



# KONSEP & KERANGKA ANALISIS MANAJEMEN STRATEGIS DAKWAH

**Shofyan Affandy**

STID Al-Hadid, Surabaya

[shofyanaffandy@gmail.com](mailto:shofyanaffandy@gmail.com)

**Abstrak:** *Disrupsi menjaral pada berbagai ruang kehidupan, menghadirkan transformasi radikal pada cara berpikir, cara bekerja, dan semua perangkat sistem yang menyertainya. Bukan hanya individu, semua institusi sosial, komersial, hingga lembaga publik harus lentur beradaptasi dengan situasi yang baru. Kemampuan adaptasi organisasi pada dinamika lingkungan harus didukung oleh seperangkat konsep dan kerangka analisis strategis yang responsif demi mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Bagi organisasi dakwah, perlu konversi teoritis atas konsep dan kerangka analisis yang seirama dengan karakter lingkungan dakwah. Yaitu konversi yang tidak semata berdimensi aksiologis, melainkan lebih bersifat strategis dan metodologis. Artikel ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif-teoritis (basic research), berbasis pada analisis deduktif dengan melakukan sintesa konsep dan kerangka analisis manajemen strategis dengan esensi dan karakter dakwah. Sehingga menghasilkan konversi teoritis atas konsep strategi dan keunggulan strategis serta kerangka analisis yang relevan dengan lingkungan organisasi dakwah. Konsep dakwah yang konvensional dari warisan masa lalu harus dikonversi menjadi dakwah strategis yang lebih adaptif, inovatif, kompetitif dan berdaya guna secara multi-dimensional. Keunggulan kompetitif organisasi dakwah harus dikonversi menjadi keunggulan kolaboratif yang lebih menekankan pada semangat kemitraan mutualistik dengan khalayak dakwah (mad'u). Dan konsekuensi berikutnya, kerangka kerja analisis lingkungan berbasis SWOT bisnis harus bisa dikonversi menjadi analisis SWOT dakwah yang lebih holistik dan optimistik.*

**Kata Kunci:** *Manajemen Strategis, Keunggulan Kompetitif, Kerangka Analisis Lingkungan, Organisasi dakwah*

**Abstract:** *CONCEPT & ANALYSIS FRAMEWORK OF STRATEGIC MANAGEMENT OF DA'WAH. Disruptive forces have penetrated nearly all dimensions of life, triggering radical transformations in thinking patterns, work systems, and institutional structures. These shifts demand adaptive responses not only from individuals but also from social, commercial, and public institutions. Organizational adaptability to such environmental dynamics requires a robust set of concepts and responsive strategic analysis frameworks to sustain competitive advantage. In the context of da'wah organizations, there is a pressing need for a theoretical transformation of strategic management concepts that aligns with the distinct nature of the da'wah environment. This transformation should go beyond axiological concerns and encompass strategic and methodological dimensions. This study employs a qualitative-theoretical approach (basic research), using deductive analysis to synthesize conventional strategic management concepts with the essence and characteristics of Islamic da'wah. The outcome is a theoretical reconfiguration of strategic concepts and competitive advantage, alongside the development of an analytical framework tailored to the unique environment of da'wah organizations. Traditional da'wah approaches inherited from the past must evolve into a more strategic form of da'wah—one that is adaptive, innovative,*

*competitive, and multidimensionally effective. Furthermore, competitive advantage must shift towards collaborative advantage, emphasizing mutualistic partnerships with the target audience (mad'u). As a consequence, the conventional business-oriented SWOT analysis framework should be reinterpreted into a more holistic and optimistic SWOT framework that reflects the values and goals of da'wah.*

**Keywords:** *Strategic Management, Competitive Advantage, Environmental Analysis Framework, Da'wah Organization*

## Pendahuluan

Keharusan untuk berubah, berevolusi mengikuti ritme sejarah, adalah takdir alam yang tidak bisa diingkari. arus perubahan lingkungan yang super cepat ini memaksa kita untuk selalu menyesuaikan perspektif, pola pikir (*mindset*), perilaku dan kebiasaan. Tidak ada yang bisa membendung derasnya arus perubahan, meskipun hanya untuk sesaat saja. Segala lini akan mengalami disruptif,<sup>1</sup> tergerus oleh arus perubahan, dan setiap upaya untuk mengingkarinya akan tertinggal bersama nostalgia masa lalunya. Seluruh institusi sosial harus dapat memprogram dirinya menjadi bergerak lentur mengikuti irama perubahan. Sistem dalam organisasi, teknologi, nilai-nilai dan manusia diaduk dalam dinamika terus-menerus, untuk menjadi sesuatu yang selalu baru. Paradigma, metode, pendekatan dan model-model baru akan terus muncul untuk menggantikan atau memperbaiki cara-cara yang telah usang. Orientasi, tujuan, sistem kerja, program kerja bagi organisasi, juga tak luput dari tuntutan untuk terus beradaptasi untuk merespon perubahan. Kerangka kerja manajemen organisasi harus memberikan ruang-ruang yang luwes bagi upaya penyesuaian atas dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Berbagai paradigma, pendekatan, teknik dan instrumen manajemen telah memberikan peluang bagi pengelolaan organisasi yang lentur dan fleksibel terhadap dinamika lingkungan. Hadirnya disiplin ilmu Manajemen Strategis sebagai bagian dari cabang Ilmu Manajemen, telah memberikan perangkat untuk mewujudkan hal itu. Paradigma manajemen strategis hadir untuk menggantikan paradigma manajemen konvensional yang lebih bersifat statis, mekanistik, formalistik, dan kurang menghargai dinamika lingkungan eksternal.

Paradigma yang statis tergusur seiring dengan berkembangnya model bisnis baru yang membawa cara kerja baru. Mengandalkan karakter sumber daya manusia dengan cara pandang yang baru, serta menciptakan produk baru yang lebih inovatif untuk memuaskan harapan konsumen dengan gaya hidup yang baru pula. Organisasi bisnis dengan paradigma konvensional begitu kuat memegang tradisi dan sejarah kejayaan masa lalunya, tidak ingin melakukan perubahan demi mempertahankan dominasi tradisionalnya. Perlahan namun pasti, organisasi ini semakin mendapati gelombang penurunan pada daya cengkeramnya terhadap pangsa pasar. Karena pasar telah berganti generasi, mengalami evolusi pada kebutuhan dan harapannya, menggeser preferensinya dari produk-produk usang yang statis menuju pada produk-produk baru yang lebih menjanjikan masa depan yang lebih baik.

Organisasi baru muncul dengan paradigma baru, berhasil menangkap peluang dari masa depan, bahkan mampu menciptakan visi masa depan sesuai imajinasinya. Satu set visi-misi dan tujuan berjangkanya bergerak dinamis mengikuti ritme perubahan. Bagi organisasi bisnis yang

---

<sup>1</sup> Rhenald Kasali. *Disruption: Tak Ada yang Tak Bisa Diubah Sebelum Dihadapi, Motivasi Saja Tidak Cukup*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017).

sangat pragmatis, tidak mengenal *blueprint* universal yang beku, baku dan bersifat ahistoris yang melampaui segala jaman. Semua cara pandang, cara analisis dan cara kerjanya harus berani berubah, hingga yang tersisa hanya hukum perubahan, kedinamisan, fleksibilitas, mobilitas, dan historisitas. Maka dari itu, kerangka kerja manajemen strategis semakin menjadi relevan dan dibutuhkan. Manajemen strategis memberikan jalan keluar bagi organisasi dari perangkap kebekuan dan kebakuan yang mengalienasikan dirinya dari ekosistem dan sejarahnya.

Sebagaimana yang dinyatakan oleh Fred David, bahwa tujuan Manajemen Strategis adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk masa mendatang.<sup>2</sup> Manajemen strategis tidak bekerja dan berpangku tangan pada jaminan kesuksesan masa lalu yang stagnan, melainkan mendorong organisasi untuk selalu berpikir kreatif dalam mengkonversi dinamika lingkungan menjadi peluang. Pada bagian lain, Fred David juga menyatakan bahwa manajemen strategis akan membantu organisasi untuk beradaptasi secara efektif terhadap perubahan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengidentifikasi serta menyesuaikan diri dengan setiap perubahan lingkungannya.<sup>3</sup>

Manajemen strategis menyediakan kerangka analisis yang senantiasa merespon secara aktif setiap perubahan lingkungan agar tetap menemukan posisi kompetitif terbaiknya. Dengan demikian, organisasi yang berpikir strategis akan selalu mencari koordinat keseimbangannya yang terus bergerak secara berkesinambungan. Strategi setiap organisasi harus senantiasa adaptif terhadap gelombang kebaruan. Strategi yang baik adalah strategi yang berbasis atas pemahaman atas kondisi lingkungan saat ini dan potensi perubahannya di masa depan.

Jesmyly & Martani menyatakan bahwa, kesalahan dalam formulasi strategi organisasi bisa terjadi karena beberapa sebab, yaitu: (1) Mendefinisikan masa depan seperti masa lalu. Peristiwa dan kondisi di masa lalu dijadikan sebagai situasi yang tetap dan akan berlangsung untuk selamanya. Jika di masa lalu suatu organisasi telah mengalami kesuksesan dan kejayaan, maka gambaran akan kesuksesan dan kejayaan di masa depan akan menjadi takdir sejarah yang niscaya; (2) Percaya akan adanya strategi universal yang selalu dapat diterapkan untuk segala situasi. Sekali strategi dipilih dan dijalankan hingga menghasilkan keberhasilan, maka ia akan menjadi *blueprint* identitas organisasi sepanjang masa; (3) Penggunaan asumsi yang tidak tepat, yaitu berpijak pada kondisi lingkungan dan prediksi masa depan yang tidak akurat atau tidak mutakhir; (4) Kesalahan dalam pendefinisian parameter ukur dalam strategi, misalnya dalam mendefinisikan pesaing.<sup>4</sup> Hal ini juga terjadi karena kesalahan ketiga di atas, yaitu kelemahan akurasi dalam memahami kondisi riil lingkungannya. Sehingga menghasilkan respon yang tidak proporsional, karena terlalu optimis atau terlalu pesimis terhadap kenyataan objektif. Menurut Jesmyly dan Martani,<sup>5</sup> suatu organisasi yang merasa yakin bahwa kondisi masa depannya akan tetap sama seperti kondisi di masa yang lalu, akan kehilangan alasan untuk mengevaluasi diri dan strateginya. Organisasi itu akan selalu merasa sangat yakin, bahwa strategi yang telah digunakannya di masa lalu dan telah terbukti membawa keberhasilan adalah strategi yang paling jitu sepanjang masa. Kesuksesan yang dihasilkan di masa lalu, diyakini pasti juga akan dialami di masa depan, seperti identitas genetik yang tidak akan berubah. Sehingga tidak perlu lagi ada evaluasi dan penyesuaian

<sup>2</sup> Fred David, *Manajemen Strategis : Konsep*, (Jakarta : Salemba Empat, 2010), 5.

<sup>3</sup> *Ibid.*, 9.

<sup>4</sup> Jesmyly Hutabarat & Martani Huseini, *Strategi : Pendekatan Komprehensif dan Terintegrasi*, (Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia, 2011), 20-21.

<sup>5</sup> *Ibid.*, 22.

strategis, meskipun fakta lingkungan telah mengalami perubahan secara drastis. Pola pikir dan mentalitas yang pembekuan dan pembakuan inilah yang dianggap menjadi penyebab bagi terjadinya kesalahan dan kegagalan strategi.

Sebagaimana organisasi bisnis atau komersial, organisasi dakwah juga menghadapi situasi yang relatif sama. Pasar atau konsumen produk-produk komersial yang terus berkembang preferensinya, juga terjadi pada konsumen produk-produk dakwah. Perkembangan teknologi informasi, komunikasi, transportasi, dan finansial memberikan pengaruh yang kurang lebih sama bagi organisasi komersial maupun organisasi dakwah. Maka tidak dapat dipungkiri, paradigma, pendekatan dan metode baru yang berkembang dalam dunia bisnis, juga akan dibutuhkan bagi organisasi dakwah. Karena organisasi dakwah berada pada ruang dan waktu yang sama dengan organisasi bisnis, meskipun menawarkan value yang sedikit berbeda. Bahkan bagi organisasi dakwah yang juga memiliki orientasi pada keuntungan material, akan berada pada situasi yang sangat identik dengan organisasi bisnis murni.

Karena itu, manajemen strategi, meskipun lahir dari kebutuhan organisasi komersial, sebenarnya tetap memiliki relevansi yang fundamental dengan kebutuhan organisasi dakwah, dan juga bagi organisasi-organisasi lain yang hidup dalam lingkungan yang dinamis tanpa terkecuali. Dengan demikian, menghadapi lingkungan yang sangat dinamis serta tuntutan untuk menjalankan strategi yang adaptif, adalah fitrah hakiki yang mutlak bagi semua organisasi, apapun bentuk dan genrenya. Jika organisasi komersial dapat memanfaatkan kerangka kerja manajemen strategi dengan baik serta memberikan manfaat dalam jangka panjang, maka sama halnya dapat juga dilakukan pada organisasi dakwah. Karena itu, manajemen strategis bisnis, seharusnya bisa ditransformasikan secara sangat akurat pada manajemen strategis dakwah. Konsep bisnis strategis seharusnya dapat dikonversikan pada dakwah strategis.

Tentu saja, proses transformasi atau konversi dari manajemen strategi bisnis menjadi manajemen strategi dakwah tidak sekadar mengganti kata atau istilah, dengan melupakan makna fundamentalnya. Karena pada dasarnya, terdapat beberapa paradigma berpikir (*mindset*) dan makna konsep yang berbeda antara aktivitas bisnis dan dakwah, khususnya pada aspek latar belakang dan tujuan diantara keduanya. Akan tetapi, dinamika lingkungan serta cara kerja untuk menganalisisnya bisa dikatakan sangat identik. Keduanya juga memiliki orientasi yang sama dalam hal menawarkan value yang mampu menjawab kebutuhan konsumen atau sasaran dakwah. Meskipun wujud dari value ini dapat saja berbeda, antara value material atau non-material, antara value duniawi atau ukhrowi. Keduanya juga harus menghadapi lingkungan yang tidak pernah berhenti berubah, dan tertuntut untuk selalu mempertahankan posisi strategis dan keunggulan kompetitifnya dengan terus-menerus beradaptasi. Tentu perlu melakukan pemaknaan yang tepat tentang situasi kompetitif atau keunggulan kompetitif dalam bingkai ekosistem industri komersial dan industri dakwah. Hal ini juga yang akan digali secara fundamental dalam tulisan sederhana ini.

Sejauh penelusuran penulis pada berbagai jurnal penelitian di dalam dan luar negeri, belum ditemukan studi yang melakukan konversi secara konseptual dan metodologis pada konsep dasar dan kerangka analisis manajemen strategis ke dalam konteks dakwah. Studi tentang manajemen strategis bagi organisasi dakwah lebih banyak berorientasi pada eksplorasi nilai-nilai syariah yang melandasi kinerja manajerial, seperti nilai-nilai tauhid, integritas personal, tanggung jawab sosial, dan prinsip eskatologis. Tujuannya untuk memberikan bingkai normatif (aksiologis) pada prinsip-prinsip manajerial yang telah ada, tanpa menghasilkan kerangka kerja analisis yang *genuine*. Studi yang bersifat aksiologis ini bisa merujuk pada karya *Manajemen Strategis Syariah* oleh Usman

Abdul Hamid,<sup>6</sup> *Prinsip Implementasi Manajemen Strategik dalam Perspektif Islam* oleh Rahmatullah<sup>7</sup> dan *Maqashid Al-Syariah In Strategic Management* oleh Junaidin, Helda Rostiani, Ahmad Efendi,<sup>8</sup> dan *Strategic Management from an Islamic Perspective: Text and Cases* oleh Rodrigue Fontaine-Khaliq Ahmad.<sup>9</sup>

Selain itu, studi-studi sejenis lebih banyak melakukan analisis deskriptif tentang keberhasilan penerapan manajemen strategis pada organisasi dakwah dalam dimensi ruang dan waktu tertentu. Tujuannya sekadar membuktikan bahwa konsep dan kerangka analisis manajemen strategis bisa diterapkan secara konsisten pada konteks organisasi dakwah, tanpa memberikan *insight* pada perlunya konversi metodologis. Hal ini bisa dirujuk pada studi penerapan analisis SWOT untuk organisasi dakwah masjid juga telah dilakukan oleh Rahmat Fauzi (2017),<sup>10</sup> Nurhadi (2018),<sup>11</sup> Tomy Priyambodo dan Agus Mulyono (2018),<sup>12</sup> Ahmad Shodiqin (2019),<sup>13</sup> dan Muhammad Ilham Muzakki (2020).<sup>14</sup>

Berbeda dengan studi-studi ilmiah sejenis sebelumnya, fokus masalah yang ingin dijawab dalam artikel ini adalah bagaimana mengadaptasikan konsep-konsep fundamental dan kerangka kerja analisa manajemen strategis pada konteks dakwah. Karena itu, tujuannya bukan untuk mengadaptasikan nilai-nilai normatif atau mendeskripsikan praktek penerapan teori pada manajemen organisasi dakwah. Tujuan yang ingin dicapai adalah untuk menggali serta merekonstruksi makna konsep dan kerangka kerja analisa manajemen strategis pada lingkungan dakwah. Output yang diharapkan adalah sebuah makna konsep baru yang lebih relevan dengan tuntutan lingkungan organisasi dakwah yang dinamis dan kompetitif. Selain itu, juga diharapkan bisa menghasilkan kerangka analisis terhadap lingkungan organisasi dakwah yang mampu memberikan rekomendasi strategi yang lebih sesuai dengan keunggulan kompetitif organisasi dakwah.

## Metode

Sesuai dengan fokus masalah dan tujuan yang dicapai dalam artikel ini, maka metode yang akan diterapkan adalah dengan menggali makna konsep fundamental tentang analisa lingkungan

<sup>6</sup> Usman Abdul Halim, *Manajemen Strategis Syariah: Teori, Konsep & Aplikasi*, (Jakarta: Zikrul Hakim, 2015).

<sup>7</sup> Rahmatullah, "Prinsip Implementasi Manajemen Strategik dalam Perspektif Islam," *Jurnal Qolamuna*, Volume 3 Nomor 2 Februari 2018, 207-218.

<sup>8</sup> Junaidin, Helda Rostiani, Ahmad Efendi, "Maqashid Al-Syariah In Strategic Management," *Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran* Volume 10, Issue 2, 2024, 257-264

<sup>9</sup> Rodrigue Fontaine & Khaliq Ahmad, *Strategic Management from an Islamic Perspective: Text and Cases*, (John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd., 2013).

<sup>10</sup> Rahmat Fauzi, "Strategi Pengembangan Masjid di Era Globalisasi dengan Pendekatan Analisis SWOT," *Jurnal Ilmiah Al-Mudarris*, 2017.

<sup>11</sup> Nurhadi, "Analisis SWOT dalam Pengembangan Manajemen Masjid," *Jurnal Studi Agama dan Masyarakat*, 2018.

<sup>12</sup> Tomy Priyambodo dan Agus Mulyono, *Analisis SWOT dalam Pengembangan Pemberdayaan Ekonomi di Masjid*, Jurnal Pemberdayaan Masyarakat Madani, 2018.

<sup>13</sup> Ahmad Shodiqin, *Penerapan Analisis SWOT pada Lembaga Pengelolaan dan Pemberdayaan Masjid*, Jurnal Iqtishoduna, 2019.

<sup>14</sup> Muhammad Ilham Muzakki, "Penerapan Analisis SWOT pada Lembaga Pengelola Masjid Al-Hidayah Kampus Universitas Gadjah Mada," *Jurnal Rekayasa Sistem dan Teknologi Industri*, 2020.

beserta kerangka kerja manajerialnya, untuk diadaptasikan pada lingkungan dakwah. Metode yang akan dijalankan adalah menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, khususnya yang bersifat *basic research, non-empiric* dan menerapkan strategi *deductive analysis*. Dimana sebuah konsep baru direkonstruksi melalui proses sintesa makna konsep dan kerangka kerja teknis analisis lingkungan manajerial dengan realitas karakter organisasi dan lingkungan dakwah. Outputnya akan menghasilkan pemaknaan konsep baru serta inovasi kerangka kerja analisis lingkungan organisasi dakwah.

Proses adaptasi ini tidak semata menempelkan nilai-nilai normatif ajaran Islam atau syariah pada konsep-konsep manajerial konvensional, sebagaimana yang banyak dilakukan dalam literatur manajemen syariah. Tujuan adaptasi ini bukan untuk membangun konsep tentang manajemen strategi syariah yang lebih bersifat etis-normatif (aksiologis) sebagaimana yang telah digagas oleh Abdul Halim Usman (2015) tentang konsep Manajemen Strategis Syariah.<sup>15</sup> Upaya adaptasi ini tidak juga bertujuan untuk semata-mata menerapkan agenda Islamisasi Pengetahuan sebagaimana yang telah digagas sejak Ismail Raji Al-Faruqi (1982). Penelitian ini lebih berorientasi pada menggali konsep dan kerangka kerja analisa lingkungan dakwah yang lebih bersifat metodologis, bukan aksiologis. Alih-alih mengabaikan aspek etis-normatif (aksiologis) dari nilai-nilai syariah, penelitian ini mengasumsikan basis etis tersebut sebagai *value* yang bersifat imanen dalam visi organisasi dakwah. Asumsi etis-normatif tersebut telah menjadi prinsip aksiomatik yang tidak perlu lagi digugat, dan karena itu tidak lagi disediakan ruang untuk didiskusikan ulang di sini. Sebab rumusan konsep dan kerangka kerja analisis lingkungan dakwah tidak hanya menonjolkan spirit keimanan pada nilai-nilai syariah semata, melainkan juga bisa menjadi instrumen metodologis yang lebih operasional. Karena tidak cukup hanya dengan melakukan internalisasi nilai-nilai etis pada kerangka analisis manajerial, maka ia dapat bermetamorfosis menjadi manajemen strategis syariah.<sup>16</sup>

Untuk itu, perlu menggali makna esensialnya, melakukan reinterpretasi secara lebih substantif, melepaskan selubung makna parsialnya, dan kemudian mengadaptasikannya pada konteks dakwah yang lebih operasional. Untuk melakukan itu, perlu upaya untuk mengkorespondensikan paradigma manajemen strategis yang bersifat substansial dan universal dengan realitas dakwah umat Islam yang terbentang dalam periode sejarah sejak masa kenabian. Dengan menggunakan perspektif paradigma manajemen strategis pada pemaknaan atas sejarah dakwah umat Islam tersebut, diharapkan dapat menginspirasi bagi lahirnya prinsip-prinsip mindset manajemen strategis yang lebih adaptif dan kompatibel bagi organisasi dakwah, tanpa harus menciptakan cabang disiplin ilmu baru yaitu Manajemen Strategis Syariah yang bersifat normatif.

## Hasil dan Pembahasan

### Konsep Strategi

Upaya untuk menggali makna konsep dan kerangka analisis lingkungan dakwah, setidaknya perlu dimulai dari memahami makna esensial dari konsep-konsep manajemen strategis. Khususnya pada fungsi dan unsur yang paling fundamental dari konsep strategi dan manajemen

---

<sup>15</sup> Abdul Halim Usman, *Manajemen Strategis Syariah: Teori, Konsep & Aplikasi*, (Jakarta: Zikrul Hakim, 2015).

<sup>16</sup> M.I. Yusanto & M.K. Widjayakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, (Jakarta: Khairul Bayaan, 2003).

strategi. Dengan berpegang pada makna esensial tersebut, maka proses konversi konsep dan kerangka kerja pada konteks yang baru tidak akan kehilangan akar genetiknya. Konsep paling fundamental dalam Manajemen Strategi, adalah makan strategi itu sendiri. Menurut Jemsly dan Martani, istilah Strategi dalam bahasa latin disebut dengan *strategos* terbentuk dari dua kata dasar, yaitu *stratos* yang artinya adalah tentara dan *ag* yang artinya adalah memimpin. Sehingga istilah strategi dapat dimaknai sebagai sebuah seni berperang. Sebagai sebuah ilmu, strategi berarti ilmu perencanaan dan pengerahan sumber daya untuk operasi besar-besaran, melansir kekuatan pada posisi siap yang paling menguntungkan sebelum melakukan penyerangan terhadap lawan.<sup>17</sup>

Dari makna etimologis tersebut, bisa dipahami bahwa strategi adalah konsep yang menjelaskan tentang pertempuran atau peperangan militer yang orientasinya menghancurkan lawan secara fisik. Metode dan pendekatan yang dilakukan untuk mengalahkan lawan dalam sebuah pertempuran fisik tentu sangat berbeda dengan persaingan dalam dunia bisnis, apalagi dalam dunia dakwah. Cara mendefinisikan sebuah kemenangan dalam peperangan, pasti akan memiliki parameter yang berbeda dalam dunia bisnis dan dakwah. Akan tetapi, proses-proses berpikir strategis dalam hal mengenal situasi, menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, serta menemukan cara-cara untuk meraih tujuan secara optimal dengan memanfaatkan situasi yang ada, adalah proses yang sangat identik untuk ketiga konteks tersebut.

Menurut Hunger dan Wheelen,<sup>18</sup> terdapat tiga pertanyaan paling fundamental dalam konsep pola pikir strategis (*strategic mindset*), yaitu: (1) Dimana posisi (kondisi) kita saat ini?; (2) Dimana posisi (kondisi) yang kita harapkan di masa mendatang?; dan (3) Apakah tindakan yang seharusnya dilakukan pada saat ini agar bisa sampai pada posisi (kondisi) yang diharapkan pada masa mendatang?.

Tiga pertanyaan paling fundamental dalam pola pikir strategis tersebut adalah pertanyaan normatif yang akan selalu hadir untuk menuntut jawaban dalam segala konteks manajerial. Meskipun memiliki perbedaan pada metode dan parameter tujuan, tetapi situasi pertempuran fisik, konflik sosial-politik, kompetisi bisnis komersial, dan dinamika kompetisi dakwah, pasti akan menghadapi tiga pertanyaan tersebut tanpa terkecuali. Karena itu, istilah strategi ini menjadi sangat fleksibel untuk menempel pada berbagai konsep hingga menjadi frasa dan makna yang berbeda seperti strategi perang, strategi politik, strategi pembangunan, strategi bisnis, dan juga strategi dakwah. Dimana semua konsep frasa tersebut memiliki persoalan yang mirip untuk dijawab dalam domain uniknya masing-masing.

Berdasarkan model-model manajemen strategi yang dirujuk dari berbagai literatur pembelajaran di perguruan tinggi,<sup>19</sup> dapat dirumuskan sebuah karakter universal bagi organisasi yang berwawasan strategis sebagai berikut: (1) Organisasi selalu bekerja dengan berpedoman pada visi dan misi yang dirumuskan sejak berdirinya organisasi dan menjadi identitas atau karakter unik setiap organisasi. (2) Dalam mewujudkan visi dan misinya, organisasi senantiasa memperhatikan dinamika kondisi lingkungan internal dan eksternal secara simultan dan komprehensif. (3) Dalam mewujudkan visi dan misinya, organisasi harus menetapkan strategi dan tujuan berjangka, yang dirumuskan berdasarkan hasil analisis pemetaan kondisi lingkungan internal dan eksternal. (4) Dalam mengimplementasikan strateginya, organisasi harus menetapkan

<sup>17</sup> Jemsly Hutabarat & Martani Huseini., 14.

<sup>18</sup> David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta : Penerbit Andi, 2009), 2-3.

<sup>19</sup> Model-model manajemen strategi ini merujuk pada beberapa sumber referensi, seperti: Hunger & Wheelen (2009), Hadari Nawawi (2012), Pearce & Robinson, Bruno Kalusche (dalam Peter Schroder, 2004), model analisis MAST dan Model Analisis SWOT dalam Fred David (2010).

kebijakan, program, target, prosedur, anggaran yang relevan dan realistis, serta melakukan pengendalian terhadap keseluruhan proses manajemen strategi.

Empat karakter universal tersebut adalah sebuah siklus tahapan kerja organisasi yang menerapkan manajemen strategis. Dengan siklus tahapan kerja tersebut, setiap organisasi pasti akan berjalan dan berkembang seiring dengan ritme dinamika lingkungan internal dan eksternalnya. Organisasi dituntut untuk selalu adaptif dan fleksibel agar dapat senantiasa menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Karena setiap organisasi harus selalu berdialektika dengan pesaing dan pasar secara terus menerus, maka siklus manajemen strategis itu tidak akan pernah berhenti pada satu titik akhir. Siklus itu akan terus berputar, semakin lama semakin cepat, selama masih berlaku kodrat perubahan bagi alam semesta. Tidak ada satupun sistem dalam alam semesta yang dapat menolak kodrat perubahan itu, maka tidak ada satupun sistem sosial, termasuk organisasi, yang dapat menghindarinya. Sehingga, bisa juga dinyatakan bahwa, siklus tahapan manajemen strategis ini adalah bagian dari kodrat semua organisasi tanpa terkecuali.

Dalam narasi yang hampir senada, Pearce & Robinson menjelaskan bahwa proses siklus manajemen strategis bertujuan untuk menempatkan organisasi secara optimal di lingkungan persaingannya dengan memaksimalkan antisipasi terhadap lingkungan dan tuntutan internal serta dinamika persaingan yang seringkali tak terduga. Penekanan utamanya pada estimasi terhadap lingkungan dan pertimbangan-pertimbangan eksternal dalam merumuskan dan mengimplementasikan rencana strategis.<sup>20</sup> Kata kuncinya adalah pada nilai penting organisasi untuk senantiasa beradaptasi pada lingkungan eksternal yang sangat dinamis, kompetitif, dan seringkali tidak dapat diprediksi secara akurat. Situasi yang kompetitif ini akan selalu mendorong inovasi terus-menerus dari setiap individu atau organisasi agar dapat mempertahankan eksistensinya. Kesalahan atau keterlambatan dalam menganalisa serta mengantisipasi kompetisi yang ketat dari lingkungan, akan sangat mengancam eksistensi organisasi. Karena itu, adalah penting dalam pola pikir manajemen strategis untuk selalu menjaga posisi kompetisi yang menguntungkan organisasi.

Pearce & Robinson juga menekankan bahwa setiap organisasi harus mempersiapkan strategi berdasarkan pada bagaimana, kapan, dan di mana ia harus bersaing, melawan siapa, dan untuk maksud apa.<sup>21</sup> Ini artinya, sejak awal setiap organisasi harus mampu menganalisa lingkungan kompetisinya, tujuannya, perkembangannya, dan mengetahui cara terbaik untuk menghadapinya. Analisis lingkungan yang tepat dan akurat menjadi syarat mutlak untuk tetap memenangkan kompetisi.

Fred David menjelaskan isu utama dalam manajemen strategis adalah tentang bagaimana memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif, yaitu segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan lebih baik oleh organisasi dibandingkan dengan oleh pesaing. Keunggulan kompetitif ini diraih dengan cara: (1) melakukan adaptasi secara terus-menerus mengikuti tren perubahan, kapasitas, kompetensi, serta sumber daya internal; (2) Merancang strategi yang efektif serta menerapkannya untuk menguatkan faktor-faktor tersebut.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> John A. Pearce & Richard B. Robinson, *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Jilid 1, (Tangerang : Bina Rupa Aksara), 19.

<sup>21</sup> *Ibid.*, 20.

<sup>22</sup> Fred David., 11-13.



### **Konsep Keunggulan Kompetitif**

Dalam disiplin ilmu manajemen strategi, konsep tentang keunggulan kompetitif adalah salah satu isu penting yang perlu ditransformasikan secara hati-hati pada konteks dakwah. Dalam dunia bisnis, suasana kompetisi yang keras dan bahkan saling mematikan (*win-lose competition*) adalah bagian dari strategi untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Ego organisasi bisnis yang sangat individualis dengan menjadi satu-satunya penguasa pasar demi mengejar keuntungan dalam jangka pendek, seringkali menjadi isu utama dalam manajemen strategi bisnis. Tentu saja, karakter kompetisi industrial ini kurang relevan dengan konteks dakwah kultural yang lebih menekankan pada pendekatan persuasif, konsensus, sinergi, dan jauh dari hasrat monopolistik (penguasaan tunggal atas pasar dakwah). Parameter-parameter industrial seperti *market share*, *benchmark* antar unit usaha, struktur hambatan keluar atau masuk pasar, hingga konflik industrial yang digunakan untuk menggambarkan keunggulan kompetitif dalam analisis lingkungan bisnis ini perlu disesuaikan dalam konteks lingkungan dakwah. Sehingga konsep keunggulan kompetitif dalam manajemen strategi bisnis perlu diadaptasikan dengan melakukan pemaknaan ulang (reinterpretasi) dalam manajemen strategi dakwah.

Konsep keunggulan kompetitif yang selalu dikaitkan dengan kapasitas pesaing, sangat relevan dengan dunia militer yang mengharuskan adu kekuatan. Siapa yang lebih kuat secara fisik dari pesaing, maka dia yang akan memenangkan pertempuran. Konsep ini juga masih cukup relevan dengan dunia bisnis, karena setiap pengusaha harus beradu kualitas produk dan layanan untuk memuaskan konsumen. Siapa yang mampu memberikan penawaran yang memuaskan konsumen, maka ia yang akan menguasai pasar dan meraup banyak keuntungan. Konteks militer dan bisnis, tentu masing-masing memiliki keunikan tersendiri dalam memaknai keunggulan kompetitif, tergantung pada sifat medan kompetisinya. Dalam militer, kompetisi dilakukan dengan cara menghancurkan kekuatan musuh secara fisik dengan mengerahkan sumber daya pemusnah yang mematikan. Keunggulan militer ditentukan oleh sejauh mana kekuatan fisik yang dimiliki mampu memusnahkan atau setidaknya mengancam kekuatan fisik musuhnya. Dalam militer, tidak ada pihak ketiga atau konsumen yang ingin direbut hati dan pikirannya, sebagaimana dalam bisnis. Keunggulan dalam bisnis ditentukan oleh sejauh mana pengusaha mampu menjanjikan penawaran produk dan layanan terbaik, sehingga mampu merebut pangsa pasar secara dominan melebihi semua pesaingnya. Pesaing yang kalah dalam perebutan pasar tidak mengalami ancaman destruksi secara fisik, tapi dia tidak mampu lagi menciptakan keuntungan karena tidak diminati oleh pasar. Sehingga, peran pihak ketiga atau konsumen, sangat menentukan dalam pertarungan di medan bisnis.

Konsep keunggulan kompetitif dalam dunia bisnis ini, memiliki kemiripan dengan yang digunakan dalam dunia politik, khususnya dalam kontestasi pemilihan umum yang demokratis. Ada konsumen dalam dunia bisnis, dan ada konstituen dalam dunia politik. Baik konsumen maupun konstituen harus direbut hati dan pikirannya secara persuasif, tanpa paksaan fisik, dengan menjanjikan sesuatu yang mampu memuaskan harapan mereka. Perbedaannya, pengusaha menawarkan value (manfaat) dari produk dan layanan yang harus dibayar oleh konsumen untuk mendapatkan keuntungan material dan dominasi atas pasar. Sedangkan partai politik menawarkan value (manfaat) dari janji atau gagasan yang harus didukung oleh konstituen untuk mendapatkan keuntungan elektoral dan dominasi atas struktur kekuasaan.

### **Kerangka Analisis Lingkungan Organisasi**

Untuk dapat memahami dinamika lingkungannya, setiap organisasi harus memiliki prosedur analisis yang tepat dan komprehensif. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) adalah salah satu metode analisis yang paling populer digunakan untuk melakukan pemindaian lingkungan (*environment scanning*). SWOT berasal dari akronim dari empat kata, yaitu *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threat* (ancaman). Pada tahun 1963, Kenneth Andrew pertama kali memperkenalkan analisis SWOT pada sebuah simposium di *The McKinsey Foundation for Management Research*.<sup>23</sup> Analisis SWOT dalam konsep Kenneth Andrew menggunakan empat kuadran dengan analisis kuantitatif. Analisis SWOT dengan pendekatan kualitatif baru diperkenalkan oleh Heinz Weihrich yang berasal dari *University of San Fransisco* pada tahun 1982. Weihrich menyatakan bahwa analisis SWOT tidak hanya digunakan untuk organisasi bisnis, melainkan juga bisa digunakan pada organisasi sosial-nirlaba dan organisasi pemerintah.<sup>24</sup>

Evolusi penggunaan analisis SWOT telah terjadi sejak masa perang kuno, yang bisa dibagi dalam dua periode.<sup>25</sup> Pada periode yang pertama, analisis SWOT masih dalam bentuk yang sederhana, telah digunakan sejak ribuan tahun yang lalu, yaitu untuk tujuan menyusun strategi mengalahkan musuh di medan perang militer, atau untuk memenangkan persaingan di medan bisnis. Sun Tzu, memberikan nasihat tentang strategi perang, bahwa untuk memenangkan pertempuran, kita harus bisa mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, serta harus mengenal kekuatan dan kelemahan lawan. Ini adalah dasar filosofis bagi analisis SWOT.

Pada periode kedua, prosedur analisa SWOT mulai digunakan untuk perumusan strategi bisnis dalam memenangkan persaingan pasar. Fungsinya adalah untuk mengetahui posisi strategis bisnis, menetapkan arah perkembangan perusahaan, menetapkan cara untuk mencapainya, serta strategi yang harus dilakukan untuk memaksimalkan kekuatan internal demi meraih peluang eksternal.

Analisis SWOT merupakan prosedur analisis untuk memberikan gambaran tentang situasi strategis perusahaan secara komprehensif. Karena strategi yang efektif harus dirancang dengan mempertimbangkan sumber daya internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta kondisi eksternalnya (peluang dan ancaman). Strategi terbaik adalah strategi yang mampu memaksimalkan kekuatan dan peluang organisasi, serta mengatasi kelemahan dan mengantisipasi ancamannya<sup>26</sup>. Matriks analisis SWOT adalah alat analisis yang dapat membantu manajer dalam merancang jenis strategi dalam empat situasi, yaitu strategi SO (*strength-opportunity*), strategi WO (*weakness-opportunity*), strategi ST (*strength-threat*), dan strategi WT (*weakness-threat*).<sup>27</sup> Dengan menerapkan analisis SWOT, organisasi akan bisa mengetahui peta situasi persaingan serta mampu mengidentifikasi posisi keunggulan kompetitifnya (*competitive advantage*) untuk bisa memenangkan persaingan.

---

<sup>23</sup> Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2008), 182.

<sup>24</sup> *Ibid*, 173.

<sup>25</sup> Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT : Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI* (Jakarta: Gramedia, 2013), x.

<sup>26</sup> John A. Pearce II dan Richard B. Robinson Jr., *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, (Jakarta : Salemba Empat, 2013) 156.

<sup>27</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis*, 2012., 327.

Posisi keunggulan kompetitif organisasi dapat diketahui melalui analisis perbandingan secara *head to head (benchmarking)* antara kapasitas organisasi internal dengan pesaingnya. Jika kapasitas internal organisasi lebih unggul daripada kondisi para pesaing, maka situasi ini bisa dinilai sebagai kekuatan (*strength*). Sebaliknya jika kapasitas internal organisasi lebih buruk daripada situasi para pesaing, maka akan disimpulkan sebagai kelemahan (*weakness*). Jika kondisi eksternal organisasi dapat dimanfaatkan dan dikelola dengan baik sehingga memberikan keuntungan bagi internal organisasi, sedangkan pesaing tidak dapat memanfaatkannya, maka situasi ini akan disimpulkan sebagai peluang (*opportunity*). Sebaliknya, jika pesaing justru memiliki kemampuan lebih baik dalam memanfaatkan situasi eksternal dibandingkan dengan internal organisasi, maka situasi ini akan menjadi ancaman (*threat*).

Dari sini bisa dipahami bahwa analisis SWOT mampu memberikan penilaian tentang kualitas atau *performance* daya saing organisasi yang menggambarkan kemampuannya untuk memenangkan persaingan. Tapi jika organisasi tidak memiliki pesaing secara langsung, maka analisis benchmarking secara head to head tidak bisa dilakukan. Sehingga *performance* daya saing organisasi juga tidak bisa diketahui.

Hasil interpretasi atas *performance* daya saing organisasi tersebut akan dapat menggambarkan posisi strategisnya dalam kuadran SWOT. Posisi di kuadran positif menggambarkan besarnya kekuatan daya saing organisasi, sehingga organisasi dapat menerapkan strategi yang agresif dalam memenangkan persaingan. Sebaliknya, posisi di kuadran negatif menggambarkan kelemahan daya saing organisasi, sehingga harus menerapkan strategi yang lebih bertahan (defensif). Kuadran SWOT beserta posisi strategis organisasi bisa diilustrasikan dalam gambar grafis sebagai berikut:<sup>28</sup>

*Matriks 1 - Model Kuadran SWOT Bisnis*

Kuadran Swot Bisnis		Eksternal	
		Opportunity	Threat
Internal	Strength	<i>Strategi Agresif</i>	<i>Strategi Diversifikasi</i>
	WEAKNESS	<i>Strategi Turn-Around</i>	<i>Strategi Defensif</i>

Kuadran SWOT tersebut menggambarkan empat posisi *performance* daya saing organisasi, dimana setiap posisi memiliki karakter strategi yang harus dilakukan oleh organisasi.<sup>29</sup> Strategi agresif atau *growth oriented strategy* menggambarkan situasi yang paling menguntungkan, karena

<sup>28</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 175.

<sup>29</sup> Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis, Analisis SWOT : Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*, (Jakarta: Gramedia, 2013), 20-21.

organisasi dapat memanfaatkan situasi peluang eksternal dan kekuatan internal yang dimiliki secara maksimal. Strategi agresif bisa diterapkan dengan cara melakukan penetrasi dan pengembangan pasar, pengembangan produk baru, integrasi ke depan, ke belakang atau integrasi horizontal.

Kuadran strategi diversifikasi menunjukkan organisasi sedang menghadapi banyak ancaman dari eksternal tetapi kekuatan internalnya sangat baik. Sehingga perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang dalam jangka Panjang dengan menerapkan strategi diversifikasi produk atau pasar. Pada posisi ini, organisasi biasanya akan memasuki pasar yang baru, melakukan diversifikasi, dan konglomerasi.

Kuadran strategi *turn around* menggambarkan situasi organisasi yang memiliki peluang pasar yang besar, tetapi juga memiliki banyak kelemahan di situasi internalnya. Sehingga organisasi harus dapat meminimalkan kendala atau hambatan internal, agar dapat memanfaatkan peluang pasar yang tersedia. Yaitu dengan cara mempertahankan pasar yang telah ada, hanya melakukan pengembangan pasar dan produk secara terbatas. Kuadran yang keempat, adalah kuadran strategi defensif yang menggambarkan situasi organisasi yang sangat tidak menguntungkan, karena harus menghadapi ancaman eksternal yang besar, sedangkan kapasitas internalnya sangat lemah. Dalam situasi ini, organisasi akan cenderung melakukan efisiensi sebesar-besarnya melalui upaya penciutan (*retrenchment*), divestasi (*divestiture*), bahkan bisa juga melakukan likuidasi (*liquidation*).<sup>30</sup>

Outcome yang dihasilkan dari analisis SWOT meliputi rekomendasi berbagai strategi generik sesuai dengan posisi di setiap kuadran. Rekomendasi strategi generik tersebut adalah sebuah opsi strategi terbaik yang harus dilakukan oleh organisasi sesuai dengan kondisi *performance* daya saingnya yang unik. Tentu saja, paket-paket strategi generik dirancang bagi organisasi yang bertujuan untuk memenangkan persaingan di medan bisnis. Tetapi bagi organisasi yang tidak menghadapi lingkungan persaingan yang ketat, maka paket-paket strategi generik tersebut tidak relevan untuk diterapkan. Analisis SWOT yang diterapkan pada organisasi sosial atau non-komersial yang tidak menghadapi situasi kompetitif, tentu membutuhkan kerangka kerja analisa yang berbeda.

### **Konsep Dakwah dan Karakter Lingkungan Dakwah**

Esensi dakwah adalah mengajak umat manusia pada jalan kebenaran dari Allah, baik dengan menggunakan ajakan secara lisan, tulisan, maupun perbuatan, untuk tujuan mewujudkan nilai-nilai ajaran Islam dalam kehidupan pribadi, keluarga dan masyarakat, di semua bidang kehidupan, demi menciptakan *khairul ummah*.<sup>31</sup> Menurut Musyawarah Kerja Nasional I PTDI di Jakarta (1968), dakwah adalah upaya menyeru untuk melakukan kebajikan dan mencegah kemungkaran, mengubah umat dari satu situasi kepada situasi yang lebih baik di segala bidang, dengan cara menerapkan ajaran Islam pada kehidupan sehari-hari bagi pribadi, keluarga, kelompok atau massa, serta bagi kehidupan masyarakat sebagai tata hidup bersama dalam rangka pembangunan bangsa dan umat manusia.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus*, hal 185-187 dan Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep*, 251-273.

<sup>31</sup> Drs. Enjang AS, Mag, M.Si. dan Aliyudin, S.Ag., M.Ag., *Dasar-dasar Ilmu Dakwah : Pendekatan Filosofis dan Praktis*, (Bandung : Widya Padjajaran, 2009).5.

<sup>32</sup> Mohammad Ali Azis, *Ilmu Dakwah* (Edisi Revisi), (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 13.

Sebagaimana dalam Al-Quran Surat An-Nahl ayat 125, Allah telah menggariskan prinsip fungsi dakwah secara jelas, yaitu untuk mengajak atau menyeru umat manusia menuju jalan kebenaran serta menjauhi kemungkaran. Untuk itu, metode dan pendekatan dakwah yang dipilih harus tepat dan efektif sebagaimana prinsip bil-hikmah, memberikan pelajaran yang baik, serta berdiskusi dengan cara yang baik pula. Makna kata 'bil-hikmah' dalam ayat ini juga dapat dimaknai sebagai suatu pengetahuan yang mendalam dan bermanfaat, yang harus disampaikan dengan cara yang persuasif, jelas dan mudah dipahami. Tujuan dakwah adalah mewujudkan *khairul ummah* di berbagai bidang kehidupan secara berkelanjutan. Tujuan yang berorientasi pada keuntungan pribadi dan bersifat jangka pendek dengan cara mengalahkan atau merugikan orang lain, tentu akan bertentangan dengan prinsip bil-hikmah dalam dakwah. Kompetisi ketat yang bersifat menang-kalah (*win-lose*), dimana setiap pihak berusaha merebut kejayaan dengan cara saling menghancurkan, tidak sejalan dengan karakter *khairul ummah*.

Kompetisi dakwah harus berjalan secara sehat, adil dan bermartabat sesuai dengan prinsip *fastabiqul khairat* yang aiatur dalam surat Al-Baqarah ayat 148, dimana Allah SWT sangat mendorong untuk berkompetisi dalam hal kebaikan. Yaitu kompetisi yang bertujuan untuk menciptakan manfaat yang baik, bukan kompetisi yang saling menjatuhkan atau saling merugikan. Kompetisi dalam bisnis yang sehat adalah dengan cara menciptakan produk atau jasa yang memberikan manfaat setinggi-tingginya bagi konsumen, yaitu produk yang berkualitas dan murah, sehingga mendorong minat konsumen untuk membeli dan juga memberikan keuntungan kepada produsen. Keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan juga harus dikelola dengan baik agar bermanfaat bagi tenaga kerja dan para pemasok bahan baku perusahaan. Sehingga secara keseluruhan akan dapat mampu memberikan motivasi dan produktivitas kerja bagi SDM perusahaan.

Esensi kompetisi dakwah yang bertujuan pada kebaikan diwujudkan dalam semangat untuk berlomba-lomba menyerukan kebenaran pada khalayak dakwah yang luas serta memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi kemakmuran alam semesta. Berkompetisi dalam upaya menciptakan perubahan sosial yang luas, berkualitas dan berjangka panjang, untuk mewujudkan kebahagiaan yang kolektif baik di dunia, maupun di akhirat. Semakin kompetitif iklim kehidupan dakwah, maka akan menghasilkan manfaat yang semakin besar dan luas.

Organisasi dakwah adalah unit sosial yang bertugas menjalankan misi dakwah, yaitu menyeru pada kebaikan dan mencegah kemungkaran, dengan cara mengelola semua sumber daya yang dimiliki demi mencapai tujuan dakwah secara efektif dan efisien. Berdasarkan makna esensi dakwah, maka tujuan organisasi dakwah adalah mengaktualisasikan nilai-nilai ajaran Islam melalui kegiatan amar ma'ruf nahi mungkar dalam kehidupan sehari-hari, baik secara pribadi, keluarga, bermasyarakat, dan bernegara, sehingga dapat mewujudkan masyarakat thoyyibah yang sejahtera lahir dan batin serta berbahagia dunia dan akhirat. Selain tujuan normatif dan jangka panjang tersebut, organisasi dakwah juga memiliki tujuan-tujuan berjangka pendek yang sering disebut sebagai tujuan antara atau sasaran. Tujuan antara ini biasanya bersifat lebih sederhana, praktis, terukur dan merupakan operasionalisasi dari tujuan jangka panjangnya.

Untuk mencapai tujuannya, organisasi dakwah harus mampu bertindak strategis dengan beradaptasi dengan lingkungannya. Organisasi dakwah harus dapat mengenal, memahami dan beradaptasi dengan lingkungan mitra dakwahnya (*mad'u*). Agar organisasi dakwah mampu menghadirkan program dakwah yang dapat menjawab kebutuhan dan problematika mitra dakwahnya. Dari perspektif ini, maka urgensi analisis lingkungan dakwah menggunakan SWOT menjadi isu yang sangat strategis.

## Keunggulan Kompetitif Dalam Dakwah

Dalam dunia dakwah, situasi kompetisinya memiliki kemiripan dengan kompetisi bisnis yang fair dan kompetisi politik yang demokratis. Dimana medan kompetisinya tidak melibatkan kekuatan fisik yang destruktif, sebagaimana kekuatan militer, melainkan memenangkan dukungan secara sadar dan tanpa paksaan dari mitra dakwah (*mad'u*) agar dapat mengaktualisasikan nilai-nilai ajaran agama dalam kehidupan masyarakat. Pemahaman ini dapat dirujuk dari esensi dan tujuan dari dakwah itu sendiri.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa esensi dakwah menurut Musyawarah Kerja Nasional I PTDI di Jakarta (1968) adalah upaya mengajak atau menyeru untuk melakukan kebajikan dan mencegah kemungkaran, mengubah umat dari satu situasi kepada situasi lain yang lebih baik dalam segala bidang, merealisasikan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari bagi seorang pribadi, keluarga, kelompok atau massa, serta bagi kehidupan masyarakat sebagai keseluruhan tata hidup bersama dalam rangka pembangunan bangsa dan umat manusia.<sup>33</sup> Dari esensi tersebut, maka tujuan dakwah dapat diformulasikan sebagai upaya mengaktualisasikan nilai-nilai ajaran Islam dalam bentuk *amar ma'ruf nahi mungkar* dan amal saleh dalam kehidupan sehari-hari, baik secara pribadi, keluarga, bermasyarakat, dan bernegara sehingga dapat mewujudkan cita-cita masyarakat thoyyibah yang adil, sejahtera secara lahir dan batin serta berbahagia di dunia dan akhirat.<sup>34</sup>

Dunia bisnis memiliki tujuan keuntungan yang lebih berorientasi privat, sedangkan kepentingan sosial dan masyarakat umum tidak diabaikan sejauh sejalan dengan tujuan keuntungan privatnya. Dalam dunia kontestasi politik, tujuan jangka pendek yang ingin diraih adalah dukungan suara dan kekuasaan. Kemudian dalam jangka panjang, melalui instrumen kekuasaan tersebut, penguasa akan mewujudkan konsep masyarakat ideal sesuai dengan cita-cita ideologisnya. Dalam dunia dakwah, sejak awal tujuannya adalah untuk menyeru-kan nilai-nilai agama kepada masyarakat dengan berbagai pendekatan, agar terjadi perubahan kearah yang lebih baik.

Makna konsep keunggulan kompetitif dapat digambarkan sebagai suatu kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi yang memberikan kekuatan yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing dalam menghadapi suatu situasi persaingan. Sehingga, bagi pihak yang mampu menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif ini, akan berpotensi lebih besar meraih kemenangan dibandingkan pesaingnya. Dalam konteks militer, keunggulan kompetitif dalam alutsista, strategi perang, dan kualitas pasukan, berpotensi untuk meningkatkan kemampuan dalam menghancurkan musuh di medan perang. Dalam konteks bisnis, keunggulan kompetitif dalam modal, kualitas produk, dan strategi pemasaran akan berpotensi menghasilkan penguasaan atas pasar dan keuntungan yang berkelanjutan. Dalam konteks politik, keunggulan kompetitif dalam visi-misi dan program, kualitas kandidat, dan strategi kampanye akan berpotensi menghasilkan elektabilitas dan kekuasaan politik. Dan dalam konteks dakwah, keunggulan kompetitif dalam daya tarik materi, kualitas da'i, efektivitas media dan metode dakwah akan berpotensi menghasilkan resonansi yang lebih massif, perubahan yang lebih luas, dan perbaikan masyarakat yang lebih cepat. Perbandingan konsep keunggulan kompetitif ini secara simetris bisa disajikan dalam bentuk tabel berikut:<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Mohammad Ali Azis, *Ilmu Dakwah* (Edisi Revisi), (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 13.

<sup>34</sup> Shofyan Affandy, *Dakwah Strategis: Sebuah Ancangan Teoritis dan Filosofis*, (Surabaya: Avvaterra, 2017), 26.

<sup>35</sup> Ahmad Hidayat, Ahmad Nofal Abudi, Shofyan Affandy, *Kapita Selekta Manajemen Dakwah 1*, (Perkumpulan Zhena Ardh Grumma, Surabaya, 2020), 115-116.

Tabel 1 - Perbandingan Karakter Kompetisi & Keunggulan Kompetisi Antarbidang

Aspek	Militer	Bisnis	Politik	Dakwah
Medan kompetisi	Perebutan kekuasaan (territorial atau politik)	Perebutan pasar	Perebutan kekuasaan	Perebutan pengaruh pada masyarakat mitra dakwah
Kompetitor	Musuh (kekuatan militer lain yang dianggap mengancam kedaulatan/ kekuasaan)	Pesaing (perusahaan yang menawarkan value yang sama pada pasar yang sama)	Pesaing (kepentingan politik lain yang memperebutkan kekuasaan politik yang sama)	Pesaing (kepentingan lain yang menawarkan value yang berbeda pada mitra dakwah yang sama)
Sasaran (pihak ketiga)		Konsumen	Konstituen	Masyarakat mitra dakwah ( <i>mad'uw</i> )
Keunggulan kompetitif	Alutsista, pasukan, strategi perang	Produk, pelayanan, strategi pemasaran	Program, kandidat, strategi kampanye, pembinaan konstituen	Gagasan, nilai-nilai agama, kualitas da'i, strategi dakwah dan pembinaan kader
Tujuan	Menghancurkan musuh secara fisik	Menguasai pasar dan mendapatkan keuntungan	Mendapatkan suara dukungan (elektabilitas) dan meraih kekuasaan	Mendapatkan dukungan dalam mengaktualisasikan nilai-nilai agama
Parameter kemenangan	Penguasaan atas teritorial	<i>Market share</i> , keuntungan yang berkelanjutan	Meraih posisi kekuasaan politik	Memberikan resonansi yang luas dalam mengarahkan perubahan masyarakat

Tentu saja, distingsi dan perbandingan antar sektor tersebut hanya bisa dipahami dalam tataran pembagian disiplin ilmu yang terpisah. Dalam praktiknya, seringkali kegiatan dakwah yang berorientasi pada perubahan atau pembangunan masyarakat tidak dapat dipisahkan secara tegas dengan kegiatan militer, bisnis, dan politik. Karena perubahan sosial atau pembangunan masyarakat sebagai tujuan dakwah bisa saja harus dicapai dengan cara-cara militer, mengembangkan usaha ekonomi yang menguntungkan serta membangun pengaruh politik. Tujuan dakwah untuk pembangunan masyarakat tidak selalu hanya berdimensi kultural, melainkan memungkinkan juga berdimensi lebih luas pada berbagai aspek kehidupan masyarakat yang lain.

### Kerangka Analisa Lingkungan Dakwah

Sebagai sebuah metode analisis, SWOT tentu memiliki beberapa kelebihan, sekaligus memiliki beberapa kekurangan. Adapun kelebihan yang dimiliki oleh metode analisis SWOT dalam upaya perumusan strategi adalah: Pertama, analisis SWOT adalah alat yang sederhana dan mudah dipahami sehingga mudah dioperasionalkan oleh berbagai jenis dan level organisasi. Kedua, analisis SWOT memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi secara komprehensif. Ketiga, analisis SWOT membantu organisasi untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan sehingga membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Keempat, analisis SWOT membantu organisasi untuk fokus pada faktor yang paling penting dan relevan dalam menghadapi situasi lingkungan yang dinamis.

Selain beberapa kelebihan tersebut, analisis SWOT juga memiliki beberapa kelemahan, yaitu: Pertama, evaluasi faktor internal dan eksternal sangat dipengaruhi oleh subjektivitas sudut pandang individu atau kelompok sehingga dapat menyebabkan bias dalam analisis. Kedua, analisis SWOT seringkali menghasilkan daftar strategi yang bersifat parsial, karena diformulasikan berdasarkan faktor atau kombinasi faktor dalam bentuk kuadran yang terpisah-pisah. Ketiga,

analisis SWOT lebih banyak bermanfaat untuk menghasilkan strategi yang bersifat umum dan jangka panjang. Dalam penggunaannya, organisasi harus bisa memahami kelebihan dan kelemahan dari analisis SWOT tersebut agar dapat mengoptimalkan manfaatnya dan mengatasi kelemahan yang mungkin terjadi.

Dengan segala kelebihan dan kekurangannya, berbagai penelitian telah banyak menunjukkan kontribusi positif dari penerapan analisis SWOT bagi manajemen organisasi sosial nir-laba, sebagaimana karya dari A. Wibowo (2015), Martina Štěpánková (2017), Hadi Suyono (2017), N. Dewi (2018), Lina Safitri-Trianawati (2019) dan Shofyan Affandy (2020). Dalam studi-studi terdahulu juga telah ditunjukkan beberapa penelitian tentang penerapan kerangka analisis SWOT untuk organisasi dakwah masjid. Berbagai studi tersebut telah memberikan inspirasi positif bagi pengembangan gagasan dan implementasi penelitian ini, meskipun masing-masing penelitian memiliki perspektif dan menghasilkan implikasi teoritis yang berbeda.

Analisis SWOT dalam lingkungan dakwah tidak menggambarkan situasi kompetisi antara satu perusahaan dengan perusahaan pesaingnya, melainkan sebuah situasi kemitraan (*partnership*) yang sinergis antara organisasi dakwah dengan seluruh mitra dakwahnya (*mad'u*). Makna dari konsep keunggulan kompetitif dalam lingkungan organisasi bisnis tidak lagi relevan, dan karena itu harus digantikan dengan konsep keunggulan kolaboratif. Pola interaksi yang bernuansa konflik dalam kompetisi bisnis, juga harus disesuaikan menjadi pola interaksi yang bersifat mutualistik dalam lingkungan dakwah. Karakter kompetisi bisnis yang sangat keras hingga menciptakan skema win-lose game, tidak lagi sejalan dengan karakter kompetisi dakwah akan cenderung menghasilkan skema win-win game. Seluruh perbedaan konseptual antara penerapan analisis SWOT dalam dunia bisnis dengan analisis SWOT dalam dakwah bisa dirangkum dalam tabel perbandingan sebagai berikut:

*Tabel 2 - Perbandingan Analisis SWOT Bisnis dan Analisis SWOT Dakwah*

Analisis Swot Bisnis	Analisis Swot Dakwah
Analisis perbandingan ( <i>benchmarking</i> )	Analisis kecocokan ( <i>matchmaking</i> )
Perusahaan <i>vis a vis</i> perusahaan pesaing	Organisasi dakwah - mitra dakwah ( <i>mad'u</i> )
Keunggulan kompetitif	Keunggulan kolaboratif
Situasi persaingan	Situasi kemitraan
Interaksi konflik	Interaksi mutualistik
Skenario <i>win-lose</i>	Skenario <i>win-win</i>

Untuk memenangkan suatu persaingan, organisasi bisnis dihadapkan pada berbagai paket pilihan strategi bersaing sesuai posisinya dalam kuadran SWOT, yaitu pilihan strategi agresif (menyerang), diversifikasi, *turn around*, dan defensif. Empat paket pilihan strategi bersaing tersebut, tidak mungkin bisa diterapkan oleh organisasi dakwah yang orientasinya bukan untuk bersaing, melainkan untuk berkolaborasi dengan mitra dakwahnya (*mad'u*). Kedudukan mitra dakwah bukanlah pesaing dakwah yang harus dikalahkan atau dikuasai demi kepentingan organisasi dakwah sendiri. Mitra dakwah tidak bisa dijadikan objek yang akan dieksploitasi demi meraih keuntungan organisasi dakwah sendiri. Mitra dakwah adalah rekanan (*partner*) yang berkedudukan sejajar yang harus bersinergi agar seruan kebaikan dapat diterima secara efektif, persuasif dan solutif bagi mitra dakwah. Karena kesuksesan tujuan dakwah sangat tergantung



pada kesediaan mitra dakwah secara suka rela dan suka hati menerima serta menjalankan seruan dakwah.

Dalam konteks membangun hubungan kemitraan yang sinergis ini, maka strategi dakwah dalam kuadran SWOT akan sangat berbeda dengan paket pilihan strategi dalam bisnis. Dengan mengadopsi karakter kuadran SWOT yang menghubungkan lingkungan internal dan eksternal organisasi, maka paket pilihan strategi dakwah di setiap kuadran akan memiliki makna yang berbeda. Kombinasi kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal lingkungan dakwah, maka setidaknya tersedia empat paket pilihan strategi dakwah sebagai berikut: (1) Strategi massif-progresif, yaitu situasi organisasi dakwah yang memiliki kekuatan (*strength*) dalam lingkungan internalnya, serta didukung oleh peluang (*opportunity*) dari lingkungan eksternalnya, sehingga organisasi dakwah perlu melakukan inisiatif yang cepat dan progresif untuk memaksimalkan semua potensi yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang besar yang tersedia. Produk dan layanan dakwah yang sudah berkualitas harus bisa disyarkan secara massif pada khalayak mitra dakwah yang sudah sangat membutuhkan. (2) Strategi edukatif dan selektif, yaitu situasi dimana organisasi dakwah memiliki kapasitas internal yang sangat baik, tapi harus menghadapi potensi ancaman dari lingkungan eksternalnya. Organisasi dakwah harus mampu memberikan edukasi dan membangun kesadaran secara bertahap pada mitra dakwah yang masih memiliki kendala internal dalam menerima seruan dakwah. Jika diperlukan, organisasi dakwah juga perlu melakukan seruan dakwah secara lebih selektif dalam memilih mitra dakwah yang potensial, serta memilih metode pendekatan dan media yang lebih efektif. Organisasi dakwah harus mulai menetapkan prioritas-prioritas dalam memilih target dan cara dakwah secara lebih kalkulatif. (3) Strategi adaptif, yaitu situasi dimana organisasi dakwah memiliki peluang eksternal yang sangat besar, tetapi terhambat oleh situasi lingkungan internal yang kurang mendukung. Organisasi dakwah harus berani melakukan upaya perbaikan dari dalam dirinya dengan cara merancang ulang produk dan layanan dakwah yang lebih adaptif terhadap dinamika lingkungan eksternal. Hal ini perlu dilakukan agar organisasi dakwah memiliki kompetensi dan kesiapan yang memadai untuk memberikan solusi atas masalah dan kebutuhan mitra dakwahnya. Kompetensi dalam adaptasi ini sangat penting agar organisasi dakwah mampu meraih potensi peluang secara optimal dengan memberikan pelayanan prima pada mitra dakwah. (4) Strategi evaluatif dan antisipatif, yaitu situasi dimana organisasi dakwah menghadapi berbagai tantangan yang cukup berat, baik dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya. Kapasitas dirinya masih jauh dari ideal, sedangkan kondisi lingkungan mitra dakwahnya kurang mendukung seruan dakwahnya. Dalam konteks bisnis, situasi yang serba tidak menguntungkan ini akan dihadapi dengan strategi defensif, yaitu melakukan divestasi atau bahkan likuidasi untuk menghindari kerugian yang lebih dalam. Tentu saja, pilihan strategi untuk mundur dari gelanggang itu tidak mungkin dipilih oleh organisasi dakwah yang sedang memperjuangkan misi yang mulia. Tugas dakwah tidak mungkin dihentikan hanya karena memiliki berbagai kendala yang cukup berat dari lingkungan internal maupun eksternal. Misi dakwah harus tetap dijalankan seiring dengan amanat yang diemban manusia sebagai *khalifah fil ard*. Tidak mungkin mundur ke belakang atau menyerah, tapi harus mampu melakukan evaluasi secara total terhadap berbagai kelemahan yang dimiliki, serta bisa mengantisipasi potensi tantangan dari eksternal. Prioritas strategi yang harus dilakukan adalah memperbaiki dan meningkatkan kapasitas diri, agar mampu menjawab segala macam tuntutan kebutuhan dan masalah yang dimiliki oleh mitra dakwahnya. Empat paket strategi dakwah generik tersebut akan mengisi empat kuadran SWOT dakwah sebagaimana dalam grafis berikut:

#### *Matrik 2 - Model Kuadran SWOT Dakwah*

Kuadran Swot Dakwah		Eksternal	
		Opportunity	Threat
Internal	Strength	<i>Strategi Massif-Progresif</i>	<i>Strategi Edukatif-Selektif</i>
	Weakness	<i>Strategi Adaptif</i>	<i>Strategi Evaluatif-Antisipatif</i>

### Refleksi: Konsep dan Kerangka Kerja Manajemen Strategis Dakwah

Terdapat dua konsep paling fundamental (paradigmatik) dalam disiplin manajemen strategi, yaitu konsep strategis dan keunggulan kompetitif. Konsep strategis adalah sebuah kerangka berpikir universal bagi organisasi manapun yang ingin mencapai tujuannya berbasis pada situasi aktual. Keunggulan kompetitif adalah sebuah misi, orientasi sekaligus domain perjuangan setiap organisasi yang berpikir strategis. Kedua konsep tersebut telah banyak dimanifestasikan dalam pengembangan dunia bisnis dan militer yang sangat dinamis. Perlu sebuah terobosan teoritis untuk menggali makna esensialnya dan kemudian mengadaptasikannya pada konteks dakwah yang juga sangat dinamis.

Penggalian makna esensial ini tidak cukup hanya dengan mengidentifikasi pengertiannya secara harfiah dalam kajian literatur teori, melainkan juga perlu memahami bagaimana wujud manifestasinya dalam beberapa domain yang memiliki ekosistem yang berbeda, misalnya bisnis, politik, militer, dan dakwah. Dari sini bisa ditarik prinsip-prinsip yang mampu mengatasi keseluruhan domain secara universal. Sehingga bisa dipahami, bahwa dua konsep paradigmatik dalam manajemen strategis tersebut memiliki fungsi dan relevansi yang identik dalam semua domain tanpa perkecualian.

Dinamika konfigurasi ekosistem dakwah umat Islam sepanjang sejarahnya selalu bisa dibaca melalui mindset strategis dalam memperjuangkan keunggulan kompetitifnya. Model dakwah umat Islam selalu bertransformasi dalam berbagai bentuk dan pendekatan yang sangat beragam, seiring dengan ritme perubahan sejarahnya. Perubahan medan kompetisi dan strategi dakwah umat Islam adalah tuntutan dari dinamika ekosistem yang dihadapinya, agar tetap bisa mempertahankan eksistensinya melintasi berbagai jaman. Memaknai sejarah dakwah umat Islam melalui perspektif paradigma manajemen strategi, akan menghasilkan suatu inspirasi tentang prinsip-prinsip adaptif menuju konsep dakwah strategis.

*Pertama*, konsep strategi dalam disiplin manajemen strategi terbukti memiliki relevansi dan bersifat identik dengan konsep yang dikembangkan dalam strategi dakwah. *Kedua*, strategi dakwah akan menyesuaikan dengan keluasan dan keterbukaan medan kompetisi dakwah dalam ekosistem dakwah yang dihadapi. *Ketiga*, eksistensi organisasi dakwah dalam menghadapi medan kompetisinya, sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengelola keunggulan kompetitif yang dimilikinya.

Berdasarkan pada tiga prinsip di atas, maka akan memberikan *insight* bagi upaya pengembangan manajemen dakwah melalui prinsip yang *keempat*, yaitu penerapan konsep manajemen strategis pada konteks dakwah akan menuntut pemaknaan baru pada konsep dakwah.

Perlu adanya reinterpretasi atas konsep dakwah konvensional, dimana dakwah dimaknai secara harfiah sebagai sebuah seruan lisan dan kultural, menuju pada dakwah strategis yang lebih multidimensional, adaptif, kompetitif, dan kreatif.

Ekosistem lingkungan dakwah senantiasa berubah seiring perkembangan ruang dan waktu sejarah. Medan kompetisi dakwah umat Islam pernah mengalami perluasan dan penyempitan berkali-kali. Adakalanya dakwah terbatas hanya pada gerakan kultural yang lebih mengandalkan kekuatan persuasif, tapi adakalanya juga dakwah berkembang dalam berbagai spektrum dan sektor yang lebih luas. Adakalanya gerakan dakwah lebih fokus pada aktivitas yang tertutup untuk kalangan yang sangat terbatas, tapi adakalanya juga dakwah dilakukan secara terbuka, bebas, dan menghasilkan resonansi yang sangat luas. Adakalanya kegiatan dakwah hanya memberikan asupan rohani yang menentramkan jiwa, tapi adakalanya juga dakwah sedemikian menghentak dengan kekuatan material, memberikan ancaman yang sangat tegas, dan melakukan perubahan yang bersifat drastis dan cepat. Sehingga pemaknaan terhadap konsep dakwah atau seruan pada kebenaran ajaran Tauhid tidak pernah baku dan beku, melainkan terus berkembang seiring ruang kompetisi yang bisa dimainkannya.

Dengan memperhatikan makna konsep tentang strategi dan keunggulan kompetitif, maka realitas dakwah dapat dipahami dalam beberapa rumusan berikut. *Pertama*, konsep strategi dalam manajemen strategis sangat relevan dan cenderung identik dengan konsep strategi dalam lingkungan dakwah. Konsep strategi mengajarkan tentang sebuah analisis paling fundamental tentang cara-cara mencapai tujuan berbasis pada situasi lingkungan organisasi. Konsep ini mengasumsikan bahwa setiap organisasi harus senantiasa peka dan tanggap untuk beradaptasi dengan dinamika lingkungan internal dan eksternalnya demi mencapai tujuannya. Organisasi harus selalu lincah dan lentur terhadap berbagai peluang dan ancaman yang selalu datang dan pergi, selalu siap untuk mengambil langkah perubahan apapun yang terpenting demi mempertahankan eksistensinya. Organisasi juga harus selalu peka dan tanggap terhadap segala kekuatan dan kelemahannya, agar dapat bergerak secara lebih efisien. Meskipun tujuan perjuangan dakwah umat Islam di segala masa tetap konsisten untuk menyebarkan nilai-nilai Tauhid, tetapi strategi penawaran yang dilakukan bisa menggunakan pendekatan yang beragam. Tidak pernah ada *blueprint* strategi dakwah yang menjadi rujukan tunggal dan menjadi warisan sakral yang harus terus-menerus dilestarikan di segala jaman. Karena setiap masa, akan berhadapan dengan sejarahnya sendiri, dengan variasi ancaman dan peluang yang unik, dengan kapasitas sumber daya yang sangat bervariasi. Karena itu, akan selalu dibutuhkan strategi baru berbasis analisis lingkungan secara periodik bagi organisasi dakwah, sebagaimana juga bagi organisasi bisnis, politik maupun militer. Kegagalan menerapkan konsep strategi pada organisasi dakwah akan mengakibatkan hilangnya relevansi dan daya guna pada program dakwah, meskipun ia mengemban nilai-nilai yang absolut benar. Sehingga, nilai-nilai Tauhid yang adikodrati harus tetap diperjuangkan melalui konsep strategi dakwah agar menjadi lebih manusiawi dan membumi.

*Kedua*, semakin luas dan terbuka medan kompetisi dakwah, maka akan semakin bervariasi pula bidang strategi dakwahnya. Pemaknaan terhadap situasi persaingan yang dialami dalam suatu organisasi dakwah sangat dipengaruhi oleh keluasan ekosistem lingkungan dakwahnya. Artinya, setiap masa, organisasi dakwah perlu mengidentifikasi struktur persaingan yang dihadapinya. Karena ancaman dan peluang dakwah dapat muncul dari berbagai arah yang berbeda, sehingga makna pesaing dan medan persaingan juga sangat berbeda. Strategi pertarungan harus dirumuskan berdasarkan karakter medan persaingannya. Strategi pertarungan dalam medan kompetisi di ruang publik tentu sangat berbeda dengan ruang diplomasi privat yang sangat tertutup. Strategi pertarungan dalam medan kompetisi di mimbar yang persuasif tentu berbeda dengan medan tempur yang sangat mematkan. Faktanya, ekosistem lingkungan dakwah pada

setiap masa dapat berkembang meluas dan bisa pula menyusut. Ketika organisasi dakwah harus menghadapi ekosistem yang sangat luas, sehingga struktur kompetisi juga sangat kompleks, maka organisasi dakwah dituntut untuk menanggapi dengan strategi dakwah yang juga lebih kompleks. Ketika situasinya menuntut, organisasi dakwah tidak harus dibatasi hanya pada strategi gerakan kultural yang persuasif, tetapi juga dituntut untuk bereskransi pada gerakan dakwah non-kultural, seperti bisnis, politik, atau bahkan militer.

*Ketiga*, eksistensi organisasi dalam lingkungan kompetisinya sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengelola keunggulan kompetitifnya. Kemampuan organisasi dalam menganalisa lingkungan kompetisi yang dihadapinya, juga akan sangat menentukan kejeliannya dalam mengidentifikasi keunggulan kompetitif yang dimiliki. Semakin baik organisasi memahami lingkungan kompetisi yang dihadapi, maka semakin baik pula ia mengidentifikasi struktur persaingan dan keunggulan kompetitif yang dimilikinya. Dan jika keunggulan kompetitif tersebut telah teridentifikasi secara akurat, maka organisasi harus dapat mengelolanya dengan sangat tepat untuk memenangkan persaingan. Keunggulan kompetitif dari organisasi dakwah harus bisa dieksploitasi secara maksimal dengan menjadikannya sebagai isu atau pesan strategis, aset strategis, atau sebagai karakter branding yang unik. Kesalahan dalam mengidentifikasi keunggulan strategis dakwah, akan mengakibatkan kesalahan dalam mengelola kapasitas dakwahnya, sehingga berpotensi menghasilkan inefisiensi program dakwah.

*Keempat*, berdasarkan pada tiga rumusan di atas, maka penerapan konsep strategi dan keunggulan kompetitif pada konteks dakwah akan berimplikasi pada adaptasi pemaknaan terhadap konsep dakwah itu sendiri. Dakwah tidak bisa lagi dibatasi pada makna harfiahnya yaitu menyeru atau mengajak dalam ungkapan lisan atau tulisan pada jalan kebenaran.<sup>36</sup> Karena faktanya, pendekatan dakwah para Nabi dan Rasul tidak selalu mengajarkan pada makna harfiah tersebut. Bahkan jika meneladani Nabi Muhammad Saw, maka strategi dakwah itu sangat beragam dan berkembang sesuai dengan dinamika lingkungan dakwah yang dihadapi pada setiap periodenya. Seiring perkembangan jaman, ekosistem lingkungan dakwah juga semakin meluas dan kompleks. Sehingga tersedia sangat banyak alternatif pendekatan dakwah, mulai dari kultural, sosial, ekonomi-bisnis, politik, teknologi hingga militer. Lingkungan persaingan baru juga semakin meluas, sehingga keunggulan-keunggulan kompetitif baru juga berpeluang sangat beragam. Organisasi dakwah akan segera kehilangan relevansi dan daya jualnya ketika ia hanya fokus pada satu pendekatan atau satu keunggulan kompetitif warisan dari nenek moyangnya saja. Karena para pesaing akan mengancam eksistensinya dalam lingkungan kompetisi yang berbeda, dengan pendekatan yang berbeda, serta memanfaatkan keunggulan bersaing yang berbeda pula. Organisasi dakwah akan menjadi semakin lumpuh ketika hanya mengandalkan seruan untuk bersabar dari atas mimbar, sementara para pesaing telah mengajak pada semangat produktivitas, pengembangan kapasitas ekonomi, kebijakan publik yang efektif, dan memanfaatkan media sosial yang efisien. Karena itu, konsep dakwah harus mampu mengakomodasi tuntutan perkembangan dari berbagai sektor dan berbagai pendekatan baru yang terbukti lebih kompetitif, kreatif-inovatif, dan tentu saja efektif dan efisien.<sup>37</sup> Konsep dakwah tidak cukup dibatasi pada makna menyeru atau mengajak dalam perspektif yang monoton, beku dan pasif. Konsep dakwah harus menjadi sebuah aktivitas atau gerakan yang lincah, lentur dan aktif dengan mindset yang berwawasan strategis.

---

<sup>36</sup> Enjang AS dan Aliyudin, *Dasar-dasar Ilmu Dakwah: Pendekatan Filosofis dan Praktis*, (Bandung: Widya Padjajaran, 2009).

<sup>37</sup> Anas, Ahmad. *Paradigma Dakwah Kontemporer*. (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2005).

## Simpulan

Ada dua konsep paling fundamental (paradigmatik) dalam disiplin ilmu manajemen strategis, yaitu konsep strategi dan konsep keunggulan kompetitif. Konsep strategis adalah sebuah kerangka berpikir universal bagi organisasi manapun yang ingin mencapai tujuannya berbasis pada situasi aktual. Keunggulan kompetitif adalah sebuah misi, orientasi sekaligus domain perjuangan setiap organisasi yang berpikir strategis. Perlu merekonstruksi sebuah terobosan teoritis untuk menggali makna esensialnya dan kemudian mengkonversikannya pada konteks dakwah. Konversi makna esensial ini digali dari wujud manifestasinya dalam beberapa domain yang memiliki ekosistem yang berbeda, seperti dalam bisnis, politik, militer, dan dakwah. Sehingga bisa ditarik prinsip-prinsip yang mampu universal yang meliputi semua domain.

Dalam ekosistem dakwah, situasi kompetisinya memiliki kemiripan dengan kompetisi bisnis yang lebih fair dan kompetisi politik yang demokratis. Dimana medan kompetisinya tidak melibatkan kekuatan fisik yang destruktif, sebagaimana kekuatan militer, melainkan dengan cara memenangkan dukungan secara sadar dan tanpa paksaan dari mitra dakwah (*mad'u*) agar dapat mengaktualisasikan nilai-nilai ajaran agama dalam kehidupan masyarakat. Kompetisi dakwah yang berorientasi pada tujuan kebaikan ini diwujudkan dalam bentuk semangat untuk berlomba-lomba dalam menyerukan kebenaran, pada seluas-luasnya khalayak mitra dakwah, serta memberikan sebesar-besarnya kemakmuran bagi alam semesta. Kompetisi yang sehat dalam upaya menciptakan perubahan sosial yang berkualitas dan berkelanjutan, demi meraih kebahagiaan kolektif baik di dunia maupun akhirat. Sehingga semakin kompetitif suatu ekosistem dakwah, maka akan memberikan manfaat yang semakin besar dan luas.

Analisis SWOT dakwah adalah gambaran situasi kolaboratif antara organisasi dakwah dengan mitra dakwahnya. Sehingga konsep keunggulan kompetitif dalam bisnis harus dikonversikan menjadi konsep keunggulan kolaboratif yang interaksinya bersifat mutualistik dan menghasilkan skema *win-win game*. Untuk itu, strategi dakwah generik dalam empat kuadran SWOT akan mengalami penyesuaian dalam format dakwah kolaboratif ini, yaitu: strategi massif-progresif, strategi edukatif-selektif, strategi adaptif, dan strategi evaluatif-antisipatif.

Eksistensi organisasi dakwah sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengelola keunggulan kompetitifnya. Semakin baik organisasi memahami lingkungan kompetisi yang dihadapi, maka semakin baik pula ia mengidentifikasi struktur persaingan dan keunggulan kompetitif yang dimilikinya. Keunggulan kompetitif organisasi dakwah harus bisa dieksploitasi secara maksimal dengan menjadikannya sebagai isu atau pesan strategis, aset strategis, atau sebagai karakter branding yang unik. Konversi konsep strategi dan keunggulan kompetitif ini akan berimplikasi pada adaptasi pemaknaan terhadap konsep dakwah yang tidak dibatasi pada makna harfiahnya saja. Seiring perkembangan jaman, tersedia banyak alternatif pendekatan dakwah, keunggulan-keunggulan kompetitif baru juga sangat beragam. Karena itu, konsep dan strategi dakwah harus mampu mengakomodasi tuntutan perkembangan lingkungan yang lebih kompetitif, kreatif dan inovatif.

## Bibliografi

- \_\_\_\_\_, dalam *Kapita Selekta Manajemen Dakwah 1*, Perkumpulan Zhena Ardh Grumma, Surabaya, 2020.
- Affandy, Shofyan, *Analisis SWOT Dakwah*, Surabaya: Perkumpulan Zhena Ardh Grumma, 2020.
- Anas, Ahmad, *Paradigma Dakwah Kontemporer*, Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2005.
- Azis, Mohammad Ali, *Ilmu Dakwah* (Edisi Revisi), Jakarta: Prenadamedia Group, 2016.
- David, Fred, *Manajemen Strategis : Konsep*, Jakarta : Salemba Empat, 2010.
- Dewi, N.N. *Implementasi Perencanaan Strategis pada Lembaga Pendidikan Tinggi Swasta*. Jurnal Manajemen, 22(2), 262-275, 2018.
- Enjang AS, dan Aliyudin, S.Ag., M.Ag., *Dasar-dasar Ilmu Dakwah : Pendekatan Filosofis dan Praktis*, Bandung : Widya Padjajaran, 2009.
- Fauzi, Rahmat, *Strategi Pengembangan Masjid di Era Globalisasi dengan Pendekatan Analisis SWOT*, Jurnal Ilmiah Al-Mudarris, 2017.
- Fontaine, Rodrigue dan Khaliq Ahmad, *Strategic Management from an Islamic Perspective: Text and Cases*, John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd., 2013.
- Hunger, David dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta : Penerbit Andi, 2009.
- Jemsly Hutabarat & Martani Huseini, *Strategi : Pendekatan Komprehensif dan Terintegrasi*, Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia, 2011.
- Junaidin, Helda Rostiani, Ahmad Efendi, *Maqashid Al-Syariah In Strategic Management*, Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran Volume 10, Issue 2, 2024.
- Kasali, Rhenald, *Disruption: Tak Ada yang Tak Bisa Diubah Sebelum Dihadapi, Motivasi Saja Tidak Cukup*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017.
- Muhammad, Suwarsono, *Manajemen Strategis : Konsep dan Kasus*, Yogyakarta : UPP STIM YKPN, 2008.
- Muzakki, Muhammad Ilham, *Penerapan Analisis SWOT pada Lembaga Pengelola Masjid Al-Hidayah Kampus Universitas Gadjah Mada*, Jurnal Rekayasa Sistem dan Teknologi Industri, 2020.
- Nurhadi, *Analisis SWOT dalam Pengembangan Manajemen Masjid*, Jurnal Studi Agama dan Masyarakat, 2018.
- Pearce, John A., dan Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Jilid 1, Tangerang : Bina Rupa Aksara.
- Priyambodo, Tomy dan Agus Mulyono, *Analisis SWOT dalam Pengembangan Pemberdayaan Ekonomi di Masjid*, Jurnal Pemberdayaan Masyarakat Madani, 2018.
- Rahmatullah, *Prinsip Implementasi Manajemen Strategik dalam Perspektif Islam*, Jurnal Qolamuna, Volume 3 Nomor 2 Februari 2018, hal 207-218.
- Rangkuti, Freddy, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT : Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*, Jakarta: Gramedia, 2013.
- Safitri, Lina, dan Trianawati, *Penerapan Analisis SWOT dalam Perencanaan Strategis Organisasi Non-profit*, Jurnal Bisnis dan Manajemen, 2019.
- Shodiqin, Ahmad, *Penerapan Analisis SWOT pada Lembaga Pengelolaan dan Pemberdayaan Masjid*, Jurnal Iqtishoduna, 2019.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Stratejik*, Jakarta : Bumi Aksara, 2011.
- Štěpánková, Martina, *The Use of SWOT Analysis in Non-profit Organizations*, European Journal of Business and Social Sciences, 2017.

- Suyono, Hadi, *Analisis SWOT pada Sektor Koperasi di Indonesia*, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 2017.
- Usman, Abdul Halim, *Manajemen Strategis Syariah: Teori, Konsep & Aplikasi*, Jakarta: Zikrul Hakim, 2015.
- Wibowo, A. *Implementasi Perencanaan Strategis pada Organisasi Non Profit*, Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia, 2(1), 2015.
- Yusanto, M.I., dan M.K. Widjayakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, Jakarta: Khairul Bayaan, 2003.

