



p-ISSN 2686-1178
e-ISSN 2686-3367

inteleksia

Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah

Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi *Framework* Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berjangka Pendek
Shofyan Affandy

Sistem Manajemen Loyalitas Sumber Daya manusia (SDM): Studi Kasus Lembaga Kursus Al-Qur'an X
Sutriyono

Rekrutmen SDM Takmir Masjid Pendekatan *Volunteer Recruitment*
Hendriyono

Kepemimpinan Transformasional untuk Memakmurkan Masjid Pada Masyarakat Urban
Nasrul Arief Maulana

Penerapan Prinsip POACE (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling, Evaluation*) Dalam Pemberdayaan Masyarakat
Agus Susanto

Unsur-Unsur Dakwah Nabi Muhammad pada Keluarganya Bani Hasyim
Purwo Prilatmoko

Kode Etik Bahasa Dakwah Lisan
Fenny Mahdaniar

Metode Dakwah Dalam Menghadapi Perkembangan Budaya Populer
Yuntarti Istiqomalia

Komunikasi Argumentasi Dakwah: Studi Kasus Klarifikasi Ridwan Kamil terhadap Mispersepsi Pemaknaan pada Desain Arsitektur Masjid Al Safar Cipularang
Dian Apriyanti

Konsep Total Reward untuk Membangun Kinerja Sumber Daya Manusia pada Organisasi Dakwah
Mawehda

Perumusan Strategi Komunikasi Pemasaran Terpadu Pada Organisasi Dakwah
Fitri Mujianti

FORMULASI STRATEGI DAKWAH: ADAPTASI FRAMEWORK MANAJEMEN STRATEGIS UNTUK DAKWAH BERJANGKA PENDEK

Shofyan Affandy

STID Al-Hadid, Surabaya

shofyanaffandy@gmail.com

Abstrak: *Framework manajemen strategi lazimnya diterapkan untuk kebijakan organisasi yang bersifat makro, berjangka panjang dan dirumuskan pada level korporasi, unit bisnis, dan fungsional. Format strateginya bersifat generik dan berdimensi jangka panjang. Sedangkan program dakwah tidak selalu bersifat kompleks dan berjangka panjang, melainkan bersifat dinamis, insidental, dan berdimensi jangka pendek. Sehingga, framework manajemen strategis sulit diterapkan pada konteks dakwah yang berjangka pendek. Perlu adaptasi framework manajemen strategis pada tahap formulasi strategi, agar compatible bagi dakwah berjangka pendek. Artikel ini bertujuan untuk melakukan adaptasi framework manajemen strategis agar dapat diaplikasikan untuk program dakwah berdimensi mikro dan berjangka pendek. Pendekatan penelitiannya kualitatif-teoritis berparadigma basic research dengan metode sintesis antara variabel fundamental dalam teori manajemen strategis dengan prinsip esensial dakwah. Data bersumber dari pustaka tentang variabel konsep manajemen strategis dan dakwah. Hasil adaptasi framework adalah: pertama, proses analisa sintesis antar faktor strategi dari lingkungan harus dilakukan secara komprehensif tanpa perlu kanalisasi faktor, agar bisa menghasilkan strategi yang holistik, sinergis, dan sistematis. Kedua, proses kanalisasi faktor strategis dalam bentuk matriks yang membatasi strategi dalam bentuk generik tidak bisa diterapkan. Formulasi strategi harus lebih terbuka, dinamis dan kreatif, tidak mengikuti strategi generik yang ditentukan secara apriori. Ketiga, implementasi strategi dapat dilakukan oleh lower-manajer atau komisi ad hoc.*

Kata kunci: *framework, formulasi strategi, manajemen strategi, dakwah berdimensi jangka pendek*

Abstract: *Strategic management frameworks are usually applied to macro and long-term organizational policies, formulated at the corporate, business unit, and functional levels. The format of the strategy is generic and has a long-term dimension. While da'wah programs are not always complex and long-term in nature, but are dynamic, incidental, and have a short-term dimension. Thus, the strategic management framework is difficult to apply in the context of short-term da'wah. It is necessary to adapt the strategic management framework at the strategy formulation stage, so that it is compatible for short-term da'wah. This article aims to adapt the strategic management framework so that it can be applied to da'wah programs with micro and short term dimensions. The research approach is qualitative-theoretical with a basic research paradigm with a synthesis method between fundamental variables in strategic management theory and the essential principles of da'wah. Data sourced from the literature on the variable concept of strategic management and da'wah. The results of the adaptation of the framework are: first, the synthesis analysis process between*

strategic factors from the environment must be carried out comprehensively without the need for factor canalization, in order to produce a holistic, synergistic and systematic strategy. Second, the process of canalizing strategic factors in the form of a matrix that limits strategies in a generic form cannot be applied. Strategy formulation must be more open, dynamic and creative, not following a priori determined generic strategy. Third, strategy implementation can be carried out by lower-managers or ad hoc commissions.

Keywords: *framework, strategy formulation, strategic management, da'wah with short term dimension*

Pendahuluan

Organisasi modern telah banyak menerapkan perencanaan strategis jangka panjang dengan menggunakan *tools* manajemen strategis yang dianggap paling responsif terhadap dinamika lingkungan. *Framework* manajemen strategis membantu organisasi dalam melakukan pemetaan lingkungan (*environment scanning*) secara komprehensif dengan melakukan kanalisasi (pemisahan) faktor-faktor strategis dari lingkungan internal dan eksternal. Dalam tahap formulasi strategi, faktor-faktor strategis dari lingkungan internal disintesis secara satu arah dengan faktor-faktor strategis dari lingkungan eksternal. Proses sintesis ini dilakukan dalam analisis matriks internal-eksternal sehingga membentuk beberapa kuadran posisi strategis. Setiap posisi strategis telah disediakan rekomendasi paket-paket strategi yang bersifat generik (umum), universal, dan berdimensi jangka panjang. Sehingga setiap manajer organisasi di tingkat korporasi, unit usaha dan fungsional akan dengan mudah membuat keputusan strategis dengan mengikuti paket-paket strategi generik yang telah direkomendasikan dalam teori.

Secara alamiah, problematika yang dihadapi setiap organisasi tidak hanya berdimensi jangka panjang, melainkan juga berdimensi jangka pendek, situasional, dengan faktor-faktor lingkungan yang sangat dinamis

(berubah dengan cepat setiap saat). Mekanisme pengambilan keputusan jangka pendek ini kerap kali didelegasikan pada struktur manajerial di level bawah atau komisi yang bersifat *ad hoc*, karena menuntut proses adaptasi yang cepat untuk merespons dinamika lingkungan. Tidak semua problematika strategis organisasi harus dibawa pada majelis tertinggi organisasi untuk diputuskan dengan mekanisme yang kompleks dan melalui tahapan yang panjang. Terkadang dinamika lingkungan yang cepat perlu segera direspon melalui mekanisme yang lebih sederhana, dalam lingkup persoalan yang berjangka pendek, dan dieksekusi oleh sebuah delegasi dengan batasan mandat yang jelas.

Organisasi dakwah sebagai institusi yang mendorong perubahan dan rehabilitasi sosial, banyak berinteraksi dengan lingkungan dakwah yang sangat dinamis. Preferensi dan kebutuhan sasaran atau mitra dakwah (*mad'u*) yang terus berubah, perkembangan teknologi atau media dakwah, serta dinamika kepentingan setiap stakeholder dakwah, telah menuntut organisasi dakwah harus terus menjadi organisasi pembelajar. Khususnya, organisasi dakwah yang bekerja pada lapisan masyarakat terbawah, banyak menghadapi problematika dakwah yang sangat dinamis, bersifat spontan dan berjangka pendek. Karena itu, organisasi dakwah juga membutuhkan perencanaan strategis yang

agile, lentur, dan adaptif mengikuti irama perubahan lingkungannya. Organisasi dakwah juga membutuhkan sebuah *framework* formulasi strategi yang lebih responsif terhadap dinamika jangka pendek yang mampu menghasilkan strategi yang fleksibel, kreatif, spesifik dan unik, tanpa harus terjebak pada pola-pola yang generik, parsial dan kaku.

Framework manajemen strategis yang melakukan kanalisasi situasi dan menghasilkan paket-paket strategi yang generik tidak relevan dengan kebutuhan untuk menjawab problematika jangka pendek pada organisasi dakwah. Hal ini membuat organisasi dakwah cenderung menerapkan formulasi strategi yang bersifat intuitif dan spontan, atau acuh terhadap dinamika lingkungan dengan tetap pada pola-pola konvensional seperti kebiasaannya. Karena itu, perlu adanya upaya pengembangan *framework* manajemen strategi, khususnya pada tahap formulasi strategi, yang kompatibel untuk menjawab masalah organisasi dakwah dalam konteks jangka pendek. Yaitu *framework* formulasi strategi yang mampu menganalisa seluruh faktor strategis lingkungan dakwah secara komprehensif dan menghasilkan strategi dakwah yang fleksibel, kreatif dan terbuka pada segala situasi jangka pendek yang spesifik.

Berangkat dari kebutuhan organisasi dakwah untuk merespons perubahan lingkungan yang dinamis dalam skala jangka pendek tersebut, maka tujuan artikel ini adalah untuk melakukan adaptasi metodologis *framework* formulasi strategi pada teori manajemen strategis agar kompatibel dengan kebutuhan organisasi dakwah. Proses adaptasi ini akan

mengelaborasi karakter esensial dari manajemen strategis bagi organisasi yang menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Sehingga akan menghasilkan *framework* baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dakwah dan sekaligus tidak bertentangan dengan tujuan dan fungsi manajemen strategis.

Untuk menghasilkan tujuan yang diharapkan tersebut, artikel ini menerapkan pendekatan penelitian kualitatif-teoritis dalam paradigma *basic research*, yaitu untuk pengembangan teori-teori dasar, yang berbeda dengan paradigma *applied research* yang bertujuan untuk mengaplikasikan teori pada konteks tertentu. Data-data yang dianalisa merujuk pada sumber-sumber pustaka yang menjelaskan tentang variabel-variabel esensial pada konsep teori manajemen strategis dan konsep dakwah, khususnya dalam konteks jangka pendek. Metode analisisnya menggunakan logika sintesis antara variabel-variabel esensial dari kedua konsep tersebut, sehingga menghasilkan sebuah *framework* manajemen strategis baru yang otentik dan menjadi basis bagi formulasi strategi yang lebih terbuka, fleksibel dan kreatif.

Esensi Manajemen Strategi

Disiplin ilmu manajemen strategi lahir seiring dengan meningkatnya dinamika lingkungan organisasi perusahaan. Dimana perubahan struktur persaingan dan preferensi konsumen semakin dinamis dan cepat. Organisasi perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan kejayaan di masa lalu sebagai penguasa pasar, karena tantangan di depan semakin besar dan mengancam status quo. Karena itu, organisasi yang baik akan bisa tertinggal dan tidak lagi relevan

jika gagal dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Organisasi perusahaan juga bisa gagal jika tidak mampu menciptakan berbagai inovasi perubahan.¹

Dalam melakukan adaptasi pada perubahan lingkungan yang dinamis tersebut, organisasi perusahaan menciptakan sistem manajemen yang selalu peka dalam memetakan lingkungannya. Pemetaan lingkungan (*environment mapping/scanning*) ini dilakukan sebagai landasan bagi upaya merespons secara strategis dinamika lingkungan. Setidaknya ada tiga pertanyaan paling fundamental dalam manajemen strategis, yaitu²: (1) Dimana posisi organisasi saat ini?; (2) Dimana posisi organisasi yang diinginkan pada masa mendatang?; dan (3) Apakah tindakan yang seharusnya dilakukan manajer organisasi agar bisa mengantarkan posisi saat ini untuk mencapai posisi yang diinginkan di masa mendatang?

Tiga pertanyaan tersebut harus menjadi agenda utama dalam perencanaan strategis manajer organisasi agar dapat merespons dinamika lingkungan. Dari tiga pertanyaan fundamental tersebut, kemudian berkembang menjadi suatu kerangka kerja atau *framework* perencanaan strategis yang lebih detail dan sistematis. Disiplin manajemen strategis mengkaji berbagai *framework* dan metode analisis untuk menjawab tiga pertanyaan fundamental tersebut.

Istilah strategi berasal dari latin *strategos* yang terdiri atas dua kata dasar, yaitu *stratos*

(=tentara) dan *ag* (=memimpin). Dari istilah dasarnya ini, strategi bermakna sebagai seni dalam berperang, yaitu ilmu perencanaan dan pengerahan sumber daya untuk operasi besar-besaran, melansir kekuatan pada posisi siap yang paling menguntungkan sebelum melakukan penyerangan terhadap lawan³. Ketika istilah strategi ini diserap dalam ilmu manajemen, maka esensi strategi tetap bisa dimaknai sebagai sebuah perencanaan manajerial untuk mengelola seluruh sumber daya organisasi untuk meraih keunggulan kompetitif terhadap pesaingnya. Karena itu, manajemen strategi akan bersifat sangat peka terhadap situasi lingkungan persaingan yang dinamis, agar organisasi mampu beradaptasi dengan tepat dan cepat, demi mendapatkan keunggulan kompetitif.

Karena itu, menurut Jemsly-Martani, sebuah strategi yang dikembangkan oleh setiap organisasi pasti akan memiliki lima karakter berikut: (1) Dinamis, artinya harus terus-menerus diperbarui menyesuaikan dengan dinamika perubahan; (2) Memiliki usia atau batas masa berlaku tertentu, artinya tidak bisa berlaku secara universal dalam situasi apapun, kapanpun, dan dimanapun; (3) Bersifat unik, yaitu selalu berbeda, tidak bersifat generik dengan model-model yang kaku dan monoton; (4) Bersifat hipotesis karena masih dalam perencanaan dan belum terlaksana; (5) Harus diimplementasikan (eksekusi) secara tepat.⁴

Lima karakter strategi tersebut akan menjadi landasan yang sangat penting dalam merumuskan suatu kerangka kerja

¹ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003, hal. 3.

² Ibid., Hunger-Wheelen, *Manajemen Strategis*, hal. 2-3.

³ Jemsly Hutabarat & Martani Huseini, *Strategi: Pendekatan Komprehensif dan Terintegrasi Strategic Excellence dan Operational Excellence secara Simultan*, Jakarta: UI Press, 2011, hal. 14.

⁴ Ibid., Jemsly-Martani, hal. 16-17

(*framework*) manajemen strategis dalam konteks dakwah yang bersifat situasional atau berjangka pendek. Karena karakter strategi yang ideal harus bersifat dinamis, unik dan spesifik sesuai dengan situasi lingkungan yang juga dinamis, unik dan spesifik. Jika merujuk pada istilah “strategi” yang awalnya digunakan dalam konteks perang fisik, maka bisa dipahami bahwa strategi perang akan selalu ditentukan oleh situasi spesifik di medan perang. Ketika medan perang telah berganti, musuh yang dihadapi juga berbeda, maka tentu saja strategi perang juga akan berbeda. Tidak mungkin satu pola strategi dalam suatu medan perang bisa diterapkan secara universal atau generik (umum) untuk semua medan perang yang lain, dalam ruang dan waktu yang berbeda. Sehingga, bisa dipahami bahwa makna istilah strategi pada awalnya digunakan dalam situasi perang fisik yang berdimensi jangka pendek. Tapi ketika diserap dalam disiplin ilmu manajemen strategi, maknanya lebih sering digunakan untuk menjelaskan situasi jangka panjang.

Dari refleksi filosofis atas konteks latar belakang lahirnya manajemen strategis tersebut, maka perlu kita merujuk beberapa definisi mutakhir atas manajemen strategis. Fred David mendefinisikan manajemen Strategis sebagai sebuah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi dalam mencapai tujuannya⁵. Manajemen strategis bukan hanya sebuah ilmu pengetahuan yang terukur secara ilmiah, melainkan juga

sebuah seni yang mengandalkan fleksibilitas, kepekaan dan intuisi dari seorang manajer dalam mengelola organisasinya untuk mencapai tujuan.

Menurut Hunger-Wheelen, manajemen Strategis adalah ilmu yang menggabungkan kebijakan usaha dengan lingkungan dan tekanan strategis.⁶ Dalam definisi ini, jelas sekali Hunger-Wheelen sangat menekankan pada kebijakan usaha yang mampu beradaptasi dengan situasi lingkungan yang sangat berpengaruh besar bagi organisasi.

Suwarsono Muhammad mendefinisikan manajemen Strategik sebagai usaha manajerial untuk menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang usaha yang muncul guna mencapai tujuan organisasi sesuai dengan visi yang telah ditentukan.⁷ Definisi ini sangat menekankan kemampuan organisasi dalam merespons peluang usaha yang muncul dari lingkungan seoptimal mungkin demi mencapai tujuannya. Respon yang strategis adalah upaya adaptasi yang cepat, tepat dan realistis dengan kapasitas dirinya.

Manajemen Strategik menurut Pearce-Robinson adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi⁸. Dalam definisi ini, Pearce-Robinson lebih mementingkan suatu proses strategis internal berupa tahapan-tahapan yang harus dilakukan secara sistematis oleh manajemen organisasi untuk mencapai tujuan

⁵ Fred David, *Manajemen Strategis: Konsep*, Jakarta: Salemba Empat, 2010, hal. 5.

⁶ Ibid., Hunger-Wheelen, *Manajemen Strategis*, 5.

⁷ Suwarsono, *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*, Yogyakarta: STIM YKPN, 2008, hal. 6.

⁸ John A. Pearce & Richard B. Robinson, *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Jilid 1, Tangerang: Binarupa Aksara., hal. 20.

strategisnya. Definisi ini memberikan arahan bagi pengembangan *framework* atau metode analisis dalam manajemen strategis.

Berdasarkan pada beragam definisi tentang manajemen strategi tersebut, maka karakter fundamental (esensial) dari manajemen strategi bisa dijelaskan oleh teori Jemsly-Martani tentang anatomi konsep manajemen strategis yang mencakup lima unsur berikut: (1) *Content*, yaitu prinsip dasar tentang bagaimana sebuah organisasi dapat hidup dan berkembang; (2) *Context*, yaitu mencakup situasi dinamis yang melingkupi lingkungan organisasi secara keseluruhan; (3) *Process*, yaitu meliputi tahap-tahap mulai dari perencanaan, implementasi, hingga evaluasi dan kontrol yang kemudian bisa disebut sebagai kerangka kerja atau *framework* manajemen strategis; (4) *Support*, yaitu kebutuhan yang mutlak atas dukungan perangkat-perangkat manajemen untuk menjalankan manajemen strategis; (5) *Thinking*, yaitu paradigma berpikir yang preskriptif dan deskriptif.⁹ Artinya, manajemen strategi berkecimpung dalam proses mengembangkan suatu metode analisis atau kerangka kerja (*framework*) perencanaan strategis secara preskriptif. Tapi manajemen strategis juga menjelaskan secara deskriptif bagaimana suatu organisasi melakukan perencanaan startegis. Artikel ini berorientasi pada implementasi paradigma berpikir yang preskriptif untuk mengembangkan suatu *framework* baru dalam manajemen strategis yang dapat diaplikasikan pada konteks dakwah situasional atau yang berjangka pendek.

Mengingat latar belakang manajemen strategis yang lahir dalam konteks organisasi yang ditantang oleh situasi lingkungan yang dinamis, dan organisasi dituntut untuk bersifat adaptif peka terhadap dinamika lingkungan agar bisa tetap eksis, maka setiap kerangka kerja (*framework*) dari perencanaan strategis pasti harus memenuhi empat karakter berikut: (1) Prosesnya strategis, artinya mencakup cara-cara terbaik untuk merespons keadaan lingkungan yang dinamis dan sulit diramalkan; (2) Bersifat sistematis, artinya memberikan arahan pada program dan strategi yang sejalan dengan visi dan misi organisasi; (3) Mencakup proses pemilihan prioritas tertentu dengan mempertimbangkan tujuan utama dan metode yang dipilih organisasi; dan (4) Mendorong komitmen bersama semua stakeholder utama organisasi sehingga meningkatkan pertanggungjawaban di seluruh organisasi¹⁰

Dari empat karakter tersebut dapat disimpulkan bahwa *framework* manajemen strategis tidak harus mengikuti prosedur analisis yang beku dan kaku. Melainkan harus bisa menghasilkan strategi terbaik, yang paling realistis, efektif dan efisien untuk pemecahan masalah organisasi dalam merespons dinamika lingkungan. Dan strategi terbaik itu harus sejalan dengan visi dan misi serta didukung oleh semua elemen organisasi secara sinergis. Karena itu, beragam *framework* manajemen strategis baru bisa saja dikembangkan secara inovatif, sejauh sesuai dengan kebutuhan pemecahan masalah organisasi dalam konteks apapun. Artikel ini juga bertujuan

⁹ Jemsly-Martani, hal. 13-14

¹⁰ Michael Allison & Jude Kaye, *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Nirlaba*, Jakarta: Pustaka Obor, 2013, hal. 2-3

untuk mengembangkan *framework* manajemen strategis yang adaptif terhadap kebutuhan organisasi dakwah yang berdimensi jangka pendek, namun tetap taat azas pada esensi dan karakter fundamental dari manajemen strategis.

Framework Manajemen Strategis

Suwarsono Muhammad menunjukkan setidaknya ada tiga tahap atau proses utama yang harus ada dalam sebuah *framework* manajemen strategis, yaitu proses perumusan (formulasi) strategi, proses implementasi (eksekusi) strategi, dan proses pengawasan (pengendalian) strategi.¹¹ Fred David menguraikan tiga proses utama menurut Suwarsono Muhammad ini dalam tiga tahapan manajemen strategis yang lebih detail, yaitu meliputi:¹²

Pertama, tahap perumusan strategi, yaitu pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, perumusan strategi alternatif, dan pemilihan strategi untuk mencapai tujuan. Prinsip perumusan strategi adalah: (a) Mengambil keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari atau meminimalkan dampak dari ancaman eksternal. (b) Menggandakan kekuatan internal sekaligus meniadakan kelemahan internal.

Kedua, tahap penerapan strategi, yaitu penetapan tujuan tahunan, merumuskan kebijakan, memotivasi karyawan, mengalokasikan sumber daya untuk menjalankan strategi. *Ketiga*, tahap

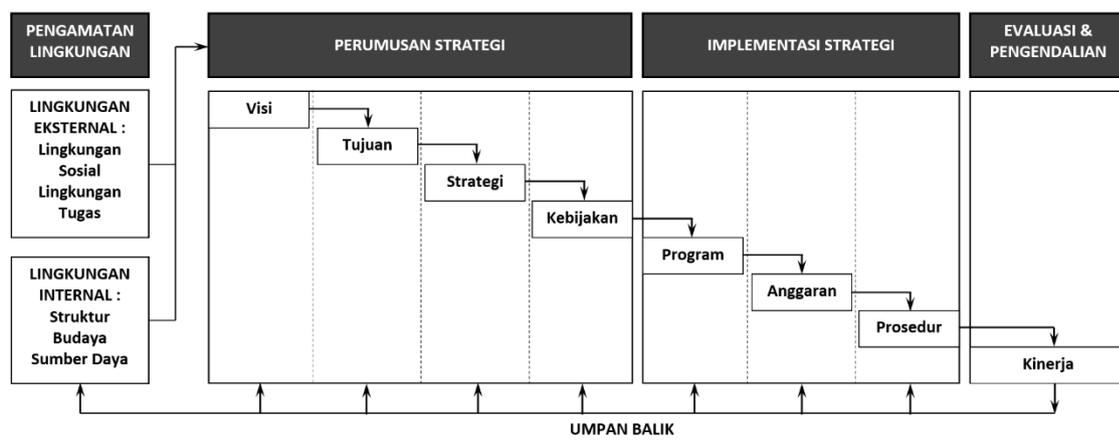
penilaian strategi, yaitu pengembangan budaya, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengerahan ulang upaya pemasaran, penganggaran, pengembangan sistem informasi, dan pemberian kompensasi berbasis pengukuran kinerja. Tiga aktivitas fundamental dalam penilaian strategi adalah peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif.

Senada dengan Fred David, Hunger-Wheelen juga menjelaskan *framework* manajemen strateginya dalam empat tahap, yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian strategi.¹³ Jika digambarkan dalam bentuk grafis, maka *framework* manajemen strategis menurut Hunger-Wheelen akan nampak dalam figur berikut:

¹¹ Suwarsono Muhammad, hal. 7.

¹² Fred David, hal. 6-7.

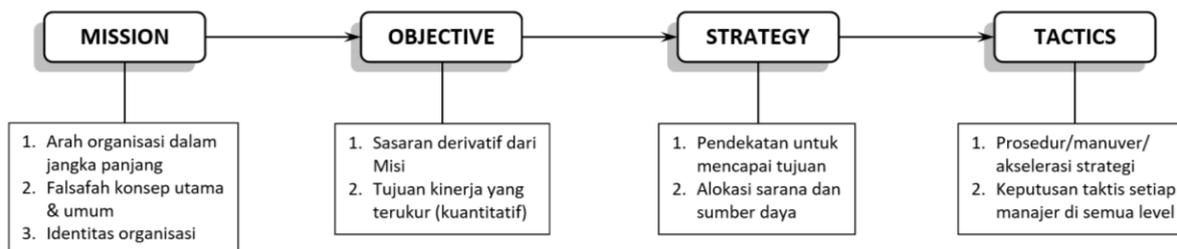
¹³ Hunger-Wheelen, hal. 9-19.



Gambar 1 – Framework Manajemen Strategis menurut Hunger-Wheelen

Dalam tiga *framework* manajemen strategis tersebut, dapat ditarik sebuah pola mekanisme kerja yang sama. Semua *framework* manajemen strategis selalu bermula dan berpijak pada pengamatan atau pemetaan terhadap situasi lingkungan yang dinamis, baik lingkungan internal maupun eksternal. Hasil dari pemetaan lingkungan tersebut, akan memberikan petunjuk dan arahan bagi upaya perumusan strategi organisasi. Sehingga setiap strategi harus mampu merespons dinamika faktor-faktor lingkungan yang dihadapi. Tidak ada

strategi yang muncul dari ruang hampa atau turun dari langit yang mengabaikan situasi lingkungan. Jika situasi lingkungan bersifat dinamis, maka bisa jadi strategi organisasi juga akan bersifat dinamis. Setelah strategi dirumuskan, maka langkah-langkah berikutnya adalah upaya mengimplementasikan dan mengendalikan pelaksanaan strategi. Dalam istilah manajerial, tahap implementasi strategi ini biasa disebut sebagai taktik. Sebagaimana yang nampak pada *framework* dasar MOST berikut:

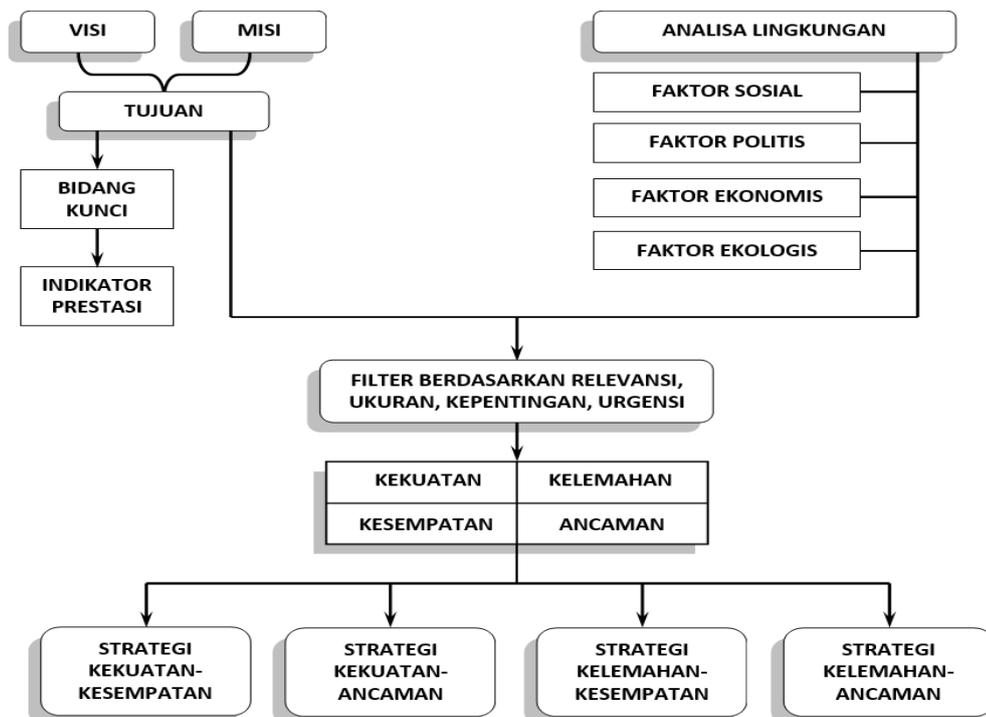


Gambar 2 – Framework Dasar MOST

Taktik atau implementasi strategi harus bisa menguatkan dan mempercepat upaya untuk eksekusi strategi secara efektif dan efisien. Artinya setiap perencanaan strategis (renstra) harus didukung oleh perencanaan operasional (renop) yang taktis. Di sisi yang lain, rumusan perencanaan strategis (renstra) juga harus sejalan dengan misi dan tujuan organisasi secara hirarkhis, sehingga semua upaya manajerial untuk mencapai tujuan akan berjalan strategis. Inilah esensi dari manajemen strategis, dan esensi ini harus dijadikan pijakan untuk mengembangkan *framework* manajemen strategis yang dapat mengakomodasi proses perumusan dan pelaksanaan strategi dakwah yang situasional atau bersifat jangka pendek.

Salah satu isu terpenting dalam sebuah *framework* manajemen strategis yang

menjadi fokus perhatian dalam artikel ini adalah tahap formulasi strategi. Yaitu tahap dimana strategi dirumuskan berdasarkan pada hasil analisis pemetaan atas lingkungan organisasi. Pada berbagai literatur teori manajemen startegis, gambaran tentang situasi lingkungan internal dan eksternal harus diinterpretasikan melalui metode kuantitatif atau kualitatif yang sangat ketat untuk menentukan posisi strategis organisasi. Posisi strategis ini menjelaskan ukuran kekuatan atau kelemahan organisasi ketika berhadapan dengan situasi lingkungan eksternalnya. Posisi strategis ini yang kemudian dijadikan pijakan untuk merumuskan strategi sesuai kapasitas organisasi secara keseluruhan. Metode yang paling sering digunakan adalah menggunakan analisis SWOT, sebagaimana nampak pada figur berikut:



Gambar 3 – Metode Analisis SWOT

Dalam *framework* analisis SWOT ini, posisi strategis organisasi digambarkan dalam kombinasi empat komponen, yaitu Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), Kesempatan (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threat*). Kombinasi matriks dari empat komponen tersebut akan melahirkan empat kuadran strategi, yaitu: (1) Kuadran kekuatan-kesempatan melahirkan strategi agresif atau *growth oriented strategy*. Situasi yang sangat menguntungkan, karena organisasi dapat memanfaatkan kesempatan dan kekuatan yang dimiliki, sehingga bisa menerapkan strategi pertumbuhan yang agresif. Rekomendasi untuk strategi agresif meliputi ekspansi pasar, pengembangan produk inovatif, akuisisi horizontal; (2) Kuadran kekuatan-ancaman melahirkan strategi diversifikasi. Organisasi menghadapi berbagai ancaman eksternal tapi memiliki kekuatan internal yang baik. Sehingga perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang dalam jangka Panjang dengan menerapkan strategi diversifikasi produk atau pasar. Rekomendasi untuk strategi diversifikasi meliputi integrasi horizontal, diversifikasi konsentrik, dan *joint venture*; (3) Kuadran kelemahan-kesempatan melahirkan strategi *turn around*. Organisasi menghadapi kesempatan pasar yang besar tetapi memiliki banyak kelemahan internal, sehingga fokus organisasi adalah untuk meminimalkan masalah-masalah internal agar dapat meraih peluang pasar. Rekomendasi strategi *turn-around* meliputi integrasi vertikal, dan diversifikasi konglomerasi; (4) Kuadran kelemahan-ancaman melahirkan strategis defensif. Organisasi menghadapi situasi yang sangat

tidak menguntungkan, karena harus menghadapi ancaman yang besar dan memiliki banyak kelemahan internal. Rekomendasi strategi defensif meliputi evaluasi, efisiensi, merger, divestasi, dan likuidasi.¹⁴

Dalam setiap kuadran strategis tersebut telah tersedia paket-paket rekomendasi strategi yang bersifat generik sesuai karakter situasi lingkungan yang dihadapi. Paket-paket strategi generik ini merupakan pola-pola kebijakan strategis yang bersifat apriori, given, universal dan berjangka panjang. Setiap organisasi yang berbeda, jika berada pada posisi strategis di situasi lingkungan yang sama, maka akan menerapkan paket rekomendasi strategi yang sama. Sehingga manajer organisasi bisa secara langsung mengeksekusi paket-paket strategi generik tersebut secara apriori tanpa harus merumuskannya kembali dari awal.

Selain metode analisis SWOT, *framework* formulasi strategi yang berbasis matriks atau kuadran dengan paket rekomendasi strategi yang bersifat generik seperti ini juga digunakan dalam banyak teori manajemen strategi yang lain. Beberapa teori yang menerapkan metode analisis formulasi strategi berbasis matriks atau kuadran yang cukup terkenal seperti akan diuraikan berikut ini.¹⁵ *Pertama*, Matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) yang menghubungkan sumbu faktor-faktor internal dengan sumbu faktor-faktor eksternal, sehingga kombinasinya akan menghasilkan empat kuadran yaitu S-O (*Strength-Opportunity*), W-O (*Weakness-Opportunity*), S-T (*Strength-Threat*), dan W-

¹⁴ Freddy Ranguti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*, Jakarta: Gramedia, 2015, hal 20-21.

¹⁵ Fred David, *Manajemen Strategis: Konsep*, hal. 327-349

T (*Weakness-Threat*). Setiap kuadran telah direkomendasikan berbagai strategi generik mulai dari yang paling agresif seperti ekspansi pasar dan pengembangan produk baru, hingga strategi yang paling defensif seperti integrasi, divestasi dan likuidasi.

Kedua, Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) yang menghubungkan sumbu faktor internal yaitu kekuatan finansial dan keunggulan kompetitif, serta faktor eksternal yaitu stabilitas lingkungan dan kekuatan industri. Matriks SPACE menghasilkan empat kuadran posisi strategis, yaitu strategi agresif, konservatif, defensif, dan kompetitif. Pada setiap kuadran posisi strategi telah direkomendasikan paket strategi generik seperti penetrasi pasar, diversifikasi, integrasi ke depan atau belakang, pengembangan produk baru, hingga divestasi dan likuidasi. *Ketiga*, Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) yang menghubungkan sumbu faktor tingkat pertumbuhan industri dan faktor posisi pangsa pasar. Matriks BCG menghasilkan empat kuadran posisi strategi yang diberi simbol nama Bintang, Sapi Perah, Tanda Tanya dan Anjing. Di setiap kuadran posisi strategis tersebut juga telah direkomendasikan paket strategi generik mulai dari yang paling optimis seperti ekspansi pasar dan pengembangan produk, hingga yang paling pesimis seperti divestasi dan likuidasi.

Keempat, Matriks IE (Internal-External) yang menghubungkan sumbu skor *performance* faktor internal dan sumbu skor *performance* faktor eksternal. Analisis ini menghasilkan matriks 3x3 dan sekaligus tiga posisi strategis, yaitu strategi Tumbuh dan Membangun, strategi Menjaga dan

Mempertahankan, dan strategi Panen atau divestasi. *Kelima*, Matriks *Grand Strategy* yang menghubungkan sumbu faktor pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif. Matriks *Grand Strategy* ini menghasilkan empat kuadran posisi strategis, dimana setiap kuadran terdapat rekomendasi strategi mulai dari yang paling optimis seperti penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi, hingga strategi yang paling pesimis seperti diversifikasi, divestasi dan likuidasi.

Semua matriks tersebut menerapkan metode analisis pencocokan (*matching*) atau sintesis antar variabel, sehingga kombinasinya akan membentuk pola matriks (kombinasi variabel baris dengan kolom). Dalam melakukan formulasi strateginya, setiap kuadran yang terbentuk dari kombinasi antar faktor ini telah menyediakan rekomendasi paket-paket strategi generik yang bersifat given, universal dan berjangka panjang. Rekomendasi strateginya memiliki pola gradasi yang sama, yaitu dari strategi yang paling agresif atau optimis seperti penetrasi pasar, pengembangan produk, dan integrasi, hingga strategi yang paling defensif atau pesimis seperti diversifikasi, divestasi dan likuidasi. Perbedaannya hanya terletak pada jenis variabel atau faktor yang diperhitungkan dalam menyusun sumbu di setiap matriks.

Karakter strategi yang direkomendasikan pada setiap kuadran selalu berupa strategi yang bersifat umum (generik), makro, dan hanya bisa dijalankan dalam jangka waktu yang panjang. Contohnya strategi agresif berupa ekspansi pasar dan mengembangkan produk baru yang inovatif. Untuk menjalankan dua strategi tersebut,

organisasi perusahaan harus perencanaan panjang dalam hal riset pasar, strategi pemasaran, riset dan development produk baru, penyesuaian teknologi, penyesuaian manajemen produksi, pengembangan kapasitas SDM, hingga investasi finansial yang cukup besar. Tentu saja, semua proses tersebut akan membutuhkan waktu yang panjang, tergantung pada skala produksinya. Selain itu, setiap rekomendasi strategi biasanya bersifat independen, parsial, tidak saling bergantung, dan tidak berupa tahapan strategi yang sistematis. Hal ini disebabkan karena karakter strateginya memang untuk dimensi makro dan berjangka panjang. Sehingga desain *framework* formulasi strategi ini memang tidak *compatible* untuk diimplementasikan pada situasi yang berjangka pendek atau pada level mikro.

Metode formulasi strategi berbasis matriks ini memang bisa menjadi kelebihan karena kemudahan, kepraktisan dan kecepatannya dalam menentukan kebijakan strategi. Karena paket menu strategi telah tersedia secara generik di setiap matriks dan sudah siap dieksekusi oleh manajer. Tetapi hal ini juga bisa menjadi kelemahan, karena karakter paket strategi yang tersedia bersifat generik (umum) dan berjangka panjang, sehingga tidak bisa mengakomodasi keunikan situasi yang dihadapi oleh setiap organisasi. Terutama jika proses perencanaan strategi ini dilakukan dalam konteks kebijakan jangka pendek, maka paket strategi generik ini tidak bisa dijalankan, karena hanya bisa diterapkan dalam tahapan proses yang panjang. Setiap organisasi yang menghadapi situasi lingkungan yang unik, misalnya dalam konteks organisasi dakwah, akan dipaksa

untuk mengikuti skema paket strategi generik yang telah direkomendasikan di setiap matriks. Padahal bisa jadi, karakter lingkungan organisasi dakwah berbeda dengan organisasi bisnis, sehingga tidak selalu paket strategi yang direkomendasikan dalam matriks tersebut bisa diterapkan secara tepat untuk organisasi dakwah. Dibutuhkan adaptasi teoritis dan metodologis agar *framework* manajemen strategis dapat diaplikasikan untuk konteks organisasi dakwah yang menghadapi situasi berjangka pendek, pada level mikro, atau berupa tahapan strategi yang sistematis, namun tetap berbasis pada esensi dari konsep manajemen strategis.

Esensi Dakwah

Untuk dapat memahami keunikan situasi lingkungan yang dihadapi oleh organisasi dakwah, maka perlu awalnya merujuk pada beberapa esensi tentang konsep dan karakter aktivitas dakwah. Secara semantik, istilah dakwah berasal dari bahasa Arab *da'a*, *yad'u*, *da'wan*, *du'a*¹⁶, yang bisa diartikan sebagai memanggil, mengundang, meminta tolong, meminta, memohon, menamakan, menyuruh datang, mendorong, menyebabkan, mendatangkan, mendoakan, menangisi, meratapi¹⁷. Jika ditelusuri dari penggunaan kata dakwah pada berbagai ayat Al-Quran, maka dapat diambil makna umum dari dakwah itu berarti mengajak secara persuasif, tanpa kekerasan atau paksaan.

Esensi dakwah adalah aktivitas dan upaya untuk mengubah manusia, baik individu maupun masyarakat dari situasi yang tidak baik kepada situasi yang lebih baik. Pada

¹⁶ Muhammad Munir & Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, Jakarta: Kencana, 2006, hal. 17.

¹⁷ Mohammad Ali Azis, *Ilmu Dakwah* (Edisi Revisi), Jakarta: Prenadamedia Group, 2016, hal. 6.

prinsipnya, dakwah mencakup sifat-sifat berikut¹⁸: (1) Suatu aktivitas yang bersifat menyeru atau mengajak kepada orang lain untuk mengamalkan ajaran Islam; (2) Suatu proses penyampaian ajaran Islam yang dilakukan secara sadar, disengaja atau terencana; (3) Suatu aktivitas yang bisa dilakukan dengan berbagai cara atau metode; (4) Bertujuan untuk mencari kebahagiaan hidup dengan dasar keridhaan Allah; (5) Suatu usaha peningkatan pemahaman keagamaan untuk mengubah pandangan hidup, sikap batin, dan perilaku yang tidak sesuai dengan ajaran Islam, untuk memperoleh kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat. Jika ditinjau dari tujuannya, menurut M. Natsir, kegiatan seruan dakwah dilakukan untuk mencapai target sebagai berikut¹⁹: (1) Memanggil kita pada syariat, untuk memecahkan persoalan hidup, baik perseorangan, rumah tangga, berjamaah, bermasyarakat, berbangsa, bersuku bangsa, bernegara, dan antar Negara; (2) Memanggil kita pada fungsi hidup sebagai hamba Allah diatas dunia yang berisi manusia yang heterogen, bermacam karakter, pendirian dan kepercayaan, yaitu berfungsi sebagai *syuhada'ala an-nas*, menjadi pelopor dan pengawas manusia; (3) Memanggil kita kepada tujuan hidup yang hakiki, yakni menyembah Allah.

Dari berbagai pengertian istilah dan tujuan dakwah tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dakwah adalah aktivitas yang terencana untuk menyeru atau mengajak manusia secara persuasif pada tujuan hidup yang hakiki yaitu Allah (ajaran tauhid) sebagai landasan ideologis dalam pemecahan masalah pribadi dan masyarakat, demi mendapatkan

kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat. Kegiatan dakwah ini harus dilaksanakan secara sadar, terencana atau terprogram dengan menerapkan berbagai metode atau pendekatan yang sesuai dengan lingkungan dakwah, agar bisa berjalan efektif mencapai tujuannya. Perencanaan program dakwah bisa dilakukan untuk menjawab masalah masyarakat yang berjangka pendek atau situasional, maupun pemecahan masalah yang bersifat jangka panjang. Dalam pelaksanaannya bisa dilakukan oleh organisasi besar yang memiliki visi dan misi makro sebagai program jangka panjang, permanen (*non-ad hoc*), dan reguler. Tapi program dakwah bisa juga dilakukan oleh komunitas kecil dalam bentuk kepanitiaan (komisioner *ad hoc*) di tingkat mikro dan berorientasi pada 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.

Sebagaimana yang pernah dicontohkan dalam program dakwah Nabi Muhammad yang dijalankan secara fleksibel sesuai dengan situasi lingkungan yang dihadapi. Situasi lingkungan dakwah di Makkah dan di Madinah yang sangat berbeda, membuat strategi dakwah yang diterapkan juga berbeda. Karena kapasitas organisasi yang dimiliki umat Islam, karakter sasaran dakwah (*mad'u*), serta situasi religio-sosio-ekonomi lingkungan di Makkah dan di Madinah sangat berbeda. Maka strategi dakwah juga harus beradaptasi dengan tuntutan situasi yang dinamis dan beragam tersebut. Nabi Muhammad memiliki beberapa program dakwah yang bersifat makro dan

¹⁸ Muhammad Munir & Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, hal. 21.

¹⁹ Ibid., hal. 88.

berjangka panjang, seperti hijrah ke Madinah, kemudian membangun peradaban di Madinah melalui legalisasi piagam madinah dan membangun sistem persaudaraan kaum Muhajirin dan Anshar, program ekspansi wilayah hingga penaklukan dan Islamisasi dua kekuatan adidaya Persia dan Romawi. Program-program jangka panjang ini pasti telah mempertimbangkan faktor situasi makro pada masa itu dan prediksi situasi di masa mendatang. Untuk mewujudkannya juga membutuhkan tahapan atau *roadmap* yang panjang, melibatkan sumber daya yang sangat besar, serta mencakup berbagai aspek yang sangat kompleks.

Tetapi Nabi Muhammad juga memiliki program dakwah yang bersifat mikro dan berjangka pendek, misalnya program dakwah tertutup di kalangan terbatas pada tahun-tahun pertama kenabian, dakwah terbuka di lingkungan kerabat dekat, dakwah terbuka ke seluruh penduduk Mekkah, misi perang Badar, perang Uhud, perang Khandak, dan berbagai misi dakwah ke berbagai wilayah lainnya. Misi-misi dakwah tersebut bersifat jangka pendek atau sementara (*ad hoc*), dan dilakukan dengan perhitungan situasional saat misi itu dilakukan. Karena itu, strategi yang diterapkan pada satu misi tertentu, belum tentu sama dengan misi yang lain. Strategi perang Badar memiliki pertimbangan yang unik sesuai dengan situasi lingkungan internal dan eksternal saat momentum itu. Strategi ini tentu saja hanya bisa dijalankan pada perang Badar saja, tidak bisa diduplikasikan pada konteks perang yang berbeda, pada waktu dan tempat yang berbeda. Dalam hal ini, perencanaan

strategis yang dirancang pada satu momentum tersebut akan bersifat situasional, dengan strategi yang sangat unik dan spesifik.

Terkait hal ini, Ali Mustafa Yaqub telah mengutip dari Muhammad Sa'id Ramadhan Al-Buti (1980), tentang sejarah pendekatan dakwah Nabi Muhammad sebagai berikut: "*.....Dari sini dapat dipetik suatu pelajaran bahwa pelaksanaan dakwah haruslah selalu mempertimbangkan situasi setempat. Apabila situasi belum memungkinkan dilakukannya dakwah secara terbuka, maka pendekatan personal dari mulut ke mulut perlu ditempuh. Manakala keadaan sudah berubah, mungkin dapat dipakai pendekatan-pendekatan yang lain. Dan di sinilah sebenarnya letak elastisitas pendekatan dakwah.*"²⁰

Tidak berbeda dengan masa Nabi Muhammad, karakter program dakwah yang dijalankan umat Islam pada masa kini juga memiliki beragam dimensi. Ada program dakwah jangka panjang yang diwujudkan dalam suatu perencanaan strategi yang sistematis dan kompleks, dan ada juga program dakwah yang berjangka pendek, insidental (*ad hoc*), dan sederhana. Program perencanaan strategis (*renstra*) jangka panjang biasanya dijalankan oleh ormas-ormas besar di Indonesia seperti Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama dalam bentuk *roadmap* dakwah yang diderivasikan dari visi dan misi organisasinya. Sedangkan program dakwah jangka pendek bisa dilihat dari kegiatan dakwah yang dilakukan di masjid-masjid di wilayah perkampungan, dimana program dakwahnya lebih bersifat insidental, bersifat spontanitas, tidak memiliki *roadmap* jangka panjang, bahkan seringkali tidak memiliki visi

²⁰ Ali Mustafa Yaqub, *Sejarah dan Metode Dakwah Nabi*, Jakarta: Pustaka Firdaus, Juli, 2000, hal. 128.

dan misi yang jelas. Program dakwah jangka pendek ini biasanya dikelola oleh sebuah kepanitiaan (komisi) yang bersifat *ad hoc* di level manajerial yang mikro.

Karakter program dakwah yang beragam, baik yang berdimensi jangka panjang dengan visi dan misi serta *roadmap* yang jelas, maupun yang berdimensi jangka pendek dan bersifat insidental, seyogyanya tetap bisa berjalan efektif untuk mencapai tujuan dakwahnya. Oleh karena itu, tujuan dakwah yang ingin dicapai harus memenuhi karakter berikut:²¹ (1) Sesuai atau selaras (*suitable*) dengan visi dan misi dakwah; (2) Berdimensi waktu (*measurable*) yang kongkret dan jelas dapat diantisipasi kapan tercapainya; (3) Layak (*feasible*) realistis untuk dapat diwujudkan; (4) Luwes (*flexible*) dan peka (*sensitive*) dalam menyesuaikan perubahan situasi dan kondisi umat; (5) Bisa dipahami (*understandable*) dengan mudah dan jelas; (6) Adaptif-dinamis: menyesuaikan dengan situasi lingkungan yang dinamis; (7) Bisa berjangka panjang, bisa pula berjangka pendek; dan (8) Bisa bersifat makro, bisa bersifat mikro (*ad hoc = dirumuskan hanya untuk satu tujuan sementara saja*).

Program dan strategi dakwah yang bersifat fleksibel, adaptif, dinamis, selaras dengan perubahan situasi lingkungan dakwah, akan menjamin keberhasilan dalam mencapai tujuannya. Karena itu, setiap program dan strategi dakwah harus direncanakan secara cermat dengan memperhatikan dinamika lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya. Dakwah harus bersifat strategis, artinya program dan target dakwah harus diformulasikan secara

sistematis, dengan menerapkan metode analisis manajemen strategis.

Penerapan manajemen strategis 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. Sebuah event sederhana untuk memperingati Hari Besar Islam (PHBI) yang diselenggarakan di sebuah masjid perkampungan, seyogyanya juga harus dirancang secara strategis. Yaitu dengan memperhatikan situasi dinamika lingkungan internal dan eksternalnya. Misalnya dengan mempertimbangkan kapasitas SDM, finansial, dan fasilitas yang dimiliki masjid. Kemudian juga harus mempertimbangkan preferensi dan kebutuhan jamaah masjid, karakter sosial-budaya masyarakat setempat, lingkungan geografis dan kondisi alam yang mungkin mendukung atau menghambat, serta berbagai aturan moral, etis, legal-formal yang berlaku dan mengikat. Pada prinsipnya, semua kekuatan dan kelemahan dari internal, serta segala peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, harus dipertimbangkan secara komprehensif. Sehingga dengan metode analisis yang tepat akan bisa menghasilkan strategi yang dakwah yang adaptif, dinamis, realistis, efisien dan efektif.

Adaptasi Framework Formulasi Strategi Dakwah

Kesadaran akan nilai pentingnya dakwah yang strategis dan adaptif terhadap dinamika lingkungan, maka konsekuensinya

²¹ Muhammad Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, 2006.

perlu mengembangkan suatu metode analisis (*framework*) formulasi strategi yang dapat diaplikasikan dalam konteks dakwah, bukan hanya untuk strategi dakwah yang berdimensi jangka panjang, tapi juga bisa diduplikasi untuk strategi dakwah yang berjangka pendek. Upaya adaptasi metodologis ini setidaknya harus memenuhi premis-premis berikut: *Pertama*, perlu merujuk pada makna esensial dari manajemen strategis yang otentik, dimana manajemen strategis lahir untuk menjawab kebutuhan organisasi yang dituntut harus bisa beradaptasi dengan dinamika lingkungannya. Tuntutan adaptasi ini berlaku secara alamiah untuk semua organisasi, baik organisasi bisnis, organisasi sosial-politik, maupun organisasi dakwah. Sehingga makna esensial dari manajemen strategis ini sangat relevan dengan kebutuhan organisasi dakwah yang juga berjuang menghadapi dinamika lingkungannya.

Kedua, agar bisa beradaptasi dengan lingkungannya, maka organisasi mutlak harus melakukan pemetaan (*scanning*) terhadap situasi lingkungan organisasi, baik lingkungan internal maupun eksternal. Metode yang digunakan dalam melakukan pemetaan lingkungan harus bisa mengeksplorasi faktor-faktor strategis dari lingkungan internal dan eksternal secara komprehensif. Ruang lingkup faktor-faktor strategis yang dipetakan harus selaras dengan situasi masalah yang sedang dihadapi organisasi. Organisasi bisa saja menghadapi situasi masalah yang perlu perencanaan jangka panjang, tapi bisa juga menghadapi masalah dalam situasi jangka pendek yang non-permanen.

Ketiga, perlu mengembangkan sebuah *framework* formulasi strategi yang mampu mengolah data faktor-faktor strategis dari lingkungan menjadi sebuah rekomendasi strategis yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dakwah dalam memecahkan masalah yang dihadapinya. Jika terkait masalah makro yang kompleks dan berjangka panjang, maka desain strategi yang dihasilkan akan bersifat makro, generik dan harus dieksekusi dalam sebuah *roadmap* jangka panjang. Tapi jika terkait dengan masalah mikro, yang sederhana dan berjangka pendek, maka desain strategi yang dihasilkan juga akan bersifat mikro, spesifik, dan bisa dieksekusi oleh komisi *ad hoc* yang berjangka pendek.

Keempat, metode pencocokan (*matching*) antar faktor strategi yang bertujuan hanya untuk menentukan matriks posisi strategis organisasi sebagaimana yang diterapkan dalam matriks SWOT, matriks SPACE, matriks BCG, Matriks Internal-Eksternal, dan matriks *Grand Strategy* 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 kuadran yang lain, atau bahkan sangat mungkin saling bertentangan. Disamping itu, paket-paket strategi generik yang direkomendasikan dalam setiap kuadran selalu berbentuk pola yang baku, umum, universal, tanpa memperhatikan situasi unik dan spesifik yang dihadapi oleh setiap organisasi. Sehingga *framework* formulasi strategi berbasis matriks posisi strategis tersebut hanya bisa diaplikasikan untuk menjawab masalah dakwah yang berdimensi jangka panjang. Sedangkan untuk menjawab masalah dakwah yang bersifat situasional,

dan berdimensi jangka pendek, metode matriks dengan paket-paket strategi generik tidak dapat digunakan.

Kelima, dalam implementasi strategi, pemecahan masalah dakwah yang bersifat makro dan berjangka panjang harus dieksekusi oleh manajerial tertinggi di level korporasi, unit usaha, dan fungsional atau departemen. Tetapi untuk pemecahan masalah dakwah yang bersifat mikro dan berjangka pendek harus bisa direncanakan dan dieksekusi oleh manajerial di level mikro atau komisi *ad hoc*. Akan tetapi, strategi jangka pendek ini harus bersinergi dengan arahan strategi yang lebih tinggi. Komisi *ad hoc* pelaksana strategi juga harus dibatasi oleh mandat atau batasan kerja yang jelas. Agar strategi di tingkat komisioner ini tidak bertentangan dengan hirarkhi wewenang dan strategi yang lebih tinggi.

Berdasarkan lima premis tersebut, maka metode analisis (*framework*) dalam formulasi strategi dakwah yang berdimensi jangka pendek dan mikro dapat dilakukan dengan cara berikut. *Pertama*, Sintesis seluruh antar faktor-faktor strategi dari lingkungan internal dan eksternal harus dilakukan secara komprehensif. Tidak hanya berorientasi pada mengelola faktor internal untuk menghadapi faktor eksternal, melainkan juga menghubungkan semua faktor strategis dari semua domain, yaitu: (1) Sintesis antar faktor-faktor strategis dalam lingkungan internal; (2) Sintesis faktor-faktor strategis dari lingkungan internal dengan faktor-faktor strategis dari lingkungan eksternal; dan (3) Sintesis antar faktor-faktor strategis dalam lingkungan eksternal. Karena organisasi juga perlu menerapkan strategi yang multidimensional yang mempertimbangkan semua aspek

lingkungan. Tidak cukup hanya melihat hubungan satu arah antara lingkungan internal dengan eksternal saja, melainkan juga perlu mempertimbangkan hubungan antar lingkungan internal dan antar lingkungan eksternal.

Kedua, Desain strategi dirumuskan sebagai solusi atas situasi spesifik/unik organisasi dakwah, tidak harus mengikuti pola strategi generik di tingkat makro. Bisa jadi setiap jenis masalah spesifik yang dihadapi akan menghasilkan strategi yang juga spesifik dan berbeda dengan situasi yang lain. Pola paket-paket strategi generik hanya bisa dirumuskan sejauh memiliki konteks situasi spesifik yang persis sama. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa faktor-faktor dan masalah yang terjadi di level mikro dan berjangka pendek itu sangat bervariasi dan unik. Sehingga membutuhkan rumusan strategi yang juga spesifik dan unik. *Ketiga*, rumusan strategi tidak harus dikanalisis dalam bentuk kuadran-kuadran matriks yang terpisah, agar opsi-opsi strategi tidak terpecah-pecah (parsial). Bahkan, opsi-opsi strategi tersebut bisa dikonsolidasikan, disinergikan, serta disusun dalam model tahapan pelaksanaan yang sistematis. Karena untuk pemecahan masalah dakwah yang bersifat mikro, sederhana, dan berjangka pendek seringkali membutuhkan beberapa strategi yang saling terkait dan dilaksanakan dalam waktu yang hampir bersamaan. Sehingga hubungan keterkaitan antar strategi beserta tahapan pelaksanaannya harus jelas dan sistematis.

Keempat, Jika kanalisasi kuadran strategi tidak perlu dilakukan, maka analisis pemetaan lingkungan tidak harus menghasilkan penetapan posisi strategis organisasi pada suatu kuadran tertentu.

Oleh karena itu, analisis dalam pemetaan lingkungan tidak perlu menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menghitung skor bobot dan rating dari setiap faktor strategi dari lingkungan, karena tidak dibutuhkan koordinat posisi strategis organisasi. *Kelima*, Level hirarkhi organisasi dalam perumusan dan implementasi manajemen strategi tidak harus dibatasi pada level korporasi, unit bisnis, atau fungsional, melainkan juga bisa dilakukan pada level komisioner yang tidak permanen (*ad hoc*). Karena masalah dakwah tidak

selalu terjadi hanya pada level makro (korporat), melainkan juga sangat mungkin terjadi di level mikro yang harus dihadapi oleh manajerial pada level paling bawah atau komisioner. Dengan model adaptasi metode analisis manajemen strategi tersebut, maka bisa dilakukan suatu perbandingan antara *framework* berdasarkan teori manajemen strategi yang berdimensi jangka panjang, dengan *framework* manajemen strategi dakwah yang berjangka pendek dalam tabel berikut:

Tabel 1 – Perbandingan Framework

Framework Man. Strategi	Framework Menurut Teori Manajemen Strategi Yang Berdimensi Jangka Panjang	Adaptasi Framework Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek
Pemetaan lingkungan (<i>environment scanning</i>)	Berbasis pada masalah-masalah atau faktor strategis yang umum dan bersifat makro Mempertimbangkan prediksi kondisi organisasi pada masa mendatang yang panjang (periode mendatang, 5-25 tahun) Dipetakan pada setiap akhir atau awal periode (minimal 1-5 tahun)	Berbasis pada masalah-masalah atau faktor strategis yang spesifik dan bersifat mikro Mempertimbangkan prediksi kondisi organisasi pada masa mendatang yang pendek (1 minggu/bulan/tahun depan) Dipetakan pada setiap saat jika ada dinamika lingkungan yang perlu direspon
Formulasi strategi	Menghubungkan (analisis sintesis) sumbu faktor-faktor lingkungan secara satu arah saja, yaitu dari lingkungan internal pada lingkungan eksternal Harus menentukan posisi strategis organisasi dalam suatu kuadran tertentu. Karena posisi strategis ini akan menentukan paket-paket strategi generik yang dipilih. Metode analisisnya menggunakan teknik kuantitatif dengan menghitung bobot dan rating setiap faktor strategis, untuk mengetahui koordinat posisi strategis organisasi. Menerapkan paket-paket strategi generik yang telah direkomendasikan teori di setiap kuadran berdasarkan posisi strategis organisasi. Sehingga sifat strategi adalah baku dan universal.	Menghubungkan (analisis sintesis) antar faktor-faktor lingkungan secara komprehensif: internal-internal, internal-eksternal, eksternal-eksternal Tidak perlu menentukan posisi strategis organisasi dalam suatu kuadran tertentu. Karena tidak terikat dengan paket-paket strategi yang generik. Metode analisisnya menggunakan teknik kualitatif, tanpa menghitung bobot dan rating setiap faktor strategis. Karena koordinat posisi strategis tidak diperlukan dalam analisa. Tidak perlu menerapkan paket-paket strategi generik yang telah direkomendasikan di setiap kuadran, karena posisi strategis organisasi tidak diketahui. Sehingga sifat strategi akan lebih terbuka, kreatif dan fleksibel.
Implementasi strategi	Pelaksanaan strategi yang bersifat makro dan jangka panjang harus dipimpin langsung oleh manajerial tertinggi di level korporasi, unit bisnis, dan fungsional	Pelaksanaan strategi yang bersifat mikro dan jangka pendek tidak harus dieksekusi oleh manajerial tertinggi, melainkan bisa dijalankan oleh delegasi di level komisi <i>ad hoc</i> (mikro) dengan mandat yang jelas

Kesimpulan

Agar dapat dipalikesikan untuk menjawab problematika dakwah yang berdimensi jangka pendek, maka *framework* manajemen strategis dapat diadaptasikan dalam tiga proses berikut: *pertama*, proses analisa sintesis antar faktor-faktor strategi dari lingkungan internal dan eksternal harus dilakukan secara komprehensif, yang mempertemukan semua faktor internal dengan internal, internal dengan eksternal dan eksternal dengan eksternal. Dengan demikian akan bisa menghasilkan rumusan strategi yang bersifat holistik (tidak parsial), sinergis (setiap strategi akan saling tergantung dan tidak berdiri sendiri-sendiri), dan sistematis (bisa disusun dalam tahapan yang runtut). *Kedua*, proses kanalisasi faktor strategis dalam bentuk matriks atau kuadran yang membatasi pola strategi dalam paket-paket yang bersifat generik tidak bisa diterapkan untuk pemecahan masalah dakwah yang berdimensi jangka pendek.

Sehingga proses formulasi strategi akan lebih terbuka, dinamis dan kreatif, tidak harus mengikuti pola-pola strategi yang telah ditentukan secara apriori. *Ketiga*, dalam implementasinya, keputusan strategi dapat dirumuskan dan dieksekusi oleh manajer tingkat bawah, bahkan juga bisa dilakukan oleh sebuah komisi yang bersifat *ad hoc*.

Framework manajemen strategis baru ini bisa diterapkan oleh semua organisasi, termasuk organisasi dakwah untuk merespons situasi dinamika lingkungan yang sangat cepat dan berjangka pendek. Karena proses yang lebih sederhana tanpa kanalisasi faktor strategis, tanpa analisis kuantitatif yang rumit, serta mampu menghasilkan rumusan strategi yang lebih bebas terbuka sesuai kondisi yang spesifik. Sehingga organisasi akan bergerak lebih *agile* dan lentur dalam strateginya, tidak terjebak pada pilihan paket-paket strategi generik yang bersifat beku dan kaku.

Bibliografi

- Ahmad Abdul 'Adhim Muhammad, *Strategi Hijrah: Prinsip-prinsip Ilmiah dalam Ilham Tuhan*, Solo: Tiga Serangkai, 2004.
- Ali Mustafa Yaqub, *Sejarah dan Metode Dakwah Nabi*, Jakarta: Pustaka Firdaus, 2000.
- Enjang AS & Aliyudin, *Dasar-dasar Ilmu Dakwah: Pendekatan Filosofis dan Praktis*, Bandung: Widya Padjadjaran, 2009.
- Fred David, *Manajemen Strategis : Konsep*, Jakarta : Salemba Empat, 2010.
- Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*, Jakarta: Gramedia, 2015.
- Gofur Ahmad, *Manajemen TALU (Teknik Analisis Lingkungan Usaha)*, Jakarta: Grasido, 2012.
- H. Syamsuddin RS., *Sejarah Dakwah*, Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2016.
- Hendrawan Supratikno, dkk., *Advance Strategic Management*, Jakarta: Gramedia, 2003.
- J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003.
- Jemsly Hutabarat & Martani Huseini, *Pengantar Manajemen Strategik Kontemporer : Strategik di Tengah Operasional*, Jakarta : Elex Media Komputindo, 2006.

- Jemsly Hutabarat & Martani Huseini, *Strategi: Pendekatan Komprehensif dan Terintegrasi Strategic Excellence dan Operational Excellence secara Simultan*, Jakarta: UI Press, 2011.
- John A. Pearce & Richard B. Robinson, *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Jilid 1, Tangerang: Binarupa Aksara.
- John W. Cresswell, *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset: Memilih diantara Lima Pendekatan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- M. Taufiq Amir, *Strategic Mindset*, Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 2009.
- Michael Allison & Jude Kaye, *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Nirlaba*, Jakarta: Pustaka Obor, 2013.
- Mohammad Ali Azis, *Ilmu Dakwah* (Edisi Revisi), Jakarta: Prenadamedia Group, 2016.
- Muhammad Munir & Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, Jakarta: Kencana, 2006.
- Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996.
- Suwarsono, *Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus*, Yogyakarta : STIM YKPN, 2008.
- Wahidin Saputra, *Pengantar Ilmu Dakwah*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012.