



STRATEGI DAKWAH PENDEKATAN KUALITATIF: UPAYA REKONSTRUKSI PROSEDUR FORMULASI STRATEGI

Taufan Arifianto

STID Al-Hadid, Surabaya

Taufanarifianto@rocketmail.com

Abstrak: *Manajer dakwah dituntut memiliki kemampuan merumuskan strategi agar dapat menjaga eksistensi dan menjamin keberhasilan organisasi dakwah. Analisis SWOT menawarkan kerangka formulasi strategi secara kuantitatif melalui prosedur kerja baku dan matematis. Pendekatan kuantitatif ternyata menambah beban kerja analisis sehingga prosesnya jadi lebih panjang & rumit, berpotensi memunculkan kesalahan melalui berbagai penyederhaan informasi, mereduksi dialektika konstruktif dan membatasi kreasi strategi. Di sisi lain kegiatan dakwah pada organisasi skala kecil dengan koteks tujuan jangka pendek senantiasa menghadapi situasi aktual yang dinamis dan memaksa manajer dakwah untuk merumuskan strategi yang kontekstual secara cepat dan tepat. Artikel ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka teoritis formulasi strategi secara kualitatif yang adaptif, tepat porsi dan lebih mudah dijalankan oleh manajer dakwah. Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif teoritik berparadigma basic research melalui elaborasi karakteristik esensial formulasi strategi, telaah kritis metode analisis SWOT dan karakteristik pengelolaan organisasi dakwah. Hasil yang didapatkan antara lain: pentingnya memahami tujuan sebagai pedoman awal strategi; pemetaan kondisi secara utuh dan apa adanya; analisis kondisi dilakukan secara bifaktor (faktor pendukung & faktor penghambat); formulasi strategi dikembangkan berdasar prinsip konstruktif-kreatif; seleksi strategi didasarkan pada analisis kualitatif-argumentatif mencakup pertimbangan efektifitas, kerealistisan dan efisiensi.*

Kata kunci: *Formulasi strategi, strategi dakwah, analisis SWOT*

Abstract: **DAKWAH STRATEGY QUALITATIVE APPROACH: AN ATTEMPT TO RECONSTRUCT THE STRATEGY FORMULATION PROCEDURE.** *Da'wah managers are required to have strategic formulation skill to ensure the success of the da'wah organization. SWOT analysis offers a quantitative approach on strategy formulation through rigid and mathematical process. Quantitative approach on strategy formulation adds extra workload so that the analytical process becomes longer & more complicated, rising errors through various simplifications, reducing the dialectical process and add limitation on strategy creation itself. On the other hand, da'wah on small organization & shortterm period oftenly face dynamic situations and force managers to create contextual strategies quick and precisely. This article aims to develop a qualitative theoretical framework for strategy formulation that is adaptive, appropriate, and easier to use. The research approach is qualitative-descriptive theoretical approach with a basic research paradigm through elaboration of some essential concepts at strategy formulation, critical review of SWOT analysis and characteristics of da'wah. The results obtained include: the importance of understanding goals as an initial guide; mapping conditions as a whole and as they are; analysis is carried out bifactorally (supporting factors & inhibiting factors); strategy formulation developed based on constructive-creative principles; Strategy selection is based on qualitative-argumentative analysis of effectiveness, realism, and efficiency.*

Keywords: *strategic formulation, da'wah strategy, SWOT Analysis.*

Pendahuluan

Organisasi dakwah memiliki peranan besar dalam menjalankan berbagai misi dakwah di tengah-tengah masyarakat. Dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki, organisasi dakwah dapat mengembangkan berbagai program dan kegiatan dakwah untuk mensyiarkan nilai-nilai Islam kepada masyarakat secara luas. Agar dapat menjalankan misi dakwah melalui berbagai program yang dikembangkan, organisasi dakwah harus mampu merespon dan beradaptasi dengan berbagai situasi dakwah yang dihadapi dan menterjemahkannya dalam bentuk pilihan-pilihan strategi mencapai tujuan dakwah yang dimiliki, baik dalam lingkup jangka panjang maupun konteks spesifik jangka pendek.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan organisasi dakwah. Seiring perjalanan organisasi, manajer akan dihadapkan pada serangkaian situasi dan dinamika yang menuntutnya untuk mengambil keputusan strategis dan taktis bagi kemajuan organisasi. Keputusan strategis tersebut termasuk keputusan tentang berbagai strategi dan program yang perlu dijalankan oleh organisasi secara jangka panjang maupun respon aktual terhadap dinamika situasi guna memastikan langkah organisasi tetap sejalan dengan visi misi dakwah. Kemampuan merumuskan strategi menjadi tuntutan mutlak untuk dapat menjaga relevansi dan eksistensi organisasinya selama menjalankan misi dakwah. Tanpanya langkah yang diambil oleh manajer organisasi dakwah menjadi tidak relevan dan tidak mampu mencapai tujuan.

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan khususnya penetapan strategi organisasi sebagai respon atas situasi aktual yang sedang dihadapi adalah dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan sebuah metode formulasi strategi untuk mencapai tujuan organisasi yang sering digunakan untuk membantu mengembangkan perencanaan strategis jangka panjang pada level korporasi. Hasil rencana strategis yang didapatkan melalui proses ini bersifat makro, menyeluruh, mencakup persoalan umum organisasi dan membutuhkan detail operasionalisasi lebih lanjut pada level pelaksanaan.

Analisis SWOT menjadi metode yang paling banyak digunakan oleh praktisi strategi, pelaku riset pemasaran bahkan proses pendidikan pada bidang bisnis dan pemasaran. Tingginya penggunaan SWOT pada konteks bisnis saat ini didorong oleh kemampuannya dalam melakukan penilaian keputusan strategi pada konteks situasi yang rumit sekalipun. Glaister dan Falshaw bahkan menilai analisis SWOT merupakan metode yang memiliki prevalensi paling tinggi dalam proses perencanaan strategis dan menjadi metode yang paling banyak digunakan oleh perusahaan-

perusahaan di Inggris¹ Alasan berikutnya karena metode ini menyediakan kerangka berpikir yang lengkap untuk menjawab kebutuhan formulasi keputusan strategis organisasi mulai dari langkah melakukan pemetaan kondisi lingkungan internal-eksternal, analisis penilaian kondisi pada tiap faktor strategis yang dipetakan, formulasi strategi dengan berpijak pada sintesa faktor internal-eksternal melalui penggunaan matriks sehingga menghasilkan 4 kuadran strategi, serta penentuan pilihan strategi yang paling relevan dengan kondisi yang sedang dihadapi.²

Penggunaan metode analisis SWOT mensyaratkan proses kuantifikasi atau pengangkaan di dalamnya. Proses kuantifikasi atau pengangkaan mulai dari tahap analisis penilaian faktor strategis dalam bentuk penilaian bobot dan rating tiap faktor, penentuan kuadran posisi strategis dengan koordinat angka pada matriks IFE-EFE, hingga proses formulasi dan seleksi alternatif strategi melalui berbagai pendekatan seperti: matriks *SWOT (Strengths Weakness Opportunities Threats)*, analisa CPM (*Competitive Profil Matriks*), matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), matriks BCG (*Boston Consulting Group*), ataupun matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) yang seluruhnya menggunakan kuantifikasi atau pengangkaan.³

Proses kuantifikasi pada satu sisi memberikan kemudahan dalam seleksi alternatif strategi karena membantu manajer untuk menjatuhkan pilihan strategi secara terukur dengan basis hitungan angka. Penilaian kuantitatif yang didapatkan dari perhitungan pada tiap matriks memudahkan manajer untuk meyakini strategi tertentu lebih layak dipilih dibanding strategi lain dengan nilai angka yang lebih rendah. Pada sisi lain, proses analisis kuantitatif ini mereduksi bahkan menghilangkan proses dialektika, tuntutan dialog, diskusi, maupun perdebatan antar pihak sebagai upaya untuk mempertajam pemahaman serta menguji berbagai pijakan dalam penetapan sebuah strategi.⁴ Proses analisis kuantitatif memberikan kesulitan yang relatif panjang pada tahap penetapan nilai atau konversi informasi kualitatif menjadi satuan angka pada tiap faktor strategis. Konversi informasi kualitatif yang cukup kompleks pada satu faktor strategis tertentu menjadi sebuah penanda angka berupa bobot dan rating cenderung bertumpu pada subjektivitas penilaian manajer dan merupakan proses simplifikasi informasi yang dimiliki.⁵ Potensi kerawanan jika terdapat kekeliruan di dalam prosesnya sebab informasi kualitatif yang bersifat sebab akibat, tingkat kemendesakan, tingkat urgensi tidak lagi tersaji dan digantikan dengan informasi dalam bentuk angka. Kekeliruan dalam proses kuantifikasi ini dapat dipastikan akan menyebabkan

¹ Marilyn M. Helms and Judy Nixon, *Exploring SWOT Analysis – Where Are We Now?: A Review of Academic Research from The Last Decade*, *Journal of Strategy and Management*, vol. 3, 2010, doi:10.1108/17554251011064837.

² Ibid.

³ Fred. R David, *Manajemen Strategis: Konsep*, 12th ed. (Jakarta: Salemba Empat, 2012), 324.

⁴ Ibid., 325.

⁵ Charis Vlahos and Dimos Chatziniolaou, "Towards a Restructuration of the Conventional SWOT Analysis," *Business and Management Studies* 5, no. 2 (2019): 76, doi:10.11114/bms.v5i2.4233.

kesalahan dalam proses penilaian faktor strategis, penilaian posisi organisasi hingga proses seleksi strategi yang akan dijalankan.

Proses kuantifikasi ini menjadi kendala tersendiri dalam penggunaan metode analisis SWOT khususnya jika diterapkan dalam situasi organisasi berskala kecil dengan lingkup formulasi strategi berjangka pendek dengan tingkat fluktuasi kondisi dan dinamika yang relatif lebih tinggi. Proses konversi informasi faktor strategis menjadi data-data yang bersifat kuantitatif membuat durasi pengambilan keputusan menjadi lebih lama dan memperlambat daya respon organisasi dakwah terhadap situasi aktual yang harus segera ditanggapi. Lebih lanjut, proses perhitungan matematis dan matrikulasi informasi pada saat formulasi strategi menambah beban kerja kognitif diluar tuntutan manajer untuk mengkreasi dan mengembangkan alternatif strategi sehingga pada akhirnya akan memperlambat proses pengambilan keputusan strategi dakwah. ini dapat memincu munculnya problem *paralysis of analysis* yang menggambarkan situasi dimana manajer terlalu banyak melakukan kerja analisis situasi sehingga menyebabkan proses pengambilan keputusan menjadi "lumpuh", yang artinya tidak ada solusi atau keputusan yang diambil pada rentang waktu mendesak tersebut.

Lingkup kerja organisasi dakwah yang senantiasa bersentuhan langsung dengan masyarakat akar rumput alih-alih situasi sosio-politis yang bersifat makro, mengandung konsekuensi bahwa persoalan yang perlu dipecahkan oleh organisasi dakwah akan menjadi sangat dinamis, situasional dan perlu diambil keputusan pemecahan pada lingkup jangka pendek atau saat itu juga. Formulasi strategi bagi organisasi dakwah tidak hanya berbicara pada level kebijakan makro berdimensi jangka panjang tetapi juga keputusan-keputusan aktual, situasional menyangkut persoalan tertentu pada konteks spesifik. Terlalu lama pada teknis formulasi strategi akan membuat organisasi dakwah berjalan lambat dalam merespon situasi dan mengambil kebijakan yang tepat dan relevan. Organisasi dakwah membutuhkan sebuah perangkat atau metode formulasi keputusan strategis yang dapat dioperasionalkan secara adaptif mengikuti tuntutan kebutuhan pengambilan keputusan, dapat diartikulasikan secara lebih cepat namun masih dapat menghasilkan berbagai bentuk keputusan strategi yang efektif, kreatif dan unik sesuai dengan situasi yang dihadapi.⁶ Metode tersebut seharusnya juga tidak memberikan beban kerja konseptual tambahan pada manajer dakwah melalui berbagai instrumen kerja matematis dan pengangkaan lainnya sehingga manajer dapat fokus pada proses kreasi strategi yang kreatif, unik, optimal dan relevan dengan situasi yang dihadapi.

⁶ Shofyan Affandy, "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.

Artikel ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka teoritis formulasi strategi secara kualitatif yang diharapkan akan lebih mudah dijalankan pada organisasi dakwah berskala kecil dengan cakupan pasar dakwah terbatas dengan kebutuhan merumuskan strategi jangka pendek untuk merespon situasi spesifik tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut, artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif teoritik berparadigma *basic research* atau *conceptual research* dengan mengembangkan gagasan baru pada tingkat dasar dengan menggunakan berbagai konsep-konsep pendukung yang sudah mapan. Artikel ini berfokus pada tahapan formulasi strategi yang terdiri dari tahap analisis situasi, pengembangan alternatif dan analisis pemilihan strategi. Metode kualitatif yang ditawarkan dikembangkan melalui proses analisis-elaboratif karakteristik esensial kegiatan pengambilan keputusan, formulasi strategi khususnya analisis SWOT dan pengelolaan organisasi dakwah dengan memangkas aspek-aspek kontekstual dalam organisasi bisnis berskala makro yang mendasari munculnya kebutuhan kuantifikasi metode. Melalui elaborasi ini akan dikembangkan gagasan metode formulasi strategi yang adaptif, tepat porsi, lebih operasional dan lebih mudah dijalankan oleh manajer dakwah dimanapun. Metode formulasi strategi kualitatif yang dimaksud berusaha untuk menghindari proses kuantifikasi informasi, penyimbolan menggunakan angka bobot dan rating, maupun proses seleksi strategi dengan bertumpu pada perhitungan matematis yang panjang dan menjenuhkan tanpa mengorbankan kualitas keputusan strategis yang dihasilkan.

Helms & Nixon melakukan penelusuran kajian analisis SWOT yang telah diuji-reviewkan selama satu dekade antara 1999-2009 dan mencakup kajian seputar bisnis, teknik manajemen, trend bisnis, teori & praktek manajemen organisasi, strategi korporasi maupun keunggulan kompetitif menemukan bahwa meski kajian SWOT relatif berkembang namun arah kajian terfokus pada analisis kondisi organisasi dan rekomendasi strategi menggunakan teknik SWOT.⁷ Kajian SWOT selama ini banyak digunakan untuk mengkaji strategi organisasi tidak hanya pada konteks bisnis tetapi mencakup manajemen umum, pendidikan, pemasaran dan sosial media, kesehatan serta pertanian, dengan mayoritas kajian bersifat penerapan analisis SWOT pada bidang-bidang tersebut.⁸ Selama ini studi terkait analisis SWOT lebih banyak berbicara pada lingkup penggunaan dan penerapan analisis SWOT pada konteks tertentu secara spesifik baik pada organisasi bisnis maupun organisasi yang bersifat non-profit. Analisis SWOT hanya digunakan sebagai perspektif dan alat analisis untuk melihat keputusan strategis subjek organisasi tertentu, sedangkan kajian yang secara spesifik menjadikan konsep analisis SWOT sebagai subjek penelitian masih sangat terbatas.

⁷ Helms and Nixon, *Exploring SWOT Analysis – Where Are We Now?: A Review of Academic Research from The Last Decade*.

⁸ Mostafa Ali Benzaghta et al., "SWOT Analysis Applications: An Integrative Literature Review," *Journal of Global Business Insights* 6, no. 1 (2021): 55–73, doi:10.5038/2640-6489.6.1.1148.

Artikel ini diharapkan dapat memberi kontribusi pada aspek studi kritis dengan menjadikan analisis SWOT sebagai tema sentral yang menarik didalami. Artikel ini diharapkan dapat menambah dan mengisi minimnya kajian konseptual terhadap metode analisis SWOT khususnya dalam penggunaan di organisasi dakwah yang secara konseptual menawarkan pendekatan formulasi strategi kualitatif yang lebih sederhana dan lebih sejalan dengan kebutuhan manajer dakwah.

Manajemen Strategi Dakwah Jangka Pendek

Terminologi dakwah sering dijumpai dalam ayat-ayat Alquran. Ali Azis mengemukakan sekurang-kurangnya terdapat sepuluh makna terminologi Dakwah yang dapat kita telusuri di dalam Alquran, antara lain: Dakwah dianggap sebagai seruan atau ajakan; Dakwah diartikan sebagai ungkapan do'a kepada Tuhan; Dakwah diartikan sebagai anggapan atas sesuatu yang tidak baik; Dakwah berarti mengadu; Dakwah diartikan sebagai kegiatan memanggil atau bentuk panggilan itu sendiri; Dakwah artinya meminta sesuatu; Dakwah berarti kegiatan mengundang; Dakwah menggambarkan kejadian malaikat israfil sebagai malaikat penyeru; Dakwah diartikan sebagai bentuk panggilan nama atau gelar; dan Dakwah mengacu pada penyebutan anak angkat.⁹

Hasjmy mendefinisikan dakwah sebagai upaya mengajak orang lain untuk mau meyakini & mengajarkan ajaran aqidah dan syariat Islam.¹⁰ Qurays Shihab menyebutnya sebagai sebuah seruan menuju keinsyafan, yang berarti mengajak pada perubahan dari kondisi yang buruk menjadi lebih baik dan sempurna.¹¹ Proses mengajak tersebut dapat ditujukan kepada individu maupun kelompok masyarakat menggunakan cara-cara yang arif bijaksana. Harapan akhir dari kegiatan dakwah adalah demi tercapainya keselamatan dan kebahagiaan bagi diri mereka di dunia dan akhirat nanti.¹² Cara-cara berdakwah yang arif bijaksana tersebut dapat disampaikan secara lisan, tulisan, tingkah laku maupun bentuk-bentuk lain selama dianggap mampu mempengaruhi orang lain dalam membentuk pemahaman, kesadaran serta sikap pengamalan ajaran agama melalui pemaksaan kehendak.¹³ Catatan penting dari definisi di atas adalah landasan arah perubahan yang dituju harus berdasarkan pada prinsip-prinsip nilai kebaikan yang terkandung dalam ajaran Islam. Dengan melihat secara lebih menyeluruh, tujuan dari kegiatan dakwah adalah terjadinya perubahan menuju perbaikan sehingga pada akhirnya akan tercipta tatanan perilaku individu dan bermasyarakat yang sejalan dengan nilai-nilai ajaran Islam.

⁹ Muhammad Ali Azis, *Ilmu Dakwah: Ediri Revisi* (Jakarta: Prenada Media Grup, 2017), 8–10.

¹⁰Drs. Samsul Munir Amin, *Ilmu Dakwah...*, 3

¹¹ Ibid, 5

¹² Prof. Toha Yahya Omar, M.A., *Ilmu Dakwah* (Jakarta: Wijaya, 1979) 1

¹³ Ibid, 3

Islam merupakan agama dakwah sebab ajarannya memerintahkan pemeluknya untuk menjalankan proses perubahan sosial menuju arah yang lebih baik. Pemeluk ajaran Islam tidak sekadar diperintahkan untuk mengimani ajaran Islam saja tetapi perlu menerapkan dan mengajarkannya kepada orang lain melalui cara-cara yang baik dan bil hikmah. Upaya demikian akan dapat melanggengkan kegiatan dakwah itu sendiri sehingga lebih lanjut eksistensi ajaran agama akan tetap terjaga sepanjang waktu. Dan sebaliknya, salah satu penyebab runtuhnya sebuah agama karena pemeluknya meninggalkan kegiatan dakwah agamanya.¹⁴ Secara esensi, dakwah sejatinya adalah proses rekayasa sosial dari kondisi masyarakat yang kurang baik menuju kondisi yang lebih baik dengan berlandaskan pada nilai ajaran Islam. Pemahaman ini juga mengandung pengertian bahwa dakwah memiliki peranan besar sebagai instrumen pemecahan masalah sosial yang pasti ada dan senantiasa berkembang di masyarakat¹⁵. Dakwah tidak semata transmisi pesan dari da'i kepada mad'u tetapi merupakan proses transformasi nilai yang diyakini oleh para da'i untuk dapat diterapkan dalam kehidupan bermasyarakat.

Untuk dapat memastikan kegiatan dakwah dapat memberikan pengaruh signifikan dibutuhkan upaya pelaksanaan dakwah secara kolektif, terstruktur dan sistematis. Diperlukan suatu wadah organisasi dakwah semata agar proses tersebut dapat dijalankan secara terorganisir, memberi efek perubahan sosial yang lebih signifikan dan bertahan dalam jangka waktu yang panjang.¹⁶ Organisasi-organisasi yang memiliki misi dakwah akan memiliki peran strategis dalam menjaga keberlangsungan berbagai bentuk program dan kegiatan dakwah, melanggengkan eksistensi ajaran nilai-nilai Islam dan sekaligus mewujudkan transformasi nilai-nilai ajaran Islam ke dalam kehidupan bermasyarakat. Kesatuan gerakan dakwah dalam wadah organisasi dakwah akan lebih menjamin tercapainya tujuan penyebaran nilai-nilai dakwah dengan cakupan yang lebih luas mengingat kolektivitas sumber daya dan kepaduan strategi program yang dapat dijalankan.

Manajemen strategi merupakan proses yang panjang dan berkelanjutan dalam sebuah organisasi, di dalamnya mencakup proses kreasi, operasionalisasi dan evaluasi atas berbagai keputusan strategis yang diambil oleh manajer organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan menjalankan proses manajemen strategi, perusahaan memiliki kemampuan dalam menentukan arah gerak organisasi di masa yang akan datang secara aktif dan responsif. Lebih lanjut, proses ini tidak hanya sekadar menentukan bentuk sikap organisasi terhadap situasi

¹⁴ Drs. Samsul Munir Amin, *Ilmu Dakwah...*, 56

¹⁵ Ahidul Asror, "Dakwah Transformatif lembaga Pesantren dalam menghadapi Tantangan Kontemporer", *Jurnal Dakwah volume XV no 2*(2014), 294-295

¹⁶ Taufan Arifianto, *Dakwah Berbasis SWOT*(Surabaya: Equilibrium Press, 2021), 15-18.

yang dihadapi tetapi merupakan bagian dari usaha untuk menentukan nasib organisasi di masa yang akan datang.¹⁷

Pengelolaan organisasi dakwah demi tercapainya visi misi dakwah melalui pelaksanaan berbagai program dakwah membutuhkan profesionalitas dan kemampuan pengambilan keputusan yang tepat. Manajer dakwah memiliki tanggung jawab untuk merespon berbagai situasi yang dihadapi selama mengelola organisasi dakwah baik yang bersifat jangka panjang maupun jangka pendek. Berpijak pada pemahaman ini, sebuah organisasi dakwah pada konteks tertentu perlu membuat keputusan strategis jangka panjang dalam bentuk suatu perencanaan strategi yang sistematis dan kompleks, seperti yang banyak dijalankan oleh organisasi dakwah tingkat nasional seperti Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama, dan pada konteks lain juga harus membuat keputusan strategis berjangka pendek, yang lebih insidental dan sederhana. Bentuk keputusan berjangka pendek ini dapat kita temukan pada respon taktis yang dijalankan oleh organisasi dakwah besar maupun organisasi-organisasi dakwah berskala kecil yang menjalankan kegiatan pada level kampung, perumahan atau wilayah tertentu yang terbatas.¹⁸ Gerak organisasi dakwah dengan skala kecil pada konteks merespon situasi jangka pendek, akan menghadapi informasi dan kondisi yang bersifat lebih terbatas, situasi aktual terjadi namun memiliki tingkat dinamika perubahan situasi yang lebih tinggi.

Nilai & Realitas Strategi Dakwah

Formulasi strategi merupakan proses yang pasti dijalankan dalam setiap proses manajemen organisasi dakwah baik keputusan strategi yang bersifat jangka panjang maupun strategi jangka pendek. Proses ini memiliki peran penting dalam pengembangan panduan langkah gerak organisasi secara menyeluruh. Rosyad Saleh mendefinisikan formulasi strategi dakwah sebagai proses kerja kognitif-sistematis terkait pengambilan keputusan strategis dakwah. Keputusan-keputusan yang tercakup dalam kegiatan ini antara lain hal-hal yang perlu dijalankan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan dakwah¹⁹. Terdapat beberapa tahapan yang dilalui manajer dakwah pada saat menyusun strategi dalam sebuah perencanaan dakwah yaitu:²⁰ (1) Menetapkan tujuan dakwah. Tujuan ini nantinya akan dikaji lebih jauh berdasarkan cakupan sektor dan nilai urgensinya, sehingga didapatkan gambaran tingkat prioritas masing-masing. Penyusunan prioritas ini memiliki

¹⁷ Emet Gurel and Merba Tat, "SWOT Analysis: A Theoretical Review," *The Journal of International Social Research* 10, no. 51 (2017), doi:<http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>.

¹⁸ Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek."

¹⁹ Ibid., 100-101

²⁰ M. Munir & Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah...*, 97-98

manfaat besar sebagai panduan alokasi sumber daya dakwah agar lebih efisien. (2) Melakukan analisis penilaian kondisi dakwah, yaitu situasi yang dihadapi oleh organisasi saat akan menjalankan kegiatan dakwah. Proses ini nantinya memiliki peran signifikan terhadap penetapan strategi dan program dakwah nantinya. (3) Menyusun strategi dakwah sesuai tujuan dakwah yang ditetapkan. Strategi yang dikembangkan termasuk penentuan sarana prasarana dakwah yang digunakan nantinya.

Pemahaman di atas memberi gambaran bahwa formulasi strategi merupakan upaya seorang manajer dakwah untuk merespon situasi dan dinamika yang dialami oleh organisasi dakwahnya dalam rangka mencapai tujuan dakwah. Proses ini juga dapat dimaknakan sebagai proses akomodatif untuk menyerap informasi atas situasi yang sedang dihadapi dan merangkainya sebagai landasan dan pertimbangan dalam menetapkan sikap strategis organisasi. Sebagai sebuah realitas manajerial, proses formulasi strategi telah dilakukan sejak dahulu. Dalam penelusuran sejarah, tidak sedikit dapat kita jumpai realitas keberhasilan organisasi dakwah yang didorong oleh ketepatan formulasi strategi untuk merespon situasi-situasi dakwah yang dihadapi saat itu, mulai dari strategi dakwah era Rosul Muhammad SAW, strategi dakwah para sahabat hingga strategi dakwah Wali Songo. Bentuk keberhasilan formulasi strategi yang *pertama* dapat kita amati pada fenomena dakwah strategis masa Rosulullah Muhammad SAW khususnya terkait metode dakwah yang digunakan. Bentuk formulasi strategi dapat kita lihat pada pemilihan pendekatan dakwah yang dijalankan oleh Nabi Muhammad mulai dari fase Teo-Metafisika menuju fase Simbolik Ritualis, di mana pada fase ini, Nabi Muhammad mengajarkan aqidah Islam selama hampir 13 tahun dengan cara memperkenalkan Allah sebagai pemilik dan pencipta alam semesta sebelum mengajarkan berbagai bentuk peribadatan dan ritual.²¹ Strategi lain dapat dilihat pada bagaimana keputusan strategi dakwah Nabi ketika menghindari untuk berkonfrontasi lebih lanjut dengan masyarakat Quraisy dan memilih untuk mendakwahkan Islam ke keluarga terdekat, berdakwah ke kota lain seperti Thaif dan beberapa kabilah yang sedang berziarah ke Makkah, termasuk juga keputusan untuk hijrah ke Yasrib.²²

Kedua, dakwah strategis pada masa sahabat. Dalam cerita sejarah Islam di masa sahabat, terdapat beberapa bentuk keputusan dakwah strategis yang memberikan sumbangsih signifikan terhadap kemajuan dakwah Islam saat itu. Keputusan strategis yang dapat kita lihat salah satunya adalah perubahan pendekatan dakwah berbasis lisan menjadi teks melalui proses penulisan dan kodifikasi Alquran dan periwayatan berbagai hadits nabi²³. Pemilihan strategi dakwah dengan

²¹ Dr. H. Nasiri, dkk, *Kapita Selekta Dakwah*, (Surabaya: Kopertais 4 Press, 2016), 53-61

²² Ahmad Nofal Abudi and Stefanie Dana Victory, "Penerapan Prinsip-Prinsip Teori Blue Ocean Strategy Pada Dakwah Nabi Muhammad SAW," *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 1, no. 1 (2019): 27-46.

²³ *Ibid*, 71-75

pendekatan teks merupakan respon yang diambil oleh khalifah setelah melihat perkembangan situasi sosial-politik saat itu dimana jumlah penghafal al quran yang semakin sedikit serta munculnya berbagai kepentingan politik tertentu yang berusaha mencampuri nilai-nilai ajaran Islam. Lebih lanjut, melalui pendekatan teks, ajaran Islam akan dapat dikonstruksikan sebagai pengetahuan yang tersusun secara informatif & konstruktif sehingga lebih mudah ditransmisikan dalam pemikiran umat-umat berikutnya.

Ketiga, dakwah strategis yang dijalankan oleh Wali Songo. Strategi dakwah yang dijalankan oleh Wali Songo sejatinya mengacu pada prinsip adaptasi wacana dan nilai-nilai keislaman dengan kearifan budaya lokal. Bentuk-bentuk yang dapat kita lihat misalnya: Pengadaan kegiatan Grebeg Maulid sebagai pengganti kegiatan Srada yang merupakan upacara sesaji kepada nenek moyang; Akulturasi bangunan fisik masjid dengan mengadopsi Kubah berbentuk Tumpang (bentuk atap yang khas dalam arsitektur Hindu); Adaptasi penanggalan Hijriyah pada sistem penanggalan masyarakat Jawa pada masa lalu yang menggunakan kalender *Saka*.²⁴ Bentuk-bentuk keputusan strategis lainnya yang juga dijalankan oleh Walisongo antara lain: modifikasi sistem pendidikan ala Hindu yang kemudian disebut sebagai dukuh, memodifikasi sedemikian rupa pertunjukan senin wayang agar sejalan dengan nilai-nilai Islam, hingga melakukan modifikasi sistem kasta Hindu Jawa.²⁵ Keputusan strategi dakwah semacam ini menunjukkan bahwa proses dakwah yang dijalankan oleh Wali Songo sangat jauh dari pendekatan intimidatif dan kekerasan namun justru menyesuaikan kondisi masyarakat setempat khususnya di daerah Jawa yang saat itu masih sangat kental menganut ajaran Hindu-Budha.

Uraian di atas membeberkan fakta tentang realitas formulasi strategi yang dilakukan oleh organisasi dakwah jauh sebelum metode analisis SWOT dan ragam perangkat matriks kuantitatif dikembangkan. Proses munculnya berbagai strategi pada uraian di atas bersumber dari pembacaan situasi aktual yang dihadapi oleh manajer dakwah sebagai pijakan untuk menghasilkan strategi yang efektif. Wujud strategi yang disebutkan terbukti tetap mampu menghasilkan keputusan strategi yang tepat dan menjawab persoalan pada saat itu meskipun tidak dihasilkan dari proses kuantifikasi informasi dan matematisasi proses analisis. Hal ini mengindikasikan bahwa proses kuantifikasi informasi tidak menjadi bagian esensial dalam rangkaian proses formulasi strategi yang dijalankan oleh umat terdahulu. Dalam tahapan formulasi strategi terdapat kerja kognitif yang lebih esensial dibalik berbagai macam instrumen kuantifikasi yang nampak yang perlu ditangkap prinsip kerjanya dan dikembangkan sebagai sebuah alternatif metode formulasi strategi yang lebih

²⁴ Ibid, 81-86

²⁵ Charolin Indah Roseta, "Dakwah Antarbudaya: Perubahan Sosial Budaya Pada Proses Islamisasi Jawa Abad XV," *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 1, no. 2 (2020): 163–86, doi:10.55372/inteleksiajpid.v1i2.45.

mudah dijalankan oleh para manajer dakwah saat dituntut merumuskan strategi pada situasi aktual tertentu.

Formulasi Strategi & Analisis SWOT

Terminologi strategi berasal dari bahasa Yunani *Strategos* (stratos = tentara atau pasukan militer, dan ag = memimpin) yang memiliki arti seni berperang atau memimpin peperangan. Secara lebih utuh strategi dalam konteks definisi tersebut digambarkan sebagai ilmu perencanaan dan pengerahan berbagai sumber daya militer untuk menjalankan operasi besar-besaran dengan mempergunakan kekuatan dan posisi yang paling unggul untuk melakukan penyerangan kepada lawan. Penerjemahan konsep strategi ke dalam bidang manajemen organisasi mengalami kontekstualisasi dan perluasan makna. Gerry Johnson & Kevan Scholes mendefinisikannya sebagai arah dan cakupan langkah organisasi secara jangka panjang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dibanding pesaing melalui konfigurasi dan penataan sumber daya organisasi dalam menghadapi perubahan kondisi lingkungan. Secara lebih spesifik, Jemsly menyebut strategi sebagai sebuah rencana yang berisi serangkaian manuver yang mencakup seluruh komponen organisasi untuk menjamin keberhasilan pencapaian tujuan.²⁶

Strategi yang diambil oleh sebuah organisasi senantiasa berdialektika dengan situasi yang dihadapi oleh organisasi tersebut, sehingga pada konteks situasi yang berbeda organisasi akan dituntut untuk mengembangkan manuver dan sikap strategis yang berbeda dari sebelumnya. Oleh sebab itu, tepat kiranya Jemsly-Martani menganggap setiap strategi yang dikembangkan oleh sebuah organisasi akan memenuhi karakteristik khas seperti: (1) Strategi bersifat dinamis, yang berarti harus senantiasa diperbarui dengan menyesuaikan perubahan dan dinamika kondisi lingkungan; (2) Strategi memiliki batas waktu, artinya strategi tidak bernilai tepat selamanya tetapi adakalanya dianggap tepat dieksekusi pada waktu tertentu dan kadaluarsa atau tidak lagi tepat dijalankan pada waktu tertentu; (3) Strategi bersifat unik, artinya keputusan strategi akan bersifat khas dan terikat dengan konteks formulasinya dan tidak dapat digeneralisasi secara utuh pada konteks-konteks lainnya; (4) Strategi bersifat hipotesis, artinya semua ketetapan strategi masih berupa rencana atau gambaran kerja yang akan dijalankan oleh organisasi sehingga masih memiliki kemungkinan-kemungkinan untuk dilakukan penyesuaian sebelum dijalankan; (5) Strategi membutuhkan proses implementasi yang akurat agar dapat mencapai hasil akhir yang diharapkan.²⁷ Kelima karakter ini perlu didudukkan sebagai koridor prinsip dalam mengembangkan kerangka kerja

²⁶ Jemsly Hutabarat and Martani Huseini, *Strategi*, 1st ed. (Jakarta: UI-Press, 2012), 14–15.

²⁷ *Ibid.*, 16–17.

formulasi strategi dengan pendekatan kualitatif sehingga output yang dihasilkan nantinya akan dapat menjamin kualitas strategi yang ditetapkan.

Sebagai sebuah hasil karya dari proses kognitif yang dijalankan oleh seorang manajer, strategi memiliki anatomi tersendiri yang terdiri dari lima aspek esensial, yaitu: (1) *Content* yang merupakan prinsip dasar tentang bagaimana sikap organisasi agar dapat hidup dan berkembang; (2) *Context* yaitu situasi khas dan dinamis tempat organisasi menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuan; (3) *Process* yang menggambarkan tahapan atau kerangka kerja formulasi strategi yang terdiri dari perencanaan, implementasi hingga kontrol dan evaluasi; (4) *Support* yang menjelaskan tentang kebutuhan perangkat metodologis dalam mengembangkan dan menjalankan strategi; (5) *Thinking* yang merupakan paradigma berpikir atas sebuah strategi sebagai sebuah hasil proses desain dan kreasi (perskriptif) atau sekadar penjelasan atau potret fakta (deskriptif).²⁸ Artinya formulasi strategi merupakan kerja konseptual yang didalamnya terdapat kerangka kerja atau tahapan-tahapan yang perlu dilalui sebagai upaya untuk memnaca dan menerjemahkan konteks situasi yang dihadapi menjadi sebuah keputusan strategi tertentu.

Strategi harus dirumuskan dengan sangat hati-hati, sebab seringkali dalam proses formulasinya terdapat bias kognitif yang tidak disadari oleh manajer. Terdapat beberapa kesalahan yang sering muncul atau dialami oleh pengambil keputusan pada saat merumuskan strategi bagi organisasinya, antara lain: (1) kecenderungan untuk mengebiri informasi kondisi masa depan dengan menjadikan informasi masa lalu sebagai acuan mutlak, padahal situasi di masa depan sangat mungkin berbeda dengan situasi yang pernah dilalui di masa lalu; (2) memiliki keyakinan besar bahwa terdapat strategi yang bersifat universal dan dapat dijalankan pada seluruh situasi yang beragam; (3) kesalahan-kesalahan proses kognitif-analitis pada saat menempatkan asumsi yang menjadi pijakan formulasi strategi; (4) kekeliruan dalam menetapkan parameter/ ukuran pada saat membaca situasi, misal situasi mengancam dianggap biasa atau situasi yang membuka kesempatan besar justru diabaikan.²⁹ Proses analisis dan dialektika perlu dikembangkan secara intensif dan sistematis selama proses formulasi strategi, agar bias dan kesalahan-kesalahan di atas tidak terjadi.

Tahapan umum yang menjadi kerangka dasar dalam manajemen strategi dalam sebuah organisasi terdiri dari tiga tahap, yaitu: (1) Artistektur strategi yang merupakan tahapan mengembangkan rancang bangun dari strategi yang akan dijalankan oleh organisasi. Di dalam tahap ini terdapat sub tahapan: (a) Destinasi strategi yang berarti proses menetapkan dan mendefinisikan titik akhir pencapaian strategi, (b) Pemikiran strategi yang berarti proses analisis

²⁸ Ibid., 13-14.

²⁹ Ibid., 20-22.

situasi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal dan (c) Formasi strategi yang merupakan bagian esensi dari formulasi strategi dengan berpijak pada arah yang ingin dicapai dan kondisi yang dihadapi saat ini; (2) Transformasi strategi yang merupakan proses komunikasi strategi dan penetapan ukuran-ukuran keberhasilan yang relevan dan selaras; (3) Implementasi strategi yang merupakan proses penerjemahan strategi ke dalam langkah konkret dengan pelibatan seluruh sumber daya organisasi agar setiap rancangan strategi dapat berjalan dengan tepat.³⁰

Tahap formulasi strategi berfokus pada kegiatan konseptual dimana manajer sebagai pengambil keputusan organisasi melakukan berbagai usaha untuk menciptakan dan mengevaluasi alternatif-alternatif strategi yang mungkin dilakukan. Proses evaluasi atau seleksi strategi bertujuan untuk menentukan tindakan alternatif yang paling tepat untuk mencapai tujuan organisasi dengan berpijak pada kondisi yang sedang dihadapi. Terdapat 3 tahap dalam formulasi strategi yaitu: Tahap input, tahapan pencocokan dan tahap keputusan.³¹ Tahap 1 berfokus pada penilaian situasi organisasi dengan menggunakan beberapa matriks, seperti: Matriks EFE (*External Factor Evaluation*), Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), dan Matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*). Tahap 2 berfokus pada penciptaan alternatif strategi dengan berpijak pada penilaian di tahap 1 untuk kemudian dikembangkan dengan menggunakan teknik Matriks SWOT, Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), Matriks BCG (*Boston Consulting Group*), Matriks IE (*Internal-External*) dan Matriks *Grand Strategy*. Tahap 3 untuk melakukan seleksi atas alternatif strategi menggunakan Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Seluruh proses pada tahap 1, 2 dan 3 senantiasa melalui proses kuantifikasi dan pengangkaan dalam setiap langkahnya. Langkah kerja dan proses kuantifikasi yang terdapat didalamnya adalah sebagai berikut: *Pertama*, Matriks EFE-IFE dimulai dari proses penyederhanaan data pemetaan kondisi menjadi faktor-faktor strategis dengan jumlah terbatas. Kemudian memberikan bobot nilai pada tiap faktor strategis internal dan eksternal yang dirupakan dalam satuan persentase atau angka desimal sehingga dapat dilihat perbandingan nilai bobot antar faktor yang dianalisis. Nilai bobot mendekati 0% atau 0,0 menunjukkan kondisi faktor yang dianggap tidak penting dan bobot mendekati 100% atau 1,0 menunjukkan kondisi faktor yang dianggap sangat penting dengan total nilai bobot seluruh faktor eksternal dan seluruh faktor internal masing-masing 100% atau 1,0. Setiap faktor strategis tersebut kemudian diberi penilaian dengan skala 1-4 sesuai dengan tingkat pengaruhnya terhadap organisasi, semakin besar nilai (4) berarti faktor tersebut memiliki nilai signifikan dan sebaliknya jika bernilai kecil (1). Kemudian dilakukan perkalian antara persentase bobot & nilai rating sehingga dihasilkan skor bobot pada masing-masing faktor

³⁰ Ibid., 58–59.

³¹ David, *Manajemen Strategis: Konsep*, 326–27.

strategis. Tahap terakhir dilakukan penjumlahan dari semua faktor internal dan semua faktor eksternal untuk menghasilkan bobot total organisasi. Proses ini akan menghasilkan nilai angka tertentu pada faktor internal dan faktor eksternal yang dianggap sebagai koordinat dalam matriks posisi strategis organisasi.³²

Kedua, Matriks SWOT yang dijalankan untuk merumuskan alternatif-alternatif strategi organisasi dengan menjalankan analisis hubungan antar faktor-faktor strategis pada lingkup kondisi internal dan kondisi eksternal. Hasil yang didapatkan dari matriks ini adalah pemahaman menyeluruh tentang situasi organisasi termasuk alternatif-alternatif strategi yang dikembangkan dari tiap-tiap 4 kuadran strategi SWOT. Setidaknya terdapat empat macam strategi generik atau strategi umum yang mungkin dihasilkan dari proses ini, yaitu: Strategi SO (strategi agresif), strategi ST (strategi diversifikasi), strategi WO (strategi turn around) dan strategi WT (strategi defensif). Masing-masing dari ke-4 jenis strategi tersebut dimunculkan secara bersamaan dengan mengandalkan kepekaan manajer dalam menyusun faktor-faktor strategis untuk dikembangkan menjadi alternatif strategi tertentu.³³ Proses yang demikian berdampak pada sifat alternatif strategi yang dimunculkan seringkali bersifat parsial menasar bidang tertentu, tidak terhubung dengan alternatif strategi lainnya bahkan bukan tidak mungkin akan terjadi pertentangan antar alternatif yang muncul.

Ketiga, Matriks SPACE yang bekerja dengan menghubungkan dua faktor pada sumbu internal yaitu kekuatan finansial (FS) dan keunggulan kompetitif (CA), serta dua faktor pada sumbu eksternal yaitu stabilitas lingkungan (ES) dan kekuatan industri (IS). Untuk menjalankan matriks ini, manajer perlu melakukan klasifikasi faktor strategis ke dalam 4 kategori di atas. Tahap berikutnya memberikan nilai 1 (paling buruk) sampai 6 (paling baik) pada kategori FS dan IS, kemudian memberikan nilai -1 (paling baik) sampai -6 (paling buruk) pada kategori ES dan CA. Selanjutnya hitung nilai rata-rata pada tiap kategori dengan menjumlahkan seluruh nilai dan membaginya dengan jumlah faktor yang ada pada tiap dimensi. Total nilai akhir dari dimensi CA & IS akan menentukan titik pada sumbu X (horisontal) sedangkan total nilai akhir dari dimensi FS & ES akan menentukan titik pada sumbu Y (vertikal), titik tersebut akan menjadi acuan dalam mengembangkan arah strategi organisasi. Matriks SPACE menghasilkan empat kuadran posisi strategis, yaitu strategi agresif (+X,+Y), konservatif (-X,+Y), kompetitif (+X,-Y), dan defensif (-X,-Y). Pada setiap kuadran posisi strategi terdapat paket strategi generik yang dapat dipertimbangkan

³² Ibid., 158–60.

³³ Ibid., 327–30.

seperti penetrasi pasar, pengembangan produk, diversifikasi, divestasi, penciptaan usaha, maupun integrasi usaha secara horizontal.³⁴

Keempat, Matriks BCG yang secara khusus dirancang sebagai instrumen untuk membantu perusahaan bisnis multidivisional dengan skala operasi yang besar untuk mengembangkan strategi yang tepat pada tiap divisi yang dimiliki. Cara kerja Matriks BCG dalam formulasi strategi dengan membandingkan faktor tingkat pertumbuhan industri (disajikan dalam satuan %) dan faktor posisi pangsa pasar (disajikan dalam satuan angka perhitungan relatif). Setiap divisi yang ada dalam sebuah perusahaan kemudian diletakkan pada kuadran yang tersedia sesuai profil usahanya. Kuadran 1 (diberi nama Tanda Tanya) menggambarkan posisi divisi berada dalam tingkat pertumbuhan industri yang tinggi namun pangsa pasar rendah, Kuadran 2 (diberi nama Bintang) menggambarkan posisi divisi berada dalam tingkat pertumbuhan industri yang tinggi dengan pangsa pasar tinggi, Kuadran 3 (diberi nama Sapi Perah) menggambarkan posisi divisi berada dalam tingkat pertumbuhan industri yang rendah sedangkan pangsa pasar tinggi, Kuadran 4 (diberi nama Anjing) menggambarkan posisi divisi berada dalam tingkat pertumbuhan industri yang rendah dengan pangsa pasar rendah. Pada tiap kuadran telah tersedia alternatif strategi yang dapat dipilih mulai dari likuidasi, divestasi, diversifikasi, pengembangan produk, penetrasi pasar maupun proses integrasi usaha secara horisontal.³⁵

Kelima, Matriks IE yang bekerja selanjutnya langkah-langkah pada Matriks BCG hanya saja memiliki perbedaan pada input dan kuadran matriksnya. Matriks IE bekerja dengan menghubungkan skor IFE dan EFE yang telah didapatkan pada proses pembuatan matriks IFE-EFE, bedanya jika matriks IFE-EFE dikenakan pada organisasi secara utuh matriks IE dikenakan pada tingkat divisi. Nilai skor IFE-EFE yang dihasilkan kemudian diklasifikasikan menjadi 3 kategori lemah (skor 1,0-1,99), sedang (skor 2,0-2,9) dan tinggi (skor 3,0-4,0) sehingga menghasilkan 3x3 kuadran dengan sekaligus tiga paket posisi strategis, yaitu strategi tumbuh-membangun (kuadran 1,2,4), strategi menjaga-mempertahankan (kuadran 3,5,7) dan terakhir panen atau divestasi (kuadran 6,8,9).³⁶

Keenam, Matriks QSPM sebagai langkah akhir dalam proses seleksi alternatif strategi yang akan dijalankan oleh organisasi dengan output penilaian pada tiap butir alternatif untuk dicari strategi dengan nilai terbaik berdasarkan penilaian faktor-faktor keberhasilan strategi baik internal maupun eksternal. Matriks QSPM ini menjadikan hasil-hasil dari proses kuantifikasi pada tahap 1 (Matriks EFE-IFE) dan tahap 2 (Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG dan Matriks IE) sebagai pijakan. Cara kerja Matriks QSPM dimulai dari inventarisasi faktor strategis dari matriks IFE-EFE

³⁴ Ibid., 332-36.

³⁵ Ibid., 336-43.

³⁶ Ibid., 343-47.

pada kolom vertikal di sebelah kiri tabel dan inventarisasi alternatif strategi baris atas tabel. Selanjutnya setiap faktor IFE-EFE akan diberi nilai bobot sesuai perhitungan pada Matriks IFE-EFE dan ditentukan nilai Skor Daya Tarik (AS) masing-masing. Skor Daya Tarik adalah nilai angka dengan skala 1 (tidak memiliki daya tarik) sampai 4 (memiliki daya tarik tinggi) yang didapatkan dari penilaian seberapa besar pengaruh faktor strategis tersebut terhadap alternatif strategi tertentu. Kemudian dilakukan perhitungan Skor Daya Tarik Total (TAS) melalui proses matematis perkalian antara bobot dan AS, semakin besar nilai akhir yang didapatkan menandakan bahwa strategi tersebut menarik untuk dijalankan karena memiliki daya dukung faktor strategis internal dan eksternal yang kuat.

Catatan Kritis Analisis Kuantitatif

Meski telah banyak kajian penerapan analisis SWOT pada konteks organisasi non-profit, namun telaah kritis terhadap konsep dasar analisis SWOT, prosedur dan langkah-langkah analisis SWOT dijalankan maupun proses kognitif di balik formulasi strategi SWOT relatif minim.³⁷ Dari jumlah yang minim tersebut, beberapa kajian yang ada terkait prosedur dan langkah kerja analisis SWOT yang pernah dilakukan antara lain mengemukakan gagasan bahwa identifikasi & klasifikasi faktor strategis tidak selalu menghasilkan kondisi yang disebut sebagai *Threat* atau ancaman namun sebagai *Challenge* atau tantangan sehingga proses analisisnya disebut analisis SWOC³⁸, proses analisa sintesis antar faktor-faktor strategi dari lingkungan internal dan eksternal harus dilakukan secara komprehensif dan menyeluruh, proses formulasi strategi SWOT tidak harus bertumpu pada relasi satu arah antar 2 kuadran yang berisi faktor internal & faktor eksternal, bisa saja formulasi strategi muncul dari interpretasi faktor tunggal atau relasi lebih dari 2 kuadran faktor strategis dan terakhir kanalisasi faktor strategis dalam bentuk matriks atau kuadran yang membatasi pola strategi dalam paket-paket yang bersifat generik tidak bisa diterapkan untuk pemecahan masalah dakwah yang berdimensi jangka pendek.³⁹

Sebagai sebuah metode yang sudah digunakan bertahun-tahun, Analisis SWOT dengan pendekatan analisis kuantitatif memiliki beberapa kelebihan jika diterapkan pada konteks yang tepat. Kelebihan-kelebihan tersebut antara lain: (1) Analisis SWOT bekerja dengan prinsip penyederhanaan informasi dalam rangka menyajikan informasi strategis yang mudah dipahami oleh

³⁷ Leandro Pereira et al., "The New SWOT for a Sustainable World," *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7, no. 1 (2021): 1–31, doi:10.3390/joitmc7010018.

³⁸ Meithiana Indrasaru, "Shifting From SWOT to SWOC : A Combination of Strategic Planning Theory and Financial Strategy Approaches for Organizational Sustainability Performance," *Atestasi* 6, no. 1 (2023): 36–52.

³⁹ Shofyan Affandy, "Implementasi Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) Pada Organisasi Dakwah," *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 1 (2022): 179–94, doi:10.55372/inteleksiajpid.v4i1.241.

manajer yang mengambil keputusan secara makro dalam sebuah organisasi. Keputusan dalam skala makro membutuhkan banyak informasi seputar kondisi organisasi pada seluruh tingkatan dan berbagai kondisi eksternal lainnya, dengan adanya penyederhanaan informasi ini manajer akan dapat lebih memahami situasi utuh organisasi yang diwakili dengan data-data pada tiap faktor strategis;⁴⁰ (2) Penilaian faktor-faktor strategis dengan pengkodean sistem angka dalam bentuk bobot & rating membuat upaya memahami kondisi organisasi dan perbandingan dengan organisasi sejenis dalam bidang kerja yang sama akan menjadi mudah, karena variabel pemetaan dan nilai perbandingan sudah tergambarkan sejak awal;⁴¹ (3) SWOT memberikan insight terhadap aspek-aspek krusial dalam sebuah organisasi yang dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi di masa yang akan datang, sehingga manajer dapat menimbang langkah yang tepat guna memastikan tujuan organisasi dapat tetap diraih⁴². Insight ini dapat muncul lebih cepat sebab proses analisis kuantitatif menjalankan analisis matrix yang di dalamnya terkandung beberapa alternatif strategi generik yang dapat digunakan sebagai pijakan mengembangkan alternatif; (4) Formulasi strategi SWOT mampu memberi jaminan kepastian bahwa hasil putusan strategi yang dihasilkan akan sesuai dengan kondisi internal organisasi dan kondisi lingkungan yang sedang dihadapi, sebab di dalam rangkaian prosedurnya telah dijalankan berbagai proses analisis penghitungan yang melibatkan kondisi-kondisi tersebut⁴³; (5) Formulasi strategi dengan menggunakan analisis SWOT dapat memberikan gambaran strategi konteks persaingan yang memaksimalkan keunggulan kompetitif organisasi terhadap organisasi lain, sebab didalamnya terdapat proses komparasi kondisi organisasi yang sejenis.⁴⁴

Formulasi strategi menggunakan berbagai kerangka kerja kuantitatif di atas disamping memiliki kelebihan juga terdapat beberapa catatan kritis dalam penggunaannya. Catatan kritis ini perlu didudukkan sebagai pengingat bagi setiap manajer dakwah saat akan menjalankan analisis SWOT sebagai metode dalam formulasi strategi. Catatan *pertama*, Analisis SWOT bekerja dengan prinsip penyederhanaan informasi melalui kuantifikasi proses. Penyederhanaan dilakukan pada saat mereduksi jumlah informasi yang akan di analisis menjadi beberapa faktor-faktor strategis saja, tidak memaksakan memuat seluruh informasi dengan maksud untuk memudahkan proses pengambilan keputusan. Persoalannya adalah proses penyederhanaan ini hanya menggambarkan faktor-faktor apa saja baik internal maupun eksternal yang akan berpegaruh kepada organisasi

⁴⁰ Indrasaru, "Shifting From SWOT to SWOC : A Combination of Strategic Planning Theory and Financial Strategy Approaches for Organizational Sustainability Performance."

⁴¹ Dijana Oreski, "Strategy Development by Using SWOT-AHP," *TEM Journal* 1, no. 4 (2012): 283-91.

⁴² Kwamena Minta Nyarku and Gloria K.Q. Agyapong, "Rediscovering SWOT Analysis: The Extended Version," *Academic Leadership* 9, no. 2 (2011), doi:10.58809/kiql1002.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Pereira et al., "The New SWOT for a Sustainable World."

tanpa menjelaskan bagaimana antar faktor tersebut saling terkait dan memberi pengaruh ataupun menggambarkan bagaimana kekuatan organisasi dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kelemahannya dalam memanfaatkan peluang yang ada di depan mata⁴⁵. Penyederhanaan ini tentu saja akan menurunkan kualitas informasi yang akan digunakan pada saat mengembangkan alternatif-alternatif strategi nantinya. Penyederhanaan yang dilakukan juga memperbesar terjadinya persoalan ambiguitas dan ketidakjelasan maksud dari faktor strategis yang sedang dikaji.⁴⁶

Kedua, Analisis SWOT bekerja dalam situasi dimana manajer memiliki penilaian yang tetap atau sebuah situasi yang dianggap sudah tetap dan statis⁴⁷ baik sebagai kondisi yang menguntungkan atau merugikan organisasi dan tidak mempertimbangkan kompleksitas interaksi antar kondisi yang dapat mengubah penilaian tersebut.⁴⁸ Analisis SWOT tidak dapat berjalan pada penilaian situasi yang rumit dimana manajer mengidentifikasi adanya kekuatan dan kelemahan atau peluang dan ancaman pada satu situasi yang sama, padahal dalam situasi tertentu sangat mungkin organisasi menghadapi situasi ketidakpastian yang sulit dinilai sebagai peluang atau ancaman.⁴⁹ Singkat kata, manajer secara subjektif harus memberikan keputusan penilaian pada setiap data secara independen agar analisis SWOT dapat dijalankan.

Ketiga, pada penggunaan setiap matriks di atas adalah pergeseran proses analitis berbasis data-data deskriptif atau kata-kata menjadi proses yang bersifat matematis, kuantitatif melalui penggunaan berbagai matriks. Proses demikian akan dapat mengakibatkan situasi pengambilan keputusan yang kaku dimana setiap pihak akan bersepakat pada situasi yang keliru sebab proses tersebut akan meminimalisir tuntutan dialog, diskusi, maupun perdebatan antar pihak sebagai upaya untuk mempertajam pemahaman, menguji berbagai pijakan asumsi hingga mendorong terjadinya proses pembelajaran dalam sebuah organisasi.⁵⁰ Hal yang semacam ini perlu dipahami oleh setiap pengambil keputusan bahwa berbagai alat dan metode kuantifikasi di atas sejatinya merupakan sarana atau teknik untuk memfasilitasi proses dialektika bukannya justru menghilangkan proses dialektika kualitatif itu sendiri.

Keempat, setiap proses kuantifikasi dan perhitungan matematis pada masing-masing matriks membutuhkan penilaian intuitif dari manajer. Pemberian besaran bobot, rating, skala dan

⁴⁵ Indrasaru, "Shifting From SWOT to SWOC : A Combination of Strategic Planning Theory and Financial Strategy Approaches for Organizational Sustainability Performance."

⁴⁶ Thomas King, Shelly Freyn, and Jason Morrison, "SWOT Analysis Problems and Solutions: Practitioners' Feedback into the Ongoing Academic Debate," *Journal of Intelligence Studies in Business* 13, no. 1 (2023): 30-42, doi:10.37380/jisib.v13i1.989.

⁴⁷ Mudrajat Kuncoro, *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?* (Jakarta: Erlangga, 2005), 53.

⁴⁸ Indrasaru, "Shifting From SWOT to SWOC : A Combination of Strategic Planning Theory and Financial Strategy Approaches for Organizational Sustainability Performance."

⁴⁹ Business Engineering, "Limits of SWOT Analysis and Their Impact on Decisions in Early Warning Systems," *SEA - Practical Application of Science* III, no. 07 (2015): 467-72.

⁵⁰ David, *Manajemen Strategis: Konsep*, 325.

sebagainya didasarkan pada penilaian subjektif manajer terhadap data-data obyektif yang dimiliki.⁵¹ Untuk meminimalisir kesalahan intuisi dan pemberian nilai, dibutuhkan proses diskusi aktif antara manajer, karyawan dan pihak terkait sebagai sebuah usaha konstruktif selama proses formulasi strategi berlangsung. Sayangnya proses diskusi kritis dan interaktif menjadi sangat kurang sebab telah tergantikan oleh proses kuantifikasi pengambilan keputusan.

Kelima, untuk melahirkan sebuah strategi yang siap guna pada konteks kebutuhan organisasi dakwah ternyata harus melalui proses analisis kuantitatif dan sangat panjang. Terdapat kerja kognitif tambahan yang dibebankan kepada pengambil keputusan seperti penetapan nilai bobot pengaruh antar faktor strategis, kanalisasi faktor-faktor strategis pada kategori tertentu, perhitungan matematis melalui proses perkalian dan penjumlahan pada bobot dan nilai faktor strategis, identifikasi titik koordinat posisi pada kuadran tertentu, dan perbandingan kualitas strategi dengan perhitungan matematis yang sama.⁵² Proses tambahan ini berjalan tidak sebagaimana lazimnya proses kognitif dalam mengelola informasi di sekitar untuk mengambil keputusan tertentu. Kerja kognitif pengambilan keputusan terutama dalam formulasi strategi mestinya lebih dominan pada aspek kerja kreasi, konstruksi gagasan, analisis sebab akibat maupun proses induktif & deduktif lainnya bukannya proses perhitungan matematis yang kaku dan kering.

Formulasi Strategi Dakwah Kualitatif

Pemahaman tentang pentingnya manajer dakwah mengembangkan strategi organisasi yang tepat dan efektif sebagai tuntutan untuk menjaga harapan tercapainya tujuan dakwah yang dicanangkan, mendorong munculnya kebutuhan mengembangkan metode formulasi strategi dakwah yang secara tepat dan kontekstual dapat dijalankan oleh manajer dakwah dimanapun. Gagasan baru perlu dikembangkan sebagai alternatif metode formulasi strategi, sebab metode formulasi strategi analisis SWOT berbasis proses kuantitatif dan perhitungan matematis ternyata memiliki banyak kesulitan dalam penggunaannya. Dibutuhkan sebuah metode formulasi strategi kualitatif yang memungkinkan bagi penggunaannya untuk menghindari proses kuantifikasi informasi, penyimbolan dan pengangkaan, matrikulasi gagasan maupun proses seleksi strategi dengan bertumpu pada perhitungan matematis yang panjang dan menjenuhkan tanpa mengorbankan kualitas keputusan strategis yang dihasilkan.

⁵¹ Ibid., 357.

⁵² X. P. Wang, J. Zhang, and T. Yang, "Hybrid SWOT Approach for Strategic Planning and Formulation in China Worldwide Express Mail Service," *Journal of Applied Research and Technology* 12, no. 2 (2014): 230-38, doi:10.1016/S1665-6423(14)72339-9.

Upaya mengembangkan metode ini perlu berpijak pada beberapa premis pokok dalam formulasi strategi, yaitu: *Pertama*, dalam merumuskan strategi, manajer perlu memahami informasi secara utuh dan menyeluruh terhadap situasi manajerial yang dihadapi. Situasi manajerial ini mencakup berbagai kondisi internal organisasi maupun kondisi ekternal. Jika dijalankan dengan tepat, semakin kaya informasi yang dimiliki oleh manajer maka kualitas keputusan yang diambil akan semakin akurat dan minim resiko. Sedangkan proses kuantifikasi dan penyederhanaan membuat kekayaan informasi menjadi tereduksi sebab data faktor strategis dengan berbagai deskripsi penjelasnya akan diubah menjadi angka. Pada konteks pengambilan keputusan jangka panjang dengan jumlah informasi strategis yang banyak proses kuantifikasi tentu memiliki manfaat besar, namun pada situasi jangka pendek maka proses kuantifikasi menjadi hilang makna. Hal ini terjadi sebab, pemetaan yang dilakukan pada konteks organisasi kecil dan jangka pendek akan dilakukan terbatas pada informasi aktual saat ini, dengan jumlah variabel data yang terbatas, sehingga dapat dibaca dan dipahami secara langsung oleh manajer tanpa melalui kodifikasi informasi. Proses kuantifikasi informasi hanya menambah kerja konseptual manajer tapi tidak memberi nilai lebih pada pemahaman manajer atas situasi aktual yang sedang dihadapi.

Kedua, dibalik setiap proses pengangkaan dan analisis kuantitatif ada proses analisis kualitatif yang lebih esensial yang harus dilakukan oleh manajer seperti: mencermati setiap data faktor strategis yang dihadapi dan menggambarkan pengaruhnya terhadap keberhasilan pencapaian tujuan; mencermati hubungan pengaruh dan sebab akibat antar faktor strategis sehingga dapat ditemukan faktor yang saling memperkuat, saling independen ataupun saling bertentangan; proses kreasi dan konstruksi gagasan dengan berpijak pada premis-premis yang dikembangkan dari setiap faktor strategis melalui kegiatan dialektika, pendalaman, penajaman konsep dan lain sebagainya; perhitungan kelayakan strategi dijalankan dengan menghitung berbagai potensi keberhasilan strategi, kecukupan sumber daya dan kesiapan pelaksanaan strategi secara operasional.

Ketiga, perlunya manajer memiliki kesadaran akan pentingnya formulasi strategi secara obyektif & sesuai tuntutan kondisi dakwah yang sedang dihadapi. Alternatif-alternatif strategi khususnya dalam penyelenggaraan organisasi dakwah memiliki cakupan yang sangat berbeda jika dibandingkan dengan paket-paket strategi generik yang disediakan dalam setiap matriks formulasi strategi. Kontekstualisasi strategi dakwah tidak bekerja dengan memaksakan situasi dan karakter organisasi dakwah ke dalam setiap paket strategi generik yang ada tetapi mengembangkan pola manuver yang autentik dan khas organisasi dakwah dalam menyikapi berbagai situasi internal dan eksternalnya, sehingga sangat mungkin tercipta gagasan strategi dakwah yang berbeda sepenuhnya dengan kerangka paket strategi yang ada.

Keempat, strategi harus bersifat holistik, bukan parsial. Artinya pada setiap keputusan strategis yang diambil oleh manajer dakwah harus terdapat benang merah satu sama lain untuk memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan dakwah, bukan sebaliknya saling terpisah, berjalan sendiri-sendiri dan bertentangan. Strategi adalah respon yang dikembangkan dengan mempertimbangkan seluruh informasi secara menyeluruh, bukan sebagian aspek tertentu. Proses kanalisasi faktor strategis pada tiap matriks mencegah proses kreasi holistik ini dapat dilakukan sebab secara kaidah hanya faktor yang terdapat pada kuadran tertentu saja yang dapat dikembangkan sebagai pijakan strategi.

Kelima, kebutuhan metode formulasi strategi yang operasional dan mudah dijalankan oleh manajer dakwah sesuai konteks kebutuhan organisasi dakwah yang dikelola. Formulasi strategi secara kuantitatif berbasis bobot angka & matriks sulit dijalankan dalam organisasi dakwah karena terkendala: kerumitan menakar bobot, paket strategi baku yang tidak sejalan dengan situasi dakwah, formulasi strategi yang parsial dan tersekat-sekat, serta fleksibilitas dan kecepatan pengambilan keputusan yang sulit diraih dari proses analisis kuantitatif ini.

Berdasarkan kelima premis penting dalam formulasi strategi khususnya bagi organisasi dakwah, maka gagasan metode formulasi strategi dakwah secara kualitatif dapat dijalankan melalui tahapan-tahapan berikut: *Pertama*, manajer menetapkan dan atau memahami tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dakwah pada konteks formulasi strategi. Tujuan ini dapat bersifat capaian jangka panjang maupun hasil tertentu yang ingin diraih pada konteks jangka pendek. Pemahaman atas tujuan akan menjadi titik tolak dalam membaca ruang lingkup persoalan yang diakan dipecahkan termasuk didalamnya kondisi-kondisi yang perlu dipetakan baik internal maupun eksternal.

Kedua, Pemetaan kondisi dilakukan secara utuh, menyeluruh dan apa adanya. Pemetaan secara utuh maksudnya setiap kondisi yang terjadi dalam sebuah variabel perlu digali secara utuh untuk mengungkap seluruh kondisinya. Misal: pemetaan variabel SDM, maka perlu dideskripsikan secara utuh kondisi SDM mencakup berbagai aspek penting seperti jumlah, kemampuan, moral, dan lain sebagainya. Pemetaan secara menyeluruh diartikan sebagai keharusan membaca seluruh variabel berpengaruh yang berada dalam ruang lingkup persoalan yang akan dipecahkan, sehingga tidak ada satu kondisipun yang luput dari pembacaan. Pemetaan secara apa adanya bermaksud menyajikan informasi secara deskriptif dan utuh tanpa melalui penyederhanaan, pengurangan faktor dan lain sebagainya. Jika sebuah variabel memiliki banyak atribut informasi yang harus disampaikan sebagai pijakan merumuskan strategi, maka sajikan informasi tersebut apa adanya.

Ketiga, Proses analisis kondisi dilakukan secara bifaktor atau mengklasifikasikan ke dalam dua kategori besar yaitu faktor pendukung & faktor penghambat tanpa perlu menguraikan aspek

internal maupun eksternal. Kebutuhan utama dari penilaian kondisi adalah manajer memahami situasi saat ini secara khusus pada hal-hal yang memiliki nilai dukungan atau hambatan terhadap upaya mencapai tujuan, terlepas dari kondisi tersebut bersumber dari internal ataupun eksternal organisasi. Klasifikasi ke dalam 2 kanal dengan tanpa membedakan kondisi internal dan eksternal ini bertolak dari pertimbangan bahwa kondisi internal dan eksternal yang sedang dihadapi oleh organisasi dakwah memiliki saling keterkaitan satu sama lain sehingga perlu dipahami dan dimaknai secara integral alih-alih independen dan parsial. Klasifikasi hasil analisis menjadi 4 kategori kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bukannya keliru tetapi menjadi kurang bernilai sebab formulasi strategi pada tahap berikutnya tidak dikembangkan berdasar 4 hasil kategori tersebut. Proses kolektif dari analisis kondisi ini berupa penilaian situasi manajerial yang menggambarkan kondisi-kondisi yang memiliki pengaruh besar terhadap pencapaian tujuan bukan berupa posisi koordinat strategis organisasi pada kuadran strategi tertentu. Hasil akhir analisis kondisi akan digunakan untuk mengembangkan batasan-batasan dalam formulasi strategi dengan menggunakan faktor penghambat sebagai batasan tentang hal-hal yang tidak dapat dijalankan dan faktor pendukung sebagai hal-hal yang bisa dioptimalkan dalam membuat strategi.

Keempat, Formulasi strategi tidak dibatasi pada kuadran-kuadran rekomendasi matriks yang bersifat kaku & generik, tetapi dikembangkan berdasar prinsip kreasi secara konstruktif dengan berpijak pada batasan-batasan yang telah ditetapkan sebelumnya. Strategi tidak hanya muncul dari upaya mengkaitkan faktor internal dengan eksternal tertentu, tetapi dapat pula mengkaitkan antar faktor internal maupun antar faktor eksternal sehingga dihasilkan gambaran umum arah strategi yang dapat dipilih. Kerangka umum yang sudah dibuat kemudian akan dipertajam dengan memanfaatkan data-data kondisi lain yang sedang dihadapi sehingga akan lengkap bentuk gambaran strategi yang akan dijalankan. Proses berpikir strategis semacam ini bekerja dengan proses umum ke khusus, yaitu mengembangkan gambaran strategi umum sesuai bidang persoalan yang dihadapi untuk mencapai tujuan dengan berpijak pada faktor strategis yang relevan, dan kemudian memperjelas gambaran strategi umum menjadi lebih operasional dengan menambahkan data-data yang lebih teknis sehingga gambaran strategi menjadi lebih detail. Dengan proses formulasi strategi secara konstruktif maka semua temuan strategi yang muncul akan memiliki keterkaitan, padu dan saling menguatkan. Proses semacam ini juga akan menghindarkan manajer dakwah dari kesalahan membuat strategi dakwah yang parsial dan saling bertolak belakang. Formulasi strategi semacam ini sejalan dengan kebutuhan pemecahan masalah organisasi dakwah pada kasus aktual dengan ruang lingkup persoalan bersifat mikro dan sederhana karena umumnya membutuhkan beberapa langkah strategi utama dan pendukung yang saling terkait dan harus dilaksanakan dalam waktu yang beriringan.

Kelima, Pada situasi terdapat beberapa alternatif pilihan strategi berbeda, proses seleksi didasarkan pada pertimbangan kualitatif-argumentatif dari situasi yang sedang dihadapi mencakup pertimbangan efektifitas, kerealistisan dan efisiensi. Penilaian efektifitas didasarkan pada analisis kualitatif yang menjelaskan kemampuan strategi dalam mencapai hasil akhir yang dituju. Analisis kerealistisan mengacu pada penilaian kecukupan sumber daya internal untuk menjalankan strategi yang dipilih dan berbagai konsekuensinya serta ketersediaan kondisi mendukung di eksternal selama proses berjalannya strategi. Analisis efisiensi dilakukan dengan proses perbandingan penggunaan sumber daya pada tiap strategi yang akan dipilih.

Kesimpulan

Untuk dapat membantu manajer dakwah dalam merumuskan strategi dakwah yang kontekstual sesuai dengan kebutuhan kegiatan dakwah secara aktual dan sekaligus merespon perubahan situasi yang dinamis, diperlukan rekonseptualisasi kerangka analisis formulasi strategi secara kualitatif yang lebih mudah untuk dijalankan. Beberapa gagasan rekonseptualisasi tersebut antara lain: *Pertama*, keharusan manajer untuk memahami tujuan dakwah yang ingin diraih sebagai landasan dalam menentukan ruang lingkup persoalan yang harus dipecahkan dan faktor-faktor strategis yang harus dipetakan. *Kedua*, pemetaan kondisi dilakukan secara utuh, menyeluruh dan apa adanya terhadap seluruh faktor-faktor strategis baik internal maupun eksternal tanpa perlu penyederhanaan dan pengelompokan atau penghapusan sehingga tersisa beberapa faktor saja. *Ketiga*, proses analisis kondisi dilakukan secara bifaktor atau cukup mengklasifikasikan ke dalam 2 kategori besar yaitu faktor pendukung & faktor penghambat untuk kemudian dijadikan sebagai koridor atau batasa-batasan dalam proses formulasi strategi. *Keempat*, Formulasi strategi tidak dibatasi pada kuadran-kuadran matriks yang bersifat kaku & generik, tetapi dikembangkan berdasar prinsip konstruktif-kreatif dengan berpijak pada batasan-batasan yang telah ditetapkan sebelumnya. *Kelima*, proses seleksi strategi terbaik didasarkan pada analisis pertimbangan kualitatif-argumentatif dari situasi yang sedang dihadapi mencakup pertimbangan efektifitas, kerealistisan dan efisiensi.

Bibliografi

- Abudi, Ahmad Nofal, and Stefanie Dana Victory. "Penerapan Prinsip-Prinsip Teori Blue Ocean Strategy Pada Dakwah Nabi Muhammad SAW." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 1, no. 1 (2019): 27–46.
- 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.
- . "Impementasi Analisis SWOT (Strenght, Weakness, Opportunity, Threat) Pada Organisasi Dakwah." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 1 (2022): 179–94. doi:10.55372/inteleksiajpid.v4i1.241.
- Arifianto, Taufan. *Dakwah Berbasis SWOT*. Surabaya: Equilibrium Press, 2021.
- Azis, Muhammad Ali. *Ilmu Dakwah: Ediri Revisi*. Jakarta: Prenada Media Grup, 2017.
- Benzaghta, Mostafa Ali, Abdulaziz Elwalda, Mousa Mousa, Ismail Erkan, and Mushfiqur Rahman. "SWOT Analysis Applications: An Integrative Literature Review." *Journal of Global Business Insights* 6, no. 1 (2021): 55–73. doi:10.5038/2640-6489.6.1.1148.
- David, Fred. R. *Manajemen Strategis: Konsep*. 12th ed. Jakarta: Salemba Empat, 2012.
- Engineering, Business. "Limits of SWOT Analysis and Their Impact on Decisions in Early Warning Systems." *SEA – Practical Application of Science* III, no. 07 (2015): 467–72.
- Gurel, Emet, and Merba Tat. "SWOT Analysis: A Theoretical Review." *The Journal of International Social Research* 10, no. 51 (2017). doi:http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832.
- Helms, Marilyn M., and Judy Nixon. *Exploring SWOT Analysis – Where Are We Now?: A Review of Academic Research from The Last Decade*. *Journal of Strategy and Management*. Vol. 3, 2010. doi:10.1108/17554251011064837.
- Hutabarat, Jemsly, and Martani Huseini. *Strategi*. 1st ed. Jakarta: UI-Press, 2012.
- Indrasaru, Meithiana. "Shifting From SWOT to SWOC : A Combination of Strategic Planning Theory and Financial Strategy Approaches for Organizational Sustainability Performance." *Atestasi* 6, no. 1 (2023): 36–52.
- King, Thomas, Shelly Freyn, and Jason Morrison. "SWOT Analysis Problems and Solutions: Practitioners' Feedback into the Ongoing Academic Debate." *Journal of Intelligence Studies in Business* 13, no. 1 (2023): 30–42. doi:10.37380/jisib.v13i1.989.
- Kuncoro, Mudrajat. *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?* Jakarta: Erlangga, 2005.
- Nyarku, Kwamena Minta, and Gloria K.Q. Agyapong. "Rediscovering SWOT Analysis: The Extended Version." *Academic Leadership* 9, no. 2 (2011). doi:10.58809/kiql1002.
- Oreski, Dijana. "Strategy Development by Using SWOT-AHP." *TEM Journal* 1, no. 4 (2012): 283–91.
- Pereira, Leandro, Miguel Pinto, Renato Lopes da Costa, Álvaro Dias, and Rui Gonçalves. "The New SWOT for a Sustainable World." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7, no. 1 (2021): 1–31. doi:10.3390/joitmc7010018.
- Roseta, Charolin Indah. "Dakwah Antarbudaya: Perubahan Sosial Budaya Pada Proses Islamisasi Jawa Abad Xv." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 1, no. 2 (2020): 163–86. doi:10.55372/inteleksiajpid.v1i2.45.
- Vlados, Charis, and Dimos Chatzinikolaou. "Towards a Restructuration of the Conventional SWOT Analysis." *Business and Management Studies* 5, no. 2 (2019): 76. doi:10.11114/bms.v5i2.4233.
- Wang, X. P., J. Zhang, and T. Yang. "Hybrid SWOT Approach for Strategic Planning and Formulation in China Worldwide Express Mail Service." *Journal of Applied Research and Technology* 12, no. 2 (2014): 230–38. doi:10.1016/S1665-6423(14)72339-9.