



# PERENCANAAN STRATEGI ORGANISASI DAKWAH SKALA KECIL: RISET TERAPAN PADA REMAJA MASJID BAITUR ROKHIM, SIDOARJO, TAHUN 2024

Sri Wahyuni

STID Al-Hadid, Surabaya

yunirasyez@gmail.com

**Abstrak:** *Perencanaan strategi biasanya diteliti di organisasi bisnis dengan skala besar, sedang di organisasi sosial dakwah skala kecil belum banyak dilakukan. Secara teoritis, perencanaan strategi di organisasi besar dan kecil itu berbeda. Remaja Masjid Baitur Rokhim sebagai organisasi kecil yang mengalami masalah dan perlu rencana strategi yang adaptif, comprehensif, dan solutif. Tujuan studi ini yakni menemukan solusi melalui perencanaan strategi jangka pendek pada Masjid Baitur Rokhim, Sidoarjo tahun 2024. Teori yang digunakan adalah teori perencanaan strategi Harold Koontz dkk. Studi ini merupakan penelitian terapan (applied research) dengan pendekatan kualitatif. Data bersumber dari wawancara, observasi, dan pustaka. Hasil studi: pertama, mengidentifikasi masalah yakni masalah kemampuan dan sikap pengurus serta desain kegiatan. Kedua, merumuskan tujuan yakni remas kembali aktif, pengurus berwawasan manajemen, solid, dan kreatif selama September 2024. Ketiga, merumuskan premis berupa pemetaan dan analisis faktor penting yakni kemampuan pengurus, kemampuan pengajar, keminatan belajar agama, dan lainnya. Ketiga, merumuskan cara yakni: diklat manajemen; tema kajian tentang Tuhan dan ibadah; kegiatan remaja aktif kreatif berkelompok, fun, dan bil hikmah. Hal yang berbeda dari teori yakni terkait perumusan tujuan jangka pendek perlu memertimbangkan prioritas dan kerealistisan, proses analisis dalam menentukan alternatif solusi dengan mengaitkan faktor internal dan eksternal, serta merumuskan solusi dengan dasar efisiensi nonkeuangan.*

**Kata kunci:** *Perencanaan Strategi, Organisasi Kecil, Remaja Masjid Baitur Rokhim Sidoarjo*

**Abstract:** **STRATEGIC PLANNING OF SMALL-SCALE ISLAMIC PROPAGATION ORGANIZATIONS: APPLIED RESEARCH ON REMAJA MASJID BAITUR ROKHIM, SIDOARJO, 2024.** *Strategic planning is usually studied in large-scale business organizations, while in small-scale social dakwah organizations it has not been widely done. Theoretically, strategic planning in large and small organizations is different. The Baitur Rokhim Mosque Youth as a small organization that is experiencing problems and needs an adaptive, comprehensive, and solution-oriented strategic plan. The purpose of this study is to find a solution through short-term strategic planning at the Baitur Rokhim Mosque, Sidoarjo in 2024. The theory used is the strategic planning theory of Harold Koontz et al. This study is applied research with a qualitative approach. Data sourced from interviews, observations, and literature. Study results: first, identifying problems, namely problems with the abilities and attitudes of administrators and activity design. Second, formulating objectives, namely re-squeezing active, administrators with management insight, solid, and creative during September 2024. Third, formulating premises in the form of mapping and analysis of important factors, namely the abilities of administrators, teaching abilities, interest in learning religion, and others. Third, formulating*

*methods, namely: management training; study themes about God and worship; active creative youth activities in groups, fun, and bil hikmah. What is different from the theory is that the formulation of short-term goals needs to consider priorities and realism, the analysis process in determining alternative solutions by linking internal and external factors, and formulating solutions based on non-financial efficiency.*

**Keywords:** *Strategic Planning, Small Organization, Remaja Masji Baitur Rokhim, Sidoarjo*

## Pendahuluan

Misi dakwah perlu melewati proses kerja sama antar muslim dengan menguatkan tujuan dan bergerak bersama secara kontinu. Dakwah tidak seperti kegiatan tabligh yang hanya sebatas menyampaikan konsep Islami ke sasaran dakwah. Dakwah adalah proses kontinu untuk merubah sosial menjadi masyarakat yang sesuai dengan nilai Islam.<sup>1</sup> Mengingat proses dakwah yang tidak instan, dalam konteks inilah manajemen dakwah perlu dijalankan karena dengan ilmu manajemen akan mampu menggerakkan banyak orang untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam berorganisasi, perlu rencana strategi karena berhadapan dengan kondisi dinamis, ada tantangan dari internal dan eksternal yang menghambat pencapaian tujuan organisasi. Di dunia bisnis, perencanaan strategi merupakan kebutuhan yang mendesak dan harus dilaksanakan secara maksimal mengingat lingkungan persaingan dan pasar yang selalu berubah dan masa depan kian sulit diprediksi.<sup>2</sup> Begitupun di organisasi dakwah juga akan mengalami hal serupa. Organisasi dakwah berhadapan dengan situasi dinamis, diindikasikan dari

preferensi kebutuhan mitra dakwah yang berubah, teknologi sebagai media dakwah yang kian berkembang, kepentingan stakeholder yang juga bervariasi. Kondisi demikian yang memicu perlunya perencanaan strategi.<sup>3</sup>

Remaja masjid menjadi salah satu lembaga dakwah memiliki posisi penting dalam pengembangan karakter remaja muslim di *grass root*. Kualitas remaja menjadi gambaran wujud kebudayaan dan perkembangan bangsa negara ke depan. Remaja Masjid memiliki kedudukan penting dan strategis, terutama dalam konteks pembinaan remaja sebagai generasi harapan bangsa. Kelak, remaja akan menjadi tulang punggung masyarakat dalam memakmurkan masjid dan menyebarkan syiar Islam serta kehidupan beragama yang Islami.<sup>4</sup> Nabi Muhammad juga melakukan pembinaan obyek dakwah secara institusional. Menurut Larry Poston, Nabi mendirikan masjid dan pusat pendidikan “darul arqam” sebagai bukti sejarah yang menunjukkan bahwa Nabi telah menempatkan ajaran Islam dalam institusi.<sup>5</sup> Di era modern saat ini, pola pembinaan remaja muslim juga perlu beradaptasi secara kreatif inovatif agar nilai

<sup>1</sup> Sihabudin Noor, “Strategi Dakwah Islam Berkearifan Lokal Di Kalangan Suku Anak Dalam Jambi,” *Jurnal Kajian Dakwah Dan Kemasyarakatan* 27, no. 1 (2023): 27.

<sup>2</sup> Enny Diah Astuti, “Perencanaan Strategi Bisnis Dengan Penerapan Corporate Entrepreneurship Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Studi Empiris Pada : UKM Industri Pakaian Jadi Kota Bekasi,” *Jurnal Lentera Bisnis* 8, no. 1 (2019): 7, doi:10.34127/jrlab.v8i1.260.

<sup>3</sup> Shofyan Affandy, “Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk

Dakwah Berdimensi Jangka Pendek,” *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 2 (2022): 218, doi:10.55372/inteleksiajpid.v4i2.249.

<sup>4</sup> Dewi Maharani, “Pendampingan Pengurus Remaja Masjid Dalam Pengelolaan Administrasi,” *Parahita Abdimas: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 1, no. 1 (2019): 31, <https://ejournal.unma.ac.id/index.php/parahita>.

<sup>5</sup> Abdul Basit, *Dakwah Remaja (Kajian Remaja Dan Institusi Dakwah Remaja)* (Purwokerto: STAIN Press, 2011), 72.

Islam yang universal masih terasa segar dan membekas di benak remaja. Beberapa contoh adaptasi yang bisa dilakukan yakni melakukan bimbingan moral dan agama secara rasional, bimbingan diskusi dan bermusyawarah, bedah buku, bimbingan dari pengaruh negatif lingkungan dan media massa, membimbing dan mengawasi pergaulan muda-mudi, menyalurkan hobi, dan mengembangkan seni, olahraga, serta kegiatan wisata keagamaan.<sup>6</sup>

Faktanya banyak remaja masjid (remas) di Indonesia mengalami masalah pengelolaan organisasi yang berefek pada menurunnya kualitas pembinaan karakter islami bagi anggotanya. Salah satunya yakni Remaja Masjid di Kabupaten Asahan yang menghadapi banyak tantangan, yakni hanya berkegiatan saat Ramadhan saja, anggota remaja masjid tidak sinergis dengan pengurus masjid, serta kesulitan regenerasi anggota remaja masjid.<sup>7</sup> Ada pula fakta pengurus masjid yang menganggap bahwa masjid semata-mata untuk kegiatan ibadah shalat saja, kurang kreatif dalam menciptakan kegiatan.<sup>8</sup> Masalah kurangnya pengelolaan pengurus masjid/ takmir pada anggota remaja masjid juga ditemui di Kabupaten Majalengka, padahal di sana anggota remaja masjid kurang pengetahuan dan pengalaman dalam mengelola kegiatan dan perlu dibimbing.<sup>9</sup> Beberapa kondisi di atas menunjukkan ada masalah SDM (anggota remaja masjid) yang belum dikelola agar bisa nyaman dan loyal berkontribusi pada kemakmuran masjid, ada regenerasi SDM, serta masalah desain acara remaja

masjid yang belum mapan. Hal-hal itu tidak akan muncul di permukaan dan berlarut-larut jika sedari awal sudah ada perencanaan strategi yang ampuh. Maka, penelitian perencanaan strategi dipandang cukup krusial menghadapi berbagai tantangan dakwah, khususnya saat menyoar objek remaja muslim.

Salah satu remaja masjid di Sidoarjo, Jawa Timur, yang menjadi fokus penelitian ini juga memiliki problema serupa yakni Remaja masjid Baitur Rokhim. Remaja masjid ini memiliki misi untuk memberikan pengondisian Islami yang positif untuk remaja sekitar di tengah derasnya arus kerusakan moral perkotaan. Dalam perkembangannya, sudah ada sekitar 30 anak aktif mengikuti kegiatan. Kegiatan yang dilakukan biasanya dilakukan sekali dalam sebulan. Namun, mulai bulan Maret 2024 yakni setelah bulan Ramadhan, kegiatan menjadi vakum/*mandeg* selama hampir 3-4 bulan. Salah satu sebab dari masalah ini adalah belum ada rencana strategi yang adaptif, comprehensif, dan solutif. Jika kondisi ini tidak segera dipecahkan maka akan semakin menjauhkan anggotanya dari pengondisian positif, sesuai amanah pembina Remas.<sup>10</sup>

Di organisasi kecil dalam fase merintis seperti remaja masjid ini, perencanaan strategi perlu disusun dengan benar. Masa merintis di organisasi dakwah adalah masa yang rawan terjadi kegagalan.<sup>11</sup> Pentingnya perencanaan strategi di organisasi dakwah skala kecil bisa dibandingkan dengan realitas

<sup>6</sup> Ibid., 63.

<sup>7</sup> Aidil Zihad, Hasnun Jauhari Ritonga, and Percut Sei Tuan, "Problematika Pengelolaan Masjid Di Kecamatan Kisaran Barat Kabupaten Asahan," *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal* 6, no. 5 (2024): 3025, doi:10.47476/reslaj.v6i5.2294.

<sup>8</sup> Suparman Mannuhung, "Manajemen Pengelolaan Masjid Dan Remaja Masjid Di Kota Palopo," *To Maega Jurnal Pengabdian Masyarakat* 1, no. 1 (2018): 18.

<sup>9</sup> Maharani, "Pendampingan Pengurus Remaja Masjid Dalam Pengelolaan Administrasi," 37.

<sup>10</sup> Wawancara pengurus Remaja Masjid Baitur Rokhim Sidoarjo.

<sup>11</sup> Ahmad Hidayat and Dedy Pradesa, "Mengelola Organisasi Dakwah Dalam Situasi Pandemi Dengan Karakter Kewirausahaan," *Idarotuna* 4, no. 2 (2022): 111, doi:10.24014/idarotuna.v4i2.16883.

organisasi lain dengan skala yang sama yakni bisnis saat merintis. Di fase merintis bisnis, perencanaan strategi dibutuhkan agar bisa membuat keputusan tepat dan cepat dalam mengantisipasi perubahan di masa depan yang begitu cepat, contohnya tantangan pasar dan persaingan.<sup>12</sup> Di dalam dunia dakwah juga demikian, organisasi pengelola zakat yang kecil juga memerlukan perencanaan strategi agar memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.<sup>13</sup> Dalam penelitian lain, perencanaan program dakwah bisa dilakukan di konteks pemecahan jangka pendek misalkan dalam komunitas kecil seperti kepanitiaan, tingkat mikro.<sup>14</sup>

Perencanaan strategi menjadi hal yang perlu dirumuskan menghadapi masalah di Remaja Masjid Baitur Rokhim. Karena itu, rumusan masalah dari studi ini: Bagaimana perencanaan strategi Remaja Masjid Baitur Rokhim, Sidoarjo dalam memecahkan masalah vakumnya kegiatan dalam jangka pendek tahun 2024?. Tujuan studi ini yakni menemukan solusi melalui perencanaan strategi jangka pendek pada Masjid Baitur Rokhim, Sidoarjo pada tahun 2024. Studi ini merupakan penelitian terapan (*applied research*) dengan pendekatan kualitatif. Teori yang digunakan untuk menganalisis

adalah teori Perencanaan Strategi Harold Koontz, O'Donnel, dan Wehrich. Teori ini berangkat dari konteks bisnis, bisa digunakan untuk merencanakan organisasi di jangka pendek, menengah, dan panjang.<sup>15</sup> Keunggulan dari teori ini memuat langkah-langkah cukup lengkap mulai dari pendataan masalah organisasi, merumuskan sasaran, membangun premis, hingga merumuskan keputusan strategi. Di setiap langkahnya juga disertai contoh yang konkrit. Teori tersebut bisa dijadikan dasar teoritis untuk diterapkan di organisasi sosial dakwah skala kecil. Manfaat teoritis dari penelitian ini yakni temuan proses perencanaan strategi di organisasi sosial dakwah skala kecil, sedang manfaat praktisnya yakni memberikan sumbangsih rencana strategi bagi Remaja Masjid Baitur Rokhim Sidoarjo serta inspirasi bagi remaja masjid selainnya yang mengalami problem keorganisasian serupa. Penelitian terdahulu terkait perencanaan strategi banyak dilakukan di organisasi bisnis. Penelitian tersebut seperti yang dilakukan oleh Titik di UMKM sepatu<sup>16</sup>, Mihani di UMKM kuliner<sup>17</sup>, Kadek Dena di UMKM retail<sup>18</sup>, Enny di UKM pakaian jadi<sup>19</sup>, dan banyak lainnya. Ada pula penelitian perencanaan strategi di UMKM dengan mengkaji literatur seperti penelitian Laura

<sup>12</sup> Astuti, "Perencanaan Strategi Bisnis Dengan Penerapan Corporate Entrepreneurship Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Studi Empiris Pada : UKM Industri Pakaian Jadi Kota Bekasi," 7–8.

<sup>13</sup> Ahmad Nofal Abudi, "Prosedur Analisis SWOT Pada Analisa Kasus Manajemen Zakat & Infak Di Organisasi Kecil," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 1, no. 1 (2023): 127, doi:10.55372/tanzhim.v1i1.14.

<sup>14</sup> Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek," 229.

<sup>15</sup> Harold; Koontz, Cyril; O'Donnel, and Heinz Wehrich, *Manajemen*, 1st ed. (Jakarta: Erlangga, 1994), 145.

<sup>16</sup> Titik Inayati, Evianah, and Hendra Prasetya, "Perumusan Strategi Dengan Analisis SWOT Pada Usaha Mikro Kecil Menengah (Studi Kasus UMKM Produk Sepatu Di Mojokerto, Jawa Timur)," in *Seminar Nasional Manajemen Dan Bisnis Ke-3*, 2018, 218.

<sup>17</sup> Mihani and Thomas Robert Hutauruk, "Strategi Pengembangan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM) Dapur Etam Sejahtera Samarinda Dalam Meningkatkan Penjualan Strategy for Development of Micro, Small and Medium Business (UMKM Kitchen Etam Prosperous Samarinda In Improving Sales," *Jurnal Riset Inossa* 2, no. 2 (2020): 111, www.ibukotakita.com,.

<sup>18</sup> Kadek Dena Krisnantara and Mertayani Sari Dewi, "Strategi Usaha Kecil Menengah Penjual Sembako Di Desa Kubutambahan Dalam Meningkatkan Keuntungan," *Jurnal Publikasi Ekonomi Dan Akuntansi* 3, no. 1 (2023): 132, doi:10.51903/jupea.v3i1.503.

<sup>19</sup> Astuti, "Perencanaan Strategi Bisnis Dengan Penerapan Corporate Entrepreneurship Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Studi Empiris Pada : UKM Industri Pakaian Jadi Kota Bekasi," 6.

Lahindah<sup>20</sup> serta Chairil.<sup>21</sup> Penelitian di organisasi dakwah skala kecil sangat minim. Ada penelitian di organisasi dakwah yakni oleh Ahmad Nofal yakni di organisasi zakat dan infaq.<sup>22</sup> Perbedaannya dengan penelitian ini adalah subjek penelitian, studi ini di konteks organisasi sosial dakwah remaja masjid yang berorientasi pada pembangunan karakter Islami, tidak terkait pengelolaan dana, serta di penelitian ini tidak menggunakan teori *SWOT analysis*. Selain itu, kebanyakan penelitian perencanaan strategi dilakukan pada konteks organisasi besar dan jangka panjang. Hal ini seperti disampaikan oleh Ajiwe dan Jankelova dalam Rizka, studi sebelumnya mengenai manajemen strategis berfokus pada perusahaan besar dan sangat sedikit sekali penelitian yang dilakukan terkait dengan proses perencanaan strategi di perusahaan kecil seperti UKM.<sup>23</sup> Perencanaan strategi di organisasi besar berbeda dengan organisasi kecil. Gilmore dan Carson dalam Rizka, mengemukakan bahwa dalam proses pengambilan keputusan oleh seorang wirausahawan pada organisasi kecil berbeda dengan proses pengambilan keputusan dalam organisasi besar.<sup>24</sup> Berdasarkan gambaran penelitian

sebelumnya, maka sangat jarang ditemui penelitian tentang perencanaan strategi di organisasi kecil dalam bidang dakwah.

Penelitian terdahulu yang menggunakan teori manajemen Harold Koontz, O'Donnel, dan Weihrich bukan terkait penerapan ke medan organisasi dakwah. Pertama, penelitian studi pustaka terkait *Essentials of Management* oleh Shatur<sup>25</sup> dan sejarah manajemen.<sup>26</sup> Berikutnya penelitian terkait pengelolaan sekolah, misal menentukan kurikulum manajemen dalam pendidikan tinggi<sup>27</sup> dan pengelolaan kualitas bangunan.<sup>28</sup>

## Metode

Studi ini termasuk penelitian terapan karena berorientasi untuk memberikan solusi/pemecahan masalah praktis yang dapat langsung diterapkan pada konteks tertentu/spesifik, dalam hal ini pemecahan masalah pada Remaja Masjid Baitur Rokhim, Sidoarjo. Penelitian terapan (*applied research*) bisa digunakan dalam menjawab masalah kekinian di suatu lingkungan organisasi yang memerlukan solusi atau di situasi yang memerlukan perbaikan.<sup>29</sup> Dalam

<sup>20</sup> Laura Lahindah, "Proses Pengambilan Keputusan Strategik Pada Usaha Kecil Menengah: Sebuah Kajian Literatur," *Finance & Accounting Journal* 04, no. 01 (2015): 154, [https://www.researchgate.net/profile/Laura-Lahindah/publication/303013942\\_Proses\\_Pengambilan\\_Keputusan\\_Strategik\\_Pada\\_Usaha\\_Kecil\\_Menengah\\_Sebuah\\_Kajian\\_Literatur/links/5735677708ae298602df1010/PROSES-PENGAMBILAN-KEPUTUSAN-STRATEGIK-PADA-USAHA-KECIL-MENEN](https://www.researchgate.net/profile/Laura-Lahindah/publication/303013942_Proses_Pengambilan_Keputusan_Strategik_Pada_Usaha_Kecil_Menengah_Sebuah_Kajian_Literatur/links/5735677708ae298602df1010/PROSES-PENGAMBILAN-KEPUTUSAN-STRATEGIK-PADA-USAHA-KECIL-MENEN).

<sup>21</sup> Chairil Noor and Gartika Rahmasari, "Esensi Perencanaan Bisnis Yang Memadai Bagi Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM)," *Jurnal Abdimas BSI* 1, no. 3 (2018): 454, <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/abdimas/article/view/4112/2525>.

<sup>22</sup> Nofal Abudi, "Prosedur Analisis SWOT Pada Analisa Kasus Manajemen Zakat & Infak Di Organisasi Kecil," 125.

<sup>23</sup> Rizka Nur Aulia, "Analisis Proses Pengambilan Keputusan Di UKM Menggunakan Model Pengambilan

Keputusan Strategis," *Jurnal Syntax Transformation* 1, no. 6 (2020): 286.

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Shakti Chaturvedi, "Essentials of Management," *Journal of Education for Business* 96, no. 1 (2021): 1, doi:10.1080/08832323.2020.1720572.

<sup>26</sup> Guanjun Xiao et al., "Exploration and Research of Management Theory," *Journal of Education, Humanities and Social Sciences* 15 (2023): 140, doi:10.54097/ehss.v15i.9211.

<sup>27</sup> Jaroslav Komárek, "Some Contradictions in the Current Management Studies," *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science* 8, no. 3 (2015): 67, doi:10.7160/eriesj.2015.080303.

<sup>28</sup> Nkechi M. Maduka, Abiodun O. Olotuah, and Kelechi E. Ezeji, "Appraisal Of Building Conditions In Public Secondary Schools In Onitsha, Nigeria," *COOU African Journal of Environmental Research* Vol 2, no. 1 (2020): 66.

<sup>29</sup> Asep Hermawan, *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif* (Jakarta: Grasindo, 2005), 27.

sumber lain, tujuan penelitian terapan adalah: (1) menguji kegunaan teori dalam bidang tertentu; (2) menjelaskan hubungan empirik dan generalisasi analitis diantara bidang tertentu. Kegunaan penelitiannya untuk menambahkan pengetahuan yang didasarkan pada bidang tertentu dan mengembangkan penelitian/ metodologi dalam bidang tertentu.<sup>30</sup> Charters memberikan lima buah langkah dalam melaksanakan penelitian terapan. Kelima langkah tersebut adalah: (1) sesuatu yang sedang diperlukan, dipelajari, diukur, dan diperiksa kelemahannya; (2) satu dari kelemahan-kelemahan yang diperoleh, dipilih untuk penelitian; (3) biasanya dilakukan pemecahan dalam laboratorium; (4) kemudian dilakukan modifikasi sehingga penyelesaian dapat dilakukan untuk diterapkan; (5) pemecahannya dipertahankan dan menempatkannya dalam suatu kesatuan sehingga ia menjadi bagian yang permanen dari satu sistem tertentu.<sup>31</sup>

Selain itu, studi ini juga menggunakan pendekatan kualitatif karena berupaya memaparkan data kualitatif pemetaan kondisi organisasi secara alamiah, lalu dianalisis, dan dirumuskan strategi berikut pertimbangannya secara kualitatif. Metode kualitatif bersifat naturalistik, menggunakan data dan analisisnya bersifat kualitatif.<sup>32</sup>

Sumber data yang digunakan adalah pengurus Remaja Masjid Baitur Rokhim, dokumentasi kegiatan, dan penelitian terkait kondisi Remas ini. Metode pengumpulan datanya dengan wawancara, observasi kegiatan remaja masjid, dan pustaka yang diambil dari kurun waktu Juni hingga Agustus 2024. Teknis analisis data yakni dengan mengkonstruksi data internal dan eksternal organisasi secara rasional berdasar teori perencanaan strategi Harold Koontz, O'Donnel, dan Wehrich sehingga melahirkan konsep rencana strategi. Dalam proses konstruksi tersebut, memungkinkan ditemukan temuan baru terkait aplikasi *framework* perencanaan strategi di konteks organisasi dakwah skala kecil.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Perencanaan Strategi Organisasi

Berikut akan dipaparkan teori perencanaan menurut Koontz, O'Donnel, dan Wehrich sebagai pijakan perencanaan strategi organisasi dakwah skala kecil. Perencanaan berisi tujuan dan sasaran serta metode untuk mencapainya agar usaha kelompok menjadi efektif.<sup>33</sup> Proses perencanaan ini bisa digunakan dalam proses organisasi di jangka pendek, sedang, dan panjang.<sup>34</sup> Prosedur perencanaan dari teori yakni:<sup>35</sup>

---

<sup>30</sup> Surya Dharma, "Pendekatan, Jenis, Dan Metode Penelitian Pendidikan" (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008), 10.

<sup>31</sup> Ramli Ramli et al., "Penelitian Multidimensi: Analisis Beragam Jenis Dan Teknik," *Indo-MathEdu Intellectuals Journal* 5, no. 3 (2024): 3851–52, doi:10.54373/imeij.v5i3.1379.

<sup>32</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012), 8.

<sup>33</sup> Koontz, O'Donnel, and Wehrich, *Manajemen*, 120.

<sup>34</sup> *Ibid.*, 145.

<sup>35</sup> *Ibid.*, 136.



Gambar 1: Prosedur Perencanaan Menurut Koontz, O'Donnel, dan Weihrich

Penjelasan: *pertama*, menyadari peluang. Kesadaran akan peluang/kesempatan yakni melihat jelas dan lengkap di hari depan yakni kelebihan dan kelemahan, alasan perlunya memecahkan masalah, dan harapan ke depan. Kata peluang ini sebenarnya masalah, yang dimaknai suatu keadaan kekacauan atau kebingungan dan kebutuhan akan pemecahan untuk mencapai cita-cita tertentu. Masalah-masalah ini dianggap sebagai peluang untuk melakukan perbaikan demi progresnya perusahaan. Ada dirut yang suka memakai peluang dibanding masalah. Lalu, dengan peluang itu menetapkan sasaran secara realistis.<sup>36</sup> Perencanaan dimulai dari mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan, harapan ke depan di organisasi tersebut. Dari titik tolak kelemahan/

masalah ini maka rencana diarahkan untuk melakukan perbaikan.

*Kedua*, menentukan sasaran. Sasaran adalah hasil yang diharapkan menggambarkan hal-hal akhir yang harus dilakukan, dimana penekanan penting harus ditempatkan, dan apa yang harus dicapai dari strategi, kebijakan, prosedur, peraturan, anggaran, dan program.<sup>37</sup> Sasaran yang baik harus jelas, ada penjelasan secara kuantitatif dan kualitatif.<sup>38</sup> Sasaran departemen harus ditetapkan berdasar arahan dari atasan. Atasan memberikan informasi sasaran-sasaran, strategi, premis-premis perencanaan terkait lalu atasan perlu kerja sama dg bawahan dalam menyusun sasaran.<sup>39</sup> Sasaran di organisasi berangkat dari arahan atasan dan masalah organisasi.

<sup>36</sup> Ibid., 135.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Ibid., 165.

<sup>39</sup> Ibid., 163.

Sasaran yang tepat jika ada ukuran kualitatif dan kuantitatif.

*Ketiga*, menentukan premis. Premis adalah asumsi-asumsi perencanaan, dengan kata lain lingkungan yang diharapkan dimana rencana-rencana diharapkan beroperasi.<sup>40</sup> Beberapa premis meramalkan kebijakan yang akan diterapkan, misal jika tidak ada kebijakan pensiun, maka premisnya adalah apakah kebijakan demikian tetap diadakan, jika diadakan apa isinya.<sup>41</sup> Bentuk premis: eksternal-internal; kuantitatif-kualitatif; kadar pengendalian (tidak dapat dikendalikan, setengah bisa diawasi, dan dapat dikendalikan); *forecasting/* peramalan.<sup>42</sup> Contoh premis dalam teori bisa berupa faktor/ variabel internal-eksternal, pertanyaan-pertanyaan, pemetaan internal/ eksternal di masa sekarang dan akan datang. Cara menentukan premis secara efektif yakni memilih premis-premis yang kritis dan strategis sesuai dengan konteksnya. Premis ini melihat dari gerak siklus bisnisnya dan bidang perusahaan yang difokusasi serta lingkup departemen kerjanya. Bagi perusahaan baja, kecenderungan konstruksi komersial atau produksi mobil menjadi hal penting, namun tidak untuk perusahaan mainan anak.<sup>43</sup> Tahap menentukan premis ini adalah tahap membangun gambaran siklus organisasi, menetapkan faktor yang kritis & strategis, lalu melakukan pemetaan faktor internal dan eksternal yang berkaitan dalam mencapai sasaran organisasi. Sifatnya faktor ini bisa terkait dengan konteks kini atau *forecast*, jangka pendek atau panjang.

*Keempat*, mencari alternatif-alternatif keputusan yang paling berhasil, membuang alternatif yang berpotensi tidak membawa kesuksesan. Setiap departemen juga punya lingkup masing-masing, “faktor mana yang sangat memengaruhi arah rencana yang menjadi tanggungjawabku?”.<sup>44</sup> Pencarian alternatif adalah dengan membuat faktor pembatas, contoh: keterbatasan uang dan kredit maka peralatannya tidak bisa beli. Contoh lain, apakah akan beli perlengkapan baru? Maka dilihat besaran modal, kesiapan pelatihan untuk SDM, dan apakah peralatan itu langka.<sup>45</sup> Menurut Harold dkk, pertimbangan menentukan alternatif adalah faktor pembatas, berupa kelemahan-kelemahan yang dimiliki organisasi.

*Kelima*, mengevaluasi arah tindakan alternatif. Caranya dengan menimbang berbagai faktor dari sudut pandang premis dan tujuan.<sup>46</sup> Pengukuran kesesuaian dg tujuan, bisa dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Kuantitatif yakni terkait hal yang bisa diukur, misal biaya tetap, biaya operasi, biaya pelayanan tambahan, dan waktu. Kualitatif seperti efek pada kualitas hubungan dengan buruh, resiko perubahan teknologi, iklim politik. Ditakutkan adanya cara akan berefek pada pemogokan kerja walau labanya tinggi.<sup>47</sup> Cara yang dipilih yakni yang memiliki kesesuaian dalam mencapai tujuan. Di bisnis, tujuannya adalah laba, maka perhitungan *cost* sangat penting entah dari *cost* produksi atau *cost* memecahkan masalah perusahaan. Biaya itu tidak boleh lebih tinggi dari benefit, laba.

---

<sup>40</sup> Ibid., 205.

<sup>41</sup> Ibid., 137.

<sup>42</sup> Ibid., 207–8.

<sup>43</sup> Ibid., 220–21.

<sup>44</sup> Ibid., 220–22.

<sup>45</sup> Ibid., 227–29.

<sup>46</sup> Ibid., 139.

<sup>47</sup> Ibid., 229.



*Keenam*, memilih satu arah tindakan. Untuk memilih arah tindakan bisa berbagai macam cara, misalkan berdasarkan pengalaman, eksperimentasi, serta penelitian dan analisis.<sup>48</sup> *Pertama*, pengalaman sebagai pedoman. Pengalaman masa lalu dianalisis secara mendalam faktor kesuksesan/kegagalan dan dijadikan pedoman untuk ke depan. *Kedua*, eksperimentasi yakni mencoba alternatif dan menilai mana hasil yang lebih baik, contoh: mencoba melaunching produk di sekup pasar lokal sebelum dilaunching ke pasar nasional. Percobaan sistem ke cabang perusahaan X sebelum ke semua cabang. *Ketiga*, penelitian dan analisis yakni pencarian hubungan antar variabel, pembatasan, dan premis yang lebih penting yang berhubungan dengan yang mau dicapai.<sup>49</sup> Keputusan yang tepat dipilih dengan jalan metode empiris atau rasional. *Ketujuh*, merumuskan rencana turunan (*derivate*). Lalu *kedelapan*, penyusunan anggaran. Langkah ketujuh dan kedelapan ini tidak menjadi fokus dalam artikel ini.

## 2. Remaja Masjid Baitur Rokhim, Sidoarjo sebagai Organisasi Dakwah Skala Kecil

Menurut Robbins, jumlah dari pegawai menentukan besaran organisasi.<sup>50</sup> Organisasi kecil seperti perusahaan Amerika yang anggotanya sekitar tiga orang, sedang perusahaan raksasa bisa ratusan hingga ribuan.<sup>51</sup> Jadi organisasi kecil diindikasikan dari jumlah anggota satuan atau puluhan. Organisasi atau perusahaan skala kecil yakni organisasi yang masih sederhana atau tidak

kompleks, variasi pekerjaan cenderung terbatas. Pemimpin perusahaan lebih intensif terjun ke lapangan, cenderung mensentralisasi keputusan. Perusahaan kecil sangat mengutamakan prinsip efisien karena terbatas sumber daya. Selain itu, tidak punya power sehingga cenderung tergantung pada lingkungan.<sup>52</sup> Jadi ciri organisasi kecil yakni jumlah SDM satuan-puluhan, variasi pekerjaan terbatas, sumber daya terbatas, dan tergantung pada lingkungan.

Sedang organisasi dakwah adalah merupakan alat untuk pelaksanaan dakwah agar dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan secara efektif efisien. Mengorganisir dakwah yakni menghimpun dan mengatur sumber daya ke dalam suatu kerangka struktur dan hubungan dengan pola tertentu agar bisa dilakukan bersama-sama.<sup>53</sup> Dari sumber lain, organisasi dakwah adalah wadah atau lembaga untuk mencapai tujuan dakwah yang dikelola dengan proses manajemen yang efektif efisien. Di dalamnya ada stakeholder yang bersama-sama secara sadar berupaya mencapai target dakwah.<sup>54</sup> Organisasi dakwah dicirikan dari tujuannya yakni kesuksesan dakwah, menggunakan sumber daya yang ada (personal atau material), pengelolaan kerja samanya diarahkan memenuhi prinsip efektif efisien. Dari ciri khas tersebut, Remaja Masjid Baitur Rokhim termasuk organisasi dakwah skala kecil karena orientasinya untuk menciptakan generasi Islami, memiliki pengurus dan anggota masih puluhan, pekerjaan masih sederhana (terkait kajian, acara, dan penggalan dana), dan pembina/ ketua remas menjadi penopang berjalannya kegiatan serta cenderung tersentralisasi.

<sup>48</sup> Ibid., 232.

<sup>49</sup> Ibid., 232–34.

<sup>50</sup> Stephen P Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain, Dan Aplikasi*, 3rd ed. (Jakarta: Arcan, 1994), 166–67.

<sup>51</sup> Ibid., 182.

<sup>52</sup> Ibid., 184–86.

<sup>53</sup> Zaini Muchtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah* (Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996), 15.

<sup>54</sup> Khairan Muhammad Arif et al., "Urgensi Manajemen Dalam Dakwah," *Spektra: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial* 3, no. 2 (2021): 71, doi:10.34005/spektra.v3i2.1901.

Remaja Masjid Baitur Rokhim berlokasi di Desa Taman Barat Sidoarjo. Penggagas berdirinya musala ini adalah Ibu Neni, muncul insiatif saat menemukan sebuah Musala yang berdiri sejak tahun 1990an namun hanya berfungsi sebagai tempat ibadah. Musala belum memiliki kegiatan selain kegiatan ibadah. Tempat ini berakhir sepi seperti kuburan saat tidak ada jadwal shalat. Padahal kampung ini memiliki kekuatan pemuda dan remaja yang lumayan besar. Agar Musala tidak hanya difungsikan sebagai tempat shalat saja maka Ibu Neni menggunakan musala sebagai basis kegiatan remaja. Harapannya agar mereka memiliki lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan bakat minatnya dan senantiasa mengingat Allah agar dapat menjauhkan dari lingkungan yang negatif.<sup>55</sup> Dengan adanya struktur organisasi maka secara resmi telah berdiri sebuah organisasi Remaja Musala Baiturrahim di kampung. Struktur organisasinya meliputi Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara, Departemen Dakwah, Departemen Pendidikan, Departemen Humas, dan Departemen Penggalan Dana. Peresmian dilaksanakan pada saat peringatan Tahun Baru Islam sebagai momentum perubahan menjadi lebih baik.<sup>56</sup> Dengan konteks situasi yang demikian maka dapat diidentifikasi bahwa remaja masjid Baitur Rakhim, Sidoarjo adalah organisasi dakwah berskala kecil, mengingat organisasi ini baru terbentuk dan secara jumlah keanggotaan juga masih terbatas.

Organisasi kecil cenderung rentan mengalami kegagalan hingga runtuh di masa awal pendiriannya. Hal ini sesuai dengan riset “*Small Business Administration*” di AS,

sebanyak 82% pengusaha kecil mengalami kegagalan dalam 2 tahun pertama operasinya. Indonesia mungkin juga lebih banyak. Alasan kegagalannya banyak di aspek SDM yang tidak cakap yakni tidak ulet, pintar, telaten (45%); pengalaman minim (20%); kekurangan pengalaman manajemen (18%); dan faktor lain seperti lalai, penggelapan, dan bencana. Diperkirakan di Indonesia jumlahnya lebih besar.<sup>57</sup> Organisasi kecil memiliki kondisi terbatas baik dari SDM, sumber daya lain, jaringan secara kuantitas dan kualitas. Remaja Masjid Baitur Rokhim juga mengalami keterbatasan tersebut, pengurusnya kurang cakap dalam manajemen (cenderung praktis) dan kurang ulet dalam menghadapi masalah, dan banyaknya kesibukan lain.<sup>58</sup>

### **3. Perencanaan Strategi Jangka Pendek Remaja Masjid Baitur Rakhim Sidoarjo**

Rencana strategi yang akan dirumuskan sifatnya jangka pendek karena akan dilakukan selama bulan September 2024. Persoalan yang menjadi fokus untuk dicarikan solusinya yakni kondisi vakumnya kegiatan remaja masjid Baitur Rakhim selama 3-4 bulan semenjak selesai Ramadhan 2024 (bulan Maret 2024). Salah satu sebab persoalannya adalah pengurus remaja masjid tidak memiliki rencana strategi yang adaptif, komprehensif, dan solutif. Rencana kegiatan dilakukan seminggu sebelum kegiatan dengan jalan diskusi bersama dengan semua anggota mengenai keinginan kegiatan acara. Alhasil jika ada kesibukan, keinginan acara yang bentrok dan variatif, efeknya kegiatan sulit

<sup>55</sup> Nenie Sofiyawati, “Mendirikan Organisasi Remaja Musala Sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat,” *Jendela PLS* 8, no. 1 (2023): 99, doi:10.37058/jpls.v8i1.7463.

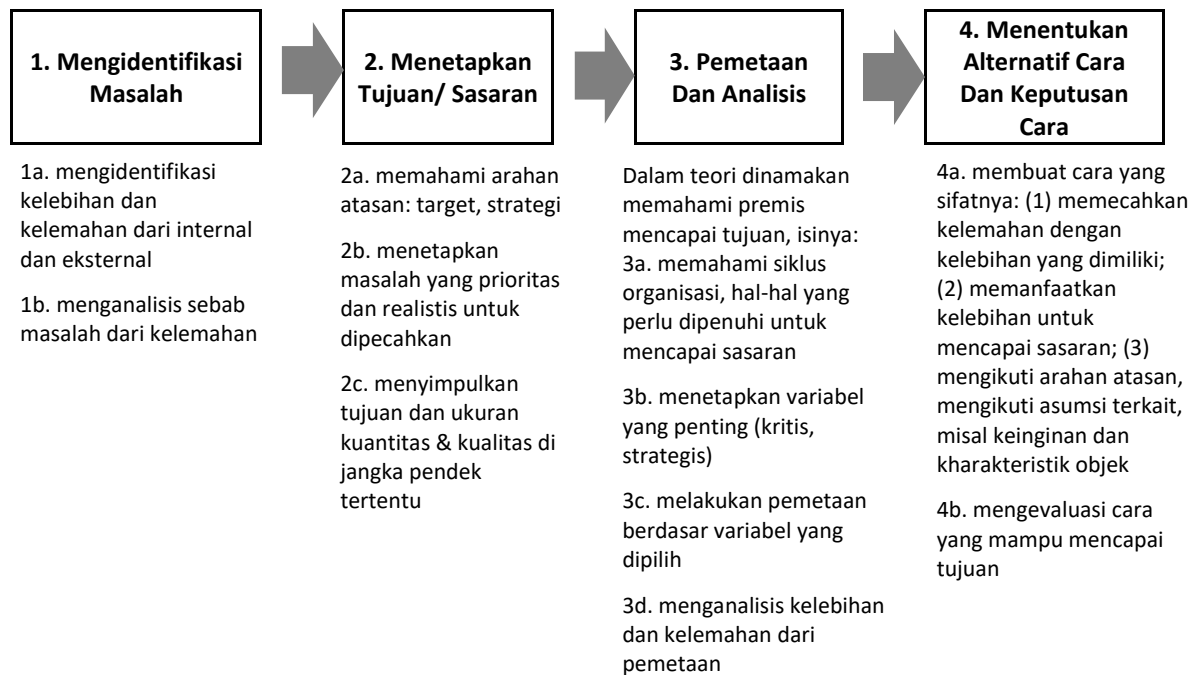
<sup>56</sup> *Ibid.*, 103.

<sup>57</sup> B.N Marbun, *Kekuatan Dan Kelemahan Perusahaan Kecil*, 2nd ed. (Jakarta Pusat: PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1993), 53–54.

<sup>58</sup> Wawancara pengurus Remaja Masjid Baitur Rokhim Sidoarjo.

dilakukan dan vakum berbulan-bulan.<sup>59</sup> Rencana strategi harusnya dibuat dengan melalui prosedur yang bisa dipertanggungjawabkan agar masalah bisa diselesaikan.

Proses perencanaan strategi di Remaja Masjid Baitur Rokhim Sidoarjo menggunakan proses berikut:



Gambar 2 - Proses Perencanaan Strategi Remaja Masjid Baitur Rokhim Sidoarjo

### Proses Pertama: Mengidentifikasi peluang berupa kelebihan dan kelemahan (masalah)

Saat pemetaan organisasi, ditemukan kelemahan seiringan dengan kelebihan di remas. Kelebihannya diantaranya ketua remas yang loyal dan dekat dengan mayoritas pengurus, pembina remaja masjid yang support kegiatan dan pendanaan, anggota remas sekitar 20-an yang rutin hadir jika ada acara meriah. Sedang kelemahannya yakni adanya masalah vakumnya kegiatan remas. Setelah didalami ada empat sebab masalah diantaranya yakni terkait ketua

remas, pengurus remas, tenaga profesional, dan ketersediaan produk remas.<sup>60</sup>

*Pertama*, sebabnya yakni ketua remas kurang memiliki kemampuan mengelola remas dan menggerakkan bawahannya. Hal ini ditandai dengan adanya sikap ketidakmampuan memberikan arah bagi remas, tidak mampu dalam menggerakkan bawahannya untuk bersama bekerja, dan cenderung menggantungkan pihak lain dalam membuat keputusan. Ketua ini masih SMA dan belum memiliki banyak pengalaman organisasi.<sup>61</sup>

<sup>59</sup> Wawancara pengurus Remaja Masjid Baitur Rokhim Sidoarjo.

<sup>60</sup> Wawancara pengurus Remaja Masjid Baitur Rokhim Sidoarjo.

<sup>61</sup> Wawancara pengurus Remaja Masjid Baitur Rokhim Sidoarjo.

*Kedua*, sebabnya yakni pengurus remas sebagai SDM ketua juga belum memiliki kemampuan mengelola remas, belum ada ikatan in group/ kekompakan kelompok, dan adanya sikap tidak mau kerja bersama di remas. Minimnya sikap in group ini ditandai dengan jarangya interaksi antar anggota remas, tidak saling tahu-menahu kondisi masing-masing dan masalah anggota yang lain sehingga tidak ada kebersamaan saat di remas. Tidak mau kerja sama karena hanya hadir jika ada acara, tidak mau berkorban membantu ketua dengan alasan ada kepentingan pribadi, tidak mau berlama-lama di masjid remas.<sup>62</sup>

*Ketiga*, sebabnya karena ketiadaan tenaga profesional yang bisa membantu mengembangkan remas. Ketua selama ini cenderung meminta saran kepada Ibu X, wali murid salah satu anggota, ketika ada masalah. Ibu X ini juga bekerja yang tidak bisa banyak membantu remas.<sup>63</sup> Mengingat anggota remas yang masih muda maka akan menyulitkan proses pengembangan remas tanpa kehadiran tenaga profesional. *Keempat*, sebabnya karena produk/ kurikulum materi remaja masjid belum tersedia, yang ada masih umum yakni hanya berupa nilai-nilai Islam, tidak ada rencana materi berkala. Kegiatan bulanan direncanakan secara mendadak setiap bulan, meminta arahan pada wali murid yang dianggap paling tua. Karena di tiga bulan ini belum ada ide kegiatan, maka tidak ada kegiatan.<sup>64</sup>

Dalam tahap ini, prosedur di *framework* teori untuk mengidentifikasi kelemahan/ masalah bisa diterapkan di konteks perencanaan remaja masjid. Namun, di teori tidak memberikan penekanan perlunya

menganalisis sebab masalah di organisasi. Proses ini penting agar bisa mengetahui seberapa besar kendala dan nantinya menentukan kadar sasaran yang akan ditetapkan yang realistis dalam rentang waktu jangka pendek.

### **Proses *Kedua*: Menentukan Tujuan/ Sasaran Organisasi**

Tujuan/sasaran organisasi yang ditetapkan adalah tujuan jangka pendek, yakni selama September 2024. Arahan dari Takmir masjid yakni menginginkan kegiatan di masjid tidak hanya diikuti remaja namun juga anak-anak, diadakan secara rutin agar bisa menghidupkan kegiatan bermanfaat bagi anak di lingkungan sekitar musholla. Kegiatannya tidak harus mengaji, bisa yang lain. Remas diadakan rutin minimal 1 kali sebulan agar bisa mengondisikan anak dan remaja di wilayah sekitar. Masalah yang dipandang penting adalah pemakaian gadget berlebihan.<sup>65</sup>

Karena ini adalah rencana bulanan, maka perlu memilih masalah yang akan dipecahkan selama bulan September 2024 ini. Masalah yang perlu dipecahkan adalah yang prioritas dan realistis untuk dipecahkan. *Pertama*, perlu dianalisis masalah prioritas yang perlu dipecahkan terlebih dahulu mengingat perlu dipecahkan di jangka pendek, sebulan. Masalah prioritas adalah masalah ketidakmampuan ketua dan pengurus dalam mengelola remas, kebingungan ide kegiatan (produk) untuk remas, dan sikap pengurus remas yang tidak *in group*. Ketiga masalah itu menjadi masalah prioritas untuk dipecahkan karena berkaitan dengan kesiapan SDM dalam

<sup>62</sup> Wawancara pengurus Remaja Masjid Baitur Rokhim Sidoarjo.

<sup>63</sup> Wawancara pengurus Remaja Masjid Baitur Rokhim Sidoarjo.

<sup>64</sup> Wawancara pengurus Remaja Masjid Baitur Rokhim Sidoarjo.

<sup>65</sup> Wawancara pengurus Remaja Masjid Baitur Rokhim Sidoarjo.

menjalankan program jangka pendek bulan September dan menyongsong bulan depannya. Masalah ketidakmampuan mengelola remas menjadi prioritas karena pengurus yang menjadi tonggak tercetus dan terlaksananya ide kegiatan. Masalah terkait ide gagasan kegiatan juga prioritas karena akan menjadi inspirasi pelaksanaan kegiatan bulanan yang perlu diisi sesuai arahan dari takmir. Masalah sikap pengurus yang tidak *in group* perlu dipecahkan mendesak karena menjadi penyebab sikap pengurus yang tidak mau kerja sama, tidak mau susah. Masalah ketiadaan tenaga profesional tidak dipilih untuk dipecahkan karena masalah ini akan sulit dipecahkan, terkait kebijakan takmir sehingga perlu ada waktu yang panjang untuk mendialogkannya.

*Kedua*, perlu memilih masalah yang realistis untuk dipecahkan dalam waktu jangka pendek. Masalah yang realistis untuk dipecahkan dalam sebulan selama September 2024, yang pertama adalah masalah ketiadaan ide gagasan kegiatan. Hal ini karena merumuskan ide bisa dilakukan selama 1-2 minggu oleh pengurus dan konselor. Masalah terkait ketidakmampuan pengurus dalam mengelola remas akan sulit dipecahkan dalam waktu sebulan mengingat hanya ada 1 SDM konselor yang bisa membantu selama 1-2 kali pertemuan, keterbatasan waktu dari pengurus yang tidak setiap saat di masjid. Jika hanya memberikan wawasan terkait pengelolaan organisasi masih memungkinkan. Masalah sikap pengurus yang kurang *in group* juga tidak mungkin dipecahkan dalam waktu sebulan, karena terbentuknya sikap kelompok butuh proses panjang dan adanya keterbatasan SDM untuk menjalankan tugas ini. Jika hanya memberikan pengenalan sikap *in group*, masih memungkinkan.

Jadi, masalah yang memungkinkan untuk dipecahkan adalah: (1) minimnya wawasan pengurus terhadap pengelolaan organisasi; (2) minimnya semangat membangun remas; (3) tidak tersedianya rencana kegiatan bulanan untuk anggota remas. Dengan adanya pemecahan masalah ini diharapkan ada kegiatan remas di bulan September 2024 yang bermanfaat sesuai dengan masalah yang ditemukan. Jadi, dapat disimpulkan tujuan dari rencana ini: Remas kembali aktif menyelenggarakan kegiatan bermanfaat dan bernilai Islami bulan September 2024. Indikatornya: *pertama*, aktif maknanya ada kegiatan yang diselenggarakan di remas yakni kegiatan untuk pengurus yang bermanfaat. Kegiatan Islami maknanya mengandung dengan nilai Islami, seperti meramaikan masjid, membangun karakter remaja. *Kedua*, pengurus memiliki wawasan manajemen kegiatan. Manajemen kegiatan terkait dengan menyelenggarakan kegiatan (menyusun rencana kegiatan hingga implementasi rencananya). *Ketiga*, pengurus memahami dan memiliki semangat untuk bekerja sama dalam kegiatan remas. *Keempat*, pengurus menyiapkan kegiatan yang akan diselenggarakan untuk anggota remas (jumlahnya sekitar 30 anak).

Dalam tahap ini, diketahui bahwa prosedur perencanaan teori di *framework* teori sudah bisa diterapkan yakni: (1) standar dari tujuan bahwa harus jelas secara kuantitas dan kualitas bisa diadopsi di konteks remas ini; (2) sasaran sebagai pengurus remas perlu menimbang dari arahan atasannya (takmir masjid dan pembina remas); dan (3) sasaran perlu diawali dengan memetakan masalah (kelemahan dan kelebihan). Di sisi lain, ada pula hal berbeda dalam proses perencanaan strategi dari pemaparan *framework* di teori perencanaan strategi Koontz dkk. Prosedur teori yang kurang memaparkan proses terkait penetapan masalah prioritas dan

realistis. *Pertama*, teori hanya menyampaikan bahwa merumuskan sasaran perlu dimulai dari masalah. Namun teori tidak menyampaikan mana masalah yang prioritas dengan jelas (teori hanya menyatakan bahwa masalah perlu dipecahkan). Di mushala ini ada beberapa masalah lain yakni di visi organisasi, struktur organisasi yang belum jelas, desain yang belum mendukung, ketiadaan tenaga profesional. Perencana perlu memilih masalah prioritas dipecahkan. *Kedua*, teori tidak memberikan pertimbangan kerealistisan dengan jelas dalam menyusun sasaran/tujuan. Proses ini penting karena dalam waktu jangka pendek, organisasi kecil yang memiliki keterbatasan sumber daya, perlu memilih sasaran yang realistis.

Maka, prosedur merumuskan sasaran yang bisa diterapkan dalam memecahkan masalah remaja masjid yakni: *pertama*, memahami arahan dari atasan. *Kedua*, menentukan masalah prioritas dan realistis untuk dipecahkan. *Ketiga*, menyimpulkan sasaran yang jelas ukuran kuantitas dan/atau kualitasnya.

### **Proses *Ketiga*: Menentukan Premis**

Pemberian wawasan kepada objek terkait manajemen kegiatan remas (menyusun rencana kegiatan dan mengimplementasikannya). Tingkat wawasan terkait asumsi pengertian manajemen kegiatan dan unsurnya, pertimbangan dalam menyusun rencana kegiatan. Dalam pemberian wawasan ini, perlu ada pengajar yang menguasai bidang manajemen, ada peserta yang siap dan mampu menerima bahan, perangkat ajar (materi, metode, media, dan timing) yang sesuai dengan peserta dan bisa disediakan. Berdasar asumsi tersebut, variabel yang dipetakan yakni terkait peserta, pengajar, sarana, dana. Variabel terkait peserta yakni: kemampuan logika dan pengalaman

manajemen/ berorganisasi; metode dan media yang dipahami dan disukai; bahasa yang dipahami; ketersediaan waktu. Variabel terkait pengajar: kemampuan mengajar; penguasaan bahan manajemen; ketersediaan bahan ajar; moral pengajar, sabar, telaten. Variabel terkait sarana dan dana yang tersedia (sebagai media dan pendanaan).

Pengenalan sikap *in group* di pengurus remas melalui mekanisme pemberian wawasan dan semangat untuk bersikap *in group*. Pengenalan sikap ini biasanya bisa dengan pengadaan dikat pengenalan atau kegiatan bersama. Dalam prosesnya perlu menyediakan konselor yang bisa memberikan penyadaran, kesiapan dan keterbukaan dari obyek untuk mendapatkan evaluasi dan tawaran sikap baru, waktu, dan bahan utk pengenalan sikap. Berdasar pemahaman tersebut, variabel yang dipetakan yakni peserta, pengajar, sarana, dan dana. Variabel terkait peserta yakni: kemampuan memahami konsep baru; metode dan media yang dipahami dan disukai; bahasa yang dipahami; ketersediaan waktu. Variabel pengajar yakni: kemampuan membina dan mengajar; ketersediaan bahan ajar; hubungan/ kedekatan dengan peserta; moral pengajar, sabar, telaten; sarana dan dana yang tersedia (sebagai media dan pendanaan).

Proses penyusunan konsep kegiatan hingga teknis dimulai dari memahami: (1) nilai remas; (2) kebutuhan/keinginan peserta sasaran; (3) kapasitas sumber daya; (4) lingkungan yang berpengaruh pada remaja. Nilai remas, maksud, keinginan dalam pembinaan anggota remas menjadi asumsi penyusunan kegiatan remas. Anggota remas perlu ditanami nilai Islam sesuai dengan usia dan masalahnya (tidak semua nilai Islam yang luas bisa cocok dg mereka). Dalam menanamkan nilai Islami itu perlu

menggunakan metode dan media yang bisa dinikmati dan dipahami oleh mereka. Berdasar pendapat ahli tentang pendidikan islami pada anak, M. Quraish Shihab memberikan panduan utk pendidikan Islami anak berdasar Q.S. Luqman: yakni: (1) rasa syukur kepada Allah; (2) tauhid terkait keesaan dan kebesarann Allah; (3) menghormati kedua orang tua; (4) mengajarkan kebaikan dalam setiap sikap sekecil apapun; (5) berbuat baik pada sesama; (6) sholat.<sup>66</sup> Salah satu metodenya dengan analogi, kenapa harus sholat, hubungan Allah dan hamba dianalogikan dg hubungan persahabatan. Kapasitas dari penyelenggara perlu dipertimbangkan untuk menyiapkan sarana acara, pengisi acara, pendanaan. Selain itu, kegiatan remas perlu memiliki keunggulan dibanding kegiatan sejenis dan mendapatkan ijin dari orang tua remaja tersebut.

Dari pijakan penjelasan di atas, variabel yang dipetakan dalam menyusun kegiatan remaja masjid: (1) nilai remas dan keinginan pembina terkait kegiatan remas; (2) usia dan gender anggota remas; (3) keminatan belajar agama anggota remas (motivasi ikut, kegiatan & pengisi yang disukai, saran); (4) kesediaan waktu untuk belajar agama anggota remas; (5) kemampuan dan kemauan pengurus dalam mengelola dan memandu kegiatan; (6) kapasitas dana dan infrastruktur; (7) kegiatan yang sejenis; (8) keinginan orang tua pada pendidikan agama anak, respon pada kajian.

Jika diringkaskan, variabel yang dibutuhkan untuk melakukan pemetaan dalam mencapai sasaran organisasi ini yakni terkait penjagar/konselor, peserta, takmir musholla, anggota remaja masjid, sarana, dana, dan lingkungan. *Pertama*, variabel

terkait pengajar: penguasaan bahan manajemen dan sikap in group; kemampuan mengajar dan membina serta moral mengajar; hubungan dengan peserta diklat; ketersediaan bahan ajar; ketersediaan waktu. *Kedua*, variabel terkait peserta: pengetahuan dan kemampuan terkait manajemen dan penerapan sikap in group; kemampuan memahami info baru; metode, media, bahasa pembelajaran yang dipahami dan disukai; ketersediaan waktu. *Ketiga*, variabel terkait takmir musholla yakni: harapan untuk remas dan proses manajemen ke remaja masjid. *Keempat*, variabel terkait anggota remas yakni: motivasi/alasan hadir di kegiatan remas; kesukaan pada kegiatan agama (jenis kegiatan, pengajar, waktu kegiatan, atau lainnya); ketersediaan waktu untuk kegiatan remas. *Kelima*, variabel terkait sarana dan dana yakni: kuantitas/ kualitas sarana dan jumlah dana serta aturan penggunaan. *Keenam*, variabel terkait lingkungan yakni: harapan orang tua pengurus dan anggota remas; kegiatan keagamaan lainnya.

Detil Pemetaan Internal dan Eksternal adalah sebagai berikut. Pemetaan kondisi pengajar/konselor. *Pertama*, pengajar sudah cukup memahami ilmu manajemen dan proses terbentuknya sikap secara umum. *Kedua*, Ibu Neni adalah warga sekitar masjid yang ditunjuk dan diberikan amanah oleh Pembina remaja masjid untuk membantu mengoordinasi remaja masjid. Beliau dianggap memiliki kemampuan dan keinginan untuk bersama-sama membangun remas. Namun, beliau punya kesibukan kerja sehingga tidak bisa rutin dan intensif hingga pelaksanaan teknis di lapangan. Selama ini, hanya bisa membantu mobilisasi pengurus untuk pengadaan rapat koordinasi dan

<sup>66</sup> Eka Prasetiawati, "Konsep Pendidikan Anak Menurut Al-Qur'an Perspektif Muhammad Quraish Shihab," *TADBIR :Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1

(2017): 116, <https://www.journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi/article/view/523>.

kontrol kinerja secara umum.<sup>67</sup> Relawan sebagai dosen yang melakukan kegiatan pengabdian bisa membantu 1-2 bulan. *Ketiga*, hubungan dengan peserta diklat. Ibu Neni sudah kenal dekat dengan pengurus. relawan belum kenal dengan pengurus. *Keempat*, relawan bisa ke lokasi 1-2 kali saja selama 2-3 jam, tidak bisa lebih intens dalam mengelola kegiatan. Dalam menyusun alternatif cara, Harold membutuhkan asumsi pembatas, berupa kelemahan. Kelemahan ini nantinya yang menjadi fokus pemecahan di cara. Kelemahan yang ditemukan yakni keterbatasan waktu Ibu Neni dan relawan. Kelebihannya yakni terkait kemampuan dari Ibu Neni dan relawan serta hubungan yang baik dengan peserta.

Pemetaan kondisi pengurus remaja masjid. *Pertama*, pengalaman manajemen/berorganisasi kurang, mayoritas tidak ikut kegiatan organisasi. Secara kemampuan, SDM pengurus merupakan pelaksana teknis lapangan. Selama ini kurang inisiatif dalam membuat inovasi kegiatan. *Kedua*, kemampuan memahami info baru cukup. Jika diarahkan dengan detil, mudah memahami. Karena masih sangat muda, kurang mampu berfikir filosofis. *Ketiga*, metode yang disukai adalah tidak ceramah, tapi memberikan kegiatan aktif, yakni pemecahan kasus, demonstrasi, kegiatan outdoor. Bahasa Indonesia sebagai bahasa yang mudah dipahami. *Keempat*, kesibukan pengurus adalah sekolah (SMP-SMA), kuliah (semester 1 dan 3) dan sebagian bekerja. Mereka menyediakan waktu hanya di Kamis malam setelah Isya dan hari Minggu pagi.<sup>68</sup> Dari pemetaan itu, ditemukan kelemahan yakni pengalaman manajemen yang minim, kurang mampu berfikir filosofis, dan kesibukannya. Sedang kelebihannya yakni

terkait kemampuan memahami info cukup baik, keinginannya kegiatan interaktif bisa dipecahkan dengan asumsi pengajar.

Pemetaan kondisi Takmir Masjid. *Pertama*, takmir memiliki misi untuk menghidupkan kegiatan yang bermanfaat bagi anak-anak di sekitar lingkungan masjid. Hal ini dikarenakan ada cukup banyak populasi anak-anak di lingkungan sekitar. Kegiatannya tidak harus mengaji, bisa yang lain sesuai keinginan anak remaja masjid. Masjid ini cenderung menerapkan nilai syariah umum.<sup>69</sup> *Kedua*, proses manajemen ke remaja masjid. Selama ini takmir memberikan arahan dan evaluasi kepada ketua remaja masjid, memproses pengajuan dana. Beliau tidak terjun langsung mengelola kegiatan remaja masjid. Kelemahan yang ditemukan adalah kesibukan takmir masjid. Sedang kelebihannya adalah amanahnya yang masih dibutuhkan dan diterima oleh anggota remaja masjid.

Pemetaan kondisi anggota remaja masjid. *Pertama*, kesukaan pada kegiatan agama (jenis kegiatan, pengajar, waktu kegiatan, atau lainnya). Anak-anak usia 6-13 tahun yang tinggal di RT-1 dan RT-2, RW-1 Taman, Sidoarjo. Umumnya anak-anak ini tidak memiliki preferensi khusus terhadap jenis kegiatan mushola, namun berdasarkan kecenderungan kedatangan mereka mengikuti kegiatan di mushola Baitur Rokhim selama ini, anak-anak akan menyukai jika ada undangannya, ada temannya, kegiatannya semarak, ada permainan dan hadiah.<sup>70</sup> *Kedua*, keminatan belajar agama anak dan remaja dari hasil riset menunjukkan perbedaan. Jika anak-anak, menyukai dongeng utk menyampaikan agama, suri tauladan, pengamatan dan

<sup>67</sup> Wawancara pengurus Remaja Masjid Baitur Rokhim Sidoarjo.

<sup>68</sup> Wawancara pengurus Remaja Masjid Baitur Rokhim Sidoarjo.

<sup>69</sup> Siti Nur Halimah, "Adaptasi Strategi Segmentasi , Targeting , Baitur Rokhim , Sidoarjo" 2 (2024): 276, doi:10.55372/tanzhim.v2i2.28.

<sup>70</sup> Ibid., 277.



pengetahuan lingkungan sekitar. Mereka memiliki karakter kurang kritis, ikut yang senang, berfantasi, belajar ritual. Sedangkan remaja, mulai kritis dan punya pandangan sendiri tentang agama, bisa meragukan agama, nilai berbeda dengan sebelumnya, perhitungan moral dan material. Konsep agama yang bisa diberikan sesuai dengan gambaran dari M. Quraish Shihab di data atas. *Ketiga*, motivasi/alasan hadir di kegiatan remas yakni: (1) tidak terlalu suka, karena kadang banyak penjelasan padahal inginnya adalah hafalan dan membaca ayat; (2) mengisi waktu luang; (3) mendapatkan pahala; (4) suka mengaji di Taman Qur'an/remas ini karena setiap ngaji dapat jajan; (5) karena bisa membaca Al-Qur'an dan mendapat ilmu yang berfaedah; (6) karena senang bertemu teman-teman.<sup>71</sup> *Keempat*, ketersediaan waktu untuk kegiatan remas. Sebulan sekali ada kegiatan acara bersama dengan anak-anak, biasanya di Minggu pagi.<sup>72</sup>

Dari pemetaan terkait anggota remaja masjid, kelemahan yang ditemui adalah keterbatasan waktu untuk ikut kajian, motivasi ikut kajian belum sepenuhnya untuk manfaat kajiannya. Sedangkan kelebihan mereka sudah memiliki kesan positif pada kajian remas sebelumnya, kebutuhannya juga relatif bisa dipenuhi dengan kapasitas yang dimiliki, misalkan meminta hadiah.

Pemetaan kondisi sarana dan dana. *Pertama*, kuantitas/kualitas sarana dan jumlah dana. Di musholla adanya alat konvensional, misal papan, kertas, dan alat tulis. Kalau LCD dan laptop tidak ada. Sejauh ini, jika ada pelaksanaan kegiatan Taman Qur'an, dananya bisa mencukupi kebutuhan

acara. Umumnya berada di kisaran ratusan ribu hingga 1 juta rupiah jika mengadakan kegiatan besar seperti PHBI yang membutuhkan dana lebih besar. Besar kecilnya dana yang dialokasikan bergantung kebutuhan program yang disetujui oleh takmir mushola. *Kedua*, aturan penggunaan boleh menggunakan alat di musholla. Terkait keperluan dana perlu proses pengajuan dulu, dana yang cair disesuaikan dengan kebutuhan dari remas.<sup>73</sup> Dari pemetaan sarana dan dana di atas, kelemahannya adalah keterbatasan dana dan alat, sedang kelebihan terkait keleluasaan penggunaan alat.

Pemetaan kondisi lingkungan. *Pertama*, harapan orang tua pengurus dan anggota remas. Orang tua cukup religius karena juga jadi peserta pengajian di masjid ini. Orang tua suka anaknya ikut mengaji, namun tidak terlalu mendorong utk ngaji di remas ini. Asumsinya sudah mengaji rutin di TPQ. Namun jika ada acara besar (contoh: PHBI), ortu mendorong anaknya ke remas ini. *Kedua*, kegiatan keagamaan lainnya. Beberapa peserta mengikuti kegiatan mengaji di dua tempat yakni mushola Baitur Rokhim dan TPQ di dekat rumah peserta. Belajar BTAQ sebanyak 2-3 kali dalam seminggu, umumnya jelas kurikulumnya terkait membaca dan menghafal ayat, tidak ada kegiatan lain seperti dongeng, nonton, dan lainnya.<sup>74</sup> Dari pemetaan lingkungan tersebut, kelemahan yang ditemui yakni orang tua kurang mendorong anaknya untuk mengikuti kajian remas. Sedangkan kelebihan terkait persepsi orang tua masih positif pada kegiatan remas dan ada kelemahan di kajian lain yang kurang memenuhi keinginan anggota remas pada kajian, misal monoton.

<sup>71</sup> Ibid., 275.

<sup>72</sup> Wawancara pengurus Remaja Masjid Baitur Rokhim Sidoarjo.

<sup>73</sup> Wawancara pengurus Remaja Masjid Baitur Rokhim Sidoarjo.

<sup>74</sup> Halimah, "ADAPTASI STRATEGI SEGMENTASI , TARGETING , BAITUR ROKHIM , SIDOARJO," 280.

Dalam tahap ketiga untuk merumuskan rencana strategi ini, ditemukan hal berbeda dari yang dipaparkan teori perencanaan Harold Koontz dkk. Beberapa hal tersebut terkait perencanaan strategi di konteks organisasi dakwah skala kecil. Ada framework yang bisa diterapkan, namun ada yang masih kurang lengkap. Konsep framework teori yang bisa diterapkan di kasus ini yakni asumsi premis yang dibangun dihubungkan dengan tujuan, perlu memahami jalan-jalan umum atau siklus organisasi untuk mencapai tujuan serta mengamati fakta-fakta lapangannya.

Prosedur di *framework* teori yang kurang bisa diterapkan, tidak lengkap, atau ada masalah lain yakni ada lima hal. *Pertama*, dasar/landasan adanya premis tidak dijelaskan detail, hanya melihat siklus bisnis-bidang perusahaan- sekup bidang, sehingga menyulitkan perumusannya. Dalam menjawab kasus di konteks ini menggunakan dasar logika, ilmu/teori diklat, dan ada pula pendapat ahli anak untuk menjawab siklus/ proses memberikan wawasan dan merancang kegiatan untuk pasar. *Kedua*, teori tidak membedakan langkah merumuskan variabel dan pemetaan. Semuanya dianggap premis yang didalamnya ada prosedur yang lebih mikro dan berbeda. *Ketiga*, pemetaan tidak harus dari fakta lapangan, bisa dari teori/ temuan lain, misal pendapat ahli terkait tema pendidikan islami pada anak. *Kelima*, analisis pemetaan tidak didetilkkan di teori. Dalam pembahasan teori, langkah dalam membuat alternatif cara menggunakan faktor pembatas. Di gambaran contoh di teori berkaitan dengan kelemahan-kelemahan yang dimiliki, misal keterbatasan dana. Kelemahan sebenarnya analisis dari pemetaan. Menurut pendapat peneliti, tidak hanya kelemahan yang perlu dipetakan namun juga kelebihan-kelebihan yang ada di internal organisasi dan luar organisasi.

Selain itu, di teori juga tidak memberikan batasan yang jelas mengenai indikator dinamakan faktor pembatas/ kelemahan. Dari studi kasus di remaja masjid di atas, diketahui bahwa indikator kelemahan adalah jika data menyimpangkan dari tujuan; premis; kontradiksi dengan faktor lain. Indikator dikatakan kelebihan jika data mendukung tujuan; mendukung premis; mendukung faktor lain.

Maka, langkah menyusun premis ini dimaknai langkah pemetaan dan analisis yang berisi tiga tahap. *Pertama*, menyusun siklus/proses dalam mencapai tujuan yang ditetapkan (terbatas bidang, sekup kerja, waktu). Dalam siklus ini, ada hal-hal yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan. Dasar: logika, pengetahuan, pengalaman sukses. *Kedua*, menentukan faktor-faktor yang taktis dan strategis (dianggap penting) untuk mencapai tujuan, bisa internal dan eksternal. *Ketiga*, melakukan pemetaan sesuai faktor yang ditemukan. Pemetaan tidak hanya berupa kondisi sekarang, bisa yang akan datang, bisa pula pendapat/temuan ahli. *Keempat*, melakukan analisis pemetaan, tergolong kelebihan dan kelemahan dalam mencapai sasaran.

#### **Proses Keempat: Mencari Alternatif Cara dan keputusan Cara**

Tujuan/sasaran yang diputuskan ada tiga hal yakni terkait menambah wawasan manajemen, wawasan dan semangat in group, dan wawasan variasi kegiatan remaja masjid. Masing-masing tujuan itu memiliki cara masing-masing.

Cara *pertama*, untuk menambah wawasan manajemen kepada pengurus remaja masjid. Cara perlu lengkap agar ada kepastian mencapai tujuan, maka perlu memahami siklus kerja dalam diklatnya, seperti gambaran diklatnya utk mencapai

tujuan mengembangkan wawasan manajemen kegiatan, yakni tentang: (1) tujuan diklat; (2) cara diklat; (3) subyek pendiklat dan kualifikasinya; (4) peserta dan kapasitasnya; (5) bahan materinya hingga ujiannya; (6) metode yang tepat untuk menyampaikan materi; (7) media yang cocok dengan materi dan menarik bagi peserta; dan (8) durasi pengadaannya. Jika berpijak dari teori, pemilihan alternatif dilakukan dengan menentukan faktor-faktor pembatas, jenisnya bisa dari fakta-fakta internal dan eksternal.

*Pertama*, tujuan diklatnya telah diputuskan untuk memberikan wawasan manajerial yakni terkait menyusun rencana kegiatan hingga implementasi kegiatannya. Karena tujuannya wawasan, maka tidak sampai pada kemampuan memunculkan rencana.

*Kedua*, cara diklat yang dilakukan perlu disesuaikan dengan batasan pengisi, peserta, dan kapasitas organisasinya. Adanya batasan kelemahan: (1) pengisi diklat saya dg kapasitas saya 2-3 jam sebanyak 1-2 kali saja; (2) obyeknya yakni 10 orang dengan pengalaman dan kemampuan organisasi masih kurang dan masih SMP-SMA; (3) biasanya paham dengan arahan teknis. Maka, cara yang dipilih untuk meningkatkan wawasan manajemen kegiatan adalah: *off the job training* saja (kursus singkat) selama 1-2 sesi. Model *on the job training* akan sulit dijalankan mengingat kegiatan persiapan kegiatan berlangsung lama, ada keterbatasan waktu antara pengisi diklat dan peserta diklatnya.

*Ketiga*, subyek pendiklat yang mengisi tentunya yang sudah cukup berkecimpung dalam dunia manajemen, ada waktu, dan moral sabar memberikan pengarahan. Adanya batasan kelemahan: (1) Bu Neni punya keterbatasan waktu dan kapasitas di manajemen, keahliannya seputar keuangan; (2) tidak ada tenaga profesional atau SDM

dewasa yang fokus hingga teknis; (3) ada relawan namun sifatnya insidental. Maka caranya pengisinya relawan saja.

*Keempat*, peserta dan kapasitasnya. Peserta sudah diputuskan yakni pengurus yang jumlahnya sekitar 10 anak. Mereka masih memiliki masalah dalam melakukan pengelolaan organisasi, kurang memiliki wawasan manajemen, dan sukanya diberi arahan teknis.

*Kelima*, konten wawasan tips praktis di setiap proses manajemen. Materinya ringan, pemahaman dasar manajemen diperkuat. Untuk prosedur manajemen, tidak perlu banyak prosedur filosofis, bisa berupa arahan teknis atau kiat praktis saja. Jadi kurang lebih topiknya: 1) ciri khas mengelola kegiatan/manajemen dan koordinator atau manajer, beda dengan realitas kerja sendiri atau realitas lainnya; 2) nilai penting kegiatan masjid dikelola (gambaran masjid ramah anak yang sukses sbg inspirasi ke depan); 3) lima tahap prinsip atau tips mengelola kegiatan; 4) kunci tahap pertama (tahap pengambilan keputusan) dan tahap selanjutnya. Tahap keputusan perlu dipikirkan kesanggupan, apa bisa menangani 90 anak misalnya. Untuk menguji pemahaman peserta, bisa memberikan mini kuis. Kuis *yes/no question* sebagai alat uji untuk menguji pemahaman, misal soalnya: saat ada kegiatan remas, semua anak di kampung perlu datang, *apakah true or false?*, jawabannya: false karena perlu menghitung dulu data SDMnya, dana, dan alat yang tersedia.

*Keenam*, dengan adanya data kelemahan infrastruktur dan mereka memiliki pengalaman manajemen yang minim, maka perlu menggunakan metode yang bisa memudahkan memahami realitasnya. Maka, metodenya dengan nonton video, tutorial dg bantuan PPT menarik, dan bercerita atau sharing. Pengisi membawa laptop sendiri,

menunjukkan gambar atau video. Dari keputusan tersebut, maka media yang digunakan dengan pembahasan secara langsung. *Ketujuh*, berdasar asumsi data ketersediaan waktu peserta dan bahan materi yang sederhana, maka bisa disampaikan dengan waktu kurang lebih 2 jam.

Cara *kedua*, untuk pengenalan sikap *in group* pada pengurus remaja masjid. Cara perlu lengkap agar ada kepastian mencapai tujuan, maka perlu memahami siklus kerja dalam pengenalan sikap, yakni tentang: (1) tujuan pengenalan sikap *in group*; (2) cara agar peserta mengenali sikap *in group*; (3) subyek pengisi; (4) peserta dan kapasitasnya; (5) bahan ajarnya; (6) metode dan media yang tepat untuk mengenalkan sikap dan menarik bagi peserta; dan (7) durasi pengadaannya.

*Pertama*, tujuan dari pengenalan sikap *in group* yakni peserta menjadi memahami pengertian dan ciri khas sikap *in group* dan memahami pentingnya sikap ini. Tujuan ini berdasar masalah dan batas waktu yang ada di sasaran. *Kedua*, alternatif cara agar peserta memiliki wawasan sikap *in group* yakni dengan memberikan pembahasan materi di kelas atau melakukan kegiatan bersama *indoor/outdoor*. Pemberian materi ini akan berefek pada kebosanan peserta, ketidakfokusan karena sudah ada materi pertama terkait manajemen. Jika mengadakan kegiatan bersama yang menarik, misal bermain games yang membangun *in group* akan lebih bisa dirasakan makna dan perasaan menyenangkan dari sikap *in group*. Kegiatan ini juga realistis untuk dilakukan karena ada area musholla dan sekitar musholla yang bisa dimanfaatkan, mereka bisa membantu menyiapkan alatnya. Kegiatan ini juga lebih hemat karena tidak membutuhkan biaya

lebih besar seperti ketika harus pergi ke tempat yang jauh dari musholla.

*Ketiga*, subjek pengisinya sama dengan diklat wawasan manajemen karena ada keterbatasan SDM yang dewasa, punya waktu, dan mumpuni di bidangnya. *Keempat*, pesertanya juga sama yakni pengurus musholla yang berjumlah sekitar sepuluh anak yang masih belum kenal dekat antar satu sama lain. *Kelima*, bahan ajar kegiatannya berupa permainan games yang berisi tantangan untuk peserta untuk menyelesaikan satu kasus dengan kerja sama/ perilaku kompak. Setelah permainan, peserta diberikan waktu untuk mengambil hikmah dari kegiatan itu, mereka bisa memberikan kesan terhadap sikap atau support dari teman-teman setimnya. *Keenam*, metode dan medianya yakni kegiatan langsung dan aktif dengan media yang berkaitan dengan games, misal alat tali menali, wadah, dan lainnya. *Ketujuh*, durasi untuk pengadaan ini sekitar 1-2 jam karena peserta yang ikut hanya 10 anak jadi tidak terlalu lama.

Cara *ketiga*, untuk memberikan wawasan pada pengurus terkait variasi kegiatan remas Acara kegiatan remas biasanya memuat hal seperti: (1) tujuan: memberikan nilai tertentu, keterampilan, perasaan tertentu; (2) pesertanya; (3) materinya; (4) bentuk kegiatan/metode; (5) pengajar, tutor, pemandu; (6) media yang digunakan; (7) waktu pelaksanaan. Untuk merumuskan kegiatan remas yang sesuai, perlu memahami faktor pembatas seperti: (1) nilai dan keinginan dari takmir/pembin; (2) keinginan dari peserta terkait kajian islami; (3) asumsi pendidikan islami untuk anak; (4) ketersediaan waktu dan tenaga dari peserta; dan (5) kemampuan internal yakni kemampuan komunikasi, bukan kalangan pendidikan anak, waktu terbatas. Ada potensi mengambil tenaga luar.

Dari pemahaman di atas, maka gambaran kegiatannya: (1) memuat nilai Islam umum seperti arahan Takmir; (2) kajian Islam terkait konsep pengenalan Tuhan (keesaan dan kebesaran Allah), syukur, berbuat baik dg sesama, shalat seperti premis yang dikatakan ahli (Quraish Shihab); (3) kajian ini semarak misal berdongeng, nonton film Islami yang populer, tebak-tebakan/ kuis ttg kisah Nabi, menyanyi bersama, membuat *handy craft* yang memuat nilai Islami, berpantun islami seperti kebutuhan peserta; (4) kegiatannya mendukung persahabatan/ hubungan pertemanan, misal dg kelompok games, kelompok membuat *handy craft*, kelompok band, kelompok konten kreator; (5) kegiatannya bisa terkait mengisi job kemasjidan, misal adzan, membantu pengumpulan sedekah/zakat, menyiapkan konsumsi, dan lainnya yang mudah, tidak berat (fisik/pikiran); (6) bisa diberikan hadiah kecil, contoh: jajan, buku, pensil, dan lainnya.

Kegiatan tidak hanya diorientasikan kepuasan anak-anak dan menjadikan remaja sebagai tenaga untuk mengasuh anggota remaja masjid yang masih anak-anak. Remaja juga diberikan kegiatan spesifik yang disukai, dari data ada yang ingin *study tour*, *healing*. Waktu yang memungkinkan yakni Minggu pagi dg durasi 2-3 jam.

Namun, ada produk lain selain kegiatan, yakni berupa pengondisian lingkungan. Keinginan takmir adalah mengondisikan anak untuk meramaikan masjid, maka tentunya diharapkan tidak hanya kegiatan saja, namun anak merasa nyaman berkegiatan keseharian di masjid. Ada beberapa peluang produk: (1) sarana masjid ramah anak, contoh: pojok mainan edukatif, pojok buku dongeng, mading kreativitas anak, penyediaan sarana ibadah untuk anak (tidak hanya dewasa saja); (2) anjuran

kepada orang tua untuk mengajak anaknya shalat ke masjid, adzan, ikut pengajian.

### **Proses Kelima: Mengevaluasi Arah Tindakan Alternatif**

Dalam menyimpulkan cara, proses yang dilakukan dengan menggunakan pengalaman dan analisis. Di teori, metode pengalaman berpijak dari kesuksesan dan kegagalan masa lalu. Keputusan berpijak dari pengalaman yakni keputusan untuk mengadakan acara di hari Minggu, metode diklat yang outdoor, kegiatan yang dipilih yang semarak dan berhadiah. Selain dengan metode pengalaman, juga menggunakan analisis. Analisis yang digunakan yakni menghubungkan beberapa pemetaan dalam menyusun cara. Misalkan cara kursus singkat manajemen (*off the job training*) karena kelemahan peserta yang biasa berfikir teknis, minim pengalaman organisasi dipecahkan dengan kelebihan kemampuan manajemen dan kapasitas waktu pengisi materi. Cara yang dipilih yang logis mencapai tujuan organisasi, bisa dilakukan dengan kapasitas sumber daya yang dimiliki, dan yang memunculkan sedikit resiko dan mendapat banyak manfaat. Berdasar pengalaman yang sudah dijalankan, kegiatan diklat yang dilakukan secara semarak mampu memberikan kemeriahan dan ketahanan anggota remas untuk datang dan fokus mengikuti acara remaja masjid.

Dari pemaparan proses di atas, ada hal berbeda dalam proses perencanaan strategi dari teori perencanaan Harold Koontz dkk. Perbedaannya yakni dalam proses menyusun cara, tidak selalu berangkat dari alternatif cara. Kadangkala dengan memetakan beberapa faktor yang terkait, mampu menemukan jalan yang jelas untuk mencapai tujuan, misalkan saja mengenai kegiatan yang disukai anggota remas, media, dan metode yang cocok.

Selain itu ada hal berbeda lain dari teori yakni terkait perumusan cara. Dalam pembahasan teori, cara yang tepat yakni bisa merealisasikan tujuan, secara kuantitas menghitung cost/ biaya dan secara kualitas menghitung resiko yang muncul dari cara. Dalam organisasi bisnis yang tujuannya laba, maka pasti akan membandingkan antara cost dan omset penjualan sehingga diketahui kadar laba. Namun, di organisasi dakwah remaja masjid ini tidak demikian, tujuannya untuk membina generasi muslim. Pertimbangan biaya masih bisa digunakan untuk menentukan kerealistisan cara dan pemilihan cara yang paling hemat. Cara-cara yang diputuskan justru tidak menghasilkan laba organisasi berbentuk material, tapi menghabiskan dana untuk pembinaan moral. Cara yang tepat di organisasi sosial dakwah yakni yang paling berpotensi sukses mencapai tujuan, yang bisa dijalankan dengan kapasitas sumber daya yang dimiliki, dan minim resiko.

Maka disimpulkan prosedur merumuskan cara yakni beberapa langkah. *Pertama*, menjawab setiap proses dalam siklus di premis itu dg analisis kelemahan yang berkaitan dan dipecahkan dengan asumsi data terkait, kelebihan lainnya. Ada pula cara yang muncul dari adanya batasan-batasan faktor (ada faktor pembatas). Bisa ada alternatif dan tidak. *Kedua*, membuat keputusan yang mampu mencapai tujuan, sesuai kapasitas, dan minim resiko.

## Simpulan

Perencanaan strategi di organisasi dakwah skala kecil perlu dijadikan kajian tersendiri karena minimnya penelitian terdahulu mengenai tema tersebut, biasanya diteliti di organisasi besar dan di lingkup organisasi bisnis. Dalam studi kasus perencanaan

strategi Remaja Masjid Baitur Rokhim Sidoarjo ditemui beberapa tahapan. *Pertama*, mengidentifikasi masalah yakni masalah kemampuan dan sikap pengurus serta desain kegiatan. *Kedua*, merumuskan tujuan dari organisasi, hasil tujuannya yakni acara remas kembali aktif, pengurus berwawasan manajemen, solid, dan kreatif selama bulan September 2024. *Ketiga*, merumuskan premis berupa pemetaan dan analisis faktor penting yakni kemampuan pengurus, kemampuan pengajar, keminatan belajar agama, dan lainnya. *Keempat*, merumuskan alternatif cara dan keputusan cara. Keputusan caranya yakni menyelenggarakan diklat off the job training terkait manajemen; menyelenggarakan kajian bertema Tuhan dan ibadah; menyelenggarakan kegiatan aktif kreatif yang berkelompok, *fun*, dan *bil hikmah*.

Dari pemaparan proses di atas, ada hal berbeda dalam proses perencanaan strategi dari teori perencanaan Harold Koontz dkk. Hal tersebut terkait perencanaan strategi organisasi dakwah skala kecil yakni: dalam mengidentifikasi masalah perlu diperdalam hingga sebabnya; dalam perumusan tujuan jangka pendek perlu berdasar masalah prioritas dan realistis untuk dipecahkan; dalam proses analisis dalam menentukan alternatif solusi dengan mengaitkan faktor internal dan eksternal; serta saat merumuskan solusi mempertimbangkan juga keuntungan non-material.

Rekomendasi untuk Remaja Masjid Baitur Rokhim yakni perlu memecahkan masalah yang sudah dan akan muncul dengan menggunakan framework perencanaan strategi yang tepat, begitupun dengan remaja masjid yang mengalami masalah serupa. Rekomendasi untuk penelitian berikutnya yakni melakukan studi kasus lapangan di organisasi sosial dakwah lainnya yang masih masuk kategori kecil untuk menguji framework perencanaan strategi di organisasi kecil yang tepat.

## Bibliografi

- Affandy, Shofyan. "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 2 (2022): 217–36. doi:10.55372/inteleksiajpid.v4i2.249.
- Arif, Khairan Muhammad, Ahmad Luthfi Choirullah, Ahmad Sujai, and Mohammad Adnan. "Urgensi Manajemen Dalam Dakwah." *Spektra: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial* 3, no. 2 (2021): 57–73. doi:10.34005/spektra.v3i2.1901.
- Astuti, Enny Diah. "Perencanaan Strategi Bisnis Dengan Penerapan Corporate Entrepreneurship Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Studi Empiris Pada : UKM Industri Pakaian Jadi Kota Bekasi." *Jurnal Lentera Bisnis* 8, no. 1 (2019): 6. doi:10.34127/jrlab.v8i1.260.
- Basit, Abdul. *Dakwah Remaja (Kajian Remaja Dan Institusi Dakwah Remaja)*. Purwokerto: STAIN Press, 2011.
- Chaturvedi, Shakti. "Essentials of Management ." *Journal of Education for Business* 96, no. 1 (2021): 69–70. doi:10.1080/08832323.2020.1720572.
- Dharma, Surya. "Pendekatan, Jenis, Dan Metode Penelitian Pendidikan." Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008.
- Halimah, Siti Nur. "ADAPTASI STRATEGI SEGMENTASI , TARGETING , BAITUR ROKHIM , SIDOARJO" 2 (2024): 265–88. doi:10.55372/tanzhim.v2i2.28.
- Hermawan, Asep. *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: Grasindo, 2005.
- Hidayat, Ahmad, and Dedy Pradesa. "Mengelola Organisasi Dakwah Dalam Situasi Pandemi Dengan Karakter Kewirausahaan." *Idarotuna* 4, no. 2 (2022): 110. doi:10.24014/idarotuna.v4i2.16883.
- Inayati, Titik, Evianah, and Hendra Prasetya. "Perumusan Strategi Dengan Analisis SWOT Pada Usaha Mikro Kecil Menengah (Studi Kasus UMKM Produk Sepatu Di Mojokerto, Jawa Timur)." In *Seminar Nasional Manajemen Dan Bisnis Ke-3*, 217–31, 2018.
- Kadek Dena Krisnantara, and Mertayani Sari Dewi. "Strategi Usaha Kecil Menengah Penjual Sembako Di Desa Kubutambahan Dalam Meningkatkan Keuntungan." *Jurnal Publikasi Ekonomi Dan Akuntansi* 3, no. 1 (2023): 132–41. doi:10.51903/jupea.v3i1.503.
- Komárek, Jaroslav. "Some Contradictions in the Current Management Studies." *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science* 8, no. 3 (2015): 67–71. doi:10.7160/eriesj.2015.080303.
- Koontz, Harold, Cyril; O'Donnel, and Heinz Weihrich. *Manajemen*. 1st ed. Jakarta: Erlangga, 1994.
- Lahindah, Laura. "Proses Pengambilan Keputusan Strategik Pada Usaha Kecil Menengah: Sebuah Kajian Literatur." *Finance & Accounting Journal* 04, no. 01 (2015): 153–72. [https://www.researchgate.net/profile/Laura-Lahindah/publication/303013942\\_PROSES\\_PENGAMBILAN\\_KEPUTUSAN\\_STRATEGIK\\_PADA\\_USAHA\\_KECIL\\_MENENGAH\\_SEBUAH\\_KAJIAN\\_LITERATUR/links/5735677708ae298602df1010/PROSES-PENGAMBILAN-KEPUTUSAN-STRATEGIK-PADA-USAHA-KECIL-MENEN](https://www.researchgate.net/profile/Laura-Lahindah/publication/303013942_PROSES_PENGAMBILAN_KEPUTUSAN_STRATEGIK_PADA_USAHA_KECIL_MENENGAH_SEBUAH_KAJIAN_LITERATUR/links/5735677708ae298602df1010/PROSES-PENGAMBILAN-KEPUTUSAN-STRATEGIK-PADA-USAHA-KECIL-MENEN).
- Maduka, Nkechi M., Abiodun O. Olotuah, and Kelechi E. Ezeji. "Appraisal Of Building Conditions In Public Secondary Schools In Onitsha, Nigeria." *COOU African Journal of Environmental Research Vol 2*, no. 1 (2020): 66–75.
- Maharani, Dewi. "Pendampingan Pengurus Remaja Masjid Dalam Pengelolaan Administrasi." *Parahita Abdimas: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 1, no. 1 (2019): 30–39. <https://ejournal.unma.ac.id/index.php/parahita>.
- Mannuhung, Suparman. "Manajemen Pengelolaan Masjid Dan Remaja Masjid Di Kota Palopo." *To Maega Jurnal Pengabdian Masyarakat* 1, no. 1 (2018): 14–21.
- Marbun, B.N. *Kekuatan Dan Kelemahan Perusahaan Kecil*. 2nd ed. Jakarta Pusat: PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1993.

- Mihani, and Thomas Robert Hutauruk. "Strategi Pengembangan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM) Dapur Etam Sejahtera Samarinda Dalam Meningkatkan Penjualan Strategy for Development of Micro, Small and Medium Business (UMKM Kitchen Etam Prosperous Samarinda In Improving Sales." *Jurnal Riset Inossa 2*, no. 2 (2020): 111–22. [www.ibukotakita.com](http://www.ibukotakita.com).
- Muchtarom, Zaini. *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*. Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996.
- Nofal Abudi, Ahmad. "Prosedur Analisis SWOT Pada Analisa Kasus Manajemen Zakat & Infak Di Organisasi Kecil." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram 1*, no. 1 (2023): 125–46. doi:10.55372/tanzhim.v1i1.14.
- Noor, Chairil, and Gartika Rahmasari. "Esensi Perencanaan Bisnis Yang Memadai Bagi Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM)." *Jurnal Abdimas BSI 1*, no. 3 (2018): 454–64. <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/abdimas/article/view/4112/2525>.
- Noor, Sihabudin. "Strategi Dakwah Islam Berkearifan Lokal Di Kalangan Suku Anak Dalam Jamb." *Jurnal Kajian Dakwah Dan Kemasyarakatan 27*, no. 1 (2023): 22–44.
- Prasetiawati, Eka. "Konsep Pendidikan Anak Menurut Al-Qur'an Perspektif Muhammad Quraish Shihab." *TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 5*, no. 1 (2017): 116–31. <https://www.journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi/article/view/523>.
- Ramli, Ramli, Andi Eki Dwi Wahyuni, Umar Sulaiman, and Ulfiani Rahman. "Penelitian Multidimensi: Analisis Beragam Jenis Dan Teknik." *Indo-MathEdu Intellectuals Journal 5*, no. 3 (2024): 3846–60. doi:10.54373/imeij.v5i3.1379.
- Rizka Nur Aulia. "Analisis Proses Pengambilan Keputusan Di UKM Menggunakan Model Pengambilan Keputusan Strategis." *Jurnal Syntax Transformation 1*, no. 6 (2020): 285–90.
- Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, Dan Aplikasi*. 3rd ed. Jakarta: Arcan, 1994.
- Sofiyawati, Nenie. "Mendirikan Organisasi Remaja Musala Sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat." *Jendela PLS 8*, no. 1 (2023): 97–111. doi:10.37058/jpls.v8i1.7463.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Xiao, Guanjun, Liqing Huang, Jialu Li, Lian Xue, Haining Sun, and Hongyi Jiang. "Exploration and Research of Management Theory." *Journal of Education, Humanities and Social Sciences 15* (2023): 140–47. doi:10.54097/ehss.v15i.9211.
- Zihad, Aidil, Hasnun Jauhari Ritonga, and Percut Sei Tuan. "Problematika Pengelolaan Masjid Di Kecamatan Kisaran Barat Kabupaten Asahan." *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal 6*, no. 5 (2024): 3018–32. doi:10.47476/reslaj.v6i5.2294.