



PENERAPAN ANALISIS SWOT JANGKA PENDEK PADA PESANTREN UDARA 14.2690 MHz.

Luqman Kurniawan

STID Al-Hadid, Surabaya

luqmankurniawan05@gmail.com

Abstrak: Setiap organisasi tertuntut untuk membuat strategi dalam berbagai bentuk untuk menyikapi perubahan situasi dan kondisi internal maupun eksternal agar tujuan organisasi tercapai. Analisis SWOT merupakan metode yang sering digunakan organisasi dalam memahami kondisi sekaligus merumuskan strategi. Analisis SWOT lahir dan dikembangkan untuk merumuskan strategi yang bersifat makro dan berorientasi jangka panjang. Sedangkan organisasi dakwah dalam melaksanakan aktifitas dakwahnya kerap kali dihadapkan pada persoalan umat yang spesifik, taktis, dan jangka pendek. Artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses penerapan analisis SWOT dalam perumusan strategi dakwah jangka pendek berdasarkan pada kegiatan ziarah wali oleh Pesantren Udara 14.2690 MHz. Pendekatan artikel ini kualitatif deskriptif. Data bersumber dari wawancara, observasi, dan pustaka. Proses analisis menggunakan teori perumusan strategi khususnya analisis SWOT. Hasil studi: Pertama, dalam melakukan pemetaan internal dan eksternal, faktor strategis sudah dibatasi oleh ruang lingkup tujuan dan isu strategis. Kedua, proses identifikasi SWOT dilakukan dengan evaluasi kondisi, dan menguji tiap faktor strategis dengan mengintegrasikan antar faktor strategis. Ketiga, dalam proses pencocokan/ matching tidak benar-benar harus lurus berpasangan internal dan eksternal. Alternatif strategi bisa muncul dari beberapa faktor strategis di internal maupun eksternal. Keempat, rumusan strategi berupa solusi teknis, spesifik yang diintegrasikan antar strategi jangka pendek pada kegiatan ziarah wali Pesantren Udara 14.2690 MHz.

Kata kunci: Analisis SWOT, Strategi Dakwah, Pesantren Udara 14.2690 MHz.

Abstract: APPLICATION OF SHORT-TERM SWOT ANALYSIS ON PESANTREN UDARA 14.2690 MHz. Every organization is required to create strategies in various forms to respond to changes in internal and external situations and conditions so that organizational goals are achieved. SWOT analysis is a method often used by organizations to understand conditions and formulate strategies. SWOT analysis was born and developed to formulate macro and long-term oriented strategies. Meanwhile, da'wah organizations in carrying out their da'wah activities are often faced with specific, tactical and short-term problems among the people. This article aims to describe the process of applying SWOT analysis in formulating a short-term da'wah strategy based on the guardian pilgrimage activities by Pesantren Udara 14.2690 MHz. This article approach is descriptive qualitative. Data comes from interviews, observations and literature. The analysis process uses strategy formulation theory, especially SWOT analysis. Study results: First, in carrying out internal and external mapping, strategic factors are limited by the scope of strategic objectives and issues. Second, the SWOT identification process is carried out by evaluating conditions and testing each strategic factor by integrating the strategic factors. Third, in the matching process you don't really have to have straight pairs of internal and external pairs. Alternative strategies can emerge from several internal and external strategic factors. Fourth, strategy formulation in the form of specific technical solutions that are integrated between short-term strategies in the guardian pilgrimage activities of the Pesantren Udara 14.2690 MHz.

Keywords: SWOT Analysis, Da'wah Strategy, Pesantren Udara 14.2690 MHz.

Pendahuluan

Organisasi dalam perkembangannya dihadapkan pada berbagai problematika atau masalah baik yang berasal dari dalam atau internal maupun dari luar atau eksternal dengan berbagai varian dan kompleksitas. Dalam menghadapi setiap masalah tersebut dibutuhkan respon berupa strategi yang tepat agar masalah bisa teratasi dan tidak memunculkan masalah baru dikemudian hari. Terlebih lagi untuk permasalahan yang bersifat makro dan menyangkut keberlanjutan organisasi. Maka dari itu dibutuhkan strategi yang tepat agar masalah teratasi dan tujuan organisasi secara makro bisa tercapai.

Analisis SWOT merupakan salah satu metode yang sering digunakan organisasi dalam melakukan penilaian kondisi internal-eksternal organisasi dan merumuskan strategi. SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strengths* (S) dan *Weaknesses* (W) serta lingkungan eksternal *Opportunities* (O) dan *Threats* (T) yang banyak dihadapi di dunia bisnis.¹ Hal tersebut dikarenakan analisis SWOT lahir dalam konteks perusahaan manufaktur yang memiliki orientasi pertumbuhan berkelanjutan dalam jangka waktu yang panjang.²

Sebagaimana organisasi bisnis, organisasi dakwah juga perlu menerapkan analisis SWOT dalam perumusan strategi untuk menjawab persoalan-persoalan dakwah di lapangan. Penerapan manajemen strategis (termasuk analisis SWOT) ini tidak cukup hanya diaplikasikan untuk strategi dakwah yang berdimensi jangka panjang saja. Program dakwah yang dilaksanakan dalam ruang dan waktu yang terbatas, bersifat insidental, dan dikelola oleh sebuah tim komisi *ad hoc* di level mikro, juga harus bersifat strategis. Sehingga dengan metode analisis yang tepat akan bisa menghasilkan strategi yang dakwah yang adaptif, dinamis, realistis, efisien dan efektif.³

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 sekadar usaha peningkatan pemahaman keagamaan dalam tingkah laku dan pandangan hidup saja, tetapi juga menuju sasaran yang lebih luas.⁴ Pedoman dan pijakan pelaksanaan dakwah terdapat dalam firman Allah SWT. dalam Al-Quran surat An-Nahl (16) ayat 125.

¹ Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Menghitung Bobot, Rating, Dan OCAI*, Jakarta: Gramedia, 2013, vol. 20th, 2015, 20.

² Richard W. Puyt et al., "Origin of SWOT Analysis," *Academy of Management Proceedings*, 2020.

³ Shofyan Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek," *INTELEKSIA: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 2 (December 2, 2022): 217–36, <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i2.249>.

⁴ M. Quraish Shihab, *"Membumikan" Al-Quran: Fungsi dan Peran Wahyu dalam Kehidupan Masyarakat* (Mizan Pustaka, 2007), 194.

Pesantren udara 14.2690 MHz merupakan salah satu organisasi dakwah yang memiliki keunikan dalam penggunaan media dakwah, dan proses pengembangan kegiatan dakwahnya. Dalam kajian mereka menggunakan media radio amatir, sehingga secara peserta/ jemaah sangat beragam dan berasal dari berbagai daerah di Indonesia. 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. Artikel ini akan lebih berfokus pada penyelenggaraan kegiatan ziarah wali.

Studi perumusan strategi menggunakan analisis SWOT telah banyak dilakukan, mengingat studi perumusan strategi merupakan hal mendasar yang dilakukan organisasi untuk merespon situasi dan kondisi yang terjadi. Sebagaimana studi perumusan strategi menggunakan SWOT yang ditulis oleh Shofyan Affandy⁵, Mohamad Pisal A. Bakar⁶, Abdullah⁷, dan lainnya. Namun, sebagian besar studi-studi tersebut lebih banyak berfokus pada perumusan strategi menggunakan analisis SWOT pada konteks dakwah yang lebih berfokus pada *literatur review*. Sejauh penelusuran masih jarang dijumpai studi perumusan strategi menggunakan analisis SWOT pada organisasi dakwah dan berfokus pada penerapan, walaupun ada lebih banyak organisasi bisnis. Sehingga studi penerapan perumusan strategi menggunakan analisis SWOT pada organisasi dakwah terbilang masih langka atau jarang ditemui.

Artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses penerapan analisis SWOT dalam perumusan strategi dakwah jangka pendek berdasarkan pada kegiatan ziarah wali oleh Pesantren Udara 14.2690 MHz. Artikel ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. Pendekatan 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.⁸ Subjek dalam artikel ini adalah panitia ziarah wali pesantren udara frekuensi 14.2690 Mhz. Hal tersebut dikarenakan pihak yang paling mengetahui proses perumusan startegi dan pemecahan masalah dalam penyelenggaraan ziarah wali. Sedangkan objek yang didalami adalah tahapan proses perumusan strategi dalam kegiatan ziarah wali yang diselenggarakan Pesantren Udara frekuensi

⁵ Shofyan Affandy, "Impementasi Analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threat*) pada Organisasi Dakwah," *INTELEKSIA: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 1 (June 4, 2022): 179–94, <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i1.241>.

⁶ Mohamad Pisal A. Bakar and Hadi Musolin, "Dakwah Strategik Kepada Pemerintah: Analisis Swot Terhadap Dakwah Nabi Ibrahim Dalam Al-Quran [Strategic Da'wah To The Government: A Swot Analysis Of The Da'wah Of The Prophet Ibrahim In Qoran]," *QALAM International Journal of Islamic and Humanities Research* 1, no. 3 (August 14, 2021): 72–100.

⁷ Abdullah Abdullah, "Analisis SWOT Dakwah Di Indonesia: Upaya Merumuskan Peta Dakwah," *MIQOT: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 36, no. 2 (December 2, 2012), <https://doi.org/10.30821/miqot.v36i2.125>.

⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Rosda, 2007, h. 7

14.2690 Mhz. Metode pengumpulan datanya dilakukan dengan wawancara kepada panitia ziarah wali Pesantren Udara 14.2690 MHz, dan dokumentasi. Teknik pengolahan data disesuaikan dengan desain kualitatif mengikuti konsep yang disampaikan oleh Miles, Huberman dan Spradley, dimulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan terakhir adalah penarikan kesimpulan.⁹

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (S) dan peluang (O), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (W) dan ancaman (T).¹⁰ Analisis SWOT merupakan pekerjaan yang cukup berat karena hanya dengan itu alternatif-alternatif strategik dapat disusun. Kegagalan menganalisisnya berarti gagal dalam mencari relasi dan titik temu antara faktor-faktor strategik dalam lingkungan internal dan lingkungan eksternal, sambil mencari hubungannya dengan misi, tujuan, dan sasaran organisasi, juga kegagalan dalam merumuskan keputusan strategik yang baik. Pekerjaan ini tetap menjadi tugas pokok kelompok koalisi eselon¹¹ atas dan belum bisa didelegasikan ke bawah. Namun, eselon bawah berperan dalam menyediakan data yang diperlukan untuk mempertajam analisis SWOT.¹²

Terdapat empat kuadran yang terbentuk akibat perpotongan sumbu X (internal: S-W) dan Y (eksternal: O-T). *Pertama*, kuadran 1: SO, merupakan situasi yang sangat menguntungkan, mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). *Kedua*, kuadran 2: ST, meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang bisa diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara diversifikasi (produk/pasar). *Ketiga*, kuadran 3: WO, perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar, akan tetapi menghadapi kendala/ kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 mirip dengan *Question Mark* pada BCG Matrix. Fokus strategi perusahaan adalah meminimalkan masalah-masalah internal sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Mendukung strategi *turn-around*. *Keempat*, kuadran 4: WT, ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal, mendukung strategi defensif.¹³

Ulasan terkait asal-usul analisis SWOT ini jarang sekali dikaji bahkan sulit ditemukan literturnya, bahkan banyak tulisan-tulisan terkait konsep analisis SWOT tidak menjelaskan asal-

⁹ Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: UI Press, 1992, h. 15

¹⁰ Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Menghitung Bobot, Rating, Dan OCAI*, 20th:19.

¹¹ Eselon merupakan tingkat jabatan struktural atau formasi dalam struktur organisasi.

¹² J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Non Profit*, PR Grasindo, 2015, 350.

¹³ Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Menghitung Bobot, Rating, Dan OCAI*, 20th:20-21.

usul analisis SWOT. Selain data sejarahnya tidak terdokumentasikan dengan baik, pengagas konsep analisis SWOT ini tidak hanya satu dua orang, melainkan beberapa ilmuan, dan terus berkembang hingga kini.¹⁴

Cikal Bakal konsep SWOT berasal dari penelitian yang dilakukan di *Stanford Research Institute* (SRI) pada tahun 1960-1970. Latar belakang SWOT berasal dari kebutuhan untuk mencari tahu mengapa perencanaan perusahaan gagal. Penelitian ini didanai oleh perusahaan Fortune 500 untuk mengetahui apa yang dapat dilakukan mengenai kegagalan ini. Tim Peneliti adalah Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart, Birger Lie.

Dari tahun 1960 hingga 1969, mewawancarai sekitar 1.100 organisasi. Kuesioner berisi 250 item dirancang dan diselesaikan oleh lebih dari 5.000 eksekutif. Kemudian tim memulai langkah pertama dengan bertanya, "Apa yang baik dan buruk tentang operasi ini?" Lalu kita bertanya, "Apa yang baik dan buruk tentang masa kini dan masa depan?" Yang baik di masa kini adalah yang Memuaskan, yang baik di masa depan adalah sebuah Peluang; buruk di masa sekarang adalah suatu Kesalahan, dan buruk di masa depan adalah Ancaman.¹⁵

Pada akhir tahun 1960-an, empat komponen SWOT (tanpa menggunakan akronim) telah muncul dalam beberapa publikasi lain tentang perencanaan strategis¹⁶ dan pada tahun 1972 akronim tersebut muncul dalam judul artikel jurnal oleh Norman Stait.¹⁷ Pada tahun 1973, akronim tersebut cukup terkenal sehingga akuntan William W. Fea, dalam kuliahnya yang diterbitkan, menyebutkan "mnemonik SWOT yang familiar bagi mahasiswa, yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman".¹⁸ Contoh awal matriks SWOT 2 × 2 ditemukan dalam artikel tahun 1980 oleh profesor manajemen Igor Ansoff (tetapi Ansoff menggunakan akronim T/O/S/W hampir menyamai SWOT).¹⁹ Weihrich (1982) kemudian memodifikasi SWOT dalam format matriks, mencocokkan faktor internal (yaitu kekuatan dan kelemahan) suatu organisasi dengan faktor eksternal (yaitu peluang dan ancaman) untuk secara sistematis menghasilkan strategi yang harus dilakukan oleh organisasi. Weihrich-lah yang merancang analisis SWOT dengan matriks empat kotak yang sekarang kita

¹⁴ Richard W Puyt et al., "Origin of SWOT Analysis," *Academy of Management Proceedings*, 2020; Tim Friesner, "History of SWOT Analysis," *Marketing Teacher*, no. July (2011).

¹⁵ Mike Morrison, "History of the SWOT Analysis," July 28, 2012, <https://rapidbi.com/history-of-the-swot-analysis-3/>.

¹⁶ John W. Humble, "Corporate Planning and Management by Objectives," *Long Range Planning* 1, no. 4 (June 1, 1969): 36–43, [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(69\)90044-2](https://doi.org/10.1016/0024-6301(69)90044-2); K. A. Ringbakk, "Organised Planning in Major U.S. Companies," *Long Range Planning* 2, no. 2 (December 1, 1969): 46–57, [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(69\)90009-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(69)90009-0); D. Hargreaves, "Corporate: A Chairman's," *Long Range Planning* 1, no. 3 (March 1, 1969): 28–37, [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(69\)90069-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(69)90069-7).

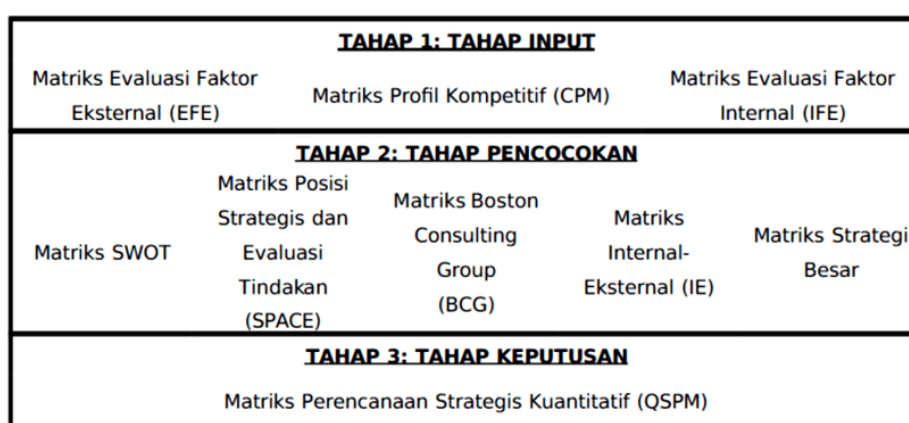
¹⁷ N. H. Stait, "Management Training and the Smaller Company: Swot Analysis," *Industrial and Commercial Training* 4, no. 7 (July 1, 1972): 325–30, <https://doi.org/10.1108/EB003232/FULL/XML>.

¹⁸ W. W. Fea, "The Accountant—Overhead Burden or Service?," http://dx.doi.org/10.1243/PIME_PROC_1973_187_155_02 187, no. 1 (June 1, 1973): 687–97, https://doi.org/10.1243/PIME_PROC_1973_187_155_02.

¹⁹ H. Igor Ansoff, "Strategic Issue Management," *Strategic Management Journal* 1, no. 2 (April 1980): 131–48, <https://doi.org/10.1002/smj.4250010204>.

gunakan.²⁰ Metode ini membantu organisasi untuk memahami posisi mereka di pasar, menilai potensi strategis, dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

Seiring dengan perkembangan teknologi dan globalisasi, analisis SWOT telah berkembang dan diadaptasi dalam berbagai konteks, termasuk bisnis, pemerintahan, pendidikan, dan organisasi nirlaba. Mulai mengintegrasikan SWOT dengan *Balanced Score Card* (BSC), AHP, dan sebagainya.²¹ Saat ini, analisis/ matriks SWOT biasanya digunakan bersama dengan *tools* analisis strategi lainnya. Posisi analisis/ matriks SWOT dalam tahap pencocokan/ *Matching* untuk menghasilkan rekomendasi strategi. Ada beberapa *tools* lain di tahap matching yang umum digunakan (seperti pada gambar 1. Namun, dalam banyak penggunaan yang lain analisis/ matriks SWOT bisa digunakan sendiri tanpa *tools* yang lainnya.



Gambar 1 - Kerangka Analitis Perumusan Strategi²²

Analisis SWOT memberikan perspektif rekomendasi strategi berdasarkan pencocokan faktor strategis di internal (kekuatan-kelemahan) dan eksternal (peluang-anacaman) organisasi. Sedangkan *tools* yang lain memberikan perspektif dari *Finance*, Keunggulan Kompetitif, Lingkungan (SPACE), *market* yang tumbuh/lesu, Posisi Kompetitif (*Grand Strategy*), kacamata bobot total IFE EFE (IE), dan kacamata posisi pangsa pasar dengan pertumbuhan penjualan (BCG). Sehingga rekomendasi bisa saling melengkapi atau menguatkan satu sama lain.

Framework atau kerangka kerja analisis SWOT secara teori memiliki dua jenis yakni kuantitatif dan kualitatif. Letak perbedaannya hanya pada tahap membuka alternatif strategi.

²⁰ Mike Morrison, "History of the SWOT Analysis"; Heinz Wehrich, "The TOWS Matrix A Tool for Situational Analysis," *Long Range Planning* 15, no. 2 (1982): 54–66.

²¹ S.F. Lee et al., "Strategy Formulation Framework for Vocational Education: Integrating SWOT Analysis, Balanced Scorecard, QFD Methodology and MBNQA Education Criteria," *Managerial Auditing Journal* 15, no. 8 (November 2000): 407–23, <https://doi.org/10.1108/02686900010353999>.

²² Fred R David, *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep, Salemba Empat*, 2011, 324; Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Menghitung Bobot, Rating, Dan OCAI*, 20th:23.

Tabel 1 - Perbandingan SWOT Kualitatif dengan Kuantitatif

Framework	Kualitatif²³	Kuantitatif²⁴
1. Pemahaman Tujuan	1. Menterjemahkan tujuan agar jelas konteks/ ruang lingkup pemetaan dan penilaian SWOT-nya.	sama
2. Pemetaan Internal dan Eksternal	1. Sesuai dengan isu-isu strategis yang terjadi/ potensi terjadi untuk selanjutnya disebut sebagai faktor strategis di internal dan eksternal organisasi. 2. Pemetaan Profil Internal. 3. Pemetaan Eksternal bisa menggunakan <i>PESTEL (Political, Economical, Social, Technological, Environmental, Legal) Analysis</i> , Market, Pesaing, dan isu-isu startegis lainnya.	sama
3. Identifikasi SWOT	1. Menggunakan <i>key SWOT question</i> . - Internal: profil internal, masalah utama, posisi/ kualitas produk, keuangan, keunggulan kompetitif, dan sebagainya. - Eksternal: <i>market share</i> , analisis pesaing, <i>Pestel Analysis</i> . 2. Berdasarkan data Pemetaan: Faktor Strategis dinilai SWOT-nya. 3. Dalam proses identifikasi/ penilaian SWOT dilakukan dengan menghubungkan antar faktor strategis maupun fungsinya, benchmark dengan pesaing, dengan pasar, dengan lingkungan. 4. Penilaian SWOT bisa ganda karena dipengaruhi oleh perspektif penilai.	sama
4. Membuka Strategi	1. Matriks SWOT/TOWS: Alternatif Strategi - Strategi SO (maxi maxi) - Strategi ST (maxi mini) - Strategi WO (mini maxi) - Startegi WT (mini mini) 2. Interaction Matrix (Weihrich) 3. Memperdalam masing-masing Faktor Startegis dan dibenturkan satu sama lain baik internal-eksternal. 4. Strategi per bidang fungsional. Sesuai isu2 strategis yang muncul.	1. Menentukan Bobot dan Rating masing-masing Faktor Strategis (AHP, IFAS-EFAS). 2. Menentukan titik koordinat posisi strategis lewat pengurangan total skor S dikurangi W (sumbu X), dan total skor O dikurangi T (sumbu Y). 3. Koordinat yang sudah ditemukan dimasukkan dalam sumbu SWOT, sehingga diketahui koordinat masuk di kuadran yang mana (SO,ST,SO,WT). 4. Rekomendasi Strategi disesuaikan dengan posisi koordinat masuk di kuadran mana. Bersifat umum/ generik.

²³ David, *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, Weihrich, "The TOWS Matrix A Tool for Situational Analysis."

²⁴ Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Menghitung Bobot, Rating, Dan OCAI.*; Gofur Ahmad, *Manajemen TALU*, Jakarta: Grasindo, 2012.

<i>Framework</i>	<i>Kualitatif</i> ²³	<i>Kuantitatif</i> ²⁴
5. Analisis dan Rumusan Strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan <i>tools</i> yang lain. 2. QSPM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rumusan Strategi
6. Kelebihan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akomodatif atas semua varian alternatif strategi yang ada dalam setiap kuadran. Opsi Strategi lebih banyak. 2. Memperhatikan setiap faktor strategis yang ada dalam SWOT. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dianggap lebih obyektif, mampu mengetahui posisi organisasi secara jelas dan terukur. 2. Rekomendasi Strategi Generik lebih Fokus, sehingga selebihnya tinggal mengikuti.
7. Kelemahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subjektif dan kurang terukur, khususnya dalam membuka alternatif strategi. 2. Strategi yang keluar banyak, dalam waktu yang bersamaan, kadang berdiri sendiri-sendiri, terjadi pengulangan, bahkan antar kuadran bisa saling bertentangan. 3. Kurang fokus, butuh di integrasikan sehingga terlihat mana yang prioritas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Butuh mendetailkan, memperjelas rekomendasi strategi generik. 2. Cenderung mengabaikan kuadran yang lainnya yang tidak masuk koordinat, padahal masuk dalam faktor strategis.

Dari pemaparan perbandingan SWOT pada Tabel 1 dan pemaparan konsep analisis SWOT diatas bisa ditarik beberapa Prinsip analisis SWOT diantaranya: (1) tujuan sebagai batasan ruang lingkup/ konteks analisis SWOT; (2) pemetaan Internal dan Eksternal untuk memahami isu-isu strategis dan faktor strategis; (3) identifikasi dan klasifikasi SW-OT dengan melakukan: (a) penilaian menggunakan pertanyaan kunci; (b) penilaian menggunakan penilaian lintas faktor, fungsi, atau *benchmark*; (c) merupakan Evaluasi Kondisi: sampai dimana posisi organisasi, masalah yang dihadapi, potensi yang dimiliki, posisi pesaing, pasar, lingkungan, dan sebagainya, (d) ketika identifikasi SWOT sama seperti uji kelayakan dalam MKK (SDM, Produk, Modal, dan sebagainya).

Tahap selanjutnya adalah (4) membuka alternatif strategi dengan melakukan *Matching* Pencocokan secara berpasangan tiap Faktor dengan pilihan pendekatan: (a) rekomendasi strategi tiap Kuadran (strategi Generik): Kuantitatif; atau (b) membuka alternatif strategi tiap Kuadran/ Matriks: Kualitatif. Dalam membuka alternatif strategi tiap Kuadran idealnya: (a) paham kedudukan masing-masing faktor strategis: hubungan interaksi, konsekuensi, prioritas; (b) mampu menghubungkan antar faktor strategis: hubungan masalah-solving, memperkuat/ optimalisasi, campuran. Kemampuan menghubungkan ditunjang oleh pengalaman, referensi, daya kreatifitas, menguasai bidang; (c) membuka rekomendasi solusi masing-masing faktor strategis dengan output satu atau beberapa alternatif strategi.

Tahap selanjutnya adalah (5) analisis alternatif strategi yang terdiri atas tahapan: (a) memilih, mengeliminasi menggunakan berbagai perspektif: bobot-rating (QSPM), risiko, efisiensi, efektifitas, etis, politis, hukum, dan sebagainya; (b) menata strategi dalam tiap bidang fungsional.

Analisis SWOT dalam penggunaannya memiliki beberapa persoalan yang menjadikannya perlu penyesuaian atau adaptasi untuk konteks tertentu. *Pertama*, subjektivitas dalam penilaian, artinya dalam penilaian SWOT dalam setiap faktor strategis memiliki beragam interpretasi dengan sudut penilaian yang berbeda-beda, bahkan dalam setiap situasi bisa berbeda-beda. Sehingga hasil penilaian bisa tunggal, ganda, dan varian. *Stock of knowledge*, pengalaman yang dimiliki manajer atau tim penilai akan mempengaruhi hasil penilaian. Dalam tahap pencocokan dalam matriks SWOT juga dibutuhkan kemampuan manajer atau tim dengan pengalaman maupun kompetensi yang sudah memadai.

Kedua, mencocokkan faktor internal dengan eksternal. Analisis SWOT lahir sebagai bentuk penyikapan situasi eksternal dalam kompetisi yang tinggi, maka pada tahap *matching*/ pencocokan senantiasa mengaitkan antara faktor internal terhadap eksternal. Padahal persoalan/ isu strategis yang muncul bisa dari internal dan butuh sumber daya internal untuk menyelesaikannya. Sehingga faktor internal dicocokkan dengan faktor internal dibutuhkan untuk mengasilkan strategi. Selain itu, persoalan/ isu strategis juga bisa dari eksternal, yang diselesaikan dengan memanfaatkan peluang yang ada di eksternal.

Ketiga, rekomendasi dalam bentuk strategi generik. Strategi yang muncul sudah disediakan/ *given* rekomendasinya beserta turunannya yang menjadikan SWOT kaku dan kurang bisa adaptif dengan situasi unik dari organisasi beserta perubahannya. Karakter strategi yang direkomendasikan pada setiap kuadran selalu berupa strategi yang bersifat umum (generik), makro, dan hanya bisa dijalankan dalam jangka waktu yang panjang.²⁵ Untuk situasi jangka pendek pola strategi generik dalam kuadran tidak bisa diterapkan, sehingga dibutuhkan penyesuaian dengan masalah-masalah jangka pendek dan pemecahannya, tidak harus seragam atau baku.

Keempat, parsial. Proses menghubungkan strategi generik ke strategi yang operasional tidak banyak yang mengulas, dan terkadang seolah terpisah-pisah/ parsial. Analisis SWOT merupakan penilaian yang statis (atau terpotong-potong) dan tunduk oleh waktu. Seperti melihat film hanya melihat aktor dan settingnya tapi tidak mengetahui alur ceritanya.²⁶ Metode pencocokan (*matching*) antar faktor strategi yang bertujuan hanya untuk menentukan matriks posisi strategis organisasi hanya akan melahirkan strategi-strategi yang parsial, terpisah-pisah dalam beberapa kuadran yang berbeda. Bisa jadi satu strategi yang dihasilkan pada satu kuadran tidak terkait dengan strategi di

²⁵ Shofyan Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek," *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 2 (2022): 227, <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i2.249>.

²⁶ David, *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, 331.

kuadran yang lain, atau bahkan sangat mungkin saling bertentangan.²⁷ Sehingga tidak perlu dipisahkan ditentukan posisi strategis, tidak perlu dipisah-pisah tersendiri antara S.W.O.T, dibutuhkan proses integrasi/sinkronisasi agar alternatif strategi yang muncul tidak terpecah-pecah/parsial. Dibutuhkan pemahaman akan kedudukan masing-masing alternatif strategi dan hubungan/relasi dari masing-masing alternatif yang dihasilkan.

Adaptasi Konteks Dakwah Jangka Pendek

Perencanaan program dakwah bisa dilakukan untuk menjawab masalah masyarakat yang situasional, insidental, maupun pemecahan masalah yang bersifat jangka panjang. Dalam pelaksanaannya bisa dilakukan oleh organisasi besar yang memiliki visi misi makro sebagai program jangka panjang, permanen, dan reguler. Tapi program dakwah juga bisa dilakukan oleh kelompok kecil dalam bentuk kepanitiaan di tingkat mikro dengan tujuan jangka pendek. Kondisi kapasitas organisasi, preferensi sasaran dakwah (mad'u) dan situasi lingkungan dakwah yang sangat beragam akan menentukan bentuk, metode dan skala program dakwah yang bisa dilakukan.²⁸ *Kedua*, konteks tersebut (jangka panjang dan jangka pendek) idealnya juga direncanakan secara cermat dengan mempertimbangkan faktor-faktor strategis agar strategi yang dirumuskan tepat sasaran dan tepat guna. Startegi-strategi dakwah dalam skala mikro dan jangka pendek ketika sukses dilaksanakan maka akan berpengaruh pada strategi yang lebih makro dan jangka panjang, keduanya saling terhubung dan menopang satu sama lain.

Menyadari pentingnya ketepatan dalam perumusan startegi jangka pendek, perlu adanya penyesuaian atau adaptasi *framework* analisis SWOT bukan hanya digunakan dalam konteks makro jangka panjang akan tetapi dalam konteks mikro jangka pendek. Konteks jangka pendek mengandung asumsi durasi waktu yang relatif pendek, secara kecenderungan kurang dari 1 (satu) tahun. Durasi waktu yang relatif pendek menjadikan capain/ tujuan bersifat riil dan spesifik. Durasi waktu yang pendek berimplikasi pada data kondisi internal eksternal dan masalah yang bersifat aktual menggambarkan kondisi lapangan riil. Durasi waktu yang pendek memiliki kesamaan dengan proyek dengan batas waktu, dan sumber daya yang jelas. Bentuk strategi bersifat operasional teknis, dengan sumber daya yang jelas, scheduling, dan budgeting yang terukur. Situasi yang dinamis dan unik, sehingga dibutuhkan kecepatan dan kedalaman pemahaman data lapangan dalam berbagai situasi-situasi yang bereda-beda.

²⁷ Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek," 232.

²⁸ Affandy, 229.

Berpijak pada pemahaman konsep framework analisis SWOT, masalah dalam analisis SWOT dan konteks strategi jangka pendek diatas, maka disusun penyesuaian atau adaptasi *framework* analisis SWOT untuk konteks jangka pendek sebagai berikut: (1) Menentukan dan memahami tujuan; (2) Pemetaan Internal dan Eksternal meliputi: (a) Isu-isu strategis: Prioritas; dan (b) menentukan faktor strategis. Selanjutnya (3) Identifikasi SWOT dengan melakukan (a) evaluasi kondisi internal: produk, pasar, SDM, dan sebagainya; (b) uji kelayakan/*benchmark* internal-eksternal: produk-pasar-pesaing, dan sebagainya.

Tahap selanjutnya adalah (4) pencocokan/*matching*²⁹. Pada tahap ini seluruh faktor startegis akan dipertemukan dan dicocokkan satu sama lain dengan pola: (a) internal-eksternal; (b) internal-internal; (c) eksternal-eksternal. Bentuk matriks tidak membentuk sekat empat kuadran sebagai adaptasi dan solusi atas persoalan dalam analisis SWOT.

	SW (Intern)	OT (Ekstern)
SW (Intern)		
OT (Ekstern)		

Gambar 2 - Penyesuaian Kuadran SWOT

Tahap terakhir yakni (5) Analisis dan Rumusan Strategi. Pada tahap ini seluruh alternatif strategi yang sudah dibuka diintegrasikan dengan (a) Sinkronisasi: memilih atau Kombinasi (analisis *cost-benefit*, risiko, dan analisis lainnya), skenario/sistematika strategi. Proses sinkronisasi juga bisa menghasilkan pengelompokan strategi (b) tiap bidang fungsional dengan pendalaman menggunakan ilmu bidang terkait. Bidang fungsional tersebut bisa terdiri atas: strategi Pemasaran, strategi produksi, strategi kehumasan/kelembagaan, strategi Sumber Daya Manusia (SDM), dan strategi penunjang lainnya.

Penerapan Analisis SWOT Jangka Pendek pada Kegiatan Ziarah Wali Pesantren Udara 14.2690 Mhz.³⁰

Kegiatan Ziarah wali ini merupakan salah satu kegiatan yang dilaksanakan setiap 1 tahun sekali bersama-sama jemaah pesantren udara freq. 14.2690 Mhz (269) sejak tahun 2015. Namun dalam prakteknya memang tidak benar-benar setiap tahun diselenggarakan. Hal tersebut tergantung dari kondisi jemaah maupun kondisi lainnya yang mempengaruhi. Seperti saat pandemi covid-19 yang lalu 2 tahun tidak diselenggarakan kegiatan ziarah wali.

²⁹ Affandy, 234.

³⁰ Panitia Ziarah Wali 2023, Wawancara dengan Panitia Ziarah Wali 2023, Desember 9, 2023, Sidoarjo.

Tujuan destinasi ziarah wali/ habib/ ulama tidak hanya di pulau Jawa dalam hal ini wali songo akan tetapi hingga ke arah Bali dan Pulau Lombok. Secara harapan dan keinginan jangka panjang bisa ke pulau-pulau lainnya di Indonesia. Saat ziarah wali tersebut Abah Sholeh memimpin proses dzikir, istighosah dan menyampaikan beberapa tausiyah singkat. Selain ziarah ke makam para wali/ habib/ ulama, juga mengunjungi objek wisata di sepanjang jalur yang dilalui dalam ziarah wali. Dengan adanya ziarah wali ini diharapkan semakin mempererat ukhuwah, kekeluargaan antar jemaah 269, sekaligus sebagai sarana rekreasi keluarga mengingat peserta ziarah wali ini tidak terbatas jemaah saja, boleh mengajak sanak saudara asal bersedia membayar biaya ziarah wali.

Untuk kepanitiaan ziarah wali bersifat sukarela dan tidak dibentuk Abah Sholeh. Artinya siapapun jemaah 269 yang mampu dan bersedia bisa bersama-sama bergotong royong untuk mensukseskan kegiatan ziarah wali tersebut. Pada masa awal ziarah wali dipegang dan dikelola oleh mbak T³¹, jemaah yang lainnya sifatnya membantu sebisanya/ sukarela. Dalam mendapatkan peserta ziarah wali, mbak T senantiasa mempromosikan kepada jemaah dengan ikut ziarah wali gratis asal bisa mengajak minimal sepuluh (10) orang untuk ikut ziarah wali. Akhirnya ada bagian yang bayar ada yang tidak bayar/ gratis. Mbak T juga pernah menyampaikan ke pak S³² kalau sering tekor atau rugi karena menggunakan uangnya untuk nutupi kekurangan. Bagi mbak T yang penting jalan kegiatannya, padahal secara ekonomi juga tidak terlalu kaya. Pak S sempat menyoroti sistem penyelenggaraan kegiatan ziarah wali dari mbak T yang cenderung merugikan panitia. Saat membantu mbak T pak S hanya mengikuti saja dan membantu saja, karena dia bukan koordinator. Untuk pendanaan semuanya berasal dari patungan para jemaah. Kalaupun ada jemaah yang memiliki rejeki lebih, bisa membantu menjadi donatur/ sponsor kegiatan. Tidak lupa dari hasil patungan jemaah tersebut sebagian diberikan/ disedekahkan ke Abah Sholeh sebagai *bisyaroh*, karena Abah Sholeh mau meluangkan waktunya ditengah kesibukan ngajar untuk memimpin dan membimbing proses dzikir, istighosah selama ziarah wali.

Kegiatan ziarah wali pada tahun 2023 yang dikelola pak S pada awalnya akan dilaksanakan pada akhir 2023 sekitar bulan November 2023. Namun karena ada pihak (pak B)³³ yang mengajak jemaah 269 ziarah wali pada bulan Oktober 2023 maka kegiatan ziarah wali 269 diundur tanpa batas waktu yang pasti. Pak B mengajak jemaah 269 untuk mengikuti ziarah wali songo yang

³¹ Mbak T merupakan salah satu jemaah Pesantren Udara 14.2690 MHz yang aktif mengikuti kegiatan kajian, maupun kegiatan lainnya di 269. Mbak T merupakan inisiator kegiatan ziarah wali sekaligus dipersilahkan Abah S

³² Pak S merupakan salah satu jemaah Pesantren Udara 14.2690 MHz yang aktif mengikuti kegiatan kajian, maupun kegiatan lainnya di 269. Beliau cukup vokal dalam kegiatan kajian dan dekat dengan Abah Sholeh. Pak S yang selanjutnya menggantikan mbak T dalam mengelola kegiatan ziarah wali.

³³ Pak B merupakan salah satu jemaah Pesantren Udara 14.2690 MHz yang aktif mengikuti kegiatan kajian, maupun kegiatan lainnya di 269. Beliau cukup vokal, menonjol dalam kegiatan kajian serta dekat dengan Abah Sholeh. Setiap kegiatan kajian beliau yang aktif melakukan pendataan/ absensi.

diselenggarakan temannya dari jemaah lain. Hal tersebut dibaca pak S sebagai bagian dari upaya menggagalkan ziarah wali yang diselenggarakan 269. Selain itu, pada akhir Desember 2023 Abah Sholeh menunaikan ibadah Umroh, sehingga tidak mungkin diselenggarakan pada Desember 2023. Opsi yang paling mungkin adalah tahun 2024, namun sejauh ini belum pasti kapan bulan atau tanggalnya. Namun secara keinginan dari jemaah 269 menuju ke ziarah wali Bali dan Lombok.

Ada beberapa evaluasi penyelenggaraan ziarah wali tahun sebelumnya yang bisa diambil hikmahnya dan dijadikan pertimbangan dalam merumuskan strategi selanjutnya. Pada tahap persiapan ada salah satu peserta (Pak B) sempat minta kalau bisa gratis, nanti dia akan membantu untuk mengajak peserta lainnya. Pak B masih menggunakan mindset kepanitiaan mbak T. Selain itu pernah ada upaya sabotase dari salah satu travel yang tiba-tiba membatalkan padahal sudah DP Rp. 500.000, dengan alasan busnya kecelakaan. Ada juga jemaah yang tiba-tiba batal mengikuti ziarah wali di tengah jalan padahal sudah bayar DP, sehingga DP diputuskan panitia hangus. Tapi jemaah tersebut koar-koar di radio kepada jemaah 269 yang lain, dan ingin agar uang DPnya kembali.

Untuk mengatasi kekurangan kuota maka panitia menyarankan peserta agar mengajak keluarga, tetangga dengan biaya yang lebih ringan (tambahan dari DP yang sudah hangus) sebagai pengganti peserta. Pada masa kepanitiaan mbak T tidak memasukkan asumsi anggaran untuk *bisyaroh* dan fasilitas ke Abah Sholeh. Sehingga perlu ditambahkan anggarannya untuk setiap peserta agar bisa cukup untuk *bisyaroh* ke Abah Sholeh. Evaluasi yang lain yakni kesulitan mencari tanggal yang pas. Hal tersebut harus disesuaikan dengan kesibukan Abah Sholeh, panitia (Pak S dan Bu YU³⁴), peserta (khususnya yang bekerja), tanggal merah, dan agenda kegiatan 269 lainnya. Pada tahap penjemputan ada beberapa catatan evaluasi diantaranya Pak B sempat salah paham tentang jam penjemputan dan marah-marah pada panitia, dibahas di bus, grup whatsapp, dan membuat opini. Padahal sebelumnya panitia sudah menjelaskan berkali-kali terkait jadwal penjemputan. Kemudian ada juga peserta dari Mojokerto sempat komplain karena ada keterlambatan penjemputan. Padahal keterlambatan tersebut terjadi karena jalan menuju titik penjemputan macet parah, ada beberapa hal yang tidak bisa diduga terjadi di jalan.

Pada saat perjalanan ziarah wali dan ke tempat wisata ada jemaah yang salah paham tentang makna penginapan dan hotel, sehingga sempat komplain. Pada masa kepanitiaan mbak T sempat mengalami kekurangan dana akibat salah perhitungan dan dimanfaatkan pihak travel. Akhirnya perlu bantuan dari peserta untuk memberikan dana seikhlasnya dalam rangka menutupi

³⁴ Bu YU merupakan salah satu jemaah Pesantren Udara 14.2690 MHz yang aktif mengikuti kegiatan kajian, maupun kegiatan lainnya di 269. Beliau cukup vokal dalam kegiatan kajian dan dekat dengan Abah Sholeh. Beliau selanjutnya yang membantu Pak S dalam menyelenggarakan kegiatan ziarah wali. Pengalamannya dalam melaksanakan kegiatan ziarah wali di kampungnya cukup banyak.

kekurangan. Pada saat pulang Cak A,³⁵ salah satu peserta dari Jombang langsung menyampaikan ke sopir bus tanpa sepengetahuan pak S/ panitia agar melewati rute dekat rumahnya atau agak menyimpang dari rute seharusnya, bahkan sopir seperti didikte padahal sopir paham jalan-jalan wilayah itu.

Selanjutnya setelah melakukan evaluasi adalah tahap memahami dan menentukan Tujuan. Tujuan yang ditetapkan panitia pada ziarah wali 2023 yakni harapannya kegiatan Ziarah Wali dengan tujuan Bali-Lombok bisa terjangkau dan terlaksana dengan lancar dan selamat. Makna Terjangkau: Harga yang pantas, sepadan dengan yang didapatkan. Makna Lancar: Tidak ada hambatan, sabotase, salah paham, tepat waktu, memuaskan. Makna Selamat: Mulai berangkat, di tempat ziarah/ wisata, pulang dengan selamat, lengkap tidak ada yang kurang. Secara jumlah peserta harapannya minimal bisa 1 bus penuh: 50 orang. Jika bisa lebih dari 1 bus, idealnya per bus jumlahnya bisa full agar jumlah patungan per kepala bisa lebih terjangkau/ layak. Dari tujuan tersebut maka ruang lingkup dari tujuan adalah terkait aktifitas mobilisasi jemaah/peserta oleh panitia untuk mengikuti kegiatan ziarah wali dengan menempuh perjalanan dengan bus menuju destinasi-destinasi yang diharapkan satu per satu hingga selesai dalam kurun waktu tertentu (menginap/ tidak menginap) dengan biaya bersama dari masing-masing jemaah/peserta yang bersedia ikut.

Dari hasil evaluasi dan pemahaman tujuan, maka isu-isu strategis yang perlu diperhatikan dan jadi prioritas antara lain: (1) Kecukupan peserta: pemenuhan kuota; (2) Kecukupan pendanaan; (3) Metode pembayaran; (4) Metode penjemputan-pengantaran pulang; (5) Jumlah dan kualitas, fasilitas dan harga; (6) Mengatasi Pak B; (7) Travel yang akan dipilih: keamanan, harga, fasilitas; dan (8) Penentuan waktu pelaksanaan. Dari hasil pemahaman tujuan dan evaluasi pelaksanaan sebelumnya, faktor strategis yang perlu untuk dipetakan diantaranya: (1) Produk: value/ manfaat, destinasi, harga, fasilitas; (2) Travel (bus): destinasi, harga, fasilitas, penguasaan medan, track record; (3) Abah Sholeh: kemampuan, kesibukan, kebutuhan, karakter; (4) SDM Panitia: Pak S, Bu YU: kemampuan, kesibukan, kebutuhan, karakter; (5) Jemaah 269: Pak B dkk, Jemaah Aktif: kemampuan, kesibukan, kebutuhan, karakter; (6) Dana: jumlah yang tersedia; (7) Waktu: jumlah yang tersedia, momentum Internal dan Eksternal; (8) Pasar: jumlah, Jemaah pasif, keluarga, tetangga: kemampuan, kesibukan, kebutuhan, karakter. Berikut ini adalah data pemetaan kondisi internal beserta identifikasi *Strengths* (S) dan *Weaknesses* (W) dari Pesantren Udara 14.2690 MHz untuk pelaksanaan ziarah wali 2023:

³⁵ Cak A merupakan salah satu jemaah aktif Pesantren Udara 14.2690 MHz dan peserta ziarah wali 269.

Tabel 2-Identifikasi Faktor Strategis Internal bernilai Strengths/Kekuatan

Faktor Strategis Internal	Strengths/ Kekuatan (S)
1. Abah Sholeh	<p>S1: Kemampuan dan figur Abah Sholeh, posisi Abah Sholeh bisa menjadi penengah, dan mendekati jemaah. Kemampuan: mengisi kajian, dzikir, istighosah, kepemimpinan, figuritas. Kesibukan: agenda mengajar, pengajian, keluarga. Kebutuhan: biaya, fasilitas terjangkau, jemaah bisa ikut ziarah dengan tenang, lancar, dan selamat. Karakter: akomodatif/menghindari konflik, dan selalu <i>positif thinking</i>.</p>
2. Pak S (Jemaah 269)	<p>S2: Secara jumlah memang terbatas, akan tetapi memiliki pengalaman yang mencukupi, kemampuan komunikasi, dan dikenal. Kemampuan: Komunikasi persuasi, berpengaruh di beberapa jemaah, pengalaman menjadi panitia sebelumnya dan membantu mbak T. Secara ekonomi menengah. Kesibukan: pegawai aktif di sebuah pabrik, kerja shift. Kebutuhan: dihargai, dibantu, jemaah bisa kooperatif dan kegiatan ziarah bisa berjalan lancar dan selamat, dekat dengan Abah Sholeh. akomodatif/ menghindari konflik, bisa tegas saat dibutuhkan, bahkan emosional saat kondisi tertentu.</p>
3. Bu YU (Jemaah 269)	<p>S3: secara jumlah memang terbatas, akan tetapi memiliki pengalaman yang mencukupi, kemampuan komunikasi, dan dikenal. Kemampuan: Komunikasi persuasi, pengalaman negosiasi dengan travel, berpengaruh di beberapa jemaah, pengalaman menjadi panitia sebelumnya. Secara ekonomi menengah. Kesibukan: Ibu rumah tangga. Kebutuhan: dihargai, dibantu, jemaah bisa kooperatif dan kegiatan ziarah bisa berjalan lancar dan selamat. Karakter: tegas, bisa empati, agak cerewet, terbuka.</p>
4. Jemaah Aktif 269	<p>S4: Jemaah aktif lainnya bisa membantu panitia dalam mengkoordinir peserta. Rata-rata <i>follower</i>. Aktif mengikuti kajian rutin. Mengikuti dan figur dengan Abah Sholeh karena ilmunya, kepribadian. Solid dalam kesamaan hobby, jemaah 269. Kemampuan: bisa membantu sesuai kemampuan, rata-rata ekonomi menengah dan menengah bawah. Kebutuhan: pengondisian Islami, ketenangan jiwa, keberkahan, aktualisasi hobby, pertemanan. Kesibukan: beragam, yang mungkin longgar yang tidak bekerja/ pensiunan.</p>
5. Produk Ziarah Wali	<p>S5: Produk sudah jadi, cocok untuk pasar jemaah Nahdlatul Ulama (NU), awam, dengan kemampuan ekonomi dan waktu yang cukup luang, terdapat destinasi wisata, dan harga dan destinasi cukup pantas dan kompetitif. <i>Value/Nilai:</i> Agenda Rutin 269, Sarana pengondisian, membangun spiritualitas, ngalap berkah kyai/ulama/habib/wali, Sarana mempererat persaudaraan, Sarana rekreasi/ refreshing keluarga. Harga Terjangkau: range harga Rp. 700.000-800.000 per kepala untuk perjalanan ziarah wali Bali-Lombok 6 hari (all in). Destinasi: Makam Wali/Habib/ Kyai, Wisata Bali – Lombok yang indah dan belum pernah dikunjungi.</p>

Tabel 3-Identifikasi Faktor Strategis Internal bernilai Weaknesses/Kelemahan

Faktor Strategis Internal	Weaknesses/Kelemahan (W)
1. Pak B	W1: Pak B menjadi hambatan aktual dan potensial dalam penyelenggaraan ziarah wali. Potensi minta gratis, sensitif dengan panitia, rawan merusak/konflik. Kemampuan: Berpengaruh di beberapa jemaah, membangun opini. Secara ekonomi menengah. Kesibukan: Mantan satpam, <i>debt collector</i> , kesibukan saat ini tidak diketahui. Kebutuhan: dihargai, diperhatikan, dianggap sebagai pemimpin/ panitia, dekat dengan Abah Sholeh, dan dapat ikut ziarah gratis. Karakter: Harga diri, dominan/ tidak mau kalah, seenaknya/ kurang bisa empati dan melihat dampak.
2. Dana	W2: Cukup untuk kegiatan kegiatan ziarah dan membiayai Abah Sholeh beserta fasilitasnya jika para peserta membayar sesuai kesepakatan, dana talangan awal tidak ada: menunggu jemaah membayar/ mencicil membayar, dana darurat/ untuk keperluan tidak terduga tidak ada, dan saldo cenderung dibelanjakan atau diberikan kepada Abah Sholeh. Murni dari patungan jemaah: DP, Travel, Penginapan, Konsumsi, dan sebagainya. Jumlah nominal patungan tiap jemaah disesuaikan dengan harga travel beserta destinasi dan fasilitas penunjangnya. Tahun lalu per kepala sekitar 650K asumsinya Wali Songo. Nominal Rp. 650.000 dianggap layak dan memuaskan, meskipun sebagian kecil ada yang menganggap mahal.
3. Waktu	W3: Keterbatasan waktu, agenda 269 lainnya, kesibukan Abah Sholeh dan Jemaah yang menjadi SDM panitia maupun jemaah aktif. Selain itu berpotensi kress dengan agenda 269: Ramadhan, Kajian Rutin (darat dan udara), <i>Istighosah Troloyo</i> , dan sebagainya.

Berikut ini adalah data pemetaan kondisi eksternal beserta identifikasi *Opportunities* (O) dan *Threats* (T) dari Pesantren Udara 14.2690 MHz untuk pelaksanaan ziarah wali 2023:

Tabel 4-Identifikasi Faktor Strategis Eksternal bernilai Opportunities/Peluang

Faktor Strategis Eksternal	Opportunities/Peluang (O)
1. Pasar: Calon Peserta	O1: Pasar yang cocok dengan produk: NU, awam, ingin rekreasi/ <i>refreshing</i> , secara jumlah/ stok masih mencukupi. Jemaah Aktif: sekitar 50 jemaah. Sebagian besar NU dan awam. Secara ekonomi sebagian besar menengah bawah, dan menengah. Untuk ekonomi atas minoritas. Usia rata2 diatas 45 tahun. Pekerjaan beragam, ada juga yang pensiunan. Jemaah Pasif: sekitar 200 jemaah. Heterogen secara <i>background</i> : jemaah NU, Muhammadiyah, awam, dan sebagainya. Secara ekonomi heterogen, sebagian besar menengah bawah. Usia rata-rata diatas 35 tahun. Pekerjaan beragam, ada juga pensiunan. Peserta Potensial: keluarga, tetangga jemaah
2. Travel	O2: Harga yang bersaing dengan fasilitas yang layak, dan memudahkan panitia dalam mengelola kegiatan (sudah <i>all in</i>). Travel baru: kenalan dari Pak S yang sudah biasa mengantarkan ziarah atau wisata ke Bali-Lombok. Secara harga bisa disesuaikan, satu paket, tergantung armada bus yang digunakan.
3. Pak W ³⁶ / Sopir Bus	O3: Secara layanan bisa menyesuaikan/ custom, lebih fleksibel. Pak W secara umum menguasai medan, secara kualitas mengemudi sangat bagus, pandai bercerita, bisa <i>custom</i> fasilitas sewaktu-waktu

³⁶ Pak W merupakan sopir bus channel dari bu YU yang sudah dikenal dan pernah mengantarkan ziarah wali 269 tahun sebelumnya.

Faktor Strategis Eksternal	Opportunities/Peluang (O)
4. Kegiatan Ziarah Wali lainnya	O4: bisa jadi bahan pembanding para peserta, sehingga bisa diketahui mana yang lebih layak. Produk: hampir sama, perbedaan hanya pada keberadaan Abah Sholeh, dan jemaah 269. Harga: hampir sama, beda harga, beda bus dan fasilitasnya.

Tabel 5-Identifikasi Faktor Strategis Eksternal bernilai Threats/ -Ancaman

Faktor Strategis Eksternal	Threats/Ancaman (T)
1. Pasar: Calon Peserta	T1: Ada potensi peserta yang bermasalah pada pembayaran dan saat hari H. Ada potensi peserta yang berhenti di tengah jalan dan meminta kembali Dpnya. Ada potensi peserta yang berusaha mengganggu teknis pelaksanaan saat menjelang hari H, maupun saat hari H.
2. Travel	T2: Potensi dipermainkan jika tidak berhati-hati, kurang menguasai medan. Travel tahun lalu: menguasai jalur ke barat, tapi ke timur bisa tapi kurang menguasai. Secara harga bisa disesuaikan, satu paket, tergantung armada bus yang digunakan.
3. Pak W/Sopir Bus	T3: Rawan dipermainkan jika tidak hati-hati, harga bisa membengkak karena biaya tidak bisa satu paket (terpisah-pisah) rawan pengembangan anggaran. Panitia masih harus memikirkan pengelolaan setiap destinasi dan fasilitasnya.

Selanjutnya adalah tahap pencocokan/ *matching* antar faktor strategis yang sudah diidentifikasi untuk menghasilkan berbagai alternatif strategi. Dalam tahap ini bentuk matriks SWOT tidak lagi menggunakan 4 kuadran dan tidak lagi menggunakan pencocokan internal – eksternal saja, sebagai solusi atas kelemahan/masalah dalam penggunaan analisis SWOT sebagaimana sudah dijelaskan diatas.³⁷

Tabel 6 – Kuadran Matriks SWOT

Matriks SWOT	Peluang/Opportunities (O) <ol style="list-style-type: none"> Pasar yang cocok dengan produk dan banyak. Pilihan Travel yang beragam dan memberikan kemudahan. Sopir bus (Pak W) bisa lebih custom secara layanan dan fleksibel. Kegiatan Ziarah Wali lainnya. 	Ancaman/Threats (T) <ol style="list-style-type: none"> Peserta yang berhenti mencicil di tengah jalan, peserta yang mengganggu teknis pelaksanaan. Potensi Travel yang mempermainkan panitia, kurang menguasai medan. Sopir bus rawan mempermainkan, dan harga bisa membengkak.
	Kekuatan/Strengths (S) <ol style="list-style-type: none"> Abah Sholeh dengan figuritas dan kapabilitasnya. Pak S dengan kemampuan dan kapasitasnya. Bu YU dengan kemampuan dan kapasitasnya. 	Alternatif Strategi <ol style="list-style-type: none"> Strategi Kepesertaan <ol style="list-style-type: none"> Pemberitahuan dan promosi dilakukan beberapa bulan, dibantu Abah Sholeh, dan jemaah aktif kepada jemaah pasif: saat kajian rutin, pertemuan rutin di Troloyo. (S1,2,3,4,5, W2, O1,4) Promosi ke keluarga, tetangga, dsb dibantu jemaah aktif. (S2,3,4,5, W2, O1,4)

³⁷ Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek," 234.

<p>4. Jemaah Aktif dan Loyal lainnya.</p> <p>5. Produk Ziarah Wali Bali-Lombok yang sesuai dengan selera pasar, terjangkau, kompetitif.</p>	<p>c. Update, Pendataan Kepastian dan Komitmen untuk ikut. (S2,3,4,5, W2)</p> <p>2. Strategi Pembayaran</p> <p>a. Masih menggunakan DP, diatas 100K sebagai pengikat/ komitmen (S2,3,4, W2, O1, T1)</p> <p>b. Bisa menggunakan cicilan lunak tanpa bunga, dan transfer (S2,3,4, W2, O1, T1)</p> <p>c. DP hangus jika tiba-tiba memutuskan untuk tidak ikut. Kecuali jika bisa mencari pengganti sesuai dengan jumlah yang mundur/ tidak ikut. (S2,3,4,5, W2, O1,4, T1)</p> <p>d. DP yang hangus akan diberikan kepada pengganti. Sehingga peserta pengganti akan mendapatkan harga yang lebih terjangkau. (S2,3,4,5, W2, O1,4, T1)</p> <p>3. Strategi Pendanaan</p> <p>a. Kalkulasi Kebutuhan Dana secara detail dan proporsional. (S2,3,4, W2, O1,2,3)</p> <p>b. Sponsor: Jemaah yang kaya/ perusahaannya, disampaikan saat hari H pelaksanaan ziarah wali. (S4,5, W2, O1)</p> <p>c. Open Donasi dari jemaah yang kaya/ ekonomi atas. Disampaikan Abah Sholeh dan Panitia. (S4,5, W2, O1)</p> <p>d. Memasukkan anggaran darurat, <i>bisyyaroh</i>, fasilitas dalam komponen tiket/ biaya yang dibebankan tiap kepala. (S4,5, W2, O1,4)</p> <p>4. Mengatasi Pak B</p> <p>a. Mengingatkan lewat Abah Sholeh. (S1,2,3, W1)</p> <p>b. Dikenakan biaya sama dengan yang lain. (S2,3, W1,2, O1)</p> <p>c. Didiamkan, didengarkan saja. (S2,3, W1,2)</p> <p>d. Jika membuat opini: segera klAikasi dengan data dan bukti, bisa ditambahkan keterangan dari Abah Sholeh. (S1,2,3, W1)</p> <p>5. Teknis Penyelenggaraan</p> <p>a. Titik Penjemputan tidak terlampau banyak, ada PJ setiap titik penjemputan, sehingga bisa saling mengingatkan dan mengkoordinasi. (S2,3,4, W1, T1)</p> <p>b. Dibuatkan schedule setiap titik penjemputan. (S2,3,4, W1, T1)</p> <p>c. Dibuatkan Grup, Perjalanan bis bisa dipantau lewat <i>google maps</i>. (S2,3,4, W1, T1)</p> <p>d. Dibuatkan <i>rundown</i>/ schedule detail perjalanan setiap hari: Destinasi, Fasilitas, Durasi Waktu. (S2,3,4, W1, T1)</p> <p>e. Jika ingin menambah fasilitas dan layanan secara personal bisa menghubungi panitia. (S2,3,4, W1, O2,3, T1)</p> <p>f. Untuk Kepulangan sesuai dengan titik penjemputan. Kecuali boleh turun selama masih di jalur yang disepakati. Tidak diperkenankan request lokasi penurunan. (S2,3,4, W1, O2,3, T1)</p> <p>6. Pemilihan Travel</p> <p>a. Jenis Bis, Harga, Fasilitas Sesuai/ Pantas. (S2,3, W2, O2,3)</p> <p>b. Cek Kemampuan, Penguasaan Medan: Wawancara/ Ngobrol Pengalaman. (S2,3, W2, O2,3, T2,3)</p> <p>c. Menggunakan Tarvel (S2,3,4,5, W2, O1,2, T3)</p> <p>d. Menggunakan Sopir (Pak W) (S2,3,4,5, W2, O1,3, T2)</p> <p>e. Membuat Kontrak Tertulis secara Adil, Proporsional dan mengikat secara Hukum, tanda tangan diatas materai secukupnya. (S2,3, W2, O2,3, T2,3)</p> <p>f. DP Travel sesuai kesepakatan sebagai pengikat, misal 50%, pelunasan saat hari H. (S2,3, W2, O2,3, T2,3)</p> <p>7. Pemilihan Waktu</p> <p>a. Menawarkan ke Abah Sholeh disesuaikan dengan kondisi jemaah dan panitia. (S1,2,3,4, W3, O1)</p> <p>b. Menawarkan ke jemaah/calon peserta, hingga terwujud kesepakatan. (S2,3,4, W3, O1)</p>
<p>Kelemahan/Weaknesses (W)</p> <p>1. Pak B dengan masalah di dalamnya.</p> <p>2. Dana yang terbatas dan tergantung dari peserta yang ikut.</p> <p>3. Potensi Kress dengan agenda 269, Abah Sholeh, panitia, dan peserta.</p>	

Tahap selanjutnya adalah tahap analisis dan perumusan strategi yang digunakan. Pada tahap ini perlu dilakukan penilaian atas setiap alternatif strategi yang dimunculkan dengan berbagai pertimbangan diantara efektifitas, efisiensi (cost-benefit), risiko, etis, kehumasan, dan pertimbangan-pertimbangan lain sesuai dengan kebutuhan. Analisis bisa dilakukan jika ada alternatif strategi yang bersifat substitutif, sehingga perlu dipilih salah satu. Untuk alternatif yang bersifat komplementer bisa dikombinasikan satu sama lain.

Secara umum alternatif startegi yang ada pada matriks SWOT tersebut kecenderungan bersifat komplementer, sehingga bisa dipilih dan dikombinasikan antara startegi satu dengan yang lainnya. Hanya ada dua startegi yang bersifat substitutif diantara alternatif strategi yang ada. Dalam memilih satu dari dua alternatif tersebut bisa dilakukan dengan pendekatan kualitatif atau kuantitatif,³⁸ dengan menggunakan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Penggunaan pendekatan kualitatif dipilih karena lebih sederhana, dan mengakomodir berbagai aspek-aspek penilaian.

Tabel 7 – Analisis Pilihan Strategi Pendekatan Kualitatif

Analisis	Menggunakan Travel	Menggunakan Sopir (Pak W)
Tujuan/Hasil	Bisa Tercapai	Bisa Tercapai
Manfaat	Jika travelnya bagus, akan mendapatkan fasilitas yang layak, sopir yang menguasai medan.	Lebih fleksibel, dan bisa custom layanan. Kemampuan Pak W dalam menguasai medan, sudah dikenal ramah.
Biaya/Sumber Daya	Sudah dalam bentuk paket (all in). Panitia tinggal mengikuti travel.	Panitia perlu memikirkan rute, hotel, makan, dan sebagainya.
Risiko	Dipermainkan pihak travel jika tidak hati-hati atau asal pasrah.	Kondisi bisa berubah di lapangan. Harga bisa membengkak. Rawan dipermainkan jika panitia tidak menguasai medan.
Efisiensi	Lebih praktis, dan lebih murah.	Bisa jadi lebih mahal, karena belum biaya sewa bis, dan penunjangnya.
Kesimpulan	Memilih menggunakan Travel	

Setelah melalui proses analisis, selanjutnya adalah mengintegrasikan seluruh strategi dalam runtutan kronologis pelaksanaan dari awal/ persiapan hingga masalah teratasi dan tujuan tercapai. Hal tersebut dilakukan untuk memudahkan manajer/ ketua dalam menata prioritas pelaksanaan seluruh strategi sekaligus mendistribusikan sumber daya yang dimiliki. Berikut adalah integrasi strategi dalam runtutan kronologis pelaksanaan dari awal hingga hingga masalah teratasi dan tujuan tercapai.

Tahap awal atau tahap persiapan dimulai dengan Perencanaan: Tujuan, Konsep Kegiatan, Kebutuhan Anggaran, Harga tiap peserta. Setelah perencanaan sudah disusun berikut destinasi dan estimasi harga atau biaya yang harus dikeluarkan untuk ziarah wali per peserta selanjutnya melaksanakan musyawarah antara panitia dengan Abah Sholeh. Setelah Abah Sholeh dan Panitia bersepakat maka selanjutnya bisa ditawarkan dan disosialisasikan kepada jemaah aktif lewat berbagai media, khususnya saat pelaksanaan kajian rutin sambil meminta respon berupa saran-

³⁸ David, *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, 350.

saran dari para jemaah. Selanjutnya disepakati bersama-sama pelaksanaan waktu ziarah wali. Pada prinsipnya tidak sampai kress dengan agenda kegiatan rutin 269, Abah Sholeh, panitia dan para jemaah. Setelah tanggal disepakati, selanjutnya bisa dilakukan promosi secara massif oleh panitia dibantu Abah Sholeh dan jemaah ke seluruh jemaah yang pasif, teman, keluarga dan sebagainya.

Selanjutnya setelah jemaah mulai mengetahui dan mulai tertarik, maka perlu dilakukan pendataan peserta yang tertarik, membuka pendaftaran, memberitahukan metode pembayaran, memastikan keikutsertaan dan pembayaran sambil update terus perkembangan kuota dan pembayaran peserta hingga lunas. Selain itu, untuk memenuhi kebutuhan dana juga bisa membuka open donasi bagi jemaah yang ingin membantu atau berkontribusi dalam kegiatan ziarah wali. Agar ada kejelasan dan kesungguhan dalam penggalangan dana, maka perlu dipersiapkan proposal sponsorship kepada jemaah yang berkenan dan jika diperlukan.

Selanjutnya membuka alternatif travel hingga pemilihan tavel yang akan digunakan sembari terus melakukan update pembayaran dan kuota peserta. Alternatif travel yang akan digunakan bisa diperdalam satu persatu kelayakannya dan terus berkoordinasi dengan Abah Sholeh. Setelah travel dipilih, selanjutnya melakukan koordinasi dengan pihak travel terkait kepastian, metode pembayaran dan mengajukan surat kontrak sebagai pengikat kedua belah pihak. Surat kontrak tersebut harus benar-benar adil dan disepakati bersama antara panitia dan pihak Travel. Setelah surat kontrak ditandatangani dan dibubuhi materai secukupnya maka dilakukan pembayaran DP (*Down Payment*) awal kepada Travel sesuai dengan kesepakatan bersama.

Selanjutnya mendetailkan konsep kegiatan ziarah wali kedalam format *rundown* secara terperinci, sistematis dan memudahkan para panitia sekaligus peserta dalam memahami *rundown* tersebut. *Rundown* tersebut juga memuat perihal teknis keberangkatan, penjemputan, ketika kegiatan ziarah, ketika berwisata, ketika menginap, hingga teknis kepulangan.

Setelah konsep *rundown* beserta perihal teknisnya sudah jadi, selanjutnya disosialisasikan ke seluruh peserta ziarah wali, sekaligus menunjuk penanggung jawab kelompok penjemputan yang bertugas membantu untuk mengingatkan, mengarahkan dan memecahkan persoalan ketika keberangkatan hingga pulang. Selanjutnya menjelang hari H keberangkatan berkoordinasi dengan pihak Travel perihal teknis saat ziarah wali. Selain itu juga perlu mempersiapkan antisipasi kendala teknis menjelang keberangkatan dan memperjelas semua petunjuk beserta *rundown* agar tidak ada lagi peserta yang salah paham atau memanfaatkan ketidakjelasan tersebut untuk menjatuhkan panitia.

Pada tahap keberangkatan dan pelaksanaan dilakukan penjemputan peserta sesuai titik penjemputan dengan timing dan titik penjemputan sesuai dengan rencana. Setiap penanggung jawab kelompok penjemputan diharapkan membantu mengingatkan dan mengarahkan peserta saat

penjemputan agar tidak terjadi salah paham lagi. Setelah pesreta masuk bus semua, maka perjalanan dan kegiatan ziarah wali akan dilaksanakan satu per satu sesuai urutan *rundown*. Untuk fasilitas yang akan diterima peserta sama seperti yang sudah direncanakan dan disosialisasikan. Pembayaran sisa hingga lunas kepada pihak Travel dibayarkan saat hari H keberangkatan sesuai kontrak kesepakatan. Selama proses pelaksanaan kegiatan ziarah wali, panitia senantiasa mempersiapkan solusi atas kendala teknis di lapangan khususnya yang berasal dari pak B atau dari peserta yang berpotensi mengalami masalah. Untuk itu panitia akan senantiasa mendengarkan, melihat dan mengamati jalannya proses kegiatan.

Pada tahap kepulangan sesuai dengan *rundown* dan titik penjemputan yang sudah direncanakan. Jika ada peserta yang ingin turun diluar rencana maka wajib berkoordinasi dengan panitia. Selama proses kepulangan kegiatan ziarah wali, panitia senantiasa mempersiapkan solusi atas kendala teknis di lapangan khususnya yang berasal dari pak B atau dari peserta yang berpotensi mengalami masalah. Untuk itu panitia akan senantiasa mendengarkan, melihat dan mengamati jalannya proses kepulangan hingga selesai.

Kesimpulan

Teori Analisis SWOT yang digunakan memiliki asumsi untuk konteks kegiatan dakwah yang bersifat situasional dan jangka pendek dengan beberapa penyesuaian. Penyesuaian yang dilakukan diantaranya, *pertama*, dalam melakukan pemetaan internal dan eksternal, faktor strategis sudah dibatasi oleh ruang lingkup tujuan dan isu strategis. *Kedua*, proses identifikasi SWOT dilakukan dengan evaluasi kondisi, dan menguji tiap faktor strategis dengan mengintegrasikan antar faktor strategis. *Ketiga*, dalam proses pencocokan/ matching tidak benar-benar harus lurus berpasangan internal dan eksternal. Alternatif strategi bisa muncul dari beberapa faktor strategis di internal maupun eksternal. *Keempat*, rumusan strategi berupa solusi teknis, spesifik yang diintegrasikan antar strategi jangka pendek pada kegiatan ziarah wali Pesantren Udara 14.2690 MHz. Penyesuaian tersebut sekaligus memperkuat hasil studi sebelumnya yang dilakukan oleh Shofyan Affandy³⁹ terkait adaptasi teori manajemen startegis dalam perumusan strategi dakwah berdimensi jangka pendek.

Penerapan teori analisis SWOT jangka pendek dalam perumusan strategi penyelenggaraan kegiatan ziarah wali yang dilaksanakan Pesantren Udara 14.2690 MHz bisa menghasilkan rekomendasi beberapa strategi dan pemecahan masalah. Seluruh tahapan analisis SWOT dilakukan

³⁹ Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek."

dan disesuaikan dengan kondisi organisasi. Pada tahap pencocokan/ *matching* untuk menghasilkan alternatif strategi, dibutuhkan kecermatan dalam memahami, membaca tiap faktor strategis karena tidak ada sekat/ kuadran didalamnya. Semua berfokus pada isu startegis yang muncul, dan berfokus pada masalah serta potensi masalah yang dihadapi. Ketika proses menyatukan atau mempertemukan antar faktor strategis menjadi alternatif strategi dibutuhkan kreatifitas, dan pemahaman kondisi organisasi secara riil. Hal tersebut dikarenakan rekomendasi strategi maupun pemecahan masalah terkadang tidak bersifat linear atau negasi atas masalah.⁴⁰

Berdasarkan hasil studi penerapan analisis SWOT jangka pendek pada konteks kepanitiaan insidental/*ad hoc* pada kegiatan dakwah diatas maka perlu memperhatikan kondisi aktual di internal organisasi dan lingkungan eksternal tiap-tiap lembaga dakwah yang unik atau khas bahkan menjadi identitas. Penilaian SWOT sangat tergantung dari kondisi aktual masing-masing lembaga dakwah. Situasi jangka pendek memiliki tingkat kompleksitas yang lebih dalam dan dinamis. Pendekatan kualitatif lebih relevan dalam konteks jangka pendek karena lebih fleksibel dan menggambarkan kondisi lapangan. Tidak perlu terlalu kaku dalam menghubungkan dan mengaitkan antar faktor strategis untuk membuka alternatif strategi. Setiap alternatif strategi yang muncul disesuaikan dengan kondisi, tidak harus seragam/sama dengan yang lain meskipun memiliki kesamaan jenis kegiatan. Rumusan strategi dan pemecahan masalah idealnya disusun secara konkrit, dan sistematis agar jelas dan siap dijalankan.

Bibliografi

- Abdullah, Abdullah. "Analisis Swot Dakwah Di Indonesia: Upaya Merumuskan Peta Dakwah." *MIQOT: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 36, no. 2 (December 2, 2012). <https://doi.org/10.30821/miqot.v36i2.125>.
- 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. <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i2.249>.
- . "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek." *INTELEKSIA: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 2 (December 2, 2022): 217–36. <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i2.249>.
- . "Impementasi Analisis SWOT (Strenght, Weakness, Opportunity, Threat) pada Organisasi Dakwah." *INTELEKSIA: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 1 (June 4, 2022): 179–94. <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i1.241>.
- Ansoff, H. Igor. "Strategic Issue Management." *Strategic Management Journal* 1, no. 2 (April 1980): 131–48. <https://doi.org/10.1002/smj.4250010204>.

⁴⁰ Luqman Kurniawan, "Penerapan Pengambilan Keputusan Strategis pada Pesantren Udara 14.2690 MHz," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 1, no. 1 (June 13, 2023): 81–100, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v1i1.6>.

- Bakar, Mohamad Pisal A., and Hadi Musolin. "Dakwah Strategik Kepada Pemerintah: Analisis Swot Terhadap Dakwah Nabi Ibrahim Dalam Al-Quran [Strategic Da'wah To The Government: A Swot Analysis Of The Da'wah Of The Prophet Ibrahim In Quran]." *QALAM International Journal of Islamic and Humanities Research* 1, no. 3 (August 14, 2021): 72–100.
- David, Fred R. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*. Salemba Empat, 2011.
- Fea, W. W. "The Accountant—Overhead Burden or Service?" *Http://Dx.Doi.Org/10.1243/PIME_PROC_1973_187_155_02* 187, no. 1 (June 1, 1973): 687–97. https://doi.org/10.1243/PIME_PROC_1973_187_155_02.
- Hargreaves, D. "Corporate: A Chairman's." *Long Range Planning* 1, no. 3 (March 1, 1969): 28–37. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(69\)90069-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(69)90069-7).
- Humble, John W. "Corporate Planning and Management by Objectives." *Long Range Planning* 1, no. 4 (June 1, 1969): 36–43. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(69\)90044-2](https://doi.org/10.1016/0024-6301(69)90044-2).
- J. Salusu. *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Non Profit*. PR Grasindo, 2015.
- Kurniawan, Luqman. "Penerapan Pengambilan Keputusan Strategis pada Pesantren Udara 14.2690 MHz." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 1, no. 1 (June 13, 2023): 81–100. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v1i1.6>.
- Lee, S.F., K.K. Lo, Ruth F. Leung, and Andrew Sai On Ko. "Strategy Formulation Framework for Vocational Education: Integrating SWOT Analysis, Balanced Scorecard, QFD Methodology and MBNQA Education Criteria." *Managerial Auditing Journal* 15, no. 8 (November 2000): 407–23. <https://doi.org/10.1108/02686900010353999>.
- Mike Morrison. "History of the SWOT Analysis," July 28, 2012. <https://rapidbi.com/history-of-the-swot-analysis-3/>.
- Puyt, Richard W., Frank J. D. E. Graaf, Celeste Wilderom, and Finn Lie. "Origin of SWOT Analysis." *Academy of Management Proceedings*, 2020.
- Puyt, Richard W, Frank J D E Graaf, Celeste Wilderom, and Finn Lie. "Origin of SWOT Analysis." *Academy of Management Proceedings*, 2020.
- Rangkuti, Freddy. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Menghitung Bobot, Rating, Dan OCAI*. Jakarta : Gramedia, 2013. Vol. 20th, 2015.
- Ringbakk, K. A. "Organised Planning in Major U.S. Companies." *Long Range Planning* 2, no. 2 (December 1, 1969): 46–57. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(69\)90009-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(69)90009-0).
- Shihab, M. Quraish. *"Membumikan" Al-Quran: Fungsi dan Peran Wahyu dalam Kehidupan Masyarakat*. Mizan Pustaka, 2007.
- Stait, N. H. "Management Training and the Smaller Company: Swot Analysis." *Industrial and Commercial Training* 4, no. 7 (July 1, 1972): 325–30. <https://doi.org/10.1108/EB003232/FULL/XML>.
- Tim Friesner. "History of SWOT Analysis." *Marketing Teacher*, no. July (2011).
- Wehrich, Heinz. "The TOWS Matrix A Tool for Situational Analysis." *Long Range Planning* 15, no. 2 (1982): 54–66.
- Ziarah Wali 2023, Panitia. Wawancara dengan Panitia Ziarah Wali 2023, December 9, 2023. Sidoarjo.

