
PROSES PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA KELOMPOK USAHA BERSAMA (KUBE) DI KELURAHAN PABUARAN, KECAMATAN PURWOKERTO UTARA

¹Andri Trianfano, ²Dwi Astuti Nurhayati

¹Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Universitas Wijayakusuma Purwokerto

²Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Universitas Wijayakusuma Purwokerto

¹andritrianfanofisip@gmail.com

ABSTRACT

The implementation of the KUBE program conducted by the government as a solution to increase public welfare has not worked well so far. A lot of problems came up and hampering the group progress. This research aimed to identify the efforts of the leader and the member of KUBE Buaran Jaya in managing human resources to keep the group sustainability. This research used a qualitative method with a study case approach. The data collection has done through observation, in-depth interviews, and documentation. Purposive sampling was used to determine the informant, and the data analysis has done by an interactive method. The results show that in managing human resources within the group, the leader has done the planning process to know the needs and the competence of the member, organizing to prevent overlapping tasks between members, directing to make a good teamwork between members, controlling to measure the goals achieved, developing to increase the production quality, giving compensation to keep the productivity, integration and maintaining to build the sense of belonging between members. Those things impacted the organizational, social, and economic sector.

Keywords: KUBE, Management, human resources

A. PENDAHULUAN

Permasalahan kemiskinan bukan menjadi hal yang baru lagi di Indonesia. Masih banyak daerah-daerah dan kota kecil yang tingkat kesejahteraan warganya masih tergolong rendah. Definisi kesejahteraan yang dimaksud dalam hal ini adalah kondisi dimana masyarakat di dalam suatu daerah mampu memenuhi kebutuhannya baik kebutuhan material, sosial, maupun spiritual sehingga hal ini dapat mendorong masyarakat untuk mengembangkan dirinya dan hidup dengan layak.

Salah satu daerah yang masih memiliki cukup banyak warga dengan tingkat kesejahteraan rendah adalah Purwokerto, tepatnya di Kelurahan Pabuaran. Jika dilihat dari sumber daya manusianya, memang masih banyak masyarakat Kelurahan Pabuaran yang kapasitasnya belum memadai untuk peningkatan kesejahteraan di daerah tersebut.

Kondisi tersebut didukung dengan fakta yang diungkapkan oleh Bekti dan Nuryanti (2014: 48) bahwa Kelurahan Pabuaran meskipun merupakan salah satu kelurahan yang dinamis karena dekat dengan wilayah institusi pendidikan tinggi, ternyata sebagian besar penduduknya justru memiliki kemampuan sosial ekonomi yang rendah, dibuktikan dengan mayoritas penduduknya berprofesi sebagai pedagang kaki lima, tukang becak, dan juga asisten rumah tangga. Berikut merupakan paparan mata pencaharian penduduk Kelurahan Pabuaran berdasarkan data BPS Banyumas Purwokerto Utara dalam angka 2019 (dalam satuan orang).

Tabel 1. Mata pencaharian penduduk Kelurahan Pabuaran

Mata Pencaharian	Jumlah
Pertanian	374
Pertambangan	20
Industri	185
Listrik, gas, air	102
Konstruksi	448
Perdagangan	1287
Angkutan dan Komunikasi	272
Lembaga Keuangan	116
Jasa	948

Sumber: BPS Banyumas dalam angka 2019, Statistik Purwokerto Utara dalam angka 2018

Terlihat bahwa jumlah penduduk yang berprofesi sebagai pedagang paling banyak dibandingkan dengan profesi lain. Disusul dengan penyedia jasa termasuk asisten rumah tangga, tukang becak, dan disusul dengan bidang konstruksi seperti buruh bangunan misalnya. Meski memiliki profesi, namun profesi-profesi tersebut ternyata belum mampu menghasilkan pendapatan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.

Silaban (2014:129) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kemiskinan yang terjadi di dalam suatu daerah umumnya terjadi bukan hanya karena keterbatasan kemampuan dan tidak adanya fasilitas bisnis ekonomi yang memadai untuk mendirikan suatu usaha guna memberdayakan dan mengembangkan dirinya, namun juga karena adanya latar belakang pendidikan yang rendah. Tingkat pendidikan masyarakat Kelurahan Pabuaran sendiri bisa dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2. Tingkat pendidikan masyarakat Kelurahan Pabuaran

Tidak / belu m tamat SD	Tam at SD	Tama t /SMP	Tama t /SMA	Tamat Univers itas/Ak ademi
753	1.78	601	1.039	250

Sumber: BPS Banyumas dalam angka 2019, Statistik Purwokerto Utara dalam angka 2018

Berdasarkan data diatas, terlihat bahwa masyarakat dengan latar pendidikan tamatan sekolah dasar (SD) memiliki jumlah yang paling banyak dibandingkan yang lain. Meskipun disisi lain jumlah masyarakat dengan tamatan SMA juga cukup banyak, namun masih jauh tertinggal dibandingkan dengan masyarakat dengan latar belakang pendidikan lulusan SD. Belum lagi, tingkat masyarakat yang tidak lulus SD juga cukup tinggi. Dari data di atas kita dapat menyimpulkan bahwa salah satu faktor yang membuat kemiskinan ada di Kelurahan Pabuaran adalah latar belakang pendidikan masyarakatnya yang cenderung masih rendah.

Rendahnya tingkat pendidikan berdampak pada kemampuan menyerap dan mengelolainformasi yang didapatkan, sehinggamerkakenderungmemilikipengetahuan yang rendah dalam mengelola berbagai usaha guna memberdayakan dan mengembangkan dirinya (Awang dalamMulyandariet al, 2010:136). Selain karena keterbatasan kemampuan, pengetahuan, dan juga kesadaran untuk berkembang dan lebih berdaya, masyarakat kurang mampu di daerah Kelurahan Pabuaran juga memilikikepemilikan sumber daya baik sumber daya alam maupun manusia yang juga tergolong rendah

yang pada akhirnya menaruh masyarakat pada situasi yang serba kekurangan (Imaduddin, 2016).

Booth dan McCawley (dalam Widayanti & Hidayatulloh, 2015) berpendapat bahwa masyarakat yang berada dalam kemiskinan ialah ketika mereka tidak mampu memenuhi kebutuhan dasar berupa kebutuhan primer dan sekundernya. Kebutuhan primer termasuk kebutuhan akan pengetahuan dan juga keterampilan, sementara kebutuhan sekunder berupa minimnya jaringan sosial, dan terutama sumber keuangan, serta pendidikan yang rendah. Karena itulah diperlukan suatu program yang bisa mengakomodasi kebutuhan masyarakat tersebut, hingga Kementerian Sosial RI sesuai dengan UUD nomor 11 tahun 2009 tentang kesejahteraan sosial, kemudian membuat Program Kesejahteraan Sosial (PROKESOS) sebagai bentuk tanggung jawab besar untuk menanggulangi permasalahan kemiskinan tadi, yang nantinya memiliki turunan program yang lebih menyentuh masyarakat dan lebih dirasakan manfaatnya secara ekonomi maupun sosial.

Salah satu turunan program yang dicanangkan pemerintah daerah adalah dengan mendirikan Kelompok Usaha Bersama (KUBE). Secara sosial, program kelompok usaha ini memungkinkan para anggota yang tergabung di dalamnya membangun interaksi sosial yang demokratis dan positif. Interaksi inilah yang nantinya akan melatih masyarakat untuk mengembangkan kemampuan mereka dalam berkomunikasi dimana ini penting untuk menjadi jalan penyelesaian berbagai permasalahan, baik personal maupun kelompok.

Disamping itu, berdasarkan definisi dari BAPPENAS (2014) bahwa KUBE merupakan sebuah program yang berbasis pemberdayaan sosial yang dijalankan dengan pemberian modal usaha untuk masyarakat miskin guna melaksanakan usaha ekonomi produktif dan juga usaha kesejahteraan sosial, kelompok usaha ini memungkinkan anggotanya mengembangkan bisnis dan usaha mereka, dimana hal ini tentu yang menjadi poin utama dari KUBE itu sendiri, yakni adanya peningkatan pendapatan yang dimulai dengan menguatnya modal, kemudian meningkatkan kemampuan untuk berkompetisi, membangun jaringan usaha, dan membuka akses untuk sumber ekonomi serta membuat aktivitas ekonomi lainnya (Silaban, 2014) dan akan berdampak pada peningkatan taraf kesejahteraan sosial.

Hal ini sejalan dengan pendapat dari Bachtiar dan Jamaludin(2011:118) bahwa KUBE ini bisa menjadi wadah bagi perkembangan dinamika kelompok sosial, dimana selain kemampuan komunikasi yang meningkat, anggota dari KUBE sendiri juga akan memiliki hubungan yang harmonis, muncul semangat kebersamaan, yang pada akhirnya akan mendorong masing-masing anggota untuk menjadi pribadi yang lebih kreatif dan memiliki kemauan usaha yang tinggi.

KUBE menjadi salah satu program pembangunan dan pemberdayaan masyarakat dimana artinya keberhasilan program ini ditentukan dari partisipasi masyarakatnya. Kelompok usaha ini dibuat oleh masyarakat dan untuk masyarakat, sehingga pada proses eksekusinya tentu sangat membutuhkan partisipasi masyarakat. Partisipasi sendiri diartikan sebagai keikutsertaan masyarakat dalam melaksanakan dan juga terlibat dalam proses pembangunan yang mencakup penyampaian pendapat, pemberian jasa, maupun keterampilan dan barang (Embanaras & Rosdiana, 2016:1). White, Nair, & Ascroft (2004:36) menambahkan bahwa partisipasi merupakan sebuah proses dimana seseorang melihat dirinya sebagai individual yang unik dan pada saat yang bersamaan melihat dirinya sebagai bagian dari suatu komunitas. Artinya, sebagai program yang ditujukan untuk masyarakat, program ini haruslah mampu membangun rasa kepemilikan dari anggota-anggotanya.

Eksekusi atau pelaksanaan dari program KUBE ini tidak sepenuhnya berjalan mulus. Meski terdapat pendampingan dan mentoring, banyak sekali kasus KUBE yang cenderung mandek ditengah jalan, atau tidak aktif lagi. Faktor yang menyebabkan mandeknya program KUBE di berbagai daerah ini bermacam-macam. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Imaduddin, Sutadji, dan Hartutiningsih (2016:353) permasalahan umum yang kerap menghambat progres dari KUBE diantaranya dari segi anggota penerima manfaat adalah kurangnya pemahaman penerima bantuan dana usaha, terbatasnya tenaga kerja yang terampil, dan kurangnya kesadaran anggota untuk mengikuti petunjuk program yang sudah disosialisasikan, sementara dari segi pendampingan adalah masih belum efektifnya proses pengawasan, dan juga terbatasnya SDM yang profesional dalam pengelolaan keuangan.

Serupa dengan yang diungkapkan dalam penelitian Hidayat, Engkus, dan Setiawati (2018:64) menambahkan bahwa permasalahan yang membuat KUBE tidak berjalan aktif diantaranya anggota KUBE yang mayoritas belum paham dengan prosedur dan mekanisme kelompok yang ditetapkan, sehingga hal ini membuat efektifitas KUBE berkurang. Adapun permasalahan partisipasi yang juga turut menghambat progres dari KUBE itu sendiri, misalnya dengan adanya beberapa anggota KUBE yang sering kali tidak hadir dalam pertemuan yang dilakukan guna monitoring dan evaluasi, dan juga pendapatan anggota yang dirasa belum meningkat meski sudah melakukan penjualan produk (Embanaras & Rosdiana, 2016:4).

Implementasi KUBE pada beberapa daerah memang masih jauh dari optimal disebabkan karena berbagai masalah diatas. Kita dapat menyimpulkan bahwa faktor penghambat perkembangan dan pelaksanaan KUBE dari segi anggota adalah karena sumber daya yang minim keterampilan, rendahnya partisipasi, dan kurangnya pemahaman mengenai KUBE itu sendiri sehingga menghambat tercapainya tujuan dari kelompok usaha tersebut (Aprilianti dan Astuti, 2019:55).

Seperti yang terjadi di Kelurahan Pabuaran. Di Kelurahan Pabuaran sendiri, terdapat 145 KPM PKH yang kemudian dibentuk menjadi lima KUBE dengan masing-masing KUBE memiliki usaha yang berbeda. Dua dari lima kelompok memilih untuk membuka usaha berupa toko kelontong atau toko sembako, sementara tiga kelompok sisanya memilih untuk membuat usaha produksi makanan ringan. Kedua KUBE yang memilih membuka usaha toko sembako memang hingga kini masih berjalan, namun tidak terlalu aktif, terutama untuk pengelolaan internalnya. Untuk kelompok yang memilih usaha dagang dengan memproduksi makanan, dua dari tiga kelompok tidak aktif dan hanya satu kelompok saja yang hingga kini tetap aktif dan bahkan masih menghasilkan. Kelompok usaha yang satu ini bernama KUBE Buaran Jaya.

KUBE Buaran Jaya ini merupakan kelompok yang memilih usaha produksi makanan ringan berupa Sistik sebagai produk dagangannya. Produk yang dihasilkan ini nantinya akan diedarkan atau dipasarkan ke toko-toko kecil atau warung di berbagai tempat, ke sekolah-sekolah, maupun ke perseorangan untuk sistem pemasarannya. Hingga kini, memang kelompok yang satu ini yang masih bertahan

dan bekerja secara maksimal dibandingkan dengan kelompok lainnya yang kurang aktif atau bahkan mati (gulung tikar). Meski demikian, bukan berarti dalam pengelolaan kelompoknya tidak memiliki masalah.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan ketua KUBE Buaran Jayadan beberapaanggotanya, didapatkan beberapa permasalahan yang kurang lebih sama dengan yang dibahas dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Permasalahan tersebut diantaranya adalah pernah ditemukan anggota yang tidak aktif dalam kegiatan di dalam kelompok tersebut dan sayangnya, keadaan ini diperparah dengan anggota tersebut yang enggan melakukan komunikasi dengan anggota lain perihal ketidakaktifannya dalam kelompok.

Ada pun konflik yang terjadi akibat tidak seimbangnnya pembagian waktu dan peran kerja masing-masing anggota, sehingga menimbulkan perselisihan yang mempengaruhi partisipasi anggota. Proses komunikasi yang tidak berjalan lancar juga menjadi salah satu permasalahan yang krusial dalam keberlangsungan program. Karena mayoritas anggotanya berpendidikan rendah, maka tingkat keterampilan pun belum terlalu tinggi sehingga anggota yang selalu mencetuskan inovasi dan ide baru hanya dua orang, dan sisanya hanya mengikuti saja. Sebab itulah banyak inovasi pengembangan yang belum dapat terlaksana akibat terhambat hal tersebut.

Poin pentingnya terletak pada bagaimana anggota KUBE Buaran Jaya ini mampu mengelola berbagai konflik yang terjadi di dalam kelompok tersebut dan pada akhirnya mampu mempertahankan kelompoknya untuk tetap memiliki progres secara aktif dan mampu memberdayakan anggotanya. Keberhasilan kelompok usaha tidak hanya dapat dicapai dengan peran pendamping. Justru pelaku utama yang harus benar-benar mengupayakan sumber daya manusia di dalamnya agar kelompok tersebut tetap berjalan dan progresif, serta pada akhirnya membawa manfaat bagi banyak orang. Ketua memiliki tanggung jawab yang besar untuk menjaga dinamika, komunikasi, dan hubungan antar anggota di dalam kelompok.

Karena itulah, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi upaya-upaya yang dilakukan oleh ketua dan anggota KUBE Buaran Jaya dalam manajemen sumber daya manusia yang ada di dalamnya sehingga kelompok usaha ini bisa dirasakan kebermanfaatannya hingga kini. Penelitian ini menjadi penting

dilakukan karena nantinya kita akan mengetahui apa saja tantangan dan peluang yang didapatkan oleh sebuah kelompok usaha, dan bagaimana upaya mereka menghadapi tantangan hingga pada akhirnya kelompok usaha tersebut tetap berdiri. Berdiri dan aktifnya kelompok usaha ini merupakan bentuk pemberdayaan masyarakat, terutama apabila program ini terjaga keberlangsungannya dan menjadikan masyarakat disekitarnya menjadi lebih mandiri dan berdikari dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.

B. METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Strauss dan Corbin (2003:6) mengatakan bahwa metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus ini cenderung berfokus pada masalah yang berkaitan dengan peranan dan perilaku manusia. Pendekatan ini membuat peneliti dapat mengamati suatu unit sosial maupun individu tertentu secara lebih mendalam (Idrus, 2009:57).

Data yang diperlukan untuk mendukung penelitian ini didapatkan melalui proses observasi, wawancara mendalam, dan juga dokumentasi. Sementara itu, pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, dimana teknik ini digunakan untuk memilih informan yang memiliki sangkut paut erat dan langsung dengan hal yang akan diteliti (Narbuko dan Achmadi, 2012: 116). Kriteria informan yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah informan tersebut harus terlibat langsung di dalam KUBE Buaran Jaya, baik sebagai ketua maupun anggota, serta penyuluh yang memonitor kelompok tersebut.

Analisis data pada penelitian ini dilakukan menggunakan metode interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña (2014:8-9) dimana metode ini mencakup tiga proses setelah data selesai dikumpulkan, yakni *data condensation* (kondensasi data) yang bertujuan untuk memilih dan memfokuskan data, *data display* (penyajian data) untuk menelaah data yang sudah difokuskan tadi, dan terakhir adalah proses *verifying conclusion* (menarik kesimpulan) guna menjelaskan dan mengartikan data.

Pada proses validasi, peneliti menggunakan metode triangulasi sumber, dimana pada proses ini, data yang terkumpul dari satu sumber dan sumber lainnya akan dibandingkan dan dari proses tersebut akan ditarik sebuah kesimpulan yang valid.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang perlu dan penting untuk dilakukan. Sebab, hal ini dapat berdampak pada perkembangan bahkan keberlangsungan suatu kelompok. Seperti halnya yang terjadi pada Kelompok Usaha Bersama (KUBE) Buaran Jaya di Purbalingga ini.

Sebagai sebuah wadah yang berguna untuk mengembangkan diri bahkan taraf kehidupan anggotanya, kelompok KUBE Buaran Jaya harus dipertahankan keberlangsungannya. Tentunya, berbicara tentang keberlangsungan suatu kelompok berkaitan erat dengan manajemen yang berjalan di dalamnya, seperti yang diungkapkan oleh Henry Fayol.

Henry Fayol memandang bahwa manajemen merupakan unsur yang sangat diperlukan dalam menjaga keberlangsungan suatu organisasi (Rokhayati, 2014:8). Dalam teorinya, yakni *General Administrative Management*. Fayol cenderung fokus pada prinsip dasar beserta struktur dari organisasi (Sitepu, 2011:84-85) dari pada teknik kerja dan produksi dalam suatu kelompok. Menurutnya, struktur organisasi yang disusun secara jelas dapat membantu aktivitas anggota di dalamnya agar dapat bekerjasama dan berjalan secara harmonis.

Teori *General Administrative Management* milik Fayol ini cenderung melihat proses manajemen sumberdaya manusia dalam perspektif *top-down*. Teori ini menyorot pentingnya keberadaan seorang pimpinan dalam kelompok yang berperan sebagai aktor manajemen sumberdaya di dalamnya (Edwards, 2018: 47). Meski cenderung menganut perspektif *top-down*, Fayol tidak kemudian menganggap anggota kelompok hanya merupakan alat yang bisa dipuaskan hanya dengan pemberian gaji maupun materi, namun juga sebagai manusia dimana motivasinya tidak tumbuh hanya dari hal material tadi.

Fayol kemudian berpendapat dalam teorinya bahwa terdapat lima elemen yang harus ada guna membentuk manajemen yang baik dalam suatu kelompok maupun organisasi, yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan. Elemen tersebut adalah:

- a. Perencanaan (*planning*) – Langkah perencanaan ini dibuat dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Pengorganisasian (*organizing*) – Berguna untuk memobilisasi sumberdaya manusia di dalam kelompok tersebut dan juga berbagai hal materiil yang

dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang sudah disusun pada proses awal.

- c. Pemberian Perintah (*Commanding*) – Tujuan dari pemberian perintah ini adalah untuk memberikan arahan kepada seluruh anggota kelompok agar melakukan tugas dan fungsi masing-masing.
- d. Pengkoordinasian (*Coordinating*) – Berguna agar setiap sumberdaya manusia dan kegiatan yang berlangsung di dalamnya terlaksana secara harmonis dan dapat mencapai tujuan dari kelompok.
- e. Pengendalian (*Controlling*) – Elemen terakhir berguna memantau keberlangsungan dari rencana agar berjalan sesuai dengan yang dikehendaki dan sesuai dengan tujuan dari kelompok.

Fayol (dalam Edwards, 2018:42-45) juga mengemukakan adanya empat belas prinsip dasar untuk mendesain struktur dalam sebuah organisasi. Prinsip tersebut di antaranya adalah adanya divisi kerja yang berguna untuk memastikan bahwa satu sumberdaya harus fokus pada satu pekerjaan, kemudian otoritas dan tanggungjawab pada masing-masing ranah, sikap disiplin, kesatuan perintah dan arahan, memprioritaskan kepentingan kelompok, pemberian upah, sentralisasi kepemimpinan, rantai skalar yang jelas, keteraturan, keadilan, stabilitas dalam kedudukan, adanya inisiatif, dan juga prinsip *esprit de corps* atau kesetiaan antar anggota kelompok.

Teori ini digunakan dalam penelitian ini untuk dapat melihat dan menganalisis proses pengelolaan sumberdaya manusia yang dilakukan oleh ketua kelompok KUBE Buaran Jaya, untuk mempertahankan keberlangsungan kelompoknya, sekaligus untuk mengembangkan sumberdaya manusianya sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua KUBE Buaran Jaya, didapatkan bahwa memang permasalahan partisipasi muncul pada awal berdirinya kelompok ini. Anggota pada awalnya tidak merasa bahwa kelompok tersebut akan membawa manfaat, justru akan membuat anggota merasa kerepotan dengan melakukan kewajiban usaha. Akibatnya, partisipasi dan antusiasme anggota pada titik awal bisa tergolong rendah. Artinya, permasalahan partisipasi ini tidak berdiri sendiri melainkan diikuti dengan permasalahan lainnya, yakni kurangnya informasi mengenai KUBE itu sendiri.

Upaya untuk mengelola sumber daya manusia yang ada di dalam kelompok usaha tersebut menjadi tanggung jawab ketua. Dalam hal ini, untuk bisa mengatasi permasalahan partisipasi anggotanya, maka seorang ketua harus melakukan beberapa tahap ideal dalam manajemen sumber daya manusia, diantaranya:

a. Proses Perencanaan

Perencanaan awal mengenai kebutuhan sumber daya manusia sesuai dengan kompetensinya. Berdasarkan hasil wawancara, ketua akan mencari tahu apa sebenarnya kebutuhan dari masing-masing anggotanya. Hal ini direalisasikan dengan melalui komunikasi dengan anggotanya. Menurut ketua KUBE Buaran Jaya, kebutuhan dari para anggotanya adalah penghasilan yang bermanfaat untuk pemenuhan kebutuhan hidup mereka. Tidak hanya penghasilan sesaat, namun juga penghasilan yang berkelanjutan. Kemudian, ketua kelompok juga harus menganalisis karakteristik dan kompetensi apa yang kira-kira dimiliki oleh anggotanya. Ditemukan bahwa anggota KUBE Buaran Jaya mayoritas merupakan penduduk yang memiliki latar belakang pendidikan rendah sehingga kemampuannya pun tidak terlalu tinggi untuk melakukan banyak hal. Namun, mayoritas dari mereka, terutama anggota dari KUBE Buaran Jaya memiliki kemampuan memasak makanan ringan.

Dari hasil analisis kompetensi dan kebutuhan dari anggotanya, ketua pun dapat menyimpulkan bahwa anggotanya bisa melakukan usaha minuman dan makanan ringan sesuai dengan kemampuan mereka. Disamping itu, usaha minuman dan makanan ringan ini juga sesuai dengan keadaan anggota yang membutuhkan penghasilan yang cukup tanpa usaha yang terlalu keras, dan dengan penyediaan bahan baku yang tidak sulit untuk didapatkan. Tentu selain menjadi tempat usaha, KUBE juga dimanfaatkan sebagai koperasi simpan pinjam dimana kelompok usaha ini juga menyediakan layanan peminjaman dana untuk pemenuhan kebutuhan anggota.

b. Proses Pengorganisasian

Setelah melakukan perencanaan tentang pelaksanaan produksi pada kelompok usaha ini, ketua kemudian perlu untuk melakukan pengorganisasian terhadap anggotanya. Pengorganisasian di dalam sebuah kelompok penting untuk menghindari tumpang tindih peran antar anggota yang menyebabkan

ketidakteraturan dalam kelompok. Jika dibiarkan, hal ini akan membahayakan kualitas produksi kelompok tersebut. Pengorganisasian juga penting untuk membuat spesialisasi yang jelas guna menghindari adanya *overlapping task* untuk masing-masing anggota (Silaban, 2014). Proses pengorganisasian dilakukan dengan membuat susunan keanggotaan, lengkap dengan peran dan tugasnya di dalam kelompok tersebut.

Ketua memiliki tugas untuk menjaga keseimbangan hubungan dan komunikasi diantara anggotanya. Peran ketua disini harus selalu menjadi jembatan komunikasi bagi para anggota kelompoknya. Selain itu, ketua juga merupakan sumber informasi yang dibutuhkan oleh para anggota demi keberlangsungan kelompok dan juga produktivitas. Ketua bertugas untuk memastikan bahwa semua anggotanya mendapatkan peran dan tanggungjawab yang sama di dalam kelompok, sekaligus mendapatkan imbalan yang sama. Tidak hanya itu, ketua juga harus dapat membuat KUBE benar-benar menjadi kebutuhan anggotanya, sehingga akan tumbuh rasa memiliki dari dalam diri anggota. Supervisi terhadap produktivitas kelompok juga dilakukan oleh ketua, bagaimana kinerja masing-masing anggota, penghasilan yang didapatkan dari hasil usaha, pinjaman, dan lain sebagainya. Bahkan ketua disini juga turun langsung dalam proses produksi sistik yang menjadi usaha kelompok tersebut.

Sekretaris, secara organisasional memiliki tugas untuk mencatat berbagai informasi terkait pertemuan antar anggota maupun kelompok dengan pendamping, dan sekaligus menyampaikan berbagai informasi terkait dengan KUBE. Tentu saja sekretaris disini juga memiliki peran dalam produksi sistik yang mereka buat. Kemudian ada pun bendahara yang bertanggung jawab mengurus segala hal yang berkaitan dengan keuangan kelompok seperti pengelolaan dana bantuan, modal usaha, penghasilan, dan juga pinjaman. Pun bendahara tetap memiliki tanggung jawab dalam produksi sistik. Untuk anggota lainnya, tugas mereka adalah bertanggung jawab penuh dalam produksi makanan ringan sistik, *packaging*, hingga pada pemasaran, dimana ketiga proses ini juga disisi lain menjadi tanggung jawab semua anggota. Artinya bahwa dalam kelompok ini, ketua sudah melakukan pengorganisasian dengan baik, membagi tanggung jawab ke seluruh anggota

secara seimbang sehingga diharapkan proses produksi dan dijalankannya usaha akan berjalan baik dan optimal.

Meski pengorganisasian sudah dijalankan dengan terstruktur, namun kendala tetap ada. Permasalahan yang di dapatkan dalam pelaksanaan usaha di KUBE Buaran Jaya, salah satunya adalah adanya konflik antar anggota akibat belum meratanya pembagian jam kerja antar anggotanya sehingga sempat terjadi *overlapping tasks* dimana hal ini tidak adil bagi anggota. Namun, permasalahan tersebut bisa diatasi dengan melalui proses pengorganisasian ini dimana pada akhirnya, proses produksi dibagi menjadi dua *shift*, yakni bagian pagi dan sore. Untuk bagian pagi, anggota bertugas membuat makanan ringan tersebut hingga siap dibungkus. Sementara untuk bagian sore, anggota akan bertugas dalam bagian *packaging* dan juga pemasaran ke warung-warung yang membutuhkan. Anggotanya pun sudah di *plot* sesuai dengan kesediaan waktu masing-masing yang sudah didiskusikan dan disepakati sebelumnya. Dalam proses pengorganisasian anggota kelompok ini diperlukan kemampuan berkomunikasi yang baik agar apa yang disampaikan oleh ketua, bisa dipahami oleh anggota, dan sebaliknya.

c. Proses Pengarahan (*Directing*)

Proses pengarahan pun menjadi hal penting untuk membuat kinerja kelompok lebih optimal. Pengarahan atau *directing* dari atasan atau dalam hal ini adalah ketua berfungsi untuk membuat anggota mau untuk bekerjasama dengan baik guna mencapai tujuan kelompok secara efektif dan efisien. Pengorganisasian tidak cukup tanpa adanya upaya pengarahan. Dalam proses ini, tentu dibutuhkan kemampuan berkomunikasi yang baik antara ketua dengan anggotanya.

Komunikasi yang digunakan berupa komunikasi kelompok, dimana pada dasarnya komunikasi kelompok hampir sama dengan komunikasi interpersonal, hanya saja perbedaannya terletak pada tujuan komunikasi yang akan dicapai dari pelaku komunikasinya dimana tujuannya tidak hanya berporos pada kepentingan pribadi saja melainkan lebih kepada kepentingan kelompok (Tutiasri, 2016:82). Hal ini kemudian didukung dengan pendapat Burgoon (dalam jurnal Wonodiharjo, 2014:2-3) bahwa interaksi tatap muka di dalam kelompok dapat digunakan untuk mencapai tujuan seperti proses pembagian informasi, pemecahan masalah, dan

juga pemeliharaan diri yang akan menumbuhkan karakteristik anggota di dalam kelompok tersebut.

Bentuk komunikasi yang dilakukan oleh ketua KUBE Buaran Jaya dalam proses pengarahan adalah dengan memanfaatkan teknologi komunikasi berupa media sosial *WhatsApp Group*. Seluruh hal yang bisa dikomunikasikan terkait dengan keberlangsungan KUBE Buaran Jaya dilakukan dalam grup ini. Beberapa bentuk pengarahan yang dilakukan oleh ketua terhadap anggota lainnya misalnya adalah jadwal produksi makanan ringan sistik sesuai dengan pembagian *shift* yang sudah ditentukan. Kemudian ada pun pengarahan mengenai pertemuan rutin yang akan dilakukan baik secara internal maupun yang berhubungan dengan pendamping KUBE. Tidak lupa ketua juga mengarahkan peran dan tanggung jawab masing-masing anggota agar tetap bisa bekerja secara optimal dan kepentingan kelompok bisa tercapai. Ketua juga melakukan pengarahan mengenai pemanfaatan dana bantuan secara efektif yang tentu saja menguntungkan untuk anggota di dalam kelompok tersebut. Intinya, ketua melakukan pengarahan mulai dari peran masing-masing anggota, proses produksi, pengemasan, pemasaran, hingga pada pembagian hasil nantinya.

Intensitas komunikasi melalui media sosial dilakukan lebih sering ketimbang secara langsung, kecuali pada saat pertemuan rutin yang didalamnya juga dilakukan proses monitoring, evaluasi, dan *sharing* terkait perkembangan kelompok usaha kedepannya. Sejauh ini, pengarahan menggunakan media sosial tidak terlalu menimbulkan permasalahan sebab anggotanya tergolong aktif dalam menggunakan media sosial tersebut. Hambatan hanya terletak ketika salah satu anggota sedang tidak memiliki koneksi internet, sehingga anggota tersebut tidak bisa berpartisipasi aktif dalam proses komunikasi di dalam grup tersebut. Namun dengan intensitas bertemu yang cukup sering, yakni pada saat waktu produksi dan pengemasan, maka informasi bisa tetap disampaikan dengan optimal secara langsung.

d. Proses Pengendalian dan Monitoring

Proses monitoring ini dilakukan untuk mengukur sejauh mana tujuan yang sudah tercapai, dimana hal ini diukur dengan keuntungan dari usaha yang dilakukan, kelebihan dan keunggulan yang dimiliki kelompok, sekaligus juga kekurangan apa yang perlu diperbaiki sebagai bahan evaluasi. Proses monitoring ini juga dilakukan

sekaligus untuk memastikan bahwa anggota kelompok tersebut bekerja sesuai dengan yang sudah direncanakan. Proses yang dilakukan dalam KUBE Buaran Jaya ini sendiri diadakan melalui pertemuan rutin kelompok yang dilakukan setiap satu bulan sekali. Di dalam forum pertemuan tersebut, ketua akan mengumpulkan seluruh anggota kelompok untuk hadir. Untuk itulah, komunikasi partisipatif anggota sangat diperlukan disini. Esensi dari komunikasi partisipatif adalah bahwa setiap orang memiliki hak dasar untuk didengar, menyampaikan pendapat tanpa diwakilkan oleh pihak lain (McPhail, 2009, hal. 26-28). Pada forum inilah, anggota berkesempatan untuk menyampaikan ide-idenya, dan masukan untuk perbaikan dan perkembangan kelompok.

Dalam forum ini, dilakukan pembukuan setiap bulan yang mencakup pengeluaran dan juga pemasukan kelompok setiap bulannya. Tidak hanya itu, ada pun pembahasan mengenai tabungan internal untuk setiap anggota untuk memenuhi kebutuhan anggota dan sebagai *reward* atas kinerja yang dilakukan dan akan dibagikan pada saat hari raya Idul Fitri. Kemudian ada pun sesi evaluasi mengenai kinerja setiap anggota, jika ada kekurangan maka harus di perbaiki untuk progres selanjutnya, dan apabila memiliki kelebihan, maka harus dipertahankan untuk progres seterusnya. Forum ini pun menjadi jembatan komunikasi antara pendamping dengan kelompok, dimana akan terjadi pertukaran informasi yang didapatkan ketua dari pendamping mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan keberlangsungan KUBE Buaran Jaya, misalnya wacana pelatihan, laporan perbulan, dan lain sebagainya.

McPhail (2009, hal. 28) menambahkan bahwa jika komunikasi partisipatif disini terjadi, maka hal ini dapat meningkatkan perasaan berdaya pada anggota dalam sebuah kelompok, dan ketika mereka telah merasa berdaya maka mereka akan lebih berkemauan untuk bekerja guna mencapai tujuan bersama, dan semakin mereka berkontribusi dalam perkembangan kelompoknya, maka mereka pun akan semakin merasa bertanggung jawab akan hasil yang akan didapatkan. Tidak hanya melalui pertemuan rutin, ketua kelompok juga melakukan monitor secara personal terhadap masing-masing anggotanya. Hal ini disebabkan terkadang ada permasalahan yang dimiliki anggota yang tidak bisa disampaikan di dalam sebuah forum, dan jika tidak segera diselesaikan maka akan menghambat berjalannya

usaha. Komunikasi interpersonal disini sangat dibutuhkan untuk menjembatani antara ketua dan anggotanya. Dari komunikasi interpersonal yang dilakukan, akan timbul saling pengertian antara anggota dengan ketua, sehingga permasalahan yang menghambat bisa lebih mudah untuk diselesaikan. Sejauh ini, kedua anggota yang tidak aktif sudah aktif kembali tanpa kendala, dan metode ini digunakan jika terdapat kasus serupa.

e. Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

Setelah melakukan proses monitoring, ada hal lain yang perlu dilakukan ketua kelompok dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di dalamnya, yakni dengan melakukan pengembangan sumber daya. Pengembangan sumber daya ini penting untuk meningkatkan kualitas produksi usaha yang dijalankan. Semakin berkembang anggota dalam hal kemampuan dan kreativitas, serta keaktifan, maka produksi usaha pun juga akan semakin meningkat bisa secara kuantitas, maupun kualitas karena kreativitas yang dimiliki anggotanya. Pada akhirnya, keadaan seperti ini juga akan meningkatkan pendapatan kelompok dimana hal ini tentu sangat membantu perekonomian masing-masing anggota KUBE Buaran Jaya.

Sejalan dengan yang diungkapkan oleh Oldham (dalam Jackson, Hitt, dan DeNisi, 2003, hal. 243-244) untuk mencapai keuntungan yang lebih kompetitif, tidak cukup hanya menggunakan pengetahuan anggota yang sudah ada saja, tetapi juga perlu adanya pencarian pengetahuan baru secara berkelanjutan dan perlu adanya penyebarluasan pengetahuan di dalam kelompok tersebut. Tidak hanya itu, Oldham kemudian menjelaskan bahwa ketika suatu pengetahuan dibuat dan di transfer kepada anggota lain, maka anggota lain pun akan cenderung menggunakannya pada saat melakukan pekerjaannya, kemudian mengembangkannya, dan kemudian mentransfernya kembali ke anggota lain untuk mencapai perkembangan. Sebab inilah, pengembangan dalam sebuah kelompok itu sangat penting.

Untuk proses pengembangan yang dilakukan internal, ketua bersama para anggotanya mula-mula mengadakan belajar bersama mengenai produksi usaha yang dilakukan. proses pembelajaran ini dilakukan melalui transfer informasi dengan membentuk proses komunikasi yang baik dengan keseluruhan anggota. Informasi yang dibagikan berupa pengetahuan mengenai cara membuat produk makanan ringan yang akan dijadikan sebagai produk usaha, yakni sistik. Hal ini perlu karena

awalnya, tidak semua anggota KUBE Buaran Jaya bisa membuat sistik yang layak jual. Karena itulah proses pengembangan anggota melalui pembelajaran dan transfer pengetahuan tentang pembuatan sistik ini perlu dilakukan untuk mencapai hasil produksi yang optimal, sekaligus untuk menghindari ketimpangan peran dan tanggung jawab tiap-tiap anggota.

Selain pengembangan mengenai produksi, ketua pun melakukan pengembangan anggota dengan memberikan pengetahuan tentang proses *packaging*, dan juga pemasaran meski saat ini proses pemasaran masih belum masif dan meluas ke berbagai daerah, dan baru dipasarkan ke warung-warung kecil di daerah Kecamatan Purwokerto Utara. Dalam proses pengembangan anggota ini pun ketua tidak hanya bertanggung jawab sendiri, melainkan mendapatkan bantuan dari pendamping. Beberapa bentuk pengembangan anggota diantaranya adalah adanya program pelatihan berdagang, dan juga seminar peningkatan produksi usaha. Kedua pertemuan ini ditujukan untuk memberikan pengetahuan baru mengenai dunia bisnis dan produksi, sehingga pada akhirnya diharapkan anggota KUBE Buaran Jaya tidak hanya bisa mempertahankan kelanjutan kelompok usaha ini, namun juga bisa mengembangkan dirinya sendiri melalui kemampuan usaha yang meningkat, yang nantinya akan membantu mendongkrak status kesejahteraan keluarganya.

Hal ini dibuktikan dari hasil wawancara dengan ketua, bahwa beberapa bulan belakangan saat pertemuan rutin bulanan, salah satu bahasan yang kerap didiskusikan di dalam forum adalah banyaknya ide-ide dan inovasi baru terkait dengan produksi makanan ringan baru yang akan mereka buat nantinya, misalnya yang tadinya hanya berfokus pada produksi sistik, kemudian ada ide tentang produk baru yakni sistik dengan bahan baku wortel, kemudian keripik bayam, dan lain sebagainya. Artinya bahwa dalam tahap ini, anggota KUBE Buaran Jaya sudah dapat dikatakan berkembang dalam tataran kognitif, meski mungkin secara kemampuan belum begitu meningkat.

f. Pemberian Kompensasi atau Imbalan

Kompensasi menjadi hal yang juga perlu untuk menjaga produktivitas KUBE Buaran Jaya. Kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang bentuknya langsung maupun tidak langsung yang diberikan kepada anggota dalam suatu kelompok

karena sudah melakukan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai bentuk apresiasi kepada anggotanya, agar anggota merasa jerih payahnya dihargai dan di kemudian hari rasa kepemilikan terhadap kelompok tersebut semakin tinggi, sehingga usaha untuk berpartisipasi dalam kelompoknya pun juga lebih besar. Kompensasi pada akhirnya akan menjadi stimulan untuk mendongkrak produktivitas sebuah kelompok. Artinya, disini anggota kelompok memiliki kemauan untuk bekerja sama secara efektif, dimana sikap ini termasuk pada kemampuan mereka dalam mengembangkan dan mempertahankan hubungan kelompok yang lebih kuat, menyelesaikan permasalahan dan mengambil keputusan kelompok, serta dapat berkolaborasi secara efektif dalam mengidentifikasi tujuan dan menyelesaikan pekerjaan masing-masing, dan hal inilah yang disebut dengan kapasitas komunitas sosial yang menjadi penting untuk pengembangan suatu kelompok (Mattessich dan Monsey dalam Philips dan Pittmans, 2009, hal. 49-50).

Kompensasi yang terdapat dalam kelompok usaha ini salah satunya adalah uang. Namun berdasarkan data yang didapatkan, kompensasi materiil ini bukan merupakan penghasilan yang didapatkan dari hasil usaha produksi makanan ringan yang dilakukan. kompensasi disini lebih merujuk pada adanya fasilitas simpan pinjam yang diberikan oleh ketua. Artinya, di dalam kelompok usaha ini tidak hanya berlangsung proses usaha saja, namun juga adanya fasilitas simpan pinjam, dimana anggota bisa menggunakan dana simpan pinjam tersebut untuk memenuhi kebutuhan hidupnya yang mendesak secara sementara. Dana ini nantinya tetap harus dibayar bagi anggota yang meminjam setiap akhir bulan bertepatan dengan pertemuan rutin yang diadakan. Tujuan adanya fasilitas ini menurut ketua adalah agar anggota benar-benar merasakan kebermanfaatannya dari KUBE itu sendiri, tidak hanya tentang penghasilan usaha, tetapi tentang pemenuhan kebutuhan. Sebab, penghasilan produksi KUBE Buaran Jaya ini baru bisa dicairkan setelah hari raya Idul Fitri nanti, dimana satu orang diperkirakan mendapatkan 150.000 rupiah atau lebih.

g. Intergenerasi dan Pemeliharaan Anggota

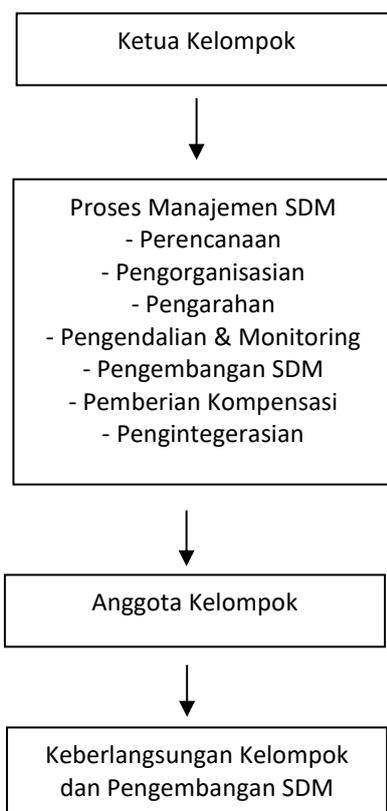
Jika pada tahap monitoring lebih terhadap evaluasi keunggulan dan kekurangan, maka pada tahap integrasi dan pemeliharaan anggota ini sifatnya lebih pada pendekatan yang dilakukan ketua secara lebih dekat dengan para anggotanya. Hal

ini dilakukan agar masing-masing anggota merasa dekat satu sama lain dan rasa kepemilikan terhadap kelompok tersebut pun lebih besar. Dengan pendekatan yang cenderung *heart-to-heart* antar anggota ini, maka ketua bisa lebih mudah memahami kebutuhan dan keinginan dari masing-masing anggotanya. Proses saling memahami ini nantinya akan mempererat hubungan sosial dan melatih kemampuan berkomunikasi yang lebih baik diantara anggota KUBE Buaran Jaya.

Upaya ketua dalam proses pengintegrasian dan pemeliharaan anggota selain dengan melalui diskusi pada forum terbuka yang rutin dilakukan, adalah dengan memberikan kesempatan bagi para anggotanya untuk berwisata bersama ke suatu tempat, misalnya saat itu kelompok KUBE Buaran Jaya berwisata satu hari ke daerah Dieng, maupun ke Pantai Pangandaran, atau ke tempat-tempat lain. Selain untuk mempererat hubungan antar anggotanya agar komunikasi bisa berjalan lebih dekat karena tingkat pemahaman yang tinggi, wisata ini juga merupakan bentuk kompensasi yang bisa dirasakan oleh anggota setelah mereka semua bekerja memproduksi makanan ringan untuk usahanya.

Proses integrasi dan pemeliharaan anggota ini penting dilakukan untuk membangun hubungan sosial yang lebih dekat antar satu dengan anggota lainnya. diharapkan dengan melalui proses ini, hubungan anggota KUBE Buaran Jaya tidak hanya terbatas pada urusan usaha saja, melainkan secara sosial dan timbul perasaan kekeluargaan dan saling ketergantungan atau interdependensi satu dengan lainnya. Ketika sebuah kelompok memiliki hubungan interdependensi antar anggotanya dalam menyelesaikan berbagai tugas kolektif, dan hanya bisa diselesaikan dengan bersama-sama, dengan batasan yang jelas dan stabil, maka hubungan antar anggota tidak akan berubah, dan proses ini akan membentuk sebuah kelompok menjadi '*the real team*' (Hackman dalam Eigenhuis & Van Dijk, 2007).

Proses pengelolaan dan manajemen sumberdaya manusia dalam KUBE Buaran Jaya dapat diamati dari model berikut ini



Model 1. Proses Pengelolaan SDM dalam KUBE Buaran Jaya

D. SIMPULAN

Masalah yang dialami oleh anggota KUBE Buaran Jaya di antaranya adalah rendahnya kemampuan produktivitas karena tingkat pendidikan yang rendah, ketidakpahaman anggota pada mekanisme dan prosedur KUBE hingga mereka menganggap KUBE tidak bermanfaat untuk mereka atau kurangnya informasi, dan juga partisipasi anggota yang kurang maksimal dalam pelaksanaan usaha.

Ketua kelompok memiliki beberapa upaya dalam mengelola anggotanya untuk menjadi tetap aktif, antusias, produktif, dan juga kreatif dengan melakukan beberapa tahap pengelolaan sumber daya manusia, yakni proses perencanaan, pengorganisasian untuk mengetahui kompetensi dan kebutuhan anggota, proses pengarahan untuk membagi tugas, tanggung jawab, dan peran masing-masing anggota, proses pengendalian untuk memastikan anggota bekerjasama dalam mencapai tujuan kelompok dengan optimal, proses pengembangan untuk

meningkatkan produktivitas dan kreativitas anggota, pemberian kompensasi sebagai bentuk apresiasi hasil kerja, dan terakhir adalah proses integrasi dan pemeliharaan yang berguna untuk menanamkan perasaan memiliki anggota pada kelompoknya sehingga akan lebih mau bekerja sama demi mencapai tujuan kelompok.

Seluruh proses pengelolaan sumberdaya manusia di dalam kelompok KUBE Buaran Jaya sudah termasuk baik. Baik disini dilihat dari dampak pada beberapa sisi, yakni 1) segi kelembagaan, upaya-upaya yang sudah dilakukan kelompok usaha ini sudah memiliki struktur organisasi yang jelas sekaligus dengan pembagian tanggung jawab dan peran masing-masing anggota. Sejauh ini, kinerja anggota sesuai dengan struktur organisasi yang sudah dibuat, dan jumlah anggota internal dari awal hingga kini pun masih stabil, artinya semua aktif berpartisipasi, 2) segi sosial adalah meningkatnya kemampuan berkomunikasi, bersosialisasi, dan pemecahan masalah yang akhirnya dapat mendorong kreativitas dimana ini menjadi penting untuk kemajuan dan perkembangan kelompok usaha tersebut. Tidak bisa dipungkiri bahwa dalam pelaksanaannya, di dalam kelompok ini terjadi berbagai jenis komunikasi mulai dari komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok, dan juga komunikasi partisipatif yang mendukung anggota untuk berkembang dalam hubungan sosial, dan 3) segi ekonomi, sejauh ini dengan upaya yang dilakukan tersebut, ketua dan anggota KUBE Buaran Jaya mulai mampu mewujudkan kebermanfaatan kelompok usaha tersebut untuk para anggotanya, misalnya dengan adanya dana pinjaman internal untuk pemenuhan kebutuhan, kemudian penghasilan yang didapatkan dari produksi sistik, dan juga kemampuan dalam pemanfaatan dana hibah dari pemerintah daerah yang dapat dimanfaatkan dengan baik dan optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprilianti, L., & Astuti, E. Z. L. (2019). Menakar Keberlanjutan Program KUBE: Peluang Dan Tantangan Program Kube Dalam Pemberdayaan Masyarakat Miskin Perkotaan Di Kelurahan Keparakan, Kecamatan Mergangsan, Kota Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial, Jilid 20, Nomor 1, April 2019, 50-67*.
- Bachtiar, I dan Jamaludin. (2011). Studi Pola Pelaksanaan Kelompok Usaha Bersama (KUBE) Dan Tingkat Keberhasilannya Dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Miskin Desa Studi Kasus : Kelompok Usaha Bersama (KUBE) Di Kabupaten Tasikmalaya. *Prosiding Seminar Nasional Penelitian dan PKM Sains, Teknologi, dan Kesehatan, 2(1)*.

- Badan Pusat Statistik Banyumas. (2019). Kecamatan Puwokerto Utara Dalam Angka 2019. Purwokerto: CV. Prima Puspa Sari.
- Bappenas. (2014). *Perlindungan Sosial di Indonesia: Tantangan dan Arah Ke Depan*. Jakarta: Direktorat Perlindungan dan Kesejahteraan Masyarakat Kementerian PPP/ Bappenas.
- Edwards, Raymond. (2018). An Elaboration of The Administrative Theory of The 14 Principles of Management by Henri Fayol. *International Journal For Empirical Education and Research*. 1(1), 41-51.
- Embanatas, Pranestiti dan Weni Rosdiana. (2016). Partisipasi Masyarakat Dalam Program Kelompok Usaha Bersama (KUBE) Di KOta Malang: Studi Pada KUBE Waratama 1 Di Kelurahan Buring Kecamatan Kedungkandang Kota Malang. *Publika: Jurnal Administrasi Negara*, 4 (5).
- Eigenhuis, A., & Van Dijk, R. (2007). *High Performance Business Strategy: Inspiring Success Through Effective Human Resource Managment*. USA: Kogan Page.
- Hidayat, Asep. Engkus dan Lita Setiawati. (2018). Peningkatan Kelompok Usaha Bersama (KUBE) Melalui Evaluasi Program di Kecamatan Cimahi Tengah. *Jurnal Ilmu Sosial*, 1 (2).
- Imaduddin, Ahmad. Sutadji dan Hartutiningsih. (2016). Implementasi Program Kelompok Usaha Bersama (KUBE) Dalam Pemberdayaan Fakir Miskin Binaan Dinas Sosial Wilayah Kecamatan Samarinda Utara Di Kota Samarinda. *Jurnal Administrative Reform*, 4(3), 351-362.
- Idrus, Muhammad. (2009). *Metode Penelitian dan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Istiyanto, Bekti dan Nuryanti. (2014). Studi Analisis Partisipasi Masyarakat Dalam Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM). *ActaDiurnA*. Vol. 10 No. 1.
- Jackson, Susan E; Hitt; dan DeNisi. (2003). *Managing Knowledge For Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*. San Fransisco: Jossey-Bass A Willey Imprint.
- McPhail, Thomas L. (2009). *Development Communicaion: Reframing The Role Of The Media*. UNited Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Miles, Matthew B, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd Edition. USA: Sage Publication, Inc.
- Mulyandari, Retno Sri hartati et al. (2010). Pola Komunikasi Dalam Pengembangan Modal Manusia dan Sosial Pertanian. *Forum Penelitian agro Ekonomi*, 28 (2), 135-158.
- Narbuko, Cholid dan Abu Achmadi. (2012). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Rokhayati, Isnaeni. (2014). Perkembangan Teori Manajemen Dari Pemikiran Scientific Management Hingga ERa Modern Suatu Tinjauan Pustaka. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(92), 1-20.
- Silaban, H. (2014). Assessment o Task Implementation and Coordination of Joint Business Group (KUBE) Program. *Bisnis & Birokrasi Journal*. 20(3). <https://doi.org/10.20476/jbb.v20i3.3201>.
- Sitepu, Yovita Sabarina. (2011). Paradigma Dalam Teori Organisasi dan Implikasinya pada Komunikasi Organisasi. *Jurnal Al Azhar Indonesia Seri Pranata Sosial*. Vo. 1 No. 2 82-91.
- Strauss, Anselm and Juliet Corbin. (2003). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, diterjemahkan Muhammad Shodiw dan Imam Muttaqien. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tutiasri, Ririn Puspita. (2016). Komunikasi Dalam Komunikasi Keompok. *Channel*, Vol. 4. No. 1. April 2016, hal. 81-90.
- White, Shirley A. K. Sadanandan Nair, dan Joseph Ascroft. (2004). *Participatory COmmunication: Working for Change and Development*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Widayanti, S. Y. M., & Hidayatulloh, A. N. (2015). Kinerja Kelompok Usaha Bersama (KUBE) dalam Pengentasan Kemiskinan Business Group Program Performance on Poverty Elevation. *Jurnal PKS*, 14(2), 163–180.