

PENERAPAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS PADA PESANTREN UDARA 14.2690 MHz

Luqman Kurniawan

STID Al-Hadid Surabaya

luqmankurniawan05@gmail.com

Abstrak: *Setiap organisasi tertuntut untuk membuat keputusan dalam berbagai bentuk untuk menyikapi perubahan situasi dan kondisi agar tujuan organisasi tercapai. Ketepatan dalam mengambil keputusan akan berdampak pada kemajuan organisasi khususnya untuk keputusan-keputusan yang bersifat strategis. Keputusan strategis organisasi dakwah sama pentingnya dengan keputusan strategis organisasi lainnya. Pesantren Udara 14.2690 MHz merupakan salah satu organisasi dakwah yang berdakwah lewat radio amatir. Dalam perkembangan terdapat beberapa persoalan yang dialami di internal dan membutuhkan keputusan organisasi khususnya dalam pengembangan kajian tafsir kontemporer. Artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan pengambilan keputusan strategis pengembangan kajian tafsir kontemporer pada Pesantren Udara 14.2690 MHz. Pendekatan penelitian ini kualitatif deskriptif. Data bersumber dari wawancara, observasi, dan pustaka sebagai penunjang. Proses analisis menggunakan teori pengambilan keputusan strategis. Hasil penelitian: Pertama, model pengambilan keputusan strategis lebih tepat untuk organisasi berkinerja, bukan organisasi rintisan, sehingga perlu penyesuaian. Kedua, perlu penyesuaian dalam melihat masalah dalam tahap identifikasi masalah. Ketiga, dalam pengembangan alternatif pemecahan/ strategi tidak harus linear atau lurus dengan masalah atau negasi masalah, perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi organisasi.*

Kata kunci: *Pengambilan Keputusan Strategis, Organisasi Dakwah, Kajian Tafsir Kontemporer, Pesantren Udara 14.2690 MHz.*

Abstract: **IMPLEMENTATION OF STRATEGIC DECISION MAKING AT AIR BOARDING SCHOOL 14.2690 MHz.** *Every organization is required to make decisions in various forms to respond changes in circumstances and conditions so that organizational goals are achieved. Accuracy in making decisions will have an impact on organizational progress, especially for strategic decisions. Da'wah organizational strategic decisions are as important as other organizational strategic decisions. The Pesantren Udara 14.2690 MHz is a da'wah organization that preaches through amateur radio. In development there are several problems experienced internally and require organizational decisions, especially in the development of contemporary interpretation studies. This article aims to describe implementation of strategic decision making for the development of contemporary interpretation studies at the Pesantren Udara 14.2690 MHz. This research approach is descriptive qualitative. Data sourced from interviews, observations, and literature as support. The analysis process uses the theory of strategic decision making. The results: first, the strategic decision-making model is more appropriate for performing organizations, not start-up organizations, so adjustments are needed. Second, adjustments are needed in viewing the problems in the problem identification stage. Third, the development of alternative solutions/strategies doesn't have to be linear or straight to the problem or negation of the problem, it needs to be adapted to the needs and conditions of the organization.*

Keywords: *Strategic Decision Making, Da'wah Organization, Contemporary Interpretation Studies, Pesantren Udara 14.2690 MHz.*

Pendahuluan

Setiap individu dihadapkan pada kebutuhan dan masalah sehingga muncul pilihan-pilihan sikap yang menuntut dirinya untuk membuat keputusan-keputusan di sepanjang rentang kehidupannya. Sama halnya dengan individu, organisasi dalam perjalanannya akan berhadapan dengan berbagai problematika atau masalah baik yang berasal dari dalam atau internal maupun dari luar atau eksternal dengan berbagai varian tingkat kompleksitas. Dalam setiap menghadapi masalah tersebut dibutuhkan respon atau keputusan yang tepat agar masalah bisa teratasi dan tidak memunculkan masalah baru dikemudian hari. Terlebih lagi untuk permasalahan yang bersifat makro, strategis dan menyangkut keberlanjutan organisasi. Maka dari itu dibutuhkan pengambilan keputusan strategis yang tepat agar masalah teratasi dan tujuan organisasi secara makro bisa tercapai.

Selain hal diatas, strategi yang tepat memiliki peranan penting dalam menentukan maju mundurnya sebuah organisasi, termasuk organisasi dakwah. Proses perumusan strategi merupakan bentuk pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang manajer, sebagaimana juga pendapat Christensen, Andrews, dan Bower dalam Salusu menyampaikan bahwa strategi itu sesungguhnya adalah pola keputusan di dalam suatu organisasi yang membentuk dan menampilkan tujuan dan sasaran dari organisasi itu.¹

Kajian pengambilan keputusan strategis umumnya diterapkan dan dilakukan oleh organisasi bisnis. Namun sebagaimana organisasi yang lain, organisasi dakwah juga membutuhkan pengambilan keputusan strategis untuk memecahkan persoalan-persoalan yang bernilai strategis yang menyangkut keberlanjutan organisasi dakwah. Organisasi dakwah merupakan entitas organisasi yang banyak melakukan aktifitas dakwah. Dakwah merupakan seruan ajakan kepada keinsyafan atau usaha mengubah situasi kepada situasi yang lebih baik terhadap pribadi maupun masyarakat. Perwujudan dakwah bukan hanya sekedar usaha peningkatan pemahaman keagamaan dalam tingkah laku dan pandangan hidup saja, tetapi juga menuju sasaran yang lebih luas.² Pedoman dan pijakan pelaksanaan dakwah terdapat dalam firman Allah SWT dalam Kitab Suci Al-Quran surat An-Nahl (16) ayat 125.

Pesantren udara 14.2690 MHz merupakan salah satu organisasi dakwah yang memiliki keunikan dalam penggunaan media dakwah, dan proses pengembangan kegiatan

¹ Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik*, Jakarta: Grasindo PT. Gramedia, 1996, h.89

² M. Quraisy Shihab, *Membumikan al-Qur'an*, Bandung: Mizan, 1995, h. 194

dakwahnya. Dalam kajian mereka menggunakan media radio amatir, sehingga secara peserta/ jemaah sangat beragam dan berasal dari berbagai daerah di Jawa Timur dan Jawa Tengah. Kegiatan dakwah juga variatif, mereka memiliki kegiatan kajian, istighosah, ziarah wali, kegiatan ramadhan, kegiatan ukhuwah lewat kopi darat, kegiatan sosial membantu sesama jemaah, dan sebagainya. Pengembangan kegiatan dakwah tersebut dilakukan secara terus menerus seiring semakin bertambahnya jemaah, semakin luasnya jangkauan kajian.

Hal unik lainnya adalah proses pengambilan keputusan yang diambil dalam proses pengembangan kegiatan dakwah, khususnya dalam pengembangan kajian Islam yang diselenggarakan. Pengasuh sekaligus pemimpin dari Pesantren udara 14.2690 MHz ini tidak membentuk struktur pengurus secara resmi, tidak melakukan penarikan iuran wajib, semua dilakukan agar jemaah merasa nyaman, tidak terbebani, dan bergabung karena benar-benar membutuhkan siraman rohani, mencari kebenaran Islam, maupun pengondisian. Dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan kegiatan dakwah, pengasuh sekaligus pemimpin senantiasa mendengarkan dan melibatkan jemaah untuk aktif dalam memberikan masukan. Seluruh masukan tersebut akan diterima dan didalami pemimpin. Apakah masih sesuai dengan semangat awal berdiri (Visi), sesuai dengan harapan pemimpin dan pendiri. Kemudian dihitung kemampuannya, resikonya, dan prospek pengembangannya. Kalau ada resikonya disiapkan antisipasinya, kalau belum mampu bagaimana meningkatkan kemampuan lewat pemberdayaan jemaah, jika prospek bagaimana mengoptimalkannya.

Sebagaimana kajian tafsir kontemporer yang sudah diselenggarakan secara rutin hingga saat ini, sebenarnya sudah melalui proses yang panjang. Penulis pernah meneliti dalam jurnal terkait proses pengembangan kajian tafsir kontemporer, dalam proses pendalaman penulis menemukan beberapa masalah yang sebenarnya bersifat laten dan strategis sehingga butuh disikapi dengan tepat. Sehingga dalam artikel ini penulis akan mendeskripsikan bagaimana proses pengambilan keputusan strategis terkait masalah-masalah yang muncul dalam pengembangan kajian tafsir kontemporer oleh Pesantren Udara 14.2690 MHz.

Studi pengambilan keputusan strategis sudah banyak dilakukan oleh penulis yang lainnya, mengingat studi pengambilan keputusan strategis merupakan hal mendasar yang dilakukan organisasi secara makro untuk merespon situasi dan kondisi yang terjadi.

Sebagaimana studi pengambilan keputusan strategis yang ditulis oleh Dina Subagia³, Rusydi Fauzan⁴, Arie Tunggal⁵, dan banyak penulis-penulis lainnya. Namun, sebagian besar studi-studi tersebut lebih banyak berfokus pada pengambilan keputusan strategis pada organisasi bisnis dan beberapa lebih berfokus pada *literatur review*. Penulis masih jarang menjumpai studi pengambilan keputusan strategis pada organisasi dakwah dan berfokus pada penerapan. Penulis menjumpai ada satu artikel yang ditulis oleh Syuhud⁶ yang mengulas model partisipasi dalam pengambilan keputusan strategis di Pondok Pesantren yang sedikit banyak masih terkait dengan penerapan dalam organisasi dakwah, selebihnya lebih banyak organisasi bisnis. Sehingga studi penerapan pengambilan keputusan strategis pada organisasi dakwah terbilang masih langka atau jarang ditemui.

Studi ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. Penelitian kualitatif juga digunakan untuk memahami fenomena secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.⁷ Dalam penelitian ini, subjek penelitian adalah pengasuh sekaligus penceramah Kajian tafsir kontemporer itu sendiri yakni ustaz Drs. KH. Moch. Sholeh atau akrab dipanggil abah Sholeh. Hal tersebut dikarenakan pihak yang paling mengetahui proses pengambilan keputusan dari kajian tafsir kontemporer. Sedangkan objek penelitian yang dialami adalah tahapan proses pengambilan keputusan strategis dalam pengembangan kajian tafsir kontemporer yang diselenggarakan Pesantren Udara freq. 14.2690 Mhz. Metode pengumpulan datanya dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi. Penulis melakukan wawancara kepada Abah Sholeh selaku pengasuh sekaligus penceramah Kajian tafsir kontemporer. Teknik pengolahan data disesuaikan dengan desain penelitian kualitatif mengikuti konsep yang disampaikan oleh Miles,

³ Dina Subagia, Iko Aulya Prabandari Santoso, M Maryanti, Rizkia Mutiara Ramadhani, *Strategi Pengambilan Keputusan Strategis dalam menghadapi Pandemi Covid-19 di Indonesia: Sebuah Literatur Review*, Jurnal Manajemen Bencana, Vol.6 No.2, 2020, h. 1

⁴ Rusydi Fauzan, Nurhayati, Ira Novia, *Pengambilan Keputusan Strategis dalam Penentuan Harga Jual Produk dengan menggunakan pendekatan Activity Based Costing: Studi Kasus UMKM Tia Konveksi*, Jurnal Profita Akuntansi dan Bisnis, Vol.1 No.1, 2020, h. 1

⁵ Arie Tunggal, Setia Budi, *Pengambilan Keputusan Strategis Pemasaran di Perguruan Tinggi dengan menggunakan Analytics Hierarchy Process (AHP)*, JUTISI Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi: Universitas Kristen Marananta, Vol.6 No.2, 2020, h. 1

⁶ Syuhud, *Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan Strategis di Pondok Pesantren*, Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Syarifuddin, Vol.3 No.2, 2019, h. 1

⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Rosda, 2007, h. 7

Huberman dan Spradley, dimulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan terakhir adalah penarikan kesimpulan.⁸

Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Proses itu untuk menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi. Pernyataan ini menegaskan bahwa mengambil keputusan memerlukan seri tindakan, dan langkah-langkah.⁹ Jenis keputusan sendiri ada tiga, yakni keputusan personal, keputusan kelompok, dan keputusan organisasi. Dalam keputusan organisasi terdapat 3 jenis keputusan, pertama Keputusan Operasional, Keputusan ini merupakan keputusan yang diambil sehari-hari dalam menjalankan kegiatan operasional organisasi. Kedua Keputusan Taktis, Keputusan ini diambil untuk mencapai tujuan jangka menengah organisasi. Keputusan ini memerlukan pertimbangan lebih kompleks daripada keputusan operasional dan melibatkan penggunaan sumber daya organisasi yang lebih besar. Contohnya, keputusan dalam pengembangan produk baru, perluasan pasar, pengelolaan sumber daya manusia, dan lain-lain. Ketiga Keputusan Strategis, Keputusan ini adalah pilihan (tidak terprogram) oleh pembuat keputusan tingkat tinggi mengenai serangkaian tindakan diantara berbagai alternatif yang tersedia untuk yang didesain untuk mencapai tujuan utama dari organisasi melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan.¹⁰

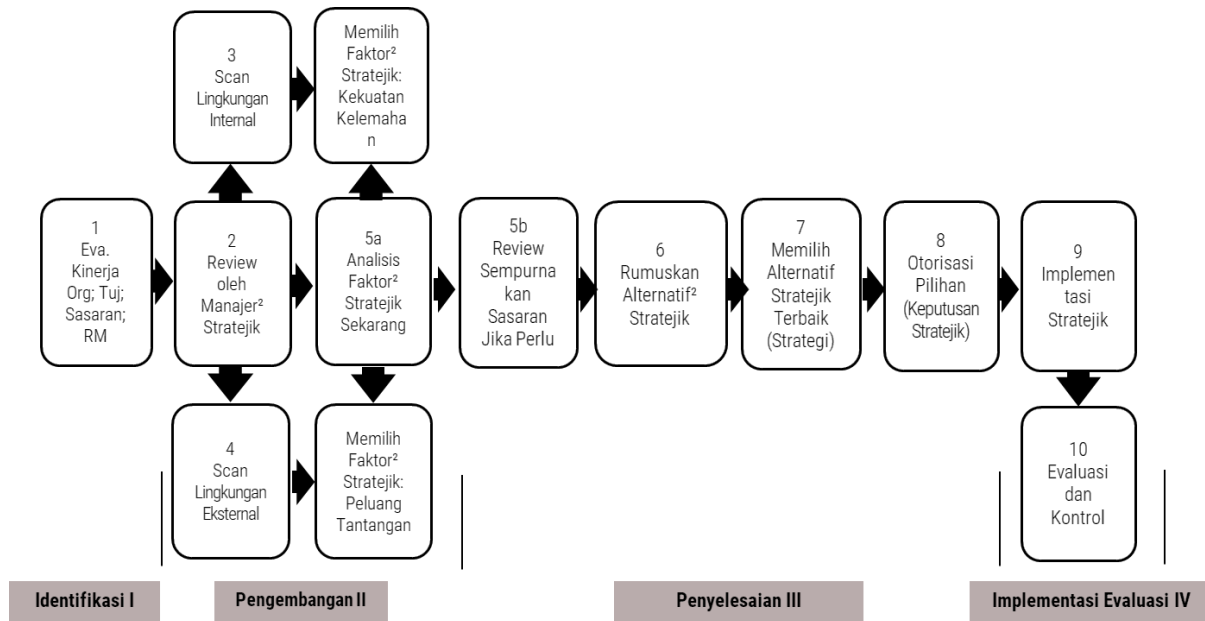
Model pengambilan keputusan ada berbagai model, penulis akan menggunakan model eklektik dalam Salusu sebagai pijakan model pengambilan keputusan strategis.¹¹ Penulis memiliki pandangan model eklektik lebih sistematis, dan cukup detail mengurai tiap tahapan prosesnya. Sehingga harapannya bisa digunakan dalam memahami penerapan pengambilan keputusan strategis pada organisasi dakwah.

⁸ Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: UI Press, 1992, h. 15

⁹ Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik*, Jakarta: Grasindo PT. Gramedia, 1996, h. 47

¹⁰ *Ibid.*, h. 118

¹¹ *Ibid.*, h. 271-290



Gambar 1 – Model Pengambilan Keputusan Strategik

Pertama, Tahap Identifikasi. Tahap mengidentifikasi berbagai masalah dan isu-isu yang bersifat strategis yang terjadi melalui evaluasi kinerja, hasil/tujuan, dan sasaran untuk selanjutnya di rumuskan masalahnya. *Kedua*, Tahap Pengembangan/Pengumpulan Data-Analisis Data. Menurut Mintzberg tahap ini adalah tahapan yang paling banyak menguras sumber daya (tenaga, waktu, pikiran, dan dana). Pada tahap ini manajer menjelajah dan mengeksplorasi kondisi lingkungan internal dan eksternal yang didukung dan dibantu oleh manajer dibawahnya. Dalam tahap ini diperlukan kemahiran dalam menentukan faktor-faktor strategis di lingkungan organisasi sebagai pijakan dalam mengeksplorasi dan memberikan bobot pada kondisi lingkungan. Dalam prakteknya dibutuhkan kerja sama dengan pihak terkait (baik di internal maupun eksternal) dalam mengeksplorasi faktor strategis di lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Ada tiga kegiatan utama dalam tahap pengembangan ini, yaitu mempelajari secara seksama dan teliti terkait kemampuan organisasi, kemudian merumuskan kekuatan dan kelemahannya. Kemudian, mempelajari secara seksama kecenderungan dalam lingkungan eksternal, lalu merumuskan peluang yang tersedia, dan kemungkinan tantangan/ ancaman yang bisa berdampak luas terhadap kegiatan organisasi. Langkah terakhir adalah mengintegrasikan semua faktor strategis yang sempat dideteksi dalam lingkungan internal

dan eksternal dalam analisis SWOT: (a) Matriks SWOT,¹² diperkenalkan oleh Kearns (1992), Terdiri dari empat kotak isu strategis, hasil perpotongan faktor internal dan eksternal, yaitu (i) *Comparative Advantage* (SO): Interaksi ini memungkinkan organisasi berkembang lebih cepat, meningkat posisi kompetitifnya, namun tetap waspada dengan perubahan lingkungan; (ii) *Mobilization* (ST): Manajer hendaknya berusaha memobilisasi sumber daya untuk memperlunak ancaman, bahkan mengubahnya menjadi peluang; (iii) *Investment Divestment* (WO): Memberikan pilihan kepada manajer karena situasi yang kabur. Peluang yang besar namun kondisi internal serba kekurangan. Jika dipaksakan akan memunculkan masalah; (iv) *Damage Control* (WT): Yang bisa dilakukan adalah mengendalikan kerugian yang diderita sehingga tidak terlalu parah. Hal itu dapat dilakukan dengan sedikit demi sedikit membenahi sumber daya, dengan harapan bisa memperkecil ancaman dari luar. Dalam isu-isu yang masih kabur, masih bisa dijabarkan lebih rinci, misalkan dibuatkan matriks khusus untuk kekuatan dan peluang. Isu-isu startegis pada empat sel tersebut harus dirinci lebih jauh oleh pengambil keputusan, lalu disusun prioritas penanganannya. Tetap menggunakan model "titik temu" sehingga diketahui sejauh mana isu itu relevan dengan misi organisasi, semakin dekat dengan misi organisasi, semakin perlu diberikan prioritas. (b) Matriks Ancaman-Peluang. Variabel Kualitas Ancaman dan Peluang dibenturkan dengan tingkat probabilitas terjadinya. Semakin tinggi kualitasnya dan probabilitas terjadinya maka perlu memberikan perhatian lebih dan menjadikan prioritas dalam penyikapan. (c) Matriks TOWS, dikenalkan David (1989) yang lebih mendahulukan analisis ancaman dan peluang kemudian melihat sejauh mana kapabilitas internal sesuai dengan faktor eksternal tersebut. Ada empat Strategi yang dihasilkan dari matriks ini, Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, dan Strategi WT. Berdasarkan hasil analisis SWOT, para manajer dapat meninjau kembali tujuan dan sasaran startegis jika dianggap perlu. Peninjauan diperlukan untuk mengetahui sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi masih relevan/ sesuai dengan hasil analisis SWOT.

Ketiga, Tahap Penyelesaian/ Alternatif Solusi-Penilaian Alternatif. Tahap penyelesaian meliputi peninjauan ulang tujuan dan sasaran jika diperlukan, perumusan alternatif startegis, penetapan alternatif terpilih berdasar prioritas, dan pengesahan alternatif terpilih. Perlu disadari bahwa strategi yang dibuat bukan hanya satu, akan tetapi sejumlah tertentu, tergantung kemampuan organisasi dalam analisis SWOT. Pada tahap ini merupakan tugas pokok manajer tingkat atas, dan tidak bisa didelegasikan ke manajer tingkat bawahnya

¹² *Ibid.*, h. 354-367

karena tahap ini sangat menentukan nasib organisasi. Pada manajer tingkat bawah bisa diikutsertakan dalam proses menyusun alternatif, akan tetapi manajer tingkat atas yang bertanggung jawab sepenuhnya atas hadirnya alternatif-alternatif yang muncul. *Keempat*, Tahap Implementasi dan Evaluasi. Tahap ini adalah tahap akhir dalam proses pengambilan keputusan strategis. Pada tahap ini manajer tingkat bawah yang akan banyak memegang peranan penting, namun tetap dalam kontrol dan petunjuk manajer tingkat atas.

Sejarah Singkat Pesantren Udara 14.2690 MHz

Pesantren Udara 14.2690 MHz merupakan organisasi dakwah yang memanfaatkan radio amatir (*brik-brikan*) sebagai media dakwahnya. Pesantren Udara ini didirikan dan diasuh oleh Bpk. Drs. KH. Moch. Sholeh atau sering dipanggil Abah Sholeh dari Troloyo, Kabupaten Mojokerto. Abah Sholeh merupakan alumni IAIN Sunan Ampel Surabaya lulusan tahun 1989.

Pada awalnya Abah Sholeh mulai ngebrik ketika abah sholeh aktif dalam kegiatan sebuah partai politik kala itu yakni PKB (Partai Kebangkitan Bangsa) sekitar tahun 1999. Tahun itu adalah awal-awal berdirinya PKB. Pada saat itu abah Sholeh didapuk sebagai ketua dewan syuro PKB tingkat Kecamatan. Saat itu abah sholeh diberikan fasilitas berupa radio amatir sekelas 2N. Kemudian pengurus lainnya juga mengajarkan abah Sholeh bagaimana mengoperasikan radio amatir yang diberikan kepada abah Sholeh. Kemudian abah sholeh diminta oleh pengurus PKB lainnya setiap pukul 20.00 WIB untuk memberikan tausiyah politik keagamaan (*as-Siyasah*) yang santun kepada para anggota dan kader PKB. Setelah Pemilu usai, abah Sholeh berinisiatif untuk menggunakan radio amatir tersebut untuk ngebrik sambil mengaji/membaca Al-Quran tiap malam, sifatnya sukarela saja siapapun boleh ikut membaca maupun menyimak.

Selama proses mengaji Al Qur'an tiap malam tersebut ternyata semakin lama semakin banyak yang mengikuti. Awalnya hanya membaca saja, kemudian berkembang ke arah pendalaman kitab-kitab tajwid. Kitab tajwid yang dikaji bukan hanya satu kali, akan tetapi sampai selesai mengkaji tiga kali kitab tajwid. Setelah khatam kitab tajwid, akhirnya abah Sholeh mengkaji dan mendalami kitab-kitab yang biasanya diajarkan di pondok pesantren mulai dari Nashoihul 'Ibad, Irsyadul 'Ibad, Washiyatul Mushtofa, dan sebagainya. Ketika Ramadhan abah Sholeh sudah tidak lagi mengaji kitab tapi Tadarus Al-Quran. Jeda satu bulan selama bulan Ramadhan digunakan untuk mengkaji Al-Quran surat-surat pendek.

Selama satu bulan tersebut, hanya beberapa surat pendek yang berhasil dikaji. Setelah lebaran, dimulai lagi mengkaji kitab. Namun ditengah perjalanan ada usulan dari jemaah agar mengkaji Al-Quran mulai awal juz pertama, bukan juz 30 yang surat-surat pendek sebelumnya. Akhirnya abah Sholeh menyanggupi permintaan dari jemaahnya saat itu. Saat itu, abah sholeh menamai kajian tafsirnya sebagai "kajian tafsir kontemporer" dan nama itu disampaikan kepada jemaah pengajiannya.

Kajian tafsir kontemporer berangkat dari kajian tafsir al Qur'an yang di "*follow up*" dengan kejadian dan permasalahan yang terjadi saat ini (kontemporer). Setelah itu, kajian tafsir dimulai dan memakan waktu 6-7 tahun baru bisa khatam 30 juz. Kemudian setelah khatam, diminta jemaah untuk mengulangi kembali dari juz 1.

Untuk channel frekuensi 14.2690 Mhz merupakan frekuensi yang sengaja sejak awal Abah Sholeh berharap ada angka 269 agar jumlahnya pas 17 (seperti jumlah rokaat sholat 5 waktu). Akhirnya setelah melalui proses tuning dibuatlah kesepakatan dengan para briker lainnya bahwa frekuensi 14.2690 Mhz setiap subuh digunakan untuk kajian dan diharapkan untuk tidak menggunakan frekuensi tersebut. Untuk kota dan kabupaten yang tidak bisa mengakses frekuensi tersebut dari para jemaah mengusahakan pemasangan RPU (Radio Pancar Ulang) yang dipasang di Gunung Bromo agar bisa menjangkau jauh kabupaten dan kota lainnya. Akhirnya kajian tafsir kontemporer yang dibina abah Sholeh dipancar ulangkan lewat RPU tersebut hingga bisa menjangkau Jawa Tengah dan Jawa Timur bagian timur.

Jemaah atau peserta pengajian jumlahnya kurang lebih sekitar 200-an (pada tahun 2017) jemaah dan tersebar dari berbagai pelosok kabupaten/kota di Jawa Timur dan Jawa Tengah yang kebetulan memiliki hobby menggunakan perangkat radio amatir. Secara background jemaah juga heterogen secara usia, pemikiran, pendidikan, maupun pekerjaan. Penulis juga menyaksikan betapa kuat ikatan antar jemaah yang terlihat dari antusiasme dan pengorbanan yang mereka lakukan. Tidak sedikit dari para jemaah tersebut yang datang dari berbagai kota/kabupaten yang jauh rela untuk datang/ "kopi darat" sekaligus sebagai ajang silaturahmi antar jemaah.

Penggunaan media brik-brikan memudahkan para jemaah atau mad'u yang gemar atau memiliki hobby ngebrik atau berkomunikasi menjalin persaudaraan lewat udara atau brik-brikan untuk memperoleh ilmu dan siraman rohani. Lewat media brik-brikan tersebut para jemaah juga saling mengenal dan akrab meskipun dari daerah yang berbeda-beda. Dari keterangan yang diperoleh penulis, peningkatan jumlah pendengar atau jemaah seiring

dengan peningkatan atau up grade kualitas radio maupun antenna yang digunakan abah Sholeh dalam rangka menjangkau wilayah-wilayah yang sanggup dijangkau seluas mungkin. Kegiatan dan Program yang selama ini diselenggarakan oleh Pesantren Udara 14.2690 adalah sebagai berikut: (a) Kajian Tafsir Kontemporer; (b) Pengajian Bulanan; (c) Istighosah ke makam Syekh Jumadil Kubro, Troloyo, Mojokerto; (d) Ziarah Wali; (e) Kegiatan Ramadhan

Penerapan Pengambilan keputusan Strategis pada pesantren Udara 14.2690 MHz

1) Tahap Identifikasi Masalah.

Tujuan/Visi Pesantren Udara 14.2690 MHz adalah menyebarkan Islam seluas-luasnya, didarat diudara tetap saudara seiman. Tujuan Kajian Tafsir Kontemporer: Membangun keimanan dan ketakwaan warga Pesantren Udara 14.2690 MHz. Evaluasi, *pertama*, sejauh pengamatan penulis tidak ada perencanaan yang jelas terkait Kajian Tafsir Kontemporer, semua berjalan sebagaimana rutinitas adanya, dan walaupun ada ide atau saran dari Abah Sholeh dan atau jemaah maka disampaikan dalam kajian atau diluar kajian, kemudian dimusyawarakan bersama untuk memperoleh kesepakatan. Sehingga untuk melaksanakan evaluasi kinerja agaknya sulit, karena tidak ada ukuran yang jelas dari rencana yang dibuat. Satu-satunya yang bisa dilakukan adalah evaluasi hasil. Ketiadaan perencanaan ini menurut penulis juga saah satu masalah fundamental yang berpotensi menghambat perkembangan kajian dan organisasi Pesantren Udara 14.2690 MHz.

Kedua, tidak diketahui kondisi pasti jemaah, bersifat fluktuatif. Saat mengikuti kajian tafsir kontemporer ada proses absensi sebelum mengikuti kajian, akan tetapi peserta yang mengikuti berganti-ganti, kadang banyak, kadang sedikit. Antara jemaah yang mengikuti dalam kajian di radio/ di udara dengan saat kopi darat juga berbeda-beda. Dari 200-an jemaah yang pernah mengikuti kajian maupun kegiatan, penulis amati ada sekitar 50-an jemaah yang intensif dan cukup loyal mengikuti kajian baik melalui udara maupun saat kopi darat. Selebihnya sifatnya kurang intensif, hanya ikut-ikutan saja. Abah Sholeh tidak pernah melakukan pendataan, kontrol dan cenderung pasif, menunggu jemaah yang datang. Kalau ada yang datang Alhamdulillah, kalau tidak ada yang datang tidak masalah. Bagi beliau ikut ngaji itu kebutuhan masing-masing individu, dan sering dalam kajian Abah Sholeh menyampaikan dampak jika tidak mengikuti kajian, sehingga membentuk kesadaran jemaah.

Ketiadaan data pasti jumlah jemaah menurut penulis memiliki dampak negatif terkait kepastian siapa saja jemaah yang sudah mengikuti secara aktif dan yang masih pasif,

sehingga sulit untuk dideteksi masalah yang dihadapi jemaah, sehingga sulit membuat pemecahan masalah untuk jemaah yang pasif. Sehingga sangat cair, jemaah bisa datang dan pergi begitu saja, tidak ada keterikatan. Mereka yang aktif pun jika tidak dikontrol sehingga bisa berkurang dan hilang secara bertahap.

Ketiga, perubahan orientasi kajian dengan memasukkan unsur Bisnis. Belakangan penulis memperhatikan kajian tafsir kontemporer yang diselenggarakan abah Sholeh menuai pro dan kontra di kalangan jemaah. Hal tersebut dikarenakan ada jemaah yang memiliki kedekatan dengan pengusaha travel umroh yang menjanjikan akan diumrohkan jika berhasil mengajak sepuluh orang jemaah yang ingin umroh melalui travelnya. Bahkan untuk bisa mendapatkan banyak jemaah agar bisa umroh, abah Sholeh juga diajak, ditawari dan dilibatkan dalam promosi travel tersebut. Bahkan, pemilik travel diundang untuk presentasi di depan jemaah. Dalam perkembangan, cara yang dilakukan berhasil, dan ada sekitar tiga puluh jemaah yang umroh untuk gelombang pertama bersama abah Sholeh dan Ummi Sholeh. Abah Sholeh merasa senang dan puas karena bisa umroh secara gratis dan kedepan rencananya akan diselenggarakan secara rutin tiap tahun untuk jemaah kajian. Namun, dibalik itu semua ada masalah yang cukup pelik, karena ada beberapa jemaah yang umroh sebagian tidak mampu melunasi hutang-hutang umroh. Akhirnya jemaah tersebut terus dikejar-kejar dan akhirnya menghilang. Ada beberapa jemaah yang harus tekor karena memberikan pinjaman kepada jemaah yang hutang karena ingin umroh tapi terkendala biaya. Kedepan jika hal tersebut tidak disikapi dengan tepat akan memunculkan masalah baru dan sistemik, mengingat pihak travel sangat massif dan sistemik dalam mempengaruhi para jemaah dengan model pemasarannya.

Ketiga, adanya *Conflict of Interest* antar Jemaah. Dari pengamatan penulis ada polarisasi yang terbentuk di internal jemaah yang mengikuti kajian. Ada jemaah yang bernama "Pak B" yang dulunya seorang preman kemudian tobat dan mengikuti kajian secara rutin bersama abah Sholeh. Setiap subuh sebelum kajian dimulai Pak B ini yang senantiasa mengabsen jemaah yang ikut kajian dan mendapat tugas sebagai moderator abah Sholeh saat kajian. Tugas mengabsen dan mendampingi abah awalnya sifatnya sukarela dari jemaah yang bersedia, pada akhirnya menjadi milik Pak B dan jemaah lainnya tidak diperbolehkan mengambil posisi itu. Dalam perkembangan, karena merasa dekat dengan abah Sholeh, akhirnya Pak B merasa memiliki pengaruh dan wewenang dalam memimpin jemaah. Pak B juga mulai menggalang dukungan dari teman-teman dekatnya di jemaah.

Dalam beberapa kegiatan di luar kajian Pak B dan pendukungnya sering memimpin, dan mengatur jemaah. Abah Sholeh dalam hal ini mempersilahkan untuk menjadi koordinator panitia kegiatan. Namun, para jemaah merasa kurang puas dengan pengelolaan dan kepemimpinan pak B karena sering otoriter/ semena-mena, gaya bos, dan kurang menghargai orang lain ketika memberikan masukan.

Di tengah kekecewaan tersebut munculah jemaah yang vokal bernama "Bu YU". Bu YU ini sering memprotes inisiatif Pak B yang dinilai seadanya, semaunya, tanpa mengajak komunikasi jemaah yang lain. Singkat cerita, terbentuklah 2 kubu yang hingga saat ini sering bersinggungan, dan saling bersaing. Bahkan berlanjut dalam beberapa kegiatan yang diselenggarakan (Kajian, Ziarah Wali, dsb) kedua kubu ini saling membuat kegiatan tandingan.

Abah Sholeh sudah memahami masalah ini, namun beliau mendengarkan dan menerima keinginan masing-masing dengan tujuan agar bisa bersatu kembali. Namun, hal tersebut seolah di permukaan saja terlihat baik-baik saja, padahal di dalam masih terjadi polarisasi dua kubu. Persoalan ini menurut penulis butuh ketegasan dan jalan keluar yang tuntas, mengingat nuansa kepentingan politik lumayan kuat, khususnya keinginan Pak B untuk mengendalikan semua jemaah. Jika tidak maka selamanya jemaah akan terpecah dan pada ujungnya jika abah Sholeh tidak tegas maka akan kehilangan kepercayaan jemaah kepada beliau.

Keempat, Abah Sholeh satu-satunya pengisi kajian, pengasuh, dan pembina. Selama ini dalam kajian tafsir kontemporer dipegang langsung oleh Abah Sholeh saja. Sehingga ketika beliau berhalangan maka kajian diliburkan. Abah Sholeh juga menjadi pengasuh, sekaligus pembina dalam kajian tafsir kontemporer, sehingga semua terpusat pada abah Sholeh. Tidak ada Penanggung Jawab maupun pengurus yang ditunjuk atau dibentuk secara formal untuk menangani kegiatan kajian tafsir kontemporer. Abah merasa tidak ingin membebani jemaah dengan tugas-tugas, karena jemaah juga memiliki keluarga, pekerjaan, jemaah bisa ikut itu sudah bagus. Abah Sholeh ingin jemaah menikmati kajian saja, tidak perlu memikirkan materi kajian, persiapannya, dan sebagainya. Kalaupun ada jemaah yang sukarela ingin membantu/ mengurus dipersilahkan oleh abah Sholeh, asal tidak membebani. Dalam prakteknya ada beberapa jemaah yang loyal berusaha membantu/mengurus secara sukarela karena termotivasi ingin membesarkan kegiatan kajian tafsir yang diasuh abah Sholeh.

Selama ini penulis akui kepemimpinan dan figuritas abah Sholeh cukup kuat dan menonjol khususnya untuk jemaah-jemaah yang loyal. Abah adalah tokoh panutan, guru, dan ulama yang disegani karena ilmunya, wataknya, sehingga setiap ucapannya didengarkan, dan tingkah lakunya menjadi teladan bagi jemaah. Memang hal tersebut seolah tidak ada masalah, namun menurut penulis secara jangka panjang akan memunculkan persoalan tersendiri bagi keberlanjutan kajian tafsir kontemporer jika tidak ada kaderisasi, tidak ada pengurus yang diberikan amanah dalam mengelola secara profesional. Kajian tafsir akan semakin mengalami kemunduran ketika abah Sholeh tidak lagi bisa mengisi kajian, kegiatan akan meredup dan hilang pada akhirnya, atau malah berubah arah karena sudah dipegang orang lain tanpa melalui proses kaderisasi.

Kelima, Tidak ada Dana maupun Pendanaan. Dalam pelaksanaan kajian dan kegiatan lainnya selama ini tidak menggunakan dana dari Pesantren Udara, semua murni swadana dari para jemaah. Termasuk dalam pemenuhan kebutuhan sarana prasarana, transportasi, konsumsi, bahkan fee untuk abah Sholeh, semuanya murni dari jemaah secara sukarela. Abah Sholeh, dan istri beliau (Umi Sholeh) memiliki pandangan bahwa tidak perlu ada penarikan iuran jemaah maupun penggalangan dana, karena akan membebani jemaah dan membuat jemaah takut untuk ikut kajian. Semuanya gratis, mudah, dan bisa dinikmati siapapun yang ingin belajar Islam. Abah Sholeh memiliki konsep, jika kita melakukan kebaikan tulus ikhlas karena Allah, jangan berharap dan mencari imbalan, pasti ada jalan, sehingga tidak perlu takut kekurangan materi/dana, Allah maha kaya.

Dalam prakteknya jemaah dengan kesadaran masing-masing membantu pemenuhan kebutuhan kajian, meskipun hanya segelintir orang saja. Abah Sholeh pada masa awal-awal juga sudah tekor banyak untuk terselenggarakannya kajian, untuk radio yang dimiliki, konsumsi jemaah kalau ada kajian di rumah, waktu, tenaga, dan sebagainya. Sehingga tidak ada sepeserpun dana yang dimiliki Pesantren Udara, sehingga tidak ada bendahara. Kalau jemaah mau nyumbang, semuanya dikembalikan ke jemaah lagi, tidak ada yang disimpan.

Meskipun demikian, Abah Sholeh selaku pengasuh sekaligus pengisi kajian Tafsir Kontemporer sudah memahami apa yang sudah terjadi dan menganggapnya bukan sebagai masalah yang serius dan bisa diselesaikan. Namun jika memang benar-benar mengganggu dan merusak maka perlu ada tindakan tegas tapi tetap dengan pendekatan kekeluargaan dan kesadaran. Bagaimanapun jemaah adalah bagian dari Pesantren Udara 14.2690 MHz,

menurut abah Sholeh mereka mau ikut ngaji itu sudah bagus, masih mau kumpul majelis ilmu itu sudah bagus.

Beliau lebih menekankan pentingnya kesadaran jemaah untuk tetap mengaji atau ikut kajian. Penataan dan pengelolaan bisa dilakukan secara sukarela sesuai dengan kemampuan abah Sholeh, dan jemaah. Perbedaan pendapat adalah hal yang lumrah dalam sebuah organisasi. Sehingga sejauh bisa saling menghargai tidak ada masalah. Termasuk dalam keuangan, semua diserahkan ke jemaah, bagi yang ingin membantu silahkan membantu seikhlasnya. Mungkin untuk mereka yang mampu tidak masalah, bagi jemaah yang tidak mampu jika dipaksakan membantu iuran akan menjadi beban. Bahkan jika memang kekurangan Abah Sholeh bersedia untuk membantu memperjuangkan dengan dana yang dimiliki.

Persoalan agenda umroh untuk jemaah sepenuhnya diserahkan kepada jemaah, bagi yang mampu silahkan mengikuti, dan tidak memaksakan diri jika kurang mampu. Hubungan baik masih tetap dijalin dengan pihak travel umroh, dan berharap kedepan ada rombongan jemaah yang bisa umroh lagi.

2) Tahap Pengembangan/Pemetaan Internal dan Eksternal

Pertama, Kondisi Internal, yaitu (a) Abah Sholeh. Memiliki minat keilmuan Islamologi yang tinggi, suka melakukan studi perbandingan aliran pemikiran, sejarah, suka berdiskusi, dan mendalami kearifan lokal. Secara kemampuan komunikasi sangat bagus, mudah dipahami, dan gaya kepengajaran yang santai, namun mengena. Secara figur kepemimpinan cukup kuat, mampu menjadi teladan. (S1) Namun, secara kemampuan manajerial cenderung percaya kepada jemaah, bahkan memiliki pandangan bahwa dalam dakwah yang penting jalan dulu, tetap tulus ikhlas mengabdikan, tidak perlu membebani jemaah, tidak perlu ada iuran, pendanaan, rejeki dan semua kebutuhan dakwah Allah yang mengatur, dsb. Selain itu selama ini pengisi kajian satu-satunya hanya abah Sholeh saja, ketika abah Sholeh berhalangan maka tidak ada kajian. Selama ini memang tidak ada kaderisasi pengisi kajian. (W1)

(b) Jemaah Loyal. Jemaah Loyal ini ada sekitar 50an, kalau diperes lagi, jemaah yang sangat intens dan dekat dengan abah Sholeh ada sekitar 10an jemaah. Mereka semua memiliki kemampuan komunikasi yang cukup, pengalaman dalam mengelola kegiatan kajian dan kegiatan lainnya. (S2). Hanya saja ada persoalan pada kepentingan masing-masing kubu terkait pengelolaan kajian dan kegiatan lainnya. Sehingga cenderung solid pada

kelompoknya dan sulit untuk bersatu. Di depan seperti bersatu, namun di belakang abah Sholeh mereka saling berseteru. (W2)

(c) Produk. Sejauh ini produk yang ditawarkan dalam kajian identik dengan materi tafsir (tafsir kebanyakan menggunakan metode tahlili bil ma'tsur dan bil ra'yi), fiqh yang ada di pondok pesantren NU, sebagaimana backround pendidikan abah Sholeh saat di pondok pesantren Tambak Beras, dan kuliah di IAIN Sunan Ampel. Namun, sekalipun bernuansa NU, dalam penyajian abah Sholeh juga melibatkan jemaah yang memiliki keahlian di bidang tertentu untuk membantu menjelaskan terkait tafsir ayat dengan pendekatan ilmu bidang. Sehingga secara penjelasan ayat jadi lebih kaya dengan pendekatan ilmu bidang. Selain itu penjelasan tafsir juga terus berkembang seiring dengan persoalan yang dihadapi jemaah secara aktual dalam kehidupan sehari-hari, diselingi dengan guyonan-guyonan yang mencairkan suasana. Sehingga menarik bagi jemaah yang awam maupun yang tidak memiliki background NU. (S3)

(d) Sarana. Sejauh ini yang penulis ketahui ada pesawat radio beserta antena yang diusahakan jemaah untuk abah Sholeh, ada juga RPU (Radio Pancar Ulang) yang dibangun di puncak gunung bromo. Selebihnya urunan dari jemaah. Sekretriati utama/ basecamp Pesantren Udara ada di rumahnya abah Sholeh di desa Grogol, Troloyo, Kabupaten Mojokerto. (S4); (e) Dana, Tidak ada kas, semua dari jemaah secara sukarela. (W3); (f) Sistem Internal. Di Internal Pesantren Udara meskipun tidak benar-benar dikelola, ada beberapa sistem internal yang penulis identifikasi: (i) Pemasaran Kajian. Selama ini pemasaran kajian dilakukan dengan pendekatan pertemanan jemaah loyal, disampaikan dari mulut ke mulut. Abah Sholeh tidak memberikan arahan secara eksplisit untuk mengajak temannya, Abah hanya menunjukkan prospektus pahala dan nilai sosial ketika mendakwahi teman-teman yang belum sadar. (S5); (ii) Penyelenggaraan Kajian. Kajian diselenggarakan setelah subuh, kemudian diabsen, pembacaan doa dan fatihah sesuai kebutuhan para jemaah, kajian dimulai, tanya jawab, sumbang saran jemaah, dan ditutup dengan doa dan sholawat. (S6) (iii) Disorientasi kajian (W4); (iv) Penyelenggaraan Kegiatan Lainnya (W5) Kegiatan dan penyelenggaraan dilaksanakan tanpa perencanaan yang matang, lebih kepada usulan jemaah, kemudian Abah Sholeh mempercayakan kepada jemaah yang bersedia menjadi panitia untuk mengurus kegiatan tersebut.

(g) Jaringan. Jaringan lebih banyak dari komunitas radio amatir (RAPI, ORARI), dan jemaah loyal sesuai dengan posisi jabatan dan pekerjaannya. (S7). (h) Reputasi/ Citra. Sudah

dikenal di udara sebagai jemaah pengajian yang cukup besar, mendapatkan dukungan dari MUI Kab. Mojokerto, mendapatkan dukungan dari GP. Anshor Kab. Mojokerto. (S8). (i) Legalitas. Belum memiliki legalitas apapun, belum memiliki kejelasan bentuk organisasi. Hanya memiliki nama, dan logo. (W6)

Kedua, Kondisi Eksternal, yaitu: (a) Pasar, secara aktual memiliki berbagai macam background pendidikan, pemikiran, pekerjaan, namun memiliki kesamaan dari segi hobby radio amatir dan usia yang rata-rata diatas 40 tahun. Secara jumlah total penulis tidak tahu pastinya, tapi ketika pertemuan/ kopi darat ada sekitar 200an jemaah. (O1) Secara potensial sangat besar dan luas, mengingat di udara masih sangat sedikit frekuensi yang menawarkan kajian keislaman khususnya kajian tafsir Al Quran. Selain itu, potensi pengembangan pasar bisa dilakukan seiring dengan peningkatan perangkat antena dan RPU (Radio Pancar Ulang) sehingga bisa menjangkau lebih jauh lagi wilayah-wilayah di Jawa dan luar Jawa. (O2)

(b) Lingkungan. RAPI dan ORARI: Mendukung (O3). MUI: Mendukung (O4). GP Anshor: Mendukung (O5). (c) Pesaing, penulis mengidentifikasi belum ada pesaing. Abah Sholeh juga tidak merasa memiliki pesaing. (O6)

3) Tahap Penyelesaian

Tabel 2 - Alternatif Strategi (Matriks SWOT)

Matriks SWOT	Peluang/ Opportunities (O)	Ancaman/ Threats (T)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jemaah yang beragam dengan jumlah sekitar 200 jemaah. 2. Potensi jemaah yang besar dan luas. 3. Dukungan RAPI dan ORARI. 4. Dukungan MUI. 5. Dukungan GP Anshor. 6. Tidak ada Pesaing. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. -
Kekuatan/ Strengths (S)	Alternatif Strategi SO	Alternatif Strategi ST
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sosok Abah Sholeh dengan figuritas dan kapabilitasnya. 2. Memiliki Jemaah Loyal sekaligus sebagai motor penggerak. 3. Produk Dakwah yang mampu menjawab kebutuhan Jemaah. 4. Sarana yang menunjang dan terus diupgrade. 5. Pemasaran Kajian melalui pendekatan pertemanan jemaah loyal dan pendekatan kesadaran. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan Kajian Tafsir Kontemporer lewat jaringan pertemanan dan komunitas radio amatir. 2. Pengembangan sarana bersama jamaah dalam rangka pengembangan jangkauan Kajian. 3. Memberikan Lahan Aktualisasi kepada para jemaah dalam mengelola Kajian. 4. Penyelenggaraan Kajian Tafsir Kontemporer secara berkelanjutan. 	-

<p style="text-align: center;">Matriks SWOT</p>	<p>Peluang/ Opportunities (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jemaah yang beragam dengan jumlah sekitar 200 jemaah. 2. Potensi jemaah yang besar dan luas. 3. Dukungan RAPI dan ORARI. 4. Dukungan MUI. 5. Dukungan GP Anshor. 6. Tidak ada Pesaing. 	<p>Ancaman/ Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. -
<ol style="list-style-type: none"> 6. Penyelenggaraan Kajian yang sudah tertib dan rutin. 7. Jaringan yang luas dari komunitas Radio Amatir. 8. Reputasi dan Citra yang baik. Didukung banyak pihak. 		
<p>Kelemahan/ Weaknesses (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Abah Sholeh memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada jemaah. Abah Sholeh sebagai satu-satunya pengisi kajian. 2. Terjadi Polarisasi antar Jemaah Loyal. 3. Tidak ada Kas, semua dari Jemaah secara sukarela. 4. Potensi Disorientasi Kajian. 5. Penyelenggaraan kegiatan secara kecenderungan dilakukan tanpa perencanaan dan diserahkan kepada jemaah. 6. Belum memiliki legalitas apapun. 	<p>Alternatif Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan kesadaran kepada jemaah terkait Orientasi Kajian. 2. Memberikan ruang khusus untuk jemaah yang akan mengikuti Umroh, tanpa mengganggu Kajian. 3. Memberikan ruang kepada jemaah untuk mengisi tema-tema tertentu sesuai kemampuan dan keahlian yang dimiliki. 4. Mendamaikan dan Menyatukan Jemaah dalam satu orientasi. 5. Memberikan ruang aktualisasi kepada jemaah yang akan mengelola kegiatan kajian dan kegiatan di luar kajian. 6. Memberikan kesadaran kepada jemaah untuk bersama-sama membesarkan kegiatan kajian lewat bantuan dana seikhlasnya. 	<p>Alternatif Strategi WT</p> <p>-</p>

Analisis alternatif strategi di atas. Seluruh alternatif yang muncul bisa digunakan untuk menyelesaikan masalah yang muncul di internal. Keputusan yang diambil cenderung mengedepankan sisi kekeluargaan, kebersamaan, dan kesadaran untuk menjadikan kegiatan kajian semakin besar dan berkembang. Persoalan Perencanaan dan Data Jemaah diselesaikan dengan pengelolaan oleh jemaah loyal yang dirasa memiliki dedikasi dan kerelaan dalam mengelola kegiatan kajian. Perubahan Orientasi Kajian diselesaikan dengan memberikan kesadaran kepada jemaah orientasi kajian, orientasi mengikuti umroh. Kemudian memberikan ruang kepada jemaah yang mampu untuk mengikuti umroh. Harapannya bisa diikuti secara rutin tiap tahun ada rombongan jemaah yang berangkat bersama abah Sholeh.

Conflict of Interest antar Jemaah diselesaikan dengan menyatukan dalam ikatan visi dan tujuan dari Kajian Tafsir Kontemporer dan Pesantren Udara 14.2690 MHz. memberikan kesadaran bahwa para jemaah adalah saudara, dan tidak ada kepentingan kelompok maupun personal. Semua jemaah diberikan ruang seluas-luasnya untuk mengelola kegiatan kajian maupun kegiatan lainnya di Pesantren Udara 14.2690 MHz. Abah Sholeh sebagai pengisi kajian satu-satunya diselesaikan dengan memberikan ruang dan kesempatan kepada jemaah aktif untuk membantu mengisi tema-tema kajian sesuai bidang keahlian yang ditekuni jemaah. Sehingga bisa melengkapi atau menguatkan argumentasi dari tafsir ayat yang sudah dikaji bersama. Masalah Pendanaan diselesaikan dengan memberikan kesadaran kepada jemaah untuk bersama-sama membesarkan kegiatan kajian lewat bantuan dana jemaah seikhlasnya. Khususnya untuk jemaah yang memiliki rejeki, namun tetap yang ditekankan adalah kesadaran dan keikhlasan jemaah dalam membantu. Bahkan abah Sholeh juga memberikan keteladanan dengan membantu sesuai kemampuan beliau jika memang diperlukan.

4) Implementasi dan Pengendalian

Mencakup (a) pelaksana (subjek). Sebagian pelaksana strategi adalah abah Sholeh sendiri, khususnya untuk menyatukan para jemaah, menyelesaikan konflik, membangun kesadaran akan orientasi kajian dan kesadaran untuk bersama-sama membesarkan kajian. Dalam menggerakkan seluruh jemaah aktif, abah Sholeh lebih banyak menggunakan kepemimpinan lewat figur dan keteladanan yang beliau tunjukkan dalam lesan, dan perbuatan ketika berinteraksi dengan para jemaah. Untuk pengelolaan kegiatan Kajian Tafsir Kontemporer bisa dilakukan oleh jemaah aktif yang berkenan membantu sesuai kemampuan. Semua dilakukan atas dasar orientasi membesarkan Kajian bukan untuk kelompok tertentu maupun personal.

(b) Scheduling. Strategi akan dilaksanakan saat interaksi sebelum dan setelah kajian tafsir dimulai lewat pengumuman, arahan, maupun tanya jawab. Kemudian bisa juga dilakukan saat pertemuan bersama (kopi darat) dengan para jemaah, sambil menguatkan silaturahmi dengan sesama Jemaah; (c) Budgeting. Tidak ada budget khusus yang ditentukan, semua disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan Jemaah; (d) Pengendalian. Tidak ada pengendalian khusus, lebih kepada kesadaran masing-masing untuk membesarkan kajian tafsir kontemporer.

Kesimpulan

Teori Pengambilan Keputusan Strategis yang digunakan penulis memiliki asumsi bisa digunakan untuk organisasi yang sudah berjalan atau sudah memiliki kecukupan sumber daya. Sedangkan untuk organisasi yang baru memulai atau rintisan, teori tersebut tidak bisa digunakan. Karena dalam teori yang digunakan atau prosedur pengambilan keputusan strategis pada tahap 1 Identifikasi Masalah terdapat Evaluasi Kinerja dan Hasil. Bagi organisasi baru/rintisan yang belum terlihat kinerja dan hasilnya, maka prosedur tersebut tidak bisa diterapkan.

Ketika teori digunakan dalam konteks organisasi dakwah perlu adanya penyesuaian-penyesuaian, khususnya dalam melihat masalah dan membuka alternatif strategi pemecahannya, mengingat dunia dakwah identik dengan aktifitas menyeru pada jalan Tuhan, moralitas dan spiritual. Dalam proses identifikasi masalah, cara melihat masalah internal dilihat dalam kaca mata dakwah yang penuh dengan pendekatan kesadaran dan nilai Ketuhanan maupun nilai moral. Sehingga persoalan yang muncul sejauh tidak merusak dan mengganggu kegiatan dakwah dalam hal ini kajian tafsir kontemporer dianggap bukan sebagai masalah yang serius.

Dalam proses pengembangan alternatif pemecahan/ strategi tidak harus linear atau lurus dengan masalah atau negasi dari masalah. Pemecahan bisa arahnya membiarkan masalah, mengakomodasi masalah, atau menjadikan masalah sebagai solusi itu sendiri (penulis memaknai sebagaimana berpikir lateral). Sebagaimana dalam kasus yang disajikan penulis, pemecahan masalah tidak harus bersifat negasi dari masalah. Bisa juga masalah diakomodasi dan dicari jalan tengahnya.

BIBLIOGRAFI

Fauzan, Rusydi, Nurhayati, Ira Novia. 2020. *Pengambilan Keputusan Strategis dalam Penentuan Harga Jual Produk dengan menggunakan pendekatan Activity Based Costing: Studi Kasus UMKM Tia Konveksi*, Jurnal Profita Akuntansi dan Bisnis, Vol.1 No.1.

Miles, Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: UI Press.

- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Rosda.
- Salusu. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik*, Jakarta: Grasindo PT. Gramedia
- Subagia, Dina, Iko Aulya Prabandari Santoso, M Maryanti, Rizkia Mutiara Ramadhani. 2020. *Strategi Pengambilan Keputusan Strategis dalam menghadapi Pandemi Covid-19 di Indonesia: Sebuah Literatur Review*, Jurnal Manajemen Bencana, Vol.6 No.2.
- Shihab, M. Quraish. 1995. *Membumikan al-Qur'an*, Bandung: Mizan.
- Syuhud. 2019. *Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan Strategis di Pondok Pesantren, Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Syarifuddin*, Vol.3 No.2.
- Tunggal, Arie, Setia Budi. 2020. *Pengambilan Keputusan Strategis Pemasaran di Perguruan Tinggi dengan menggunakan Analytics Hierarchy Process (AHP)*, JUTISI Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi: Universitas Kristen Marananta, Vol.6 No.2.
- Wawancara dengan Drs. KH. Moch. Sholeh. 2023. Troloyo, Mojokerto.