Edisi 2, Yogyakarta, BPFE, 1994.



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA