



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

inteleksia

Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah

Formulasi Strategi Dakwah Berbasis Analisis SWOT: Studi Kasus
Renstra Masjid Baitussalam Sidoarjo 2023

Shofyan Affandy

Motivasi Rasulullah Menghadapi Tahun Kesedihan dalam Kerangka
Self-Determination Theory

Ilham Yosi Ariansyah

Kepemimpinan Umar Bin Abdul Aziz Perspektif Teori Keteladanan Kauzes-Posner

Sutiyono dan Ahmad Hidayat

Kredibilitas Abu Bakar Ash-Shiddiq dalam Meredam Perpecahan Umat Islam
pada Peristiwa Saqifah Bani Saidah

Yudi Asmara Harianto

Strategi Pembangunan Spiritual Nabi Muhammad pada Masa Awal Madinah

Niken Kusuma Haren

Pesan Dakwah Majasi untuk Meningkatkan Internalisasi Nilai Islam
pada Generasi Milenial

Wahanani Mawasti dan Alan Surya

Analisis Hermeneutik Dilthey Pada Kisah Ashabul Kahfi dalam QS. Al-Kahfi: 9-26

Eka Anjani

Analisa Gaya Bahasa K.H. Ahmad Mustofa Bisri pada Puisi

“Selamat Tahun Baru Kawan”

Sri Wahyuni

Teknik Argumentasi Ceramah Bertema Vaksinasi COVID-19 di Media Youtube

Achmad Al Farisi

Kritik Pemikiran Relativisme Moral yang Dibangun dari Temuan
di Bidang Neuroscience

Mimi Maolani

Peran Modal Sosial dalam Pengembangan Masyarakat Desa Wisata

Pujon Kidul Malang

Usman Maarif

FORMULASI STRATEGI DAKWAH BERBASIS ANALISIS SWOT: STUDI KASUS RENSTRA MASJID BAITUSSALAM SIDOARJO 2023

Shofyan Affandy

STID Al-Hadid, Surabaya

shofyanaffandy@gmail.com

Abstrak: *Formulasi strategi adalah proses perencanaan strategis organisasi dalam mengelola sumber dayanya secara optimal demi mencapai visi, misi, dan tujuannya. Analisa SWOT adalah salah satu instrumen manajemen bagi organisasi untuk melakukan formulasi strategi berbasis pada dinamika lingkungan internal dan eksternalnya. Masjid Baitussalam Sidoarjo sedang melakukan reformasi kepengurusan takmir secara periodik. Dalam momentum tersebut, Takmir Masjid Baitussalam perlu merancang suatu perencanaan strategis dakwah secara sistematis dan komprehensif. Hal ini menjadi eksperimentasi untuk menakar sejauhmana relevansi framework formulasi strategi berbasis analisis SWOT mampu beradaptasi pada lingkungan organisasi dakwah masjid. Penelitian dalam artikel ini bertujuan untuk menerapkan instrumen analisis SWOT sebagai framework formulasi strategi dakwah Masjid Baitussalam Sidoarjo. Penelitian lapangan (field research) ini menggunakan metode kualitatif pendekatan rasionalistik, dengan mengkonstruksikan strategi organisasi melalui penerapan framework teori pada studi kasus empiris. Analisis yang digunakan adalah sintesa induktif dari premis data deskriptif lingkungan yang memiliki keterkaitan logis, untuk menghasilkan solusi strategis. Outcome yang dihasilkan adalah seperangkat strategi dakwah periodik yang meliputi strategi optimalisasi kapasitas internal, inovasi pengembangan produk dakwah, intensifikasi dan ekstensifikasi penggalan donasi, serta akomodasi seluruh elemen jemaah melalui model dakwah yang inklusif dan multikultural.*

Kata Kunci: *Perencanaan Strategis, Analisis SWOT, Formulasi Strategi*

Abstract: **DA'WA STRATEGY FORMULATION BASED ON SWOT ANALYSIS: A CASE STUDY OF STRATEGIC PLANNING BAITUSSALAM MOSQUE SIDOARJO 2023.** *Strategy formulation is an organization's strategic planning process in managing its resources optimally in order to achieve its vision, mission and objectives. SWOT analysis is a management instrument for organizations to formulate strategies based on the dynamics of their internal and external environment. The Baitussalam Mosque in Sidoarjo is carrying out periodic management reforms for takmir. In this momentum, the Takmir of Baitussalam Mosque needs to design a strategic da'wah plan in a systematic and comprehensive manner. This is an experiment to measure the relevance of the SWOT analysis-based strategy formulation framework to adapt to the mosque da'wah organizational environment. The research in this article aims to apply the SWOT analysis instrument as a framework for the formulation of the da'wah strategy at the Baitussalam Mosque in Sidoarjo. This field research uses a qualitative rationalistic approach, by constructing an organizational strategy through the application of a theoretical framework to an empirical case study. The analysis used is an inductive synthesis of the premise of environmental descriptive data that has a logical connection, to produce strategic solutions. The resulting*

outcome is a set of periodic da'wah strategies which include internal capacity optimization strategies, innovative da'wah product development, intensification and extensification of soliciting donations, as well as accommodation for all elements of the congregation through an inclusive and multicultural da'wah model.

Keywords: Strategic Planning, SWOT Analysis, Strategy Formulation

Pendahuluan

Setiap organisasi yang memiliki visi, misi dan tujuan yang akan dicapai, pasti membutuhkan seperangkat perencanaan strategi yang dirancang secara sistematis untuk mencapainya. Seperangkat strategi organisasi ini diformulasikan secara detail dengan mempertimbangkan semua situasi lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal secara komprehensif. Karena strategi organisasi yang baik harus bisa mengakomodasi faktor-faktor kapasitas internal, preferensi pasar, strategi pesaing, serta situasi eksternal yang dinamis.

Untuk memformulasikan strategi organisasi yang mampu mengakomodasi seluruh situasi lingkungan yang dinamis, dibutuhkan suatu analisis perencanaan strategis yang dirancang secara sistematis, fleksibel dan komprehensif. Yaitu perencanaan strategis yang memiliki prosedur analisis yang ketat dan logis, adaptif terhadap dinamika lingkungan, serta mampu merangkul seluruh faktor strategis yang berpengaruh besar bagi pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan strategis ini akan berfungsi untuk mempertajam fokus organisasi, agar semua sumber daya organisasi dikelola secara optimal untuk mencapai visi-misinya.¹

Salah satu prosedur perencanaan strategis yang paling banyak diterapkan pada berbagai jenis organisasi atau perusahaan adalah analisis SWOT. SWOT adalah akronim dari empat kata, yaitu *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threat* (ancaman). Analisis SWOT adalah sebuah teknik untuk menciptakan gambaran umum tentang situasi strategis organisasi. Asumsinya strategi yang efektif mengharuskan adanya kesesuaian antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Strategi yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan, serta meminimalkan kelemahan dan ancamannya.²

Dalam konteks organisasi dakwah, strategi dakwah adalah seperangkat cara-cara atau jalan-jalan yang akan ditempuh oleh organisasi dakwah untuk mengelola sumber daya internalnya, serta menghadapi dinamika lingkungan eksternalnya secara optimal untuk mencapai tujuan dakwahnya. Masjid Baitussalam di Kecamatan Sukodono, Kabupaten Sidoarjo adalah organisasi dakwah yang memiliki visi-misi untuk memakmurkan masjid melalui kegiatan dakwah berhaluan ahlussunnah wal jemaah.

¹ Allison, Michael & Jude Kaye, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2004, 2.

² John A. Pearce II dan Richard B. Robinson Jr., *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Jakarta : Salemba Empat, 2013, 156.

Pada tahun 2023 ini, Masjid Baitussalam Sidoarjo akan melakukan reformasi pengurus untuk ketiga kalinya sejak awal berdirinya. Dalam momentum ini, pengurus takmir Masjid Baitussalam yang baru memiliki komitmen untuk merancang sebuah perencanaan strategis periodik yang sistematis dan komprehensif. Perencanaan strategis ini diharapkan dapat menghasilkan gambaran strategi dakwah periodik Masjid Baitussalam yang lebih adaptif dan responsif pada dinamika situasi lingkungan secara komprehensif. Karena itu, dibutuhkan inovasi baru untuk merancang perencanaan strategis yang berbasis pada analisa pemetaan faktor-faktor strategis pada lingkungan internal dan eksternal organisasi, serta formulasi strategi dakwah yang adaptif terhadap dinamika lingkungan tersebut.

Untuk itu, perencanaan strategis Masjid Baitussalam perlu dirancang menggunakan instrumen analisis SWOT. Penerapan analisis SWOT untuk formulasi strategi dakwah ini harus disesuaikan dengan karakter lingkungan dakwah yang berbeda dengan lingkungan persaingan bisnis. Penelitian dalam artikel ini bertujuan untuk melakukan eksperimentasi formulasi strategi dakwah Masjid Baitussalam berbasis analisis SWOT.

Outcome yang dihasilkan adalah seperangkat strategi dakwah Masjid Baitussalam untuk satu periode, dengan mempertimbangkan seluruh faktor kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal secara komprehensif.

Merujuk pada beberapa penelitian terdahulu, telah banyak manfaat yang diperoleh dari upaya menerapkan analisis SWOT pada konteks organisasi sosial nir-laba. Seperti yang telah dilaporkan dalam beberapa penelitian tentang penerapan analisis SWOT untuk berbagai organisasi sosial nir-laba yang telah dilakukan oleh A. Wibowo (2015),³ Martina Štěpánková (2017),⁴ Hadi Suyono (2017),⁵ N. Dewi (2018),⁶ Lina Safitri dan Trianawati (2019),⁷ dan Shofyan Affandy (2020).⁸ Bahkan penerapan analisis SWOT untuk organisasi dakwah berbasis masjid juga telah dilakukan oleh beberapa peneliti seperti Rahmat Fauzi (2017),⁹ Nurhadi (2018),¹⁰ Tomy Priyambodo dan Agus Mulyono (2018),¹¹ Ahmad Shodiqin (2019),¹² dan Muhammad Ilham Muzakki (2020).¹³ Berbagai penelitian terdahulu tersebut telah memberikan inspirasi positif bagi pengembangan gagasan dan implementasi penelitian ini, meskipun masing-masing penelitian memiliki

³ A. Wibowo, *Implementasi Perencanaan Strategis pada Organisasi Non Profit*, Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia, 2(1), 2015.

⁴ Martina Štěpánková, *The Use of SWOT Analysis in Non-profit Organizations*, European Journal of Business and Social Sciences, 2017.

⁵ Hadi Suyono, *Analisis SWOT pada Sektor Koperasi di Indonesia*, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 2017.

⁶ N.N. Dewi, *Implementasi Perencanaan Strategis pada Lembaga Pendidikan Tinggi Swasta*. Jurnal Manajemen, 22(2), 262-275, 2018.

⁷ Lina Safitri, dan Trianawati, *Penerapan Analisis SWOT dalam Perencanaan Strategis Organisasi Non-profit*, Jurnal Bisnis dan Manajemen, 2019.

⁸ Shofyan Affandy, *Analisis SWOT Dakwah*, Surabaya: Perkumpulan Zehna Ardh Grumma, 2020.

⁹ Rahmat Fauzi, *Strategi Pengembangan Masjid di Era Globalisasi dengan Pendekatan Analisis SWOT*, Jurnal Ilmiah Al-Mudarris, 2017.

¹⁰ Nurhadi, *Analisis SWOT dalam Pengembangan Manajemen Masjid*, Jurnal Studi Agama dan Masyarakat, 2018.

¹¹ Tomy Priyambodo dan Agus Mulyono, *Analisis SWOT dalam Pengembangan Pemberdayaan Ekonomi di Masjid*, Jurnal Pemberdayaan Masyarakat Madani, 2018.

¹² Ahmad Shodiqin, *Penerapan Analisis SWOT pada Lembaga Pengelolaan dan Pemberdayaan Masjid*, Jurnal Iqtishoduna, 2019.

¹³ Muhammad Ilham Muzakki, *Penerapan Analisis SWOT pada Lembaga Pengelola Masjid Al-Hidayah Kampus Universitas Gadjah Mada*, Jurnal Rekayasa Sistem dan Teknologi Industri, 2020.

perspektif dan menghasilkan implikasi teoritis yang berbeda.

Artikel ini disusun sebagai penelitian lapangan (*field research*) menggunakan metode kualitatif dengan menerapkan pendekatan rasionalistik.¹⁴ Tujuan penelitian adalah untuk mengkonstruksikan gagasan tentang strategi organisasi melalui penerapan prosedur teori pada studi kasus empiris. Analisis yang digunakan adalah sintesa induktif atas faktor-faktor dari data deskriptif lingkungan yang memiliki keterkaitan logis, untuk menghasilkan solusi strategis. Sesuai kaidah penelitian kualitatif yang interpretatif, maka proses analisis sepenuhnya menggunakan oleh peneliti sebagai instrumen utama.¹⁵

Subjek penelitian adalah Pengurus Takmir Masjid Baitussalam yang berada di Kelurahan Kebonagung, Kecamatan Sukodono, Kabupaten Sidoarjo. Obyek penelitian adalah formulasi strategi dakwah Masjid Baitussalam untuk periode tahun 2023-2028. Perspektif yang digunakan adalah kerangka teori (*framework*) analisis SWOT yang dikembangkan dalam studi perencanaan strategis pada disiplin ilmu manajemen strategis.

Penelitian ini bersumber pada data-data primer yang digali dari beberapa responden menjadi stakeholder Masjid Baitussalam, meliputi: pengurus inti takmir Masjid Baitussalam, struktur birokrasi di tingkat RT, RW dan Kelurahan, jemaah serta warga

sekitar Masjid Baitussalam. Instrumen penggalan data menggunakan teknik wawancara mendalam (*depth interview*) dan observasi partisipatif, sehingga diperoleh kualitas data kualitatif yang otentik dalam situasi lingkungan yang natural.¹⁶

Teori Perencanaan Strategis dan Analisis SWOT

Perencanaan strategis diperlukan untuk memperoleh dan mempertahankan posisi keunggulan bersaing dengan menawarkan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan memanfaatkan dukungan sumber daya yang dimiliki secara optimal¹⁷. Perencanaan strategis merupakan proses penyusunan perencanaan jangka Panjang, karena itu prosesnya banyak menggunakan analisis. Analisis situasi harus dilakukan oleh manajer puncak untuk menentukan strategi yang sesuai dengan peluang eksternal dan kekuatan internal agar dapat menghasilkan *corporation distinctive competence* (kekuatan perusahaan yang tidak mudah ditiru oleh pesaing).¹⁸

Analisis SWOT adalah analisis situasi dengan cara mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategis perusahaan dengan menerapkan logika memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal berupa peluang dan ancaman dengan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan

¹⁴ Prof. Dr. H. Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi III, Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996, 55.

¹⁵ Dr. Lexy J. Moleong, M.A., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rodakarya, 2000, 4-5.

¹⁶ Prof. Dr. Emzir, M.Pd. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Analisis Data*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012, 1.

¹⁷ Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis, Analisis SWOT: Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*, Jakarta: Gramedia, 2013, 3.

¹⁸ Ibid, 9-10.

sehingga membentuk matrix empat kuadran.¹⁹ Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan antara faktor internal dengan faktor eksternal yang menghasilkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (*strength-opportunity*), strategi WO (*weakness-opportunity*), strategi ST (*strength-threat*), dan strategi WT (*weakness-threat*).²⁰

Kekuatan (*strengths*) adalah faktor-faktor positif internal organisasi atau perusahaan yang memungkinkan untuk mencapai keunggulan kompetitif atau memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Sedangkan kelemahan (*weaknesses*) adalah faktor-faktor negatif internal organisasi atau perusahaan yang dapat menjadi hambatan dalam mencapai tujuan dan mempengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan.

Peluang (*opportunities*) adalah faktor-faktor positif eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi atau perusahaan untuk menciptakan nilai tambah dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Sedangkan ancaman (*threats*) adalah faktor-faktor negatif eksternal yang dapat menjadi tantangan atau risiko bagi organisasi atau perusahaan.

Analisis SWOT pertama kali diperkenalkan pada tahun 1960-an oleh Albert Humphrey, seorang konsultan manajemen dari Stanford Research Institute (SRI). Analisis ini awalnya digunakan untuk membantu perusahaan-perusahaan besar dalam pengambilan keputusan strategis. Pada awalnya, analisis SWOT hanya terdiri dari dua faktor yaitu faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman).

Pada tahun 1970-an, sejumlah teori manajemen seperti analisis PEST (*Political, Economic, Social, and Technological*) dan analisis *Five Forces* (kekuatan persaingan dalam industri) dikembangkan untuk menambah pemahaman mengenai faktor-faktor eksternal dalam analisis SWOT. Pada tahun 1980-an, analisis SWOT semakin dipopulerkan dan digunakan oleh banyak organisasi dalam perencanaan strategis. Pada periode ini, analisis SWOT juga mulai diterapkan pada skala yang lebih kecil seperti analisis SWOT pada produk, proyek, atau bahkan individu.

Sejak awal pengembangannya, analisis SWOT telah mengalami banyak perkembangan dan variasi dalam aplikasinya. Beberapa variasi analisis SWOT termasuk analisis TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses, and Strengths*), yang menekankan pada perumusan strategi yang memanfaatkan ancaman dan kelemahan organisasi, serta analisis SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results*), yang menekankan pada pemanfaatan kekuatan dan peluang organisasi untuk mencapai aspirasi dan hasil yang diinginkan.

Meskipun lebih banyak digunakan pada organisasi bisnis komersial, tapi analisis SWOT juga bisa diterapkan pada organisasi sosial nir-laba dengan menjalankan tahap-tahap sebagai berikut: (1) Identifikasi kekuatan organisasi: identifikasi kekuatan atau keunggulan organisasi sosial nir-laba. Hal ini dapat berupa jaringan relawan yang kuat, keahlian karyawan atau sukarelawan, dukungan dari pemerintah atau masyarakat, atau memiliki reputasi yang baik di

¹⁹ Ibid, 20-21.

²⁰ Fred R. David, *Manajemen Strategis : Konsep*, Jakarta : Salemba Empat, 2012, 327.

masyarakat; (2) Identifikasi kelemahan organisasi: identifikasi kelemahan atau kekurangan organisasi sosial nirlaba. Hal ini dapat berupa kurangnya sumber daya, kurangnya pengalaman atau keahlian, atau permasalahan dalam manajemen organisasi; (3) Identifikasi peluang: identifikasi peluang atau potensi di sekitar organisasi sosial nirlaba. Hal ini dapat berupa adanya kebutuhan masyarakat yang belum terpenuhi, adanya peluang kerja sama dengan pihak-pihak terkait, atau dukungan dari pemerintah atau korporasi; (4) Identifikasi ancaman: identifikasi ancaman atau risiko di sekitar organisasi sosial nirlaba. Hal ini dapat berupa adanya persaingan dengan organisasi serupa, perubahan regulasi pemerintah, atau perubahan kebijakan dari mitra organisasi; (5) Analisis dan evaluasi: melakukan analisis dan evaluasi untuk menentukan tingkat kepentingan dan dampaknya pada organisasi sosial nirlaba. Misalnya, kekuatan organisasi sosial nirlaba dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kelemahan atau kekurangan, dan peluang yang ada dapat dijadikan strategi untuk mencapai tujuan organisasi sosial nirlaba; (6) Formulasi strategi: menetapkan strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi. Strategi yang ditentukan harus memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada, serta mengatasi kelemahan dan ancaman yang muncul, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi sosial nirlaba. Strategi tersebut dapat berupa pengembangan program atau kegiatan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, pengembangan jaringan kerjasama dengan mitra, atau pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas organisasi sosial nirlaba.

Analisis SWOT 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 subyektivitas 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.

Profil Masjid Baitussalam Sukodono Sidoarjo

Masjid Baitussalam dibangun oleh pengembang sejak tahun 2000-an sebagai fasilitas umum (fasum) bagi warga perumahan Griya Kebonagung 2, Sukodono. Saat ini telah sepenuhnya dikelola oleh warga perumahan Griya Kebonagung 2, Sukodono. Secara fisik, bangunan masjid Baitussalam telah mengalami berbagai pengembangan dan perluasan. Sehingga saat ini sudah bisa menampung lebih dari 200 orang jemaah di dalam masjid.

Pada masa awal, pengelola masjid dan jemaah banyak berasal dari warga kampung di luar kompleks perumahan Griya Kebonagung. Tapi saat ini, setelah dibangun *one gate system*, seluruh pengurus takmir dan jemaah berasal dari warga perumahan Griya Kebonagung 2. Sehingga Masjid menjadi lebih eksklusif sepenuhnya milik warga perumahan. Sehingga karakter demografis warga perumahan sangat mewarnai corak keagamaan di Masjid Baitussalam. Sejak awal digunakan, Kepengurusan Takmir Masjid Baitussalam telah mengalami tiga kali pergantian periode kepengurusan. Tahun 2023 ini memasuki periode yang ketiga dengan struktur kepengurusan yang baru.

Corak keagamaan Masjid Baitussalam: Pada masa awal, saat masih melibatkan pengurus dari warga kampung di luar kompleks perumahan, corak keagamaannya lebih dekat dengan tradisi Muhammadiyah yang sering mengadakan kajian tafsir dan anti terhadap tradisi sholawatan. Tapi saat ini, setelah dikelola oleh warga perumahan sendiri, Masjid Baitussalam mengikuti tradisi dakwah *Ahlussunnah wal Jemaah*, karena lebih banyak warga dan pengurus yang

berasal dari kalangan Nahdliyin. Sehingga kegiatan sholawatan, diba'an, yasinan, tahlilan, dan istighosah menjadi tradisi rutin yang dilakukan.

Corak keagamaan *ahlussunnah wal jemaah* ini menjadi karakter yang kuat bagi mayoritas penduduk Sidoarjo, termasuk di lingkungan kecamatan Sukodono, desa kebonagung dan sekitarnya. Ikatan ini menjadi jaringan sosial yang kuat diantara internal warga kompleks kebonagung dengan penduduk desa asli serta dengan struktur birokrasi hingga di tingkat kelurahan. Karakter demografis warga perumahan Griya Kebonagung:

- Jumlah warga sekitar 150 KK yang berada dalam satu RW dan terdiri atas empat RT.
- Mayoritas penghuni kompleks perumahan adalah warga pendatang dari kota-kota di Jawa Timur yang bekerja di Surabaya. Mereka memilih tinggal di wilayah Sukodono karena dekat dengan Surabaya dan harga rumah masih terjangkau. Sehingga ikatan antar warga tidak terlalu kuat jika dibandingkan dengan penduduk desa asli di luar kompleks perumahan.
- Sebagian besar penghuni adalah keluarga pada tingkat usia menengah, yaitu kepala keluarga rata-rata berusia antara 40-50 tahun, anak pertamanya masih menjalani studi setingkat pelajar atau mahasiswa dengan usia antara 15-25 tahun.
- Tingkat ekonomi keluarga pada kelas menengah-bawah, selaras dengan kelas perumahan sederhana yang memiliki luas tanah antara 90 m²- 105 m².
- Profesi kepala keluarga sebagian besar adalah pegawai/karyawan (swasta/ASN) tingkat menengah-bawah, atau TNI/Polri dengan pangkat menengah-bawah, yang memiliki jam kerja rutin selama 7-8 jam per hari.

- f. Tingkat pendidikan kepala keluarga rata-rata setingkat SLTA, sebagian juga ada yang setingkat sarjana.
- g. Agama mayoritas warga perumahan adalah muslim. Warga yang nonmuslim memiliki sikap yang sangat moderat dengan toleran terhadap perbedaan.

Berdasarkan hasil pemetaan, secara umum kondisi keorganisasian Masjid Baitussalam dapat dijelaskan pada beberapa poin berikut, *pertama*, posisi masjid berada di dekat gerbang utama kompleks perumahan, dekat dengan pos satpam. Saat ini masjid memiliki luas bangunan utama sekitar 100 m², serta bangunan teras di sisi kanan, kiri, dan belakang seluas 200 m². Diperkirakan masjid bisa menampung sekitar 200-250 jemaah. Fasilitas fisik secara umum cukup memadai untuk aktivitas ibadah rutin, pengajian, kegiatan adminitrasi, dan rapat/musyawah. Lahan parkir untuk jemaah biasanya menggunakan fasum lapangan serba guna di sebelah masjid. *Kedua*, program dakwah yang secara rutin berjalan adalah sholat berjemaah lima waktu, tetapi jumlah jemaahnya sekitar 10-20 orang saat sholat Maghrib dan Isya. Pada saat sholat subuh, dhuhur, dan Ashar seringkali tidak ada kegiatan sholat berjemaah, karena sebagian besar warganya masih bekerja. Demikian juga pada hari Jumat, tidak bisa diselenggarakan sholat Jumat berjemaah, karena tidak banyak warga yang bisa hadir. Kegiatan TPQ untuk anak-anak berjalan rutin setiap sore hari, dengan jumlah siswa antara 15-20 anak.

Ketiga, selain kegiatan dakwah rutin, masjid Baitussalam juga mengadakan kegiatan dakwah Peringatan Hari Besar Islam yang bersifat insidental. Program PHBI biasanya diselenggarakan kegiatan pengajian umum,

istighosah, yasinan, sholawatan, diba'an, atau samroh al-banjari. Kegiatan Ramadhan diisi dengan kegiatan takjil bersama, sholat tarawih, tadarus Quran, distribusi zakat, takbiran keliling, hingga sholat Idul Fitri. Pada hari Raya Qurban, selalu diselenggarakan penyembelihan hewan qurban hasil sumbangan patungan dari beberapa warga. *Keempat*, seluruh program dakwah dan operasional masjid ditopang dari sumbangan donatur dan infaq jemaah. Sebagian besar hasil pemasukan masjid digunakan untuk biaya operasional rutin setiap bulan. Sisa dananya disimpan untuk pembangunan fisik masjid dalam jangka panjang. Jika ada kegiatan insidental, biasanya masjid sangat mengandalkan pada sumbangan donatur program insidental. Pengurus masjid tidak memiliki divisi khusus yang bertugas mengelola atau melakukan penggalan donasi. Masjid cenderung bersikap pasif menunggu kesadaran warga untuk memberikan donasi melalui birokrasi tiap RT. Laporan penggunaan dana donasi juga tidak pernah dirinci dan dilaporkan secara berkala kepada para donatur.

Kelima, pengurus takmir masjid Baitussalam direkrut secara alamiah dari warga perumahan yang aktif mengikuti kegiatan sholat berjemaah di masjid. Karena Masjid selalu menjalankan tradisi ahlussunnah wal jemaah, maka warga yang sering hadir dalam sholat berjemaah adalah yang sejalan dengan tradisi tersebut. Sedangkan warga lain yang tidak terlalu menyukai kegiatan sholawatan saat sebelum dan setelah sholat wajib, biasanya cenderung memilih sholat di rumah. Sehingga, kekompakan antar pengurus takmir masjid cukup kuat, karena memiliki kesamaan dalam corak keagamaan yang dianut. *Keenam*, sebagian besar pengurus takmir masjid Baitussalam

berprofesi sebagai karyawan/pegawai dengan jam kerja rutin setiap hari. Sehingga kesempatan untuk bertemu dan berkoordinasi antar pengurus dilakukan di masjid setelah ibadah sholat Maghrib dan Isya. Koordinasi secara digital juga dilakukan melalui grup Whatssap pengurus takmir masjid. Jika diperlukan suatu pertemuan yang resmi dan mengundang seluruh pengurus, maka akan dipilih hari libur pada Sabtu atau Minggu malam. Sehingga agenda dakwah masjid harus bisa menyesuaikan dengan kesibukan kerja para pengurus.

Ketujuh, struktur kepengurusan takmir masjid selalu melibatkan beberapa pengurus utama di tingkat RT dan RW. Biasanya ketua RW akan dijadikan sebagai penasehat, dan para ketua RT akan dijadikan staf atau koordinator bidang yang cukup strategis. Tujuannya agar koordinasi jemaah masjid bisa menggunakan saluran birokrasi warga melalui RT dan RW. Hal ini membuat kebijakan atau program takmir masjid selalu mendapatkan dukungan penuh dari pengurus RT dan RW, serta bisa berjalan efektif dalam memobilisasi warga perumahan. Misalnya, program koordinasi donatur rutin atau sumbangan program insidental bisa berjalan efektif mulai proses sosialisasi hingga penghimpunan dana. Mobilisasi warga untuk menyumbang makanan atau takjil juga berjalan efektif dengan memanfaatkan birokrasi di setiap RT. *Kedelapan*, partisipasi warga pada program dakwah masjid terlihat lebih antusias hanya pada program-program PHBI yang bersifat insidental. Misalnya pada kegiatan pengajian umum, sholat tarawih, takjil, sholat hari raya, dan penyembelihan hewan qurban. Pada program rutin, seperti sholat wajib lima waktu, yasin-tahlil, TPQ dan pengajian ibu-ibu terlihat sepi peminat. Hanya beberapa

pengurus inti saja yang hadir dalam kegiatan rutin, jemaah dari warga kompleks perumahan jarang berpartisipasi. Faktor penyebabnya bisa karena kesibukan pekerjaan dan rumah tangga, atau karena program dakwah yang monoton, kurang inovatif dan tidak terkait dengan kebutuhan langsung mitra dakwah.

Analisis SWOT Masjid Baitussalam, Sukodono

Berdasarkan pada data-data riil yang didapatkan dari wawancara dan observasi lapangan, maka harus ditentukan beberapa faktor-faktor yang bersifat strategis, baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Faktor-faktor yang bersifat strategis ini ditentukan berdasarkan pada nilai penting atau besarnya pengaruh faktor tersebut dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan dakwah organisasi. Tidak semua data riil lapangan yang jumlahnya sangat melimpah bisa dijadikan sebagai faktor strategis. Perlu dipilih hanya beberapa faktor kunci, yang mencerminkan karakter/kondisi fundamental dari lingkungan organisasi. Faktor-faktor lain yang bersifat predikamental atau *peripheral* (pinggiran) bisa diabaikan atau hanya melengkapi proses analisa saja.

Dalam kaidah disiplin teori manajemen strategis, analisis SWOT mensyaratkan proses klasifikasi atas faktor-faktor strategis pada empat komponen, yaitu dua komponen dari lingkungan internal, dan dua komponen dari lingkungan eksternal. Dua komponen dari lingkungan internal itu adalah kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), serta dua komponen dari lingkungan eksternal adalah peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Kekuatan (*strength*)

menggambarkan berbagai keunggulan yang dimiliki internal organisasi dibandingkan dengan sumber daya kompetitor atau rata-rata organisasi sejenis. Kekuatan internal ini memiliki daya dorong yang sangat kuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Sebaliknya, kelemahan (*weakness*) menggambarkan inferioritas kapasitas internal jika dibandingkan dengan kompetitor atau rata-rata organisasi sejenis. Dan kelemahan internal ini akan menjadi *constraint* (hambatan) atau kendala bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Peluang (*opportunity*) menggambarkan

situasi lingkungan eksternal yang berpotensi dapat memberikan manfaat bagi organisasi jika bisa dikelola atau dieksploitasi dengan baik. Sebaliknya, ancaman (*threat*) menggambarkan situasi lingkungan eksternal yang berpotensi dapat menciptakan bahaya yang merugikan organisasi jika tidak diantisipasi secara tepat.

Dengan menerapkan kaidah teoritis analisis SWOT tersebut pada konteks situasi lingkungan Masjid Baitussalam, maka beberapa faktor strategis dapat diklasifikasikan dalam tabel berikut:

Tabel 1 – Faktor Strategis Masjid Baitussalam, Sukodono

KOMPONEN	FAKTOR LINGKUNGAN	SIMBOL
KEKUATAN	Pengurus memiliki kekompakan secara internal karena memiliki corak keagamaan dan mindset yang sama dalam mengembangkan dakwah ahlussunnah wal jemaah.	S1
	Pengurus memiliki jaringan yang kuat pada birokrasi di tingkat RT, RW hingga Kelurahan. Sehingga koordinasi, komunikasi dan mobilisasi pada warga cukup efektif.	S2
	Fasilitas fisik masjid yang cukup memadai, luas dan lengkap, sehingga sangat mendukung untuk beragam kegiatan dakwah, sejauh dirawat secara rutin.	S3
KELEMAHAN	Program dakwah monoton dan kurang inovatif, hanya menjalankan tradisi ahlussunnah wal jemaah yang sudah menjadi kebiasaan. Tidak ada program yang bisa langsung menjawab kebutuhan riil warga perumahan. Karena kegiatan/program berjalan berdasarkan kebiasaan, maka pembagian kerja departemental tidak berfungsi efektif. Semua program dirancang dan dilaksanakan secara bersama-sama dan bersifat spontan.	W1
	Pemasukan dana dari donatur dan infaq warga sangat terbatas. Donasi bulanan hanya cukup untuk biaya operasional. Program insidental masih harus mencari donatur lagi	W2
	Kesibukan pengurus pada pekerjaannya sebagai pegawai/karyawan membuat peran dakwahnya terbatas hanya pada waktu malam hari atau saat libur kerja.	W3
	Pengurus masjid belum memiliki divisi khusus yang bertugas mengelola dan menggali donasi secara aktif pada jaringan warga dan eksternal	W4
PELUANG	Struktur usia warga perumahan memiliki potensi besar bagi pembinaan dakwah pada remaja berbasis remas atau karang taruna. Tapi belum ada upaya atau inisiatif untuk melakukan mobilisasi dakwah pada kalangan remaja.	O1

KOMPONEN	FAKTOR LINGKUNGAN	SIMBOL
	Jaringan eksternal, khususnya pada birokrasi di tingkat kelurahan hingga Kabupaten berpotensi bisa menjadi <i>support system</i> bagi program dakwah masjid yang bercorak ahlussunnah wal jemaah. Tapi saat ini belum ada upaya untuk mengoptimalkan jaringan tersebut kepentingan pengembangan dakwah masjid. Selama ini, justru masjid yang lebih banyak berperan sebagai penerus pesan dari kelurahan.	O2
TANTANGAN	Siklus kehidupan warga perumahan yang berprofesi sebagai pegawai/karyawan dengan jam kerja tetap. Sehingga ruang partisipasi warga terbatas hanya pada waktu di luar jam kerja, yaitu malam hari atau saat hari libur kerja.	C1
	Warga perumahan yang memiliki corak keagamaan yang berbeda dengan tradisi Nahdliyin, cenderung bersikap apatis dan tidak merasa memiliki program dakwah masjid. Tapi mereka tetap menghormati perbedaan tentang pandangan keagamaan dan tidak memunculkan konflik horizontal.	C2

Dari tabel di atas, terdapat tiga komponen kekuatan (S1, S2, S3), empat komponen kelemahan (W1, W2, W3, W4), dua komponen peluang (O1, O2), dan tidak ada satupun komponen ancaman. Tidak adanya komponen ancaman ini disebabkan karena tidak ditemukan faktor dari lingkungan eksternal yang dianggap berpotensi membahayakan Masjid Baitussalam dalam menjalankan dakwahnya. Kondisi mitra dakwah yang berbeda keyakinan atau corak keagamaan sama sekali tidak memberikan potensi ancaman yang membahayakan bagi Masjid Baitussalam. Demikian juga dengan adanya masjid-masjid lain di luar kompleks perumahan Griya Kebonagung juga tidak bisa dinilai sebagai pesaing yang akan mengancam eksistensi Masjid Baitussalam. Karena masjid-masjid di kompleks perumahan yang lain memiliki ruang lingkup dakwah yang berbeda serta membina mitra dakwah di lingkungannya masing-masing tanpa harus saling berkompetisi dalam memperebutkan segmen pasar. Nilai-nilai masyarakat sekitar serta kebijakan pemerintah setempat juga tidak memberikan ancaman, bahkan jaringan

birokrasi di kalangan warga Nahdliyin bisa menjadi peluang yang bisa dimanfaatkan untuk berkolaborasi. Karena itu, dalam konteks kasus dakwah Masjid Baitussalam ini, tidak ditemukan adanya faktor eksternal yang berpotensi menjadi komponen ancaman (*threat*).

Akan tetapi, terdapat beberapa faktor eksternal yang meskipun tidak mengancam, tetapi bisa menghadirkan sebuah tantangan (*challenge*) yang harus dihadapi dan dikelola dengan baik oleh Masjid Baitussalam. Jika tantangan ini bisa dikelola dengan cara yang tepat, maka akan bisa berubah menjadi peluang (*opportunity*) yang bermanfaat bagi pengembangan dakwah Masjid Baitussalam. Tapi jika tantangan ini direspon dengan cara yang salah atau diabaikan saja, justru berpotensi akan menimbulkan ancaman (*threat*) atau hambatan (*obstacle*) di kemudian hari. Faktor eksternal yang menjadi tantangan (*challenge*) itu berasal dari kondisi warga kompleks perumahan Griya Kebonagung yang memiliki corak keagamaan yang beragam, sehingga memiliki preferensi yang berbeda-beda

terhadap produk dakwah. Selain itu, faktor kesibukan warga yang memiliki profesi sebagai pegawai dengan jam kerja rutin harian juga menjadi tantangan dalam hal mendorong partisipasi aktif warga dalam kegiatan dakwah. Artinya, Masjid Baitussalam harus bisa menjawab kedua tantangan tersebut dengan cara mendesain program dakwah yang tepat sesuai dengan preferensi, karakter dan kendala yang dimiliki oleh mitra dakwahnya. Sikap mengabaikan faktor tantangan tersebut, akan bisa mempersulit upaya Masjid Baitussalam untuk meningkatkan partisipasi aktif jemaah pada kegiatan dakwah. Karena tanpa adanya partisipasi aktif dari mitra dakwah, maka program dakwah yang dilakukan Masjid Baitussalam akan mengalami stagnasi, vakum, dan tidak mampu berkembang secara berkesinambungan.

Secara teoritis, konteks studi kasus Masjid Baitussalam ini telah memberikan inspirasi bagi upaya koreksi atau penyesuaian dalam teori analisis SWOT pada disiplin ilmu manajemen strategis. Khususnya bagi organisasi sosial/dakwah yang menghadapi situasi lingkungan yang berbeda dengan organisasi bisnis/komersial, bisa jadi akan menghasilkan model analisis SWOT yang berbeda. Karena organisasi sosial/dakwah tidak selalu berhadapan dengan organisasi pesaing yang harus berkompetisi secara *head to head* untuk memperebutkan penguasaan atas pasar. Bahkan dalam kondisi tertentu, antar organisasi dakwah yang berbeda bisa saja saling berkolaborasi secara saling menguntungkan.

Organisasi dakwah seperti Masjid, secara sosial tidak berhadapan dengan masjid yang lain untuk saling berkompetisi, apalagi saling

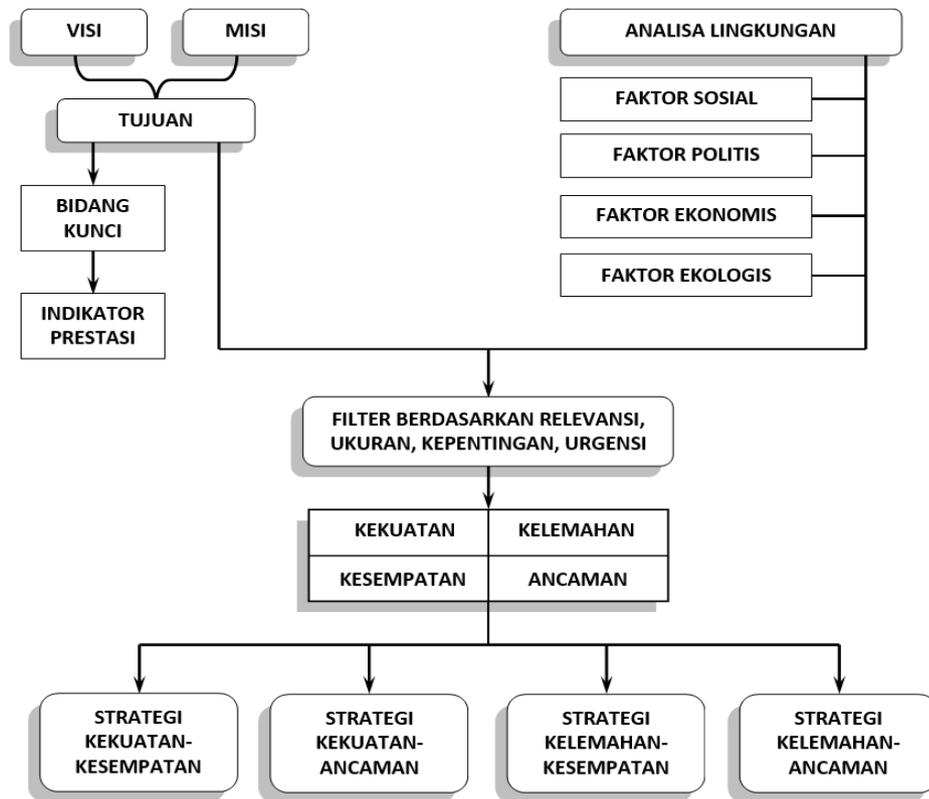
mengalahkan sebagaimana organisasi bisnis. Kehadiran satu masjid dalam lingkungan masyarakat tidak harus menimbulkan ancaman secara langsung pada masjid lainnya. Masjid yang dibangun pada satu kompleks perumahan tertentu, biasanya akan melayani mitra dakwah dari warga kompleks setempat saja. Masjid itu biasanya tidak memiliki misi untuk melakukan ekspansi pasar hingga merebut jemaah masjid dari kompleks perumahan yang berbeda. Eksistensi suatu masjid tidak akan terancam dan atau mengancam eksistensi masjid lain yang memang melayani komunitas masyarakat/jemaah yang berbeda. Keberhasilan dakwah suatu masjid juga tidak diukur dari kemampuannya melakukan perebutan pasar/mitra dakwah dari masjid lain.

Sehingga iklim kompetisi yang saling berhadapan, saling menghancurkan, saling berebut penguasaan pasar, demi keuntungan sendiri ini tidak dijumpai pada studi kasus yang diobservasi. Karena itu, komponen ancaman (*threat*) tidak ditemukan pada faktor-faktor strategis dari lingkungan eksternal. Justru muncul faktor strategis baru dari lingkungan eksternal, yaitu tantangan (*challenge*). Sehingga analisis SWOT bisa berubah menjadi analisis SWOC, dimana komponen ancaman (*threat*) berganti menjadi tantangan (*challenge*). Dalam konteks studi kasus Masjid baitussalam ini, terdapat dua faktor strategi dalam komponen tantangan (*challenge*), yaitu C1 dan C2.

Tahap analisis berikutnya, setelah klasifikasi faktor strategis dalam empat komponen, maka dilakukan analisis sintesa antar faktor strategis untuk menghasilkan strategi organisasi. Dalam teori analisis SWOT, tahap

sintesa antar faktor strategis pada empat komponen ini akan menghasilkan empat kuadran strategi, yaitu strategi kekuatan-peluang, strategi kekuatan-ancaman, strategi kelemahan-peluang dan strategi kelemahan-

ancaman. Proses sintesa strategi empat kuadran ini digambarkan dengan jelas dan sistematis oleh Pearce & Robinson²¹ pada bagan berikut:



Gambar 1 – Sintesa Strategi Empat Kuadran

Dari bagan tersebut, bisa dipahami bahwa strategi organisasi dilahirkan melalui proses sintesa yang mempertemukan faktor-faktor dari dua komponen, yaitu faktor dari komponen internal disintesa dengan faktor dari komponen eksternal. Polanya selalu sama, yaitu setiap faktor strategi dari lingkungan internal harus disintesa atau dihadap-hadapkan secara langsung dengan faktor strategi dari lingkungan eksternal. Tujuannya untuk memanfaatkan atau

mengelola kondisi internal agar bisa menghadapi situasi eksternal. Dengan kata lain, analisis SWOT ini selalu berfokus pada cara-cara untuk mengatasi atau menghadapi situasi eksternal dengan jalan mengelola kondisi internalnya. Dengan demikian, pola ini pasti akan melahirkan empat kuadran yang menggambarkan sintesa situasi internal dengan situasi eksternal, sebagai berikut: (1) Kuadran kekuatan-kesempatan yang menghasilkan strategi agresif atau *growth*

²¹ John A. Pearce II dan Richard B. Robinson Jr., *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Jakarta : Salemba Empat, 2013.

oriented strategy. Kuadran ini menggambarkan situasi yang sangat menguntungkan, karena organisasi dapat memanfaatkan kesempatan dan kekuatan internal yang dimiliki, sehingga bisa menerapkan strategi pertumbuhan yang agresif. Dalam konteks bisnis, bentuk strategi agresif meliputi ekspansi pasar, pengembangan produk inovatif, akuisisi horizontal; (2) Kuadran kekuatan-ancaman yang menghasilkan strategi diversifikasi. Dalam kuadran ini, organisasi menghadapi berbagai ancaman eksternal tapi memiliki kekuatan internal yang baik. Sehingga organisasi dapat memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang dalam jangka panjang dengan menerapkan strategi diversifikasi produk atau pasar. Dalam konteks bisnis, bentuk untuk strategi diversifikasi meliputi integrasi horizontal, diversifikasi konsentrik, dan *joint venture*; (3) Kuadran kelemahan-kesempatan yang menghasilkan strategi *turn around*. Organisasi di satu sisi menghadapi kesempatan pasar yang besar, tetapi di sisi lain memiliki banyak kelemahan internal. Situasi ini membuat fokus organisasi adalah untuk meminimalkan masalah-masalah internal agar dapat meraih peluang pasar. Dalam konteks bisnis, bentuk strategi *turn-around* meliputi integrasi vertikal, dan diversifikasi konglomerasi; (4) Kuadran kelemahan-ancaman yang menghasilkan strategis defensif. Organisasi menghadapi situasi yang sangat tidak menguntungkan, karena harus menghadapi ancaman yang besar dan sekaligus memiliki banyak kelemahan internal. Dalam konteks bisnis, bentuk strategi defensif meliputi evaluasi, efisiensi, merger, divestasi, dan likuidasi.²²

Proses sintesa strategis yang menghadap-hadapkan faktor strategi internal dengan faktor strategi eksternal ini sangat bisa dipahami pada konteks organisasi komersial/bisnis yang secara natural akan menghadapi situasi lingkungan eksternal yang sangat dinamis. Organisasi bisnis dituntut harus bisa lincah (*agile*) dan fleksibel untuk beradaptasi dengan dinamika lingkungan eksternal. Karena perilaku pesaing usaha dan perilaku pasar (konsumen) bergerak sangat dinamis dan harus bisa direspon secara tepat dan cepat. Semua sumber daya internal harus dikelola untuk merespon dinamika lingkungan eksternal tersebut. Kelalaian atau keterlambatan dalam merespon situasi eksternal yang dinamis akan menghasilkan strategi yang usang atau ketinggalan jaman (*obsolete*), dan dampaknya akan kehilangan pangsa pasar.

Dalam konteks organisasi sosial/dakwah, terkadang situasi lingkungan eksternal yang dihadapi tidak bersifat kompetitif sebagaimana organisasi bisnis. Bagi masjid di lingkungan komunitas masyarakat tertentu tidak secara *head to head* harus bersaing dengan masjid lain di lingkungan komunitas yang berbeda. Situasi yang dihadapi satu masjid, tidak secara langsung berdampak pada masjid yang lain di sekitarnya. Perbedaan geografis dari komunitas masyarakat (jemaah) yang dilayani, tidak menciptakan keperluan untuk melakukan perebutan pasar atau ekspansi pasar secara lebih luas, sebagaimana dalam konteks organisasi bisnis. Keberhasilan dakwah suatu masjid juga tidak diukur dari daya ekspansinya atau daya kompetitifnya dalam bersaing dengan masjid yang lain. Sejauh

²² Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*, 20-21.

masjid mampu menyelenggarakan program dakwah secara berkesinambungan untuk membina kesadaran moral dan memberikan manfaat bagi jemaah di lingkungannya, maka dakwah masjid sudah bisa dinilai berhasil. Sehingga, bagi organisasi sosial/dakwah tidak harus memperlakukan situasi eksternal untuk dihadapi sebagai sebuah pertarungan yang ketat dan keras sebagaimana organisasi bisnis.

Karena itu, teknik analisis untuk merumuskan strategi dakwah tidak harus menghadap-hadapkan faktor strategis internal dengan faktor strategis eksternal. Organisasi dakwah juga tidak harus berfokus untuk mengerahkan seluruh sumber internal demi menghadapi dinamika situasi eksternal. Pola sintesa strategis pada organisasi sosial/dakwah bisa lebih bervariasi. Formulasi strategi dakwah bisa dilakukan dengan melakukan sintesa antara faktor internal untuk menghadapi faktor eksternal, atau bisa juga dengan sintesa antar sesama faktor internal saja. Artinya, pemecahan masalah internal organisasi dakwah tidak harus diarahkan untuk menghadapi situasi eksternal, melainkan bisa juga untuk fokus memperbaiki masalah di internal saja. Hal ini bukan berarti faktor strategis eksternal menjadi tidak penting atau bisa diabaikan dalam strategi dakwah. Faktor strategis eksternal harus tetap dipertimbangkan secara proporsional, sesuai dengan relevansi pengaruhnya, tapi tidak harus menjadi orientasi yang utama dalam setiap strategi dakwah. Dengan kata lain, strategi dakwah bisa berdimensi *outward looking* (berorientasi ke luar) atau bisa juga berdimensi *inward looking* (berorientasi ke dalam).

Dalam konteks faktor strategis dari Masjid Baitussalam di atas, maka proses formulasi strategi bisa dimulai dengan mengevaluasi situasi pada setiap faktor strategis tersebut. Evaluasi faktor strategis ini untuk mengestimasi kualitas manfaat atau masalah yang secara potensial akan ditimbulkan dari situasi tersebut. Kemudian juga perlu menakar tentang relevansi dampak dari manfaat atau masalah yang ditimbulkan tersebut terhadap upaya mencapai tujuan organisasi. Semakin besar kualitas masalah atau manfaat yang ditimbulkan, serta semakin signifikan dampaknya bagi upaya pencapaian tujuan, maka faktor tersebut semakin berkualifikasi strategis. Dan semakin strategis suatu faktor, maka harus menjadi fokus bagi organisasi untuk direspon dengan formulasi strategi yang tepat. Sebaliknya, semakin kurang berkualitas manfaat dan dampak yang ditimbulkan dari suatu faktor, serta semakin kecil signifikansinya terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi, maka faktor tersebut bisa saja diabaikan.

Setelah menakar kualitas, signifikansi dan relevansi suatu faktor terhadap upaya pencapaian tujuan, organisasi bisa mulai fokus merancang strategi yang tepat untuk merespon situasi dari faktor-faktor yang berkualifikasi strategis tinggi. Dalam merespon situasi dakwah, organisasi tidak harus menghadap-hadapkan faktor internal pada faktor eksternal. Melainkan bisa merespon situasi dari satu faktor tunggal saja, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Logika yang dibangun untuk merumuskan respon strategi tergantung pada situasi dan karakter faktor yang akan direspon. Formulasi strategi dakwah berbasis pada faktor tunggal bisa menggunakan pola sebagai berikut:

Tabel 2 – Pola Formulasi Strategi Dakwah

Faktor Strategis Dakwah (SWOC)	Pola Formulasi Strategi Dakwah
Kekuatan (<i>Strength</i>)	Strategi memanfaatkan kekuatan internal secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi
Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Strategi mengatasi atau meminimalisir kelemahan internal agar tidak menghambat pencapaian tujuan organisasi
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Strategi memanfaatkan peluang eksternal secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi
Tantangan (<i>Challenge</i>)	Strategi menghadapi tantangan eksternal agar tidak menghambat dan justru bisa mendukung pencapaian tujuan organisasi

Dengan pola formulasi strategi dakwah yang berbasis hanya pada satu faktor tunggal tersebut, maka setiap faktor, internal maupun eksternal, bisa menghasilkan strategi secara otonom, tanpa harus dikaitkan atau disintesakan dengan faktor lain. Hal ini bisa dilakukan jika memang ada suatu faktor strategis utama yang sangat dominan dan bersifat independent, sehingga harus direspon secara individual tanpa harus tergantung pada faktor yang lain. Bukan berarti bahwa faktor-faktor yang lain bisa diabaikan atau dianggap tidak penting. Tapi faktor-faktor lain bisa saja berpengaruh dan harus dipertimbangkan pada saat

merancang implementasi strategi yang lebih detail.

Formulasi strategi dakwah juga bisa menggunakan pola sintesa antar faktor, yaitu dengan menghubungkan satu faktor dengan faktor lain, baik internal maupun eksternal, yang memiliki relevansi (hubungan logis). Pola ini tidak harus mensintesakan faktor internal dengan faktor eksternal, sebagaimana dalam metode analisis SWOT organisasi bisnis. Sintesa antar faktor bisa dilakukan dalam pola yang lebih bebas, seperti dalam tabel berikut:

Tabel 3 – Pola Sintesa Antar Faktor

Pola Sintesa Antar Faktor	Strategi Dakwah
Internal-Eksternal	Strategi mengelola situasi internal dengan mempertimbangkan situasi eksternal
Eksternal-Internal	Strategi menghadapi situasi eksternal dengan mempertimbangkan kapasitas internal
Internal-Internal	Strategi mengelola situasi internal dengan mempertimbangkan situasi internal yang lain
Eksternal-Eksternal	Strategi menghadapi situasi eksternal dengan mempertimbangkan situasi eksternal yang lain

Formulasi strategi dakwah dengan sintesa antar faktor ini juga bisa melibatkan hubungan lebih dari dua faktor, baik internal maupun eksternal. Misalnya sintesa antara satu atau beberapa faktor internal dengan

satu atau beberapa faktor eksternal, *vice versa*. Sejauh antar faktor tersebut memiliki relevansi logis untuk dipertimbangkan secara simultan, sehingga bisa menghasilkan sebuah strategi yang sinergis dan tidak

parsial. Semakin banyak faktor yang dipertimbangkan dalam merumuskan suatu strategi, maka akan menghasilkan solusi yang lebih komprehensif, holistik dan berkualitas.

Strategi Dakwah Masjid Baitussalam Sidoarjo

Berdasarkan pada hasil pemetaan lingkungan internal dan eksternal Masjid Baitussalam, telah ditemukan tiga faktor

kekuatan internal (*strength*), empat faktor kelemahan internal (*weakness*), dua faktor peluang eksternal (*opportunity*), dan dua faktor tantangan eksternal (*challenge*). Dalam analisis pemetaan tersebut tidak ditemukan faktor ancaman (*threat*) dari lingkungan eksternal. Proses formulasi strategi dakwah Masjid Baitussalam bisa dilakukan melalui analisis evaluasi faktor tunggal maupun sintesa antar beberapa faktor, sebagaimana diuraikan pada tabel berikut:

Tabel 4 – Formulasi Strategi Dakwah

Komponen	Simbol	Faktor Lingkungan	Strategi Dakwah
KEKUATAN (STRENGTH)	S1	Kekompakan internal pengurus takmir masjid Baitussalam	Kekompakan internal ini harus bisa dirawat dan dioptimalkan untuk membentuk team work yang produktif dan kreatif demi mendukung program-program dakwah masjid
	S2	Jaringan sosial-birokrasi vertikal dan horizontal yang kuat	Jaringan birokrasi vertikal dan horizontal yang kuat ini harus bisa dioptimalkan untuk koordinasi, komunikasi dan mobilisasi yang memberikan manfaat langsung bagi pelaksanaan program dakwah masjid.
	S3	Fasilitas fisik masjid memadai, luas dan lengkap	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fasilitas fisik yang cukup memadai, lengkap dan luas berpotensi bisa dimanfaatkan untuk penyelenggaraan kegiatan dakwah secara paralel pada waktu yang bersamaan. Sehingga kegiatan dakwah bisa terfokus pada hari atau waktu yang paling strategis sehingga memungkinkan partisipasi warga secara lebih luas. (W1, C1) ▪ Fasilitas fisik yang sudah cukup memadai dan berkualitas saat ini bisa membuka ruang untuk mengalihkan prioritas program dan alokasi dana, dari program pengembangan fisik masjid menjadi lebih prioritas pada pengembangan program dakwah. (W1)
KELEMAHAN (WEAKNESS)	W1	Program dakwah monoton dan kurang inovatif, hanya menjalankan program	Perlu inovasi program-program dakwah baru yang terkait secara langsung dengan problema atau kebutuhan riil jemaah. Departemen atau divisional dalam

Komponen	Simbol	Faktor Lingkungan	Strategi Dakwah
		yang sudah menjadi kebiasaan.	struktur organisasi takmir Masjid Baitussalam bisa direvitalisasi kembali untuk berinisiatif merancang ide-ide program sesuai dengan ruang lingkup tupoksinya.
	W2	Pemasukan dana dari donatur dan infaq warga sangat terbatas.	Perlu melakukan upaya intensifikasi dan ekstensifikasi donatur tetap dengan menawarkan berbagai paket donasi yang beragam dan kreatif.
	W3	Kesibukan pengurus sebagai pegawai/karyawan	Partisipasi dakwah bisa dikembangkan dan dikonsolidasikan melalui saluran komunikasi online secara berkala.
	W4	Tidak memiliki divisi penggalan donasi profesional	Jika program intensifikasi dan ekstensifikasi (W2) bisa memberikan prospektus yang sangat baik, maka perlu dimulai melakukan profesionalisasi SDM penggalan dana donasi.
PELUANG (OPPORTUNITY)	O1	Surplus geografis warga pada kalangan remaja	Surplus demografis kalangan remaja di kompleks perumahan harus dimanfaatkan dan didorong untuk mewujudkan wadah komunitas dakwah remaja, baik berbasis remas atau karang taruna.
	O2	Jaringan pada birokrasi di kelurahan yang kuat	Jaringan birokrasi vertikal ini harus bisa dioptimalkan untuk memberikan keuntungan bagi Masjid Baitussalam, khususnya dalam hal ekstensifikasi jaringan donasi (W2) atau kolaborasi program-program dakwah yang lain (S3, W1, W4, O1).
TANTANGAN (CHALLENGE)	C1	Partisipasi warga yang terbatas karena kesibukan sebagai pegawai/karyawan	Perlu merancang program dakwah yang bisa mengoptimalkan waktu partisipasi yang terbatas dari warga (S3, W1, O1)
	C2	Apatisme warga yang bukan Nahdliyin	Perlu mengakomodasi dan melibatkan warga non-nahdliyin dalam struktur kepengurusan atau kepanitiaan ad-hoc, dengan variasi program dakwah yang berbasis multikultural, demi mendorong partisipasi warga secara lebih luas. (W1, C1)

Dari proses analisis terhadap sebelas faktor-faktor lingkungan tersebut, telah berhasil diformulasikan sebanyak 11 strategi dakwah. Diantaranya terdapat enam strategi dakwah

yang diformulasikan hanya dari satu faktor saja, yaitu strategi faktor S1, S2, W1, W2, W3 dan O1. Strategi-strategi tersebut dihasilkan untuk merespon situasi yang bersifat

otonom pada faktor tunggal, baik internal maupun eksternal. Faktor-faktor lingkungan yang lain dinilai tidak memiliki keterkaitan secara langsung, sehingga tidak perlu dipertimbangkan dalam formulasi strategi.

Selain itu, proses analisis tersebut juga menghasilkan lima strategi dakwah yang diformulasikan melalui sintesa antar beberapa faktor yang terkait, yaitu: (1) Strategi faktor S3 yang disintesakan dengan situasi faktor W1 dan C1, sehingga menghasilkan dua strategi yaitu optimalisasi fasilitas fisik untuk kegiatan dakwah dan pengalokasian dana untuk prioritas pembiayaan program dakwah; (2) Strategi faktor W4 yang disintesakan dengan faktor strategi W2, sehingga menghasilkan strategi untuk merekrut SDM profesional yang bertugas untuk melakukan intensifikasi dan ekstensifikasi penggalian dana donasi. Dengan adanya SDM profesional yang diberi fasilitas gaji/honor, maka program intensifikasi dan ekstensifikasi penggalian donasi akan berjalan lebih intensif, meluas dan akuntabel. Sehingga diharapkan dana donasi akan meningkat secara berkelanjutan, sehingga memberikan manfaat yang besar bagi masjid dalam jangka Panjang; (3) Strategi faktor O2 yang disintesakan dengan situasi faktor S3, W1, W2, W4, dan O1, sehingga menghasilkan strategi optimalisasi jaringan vertikal dan horizontal agar bisa mendukung upaya intensifikasi dan ekstensifikasi penggalian dana donasi, serta mengembangkan kolaborasi untuk pelaksanaan program-program dakwah masjid; (4) Strategi faktor C1 yang disintesakan dengan situasi faktor S3, W1, dan O1, sehingga menghasilkan strategi pengembangan inovasi program yang mampu mengoptimalkan waktu-waktu luang yang dimiliki oleh warga, sehingga tidak

mengganggu pekerjaan sebagai karyawan/pegawai dengan jam kerja yang rutin.

1. Strategi faktor C2 yang disintesakan dengan situasi faktor W1 dan C1, sehingga menghasilkan strategi akomodasi preferensi warga non-nahdliyin dalam struktur kepengurusan dan program dakwah yang lebih inklusif dan multikultural. Sehingga diharapkan akan bisa meningkatkan dan memperluas partisipasi warga pada program-program dakwah masjid.

Kesimpulan

Formulasi strategi berbasis analisis SWOT tidak hanya bisa diterapkan pada organisasi bisnis yang sangat kompetitif, melainkan juga bisa diterapkan pada konteks organisasi sosial atau dakwah yang kurang kompetitif. Pada formulasi strategi dakwah dalam konteks organisasi masjid Baitussalam Sidoarjo, analisis SWOT bisa diterapkan dengan baik, meskipun ada beberapa penyesuaian sebagai berikut, *pertama*, organisasi dakwah masjid Baitussalam Sidoarjo tidak menghadapi situasi persaingan dengan organisasi dakwah lainnya, sehingga tidak menemukan faktor lingkungan eksternal yang mengancam. Tetapi terdapat beberapa faktor lingkungan eksternal yang menghadirkan tantangan (*challenge*) yang harus dihadapi. Sehingga analisis SWOT berubah menjadi analisis SWOC, karena komponen ancaman (*threat*) digantikan oleh komponen tantangan (*challenge*).

Kedua, dalam proses formulasi strategi dakwah masjid Baitussalam Sidoarjo, analisis sintesa tidak bertujuan untuk menghadap-hadapkan faktor internal dengan faktor

eksternal. Artinya, faktor internal tidak harus dikelola sedemikian rupa hanya untuk menghadapi situasi eksternal. Pola sintesa antar faktor dilakukan secara lebih fleksibel, mengikuti logika hubungan keterkaitan antar faktor. Sehingga polanya bisa beragam: internal-internal, internal-eksternal, eksternal-internal, atau eksternal-eksternal.

Ketiga, strategi dakwah masjid Baitussalam Sidoarjo diformulasikan berdasarkan pada analisis faktor tunggal (otonom) dan analisis sintesa antar beberapa faktor yang terkait. Dari sebelas faktor strategis yang dipetakan dari lingkungan internal dan eksternal, telah menghasilkan enam strategi dakwah yang berasal dari analisis faktor tunggal, dan lima strategi dakwah yang berasal dari analisis sintesa antar beberapa faktor.

Keempat, strategi dakwah masjid Baitussalam yang telah dihasilkan dari analisis SWOC meliputi strategi tentang optimalisasi kapasitas internal, strategi inovasi pengembangan produk dakwah baru, strategi intensifikasi dan ekstensifikasi penggalan donasi, serta akomodasi seluruh elemen warga perumahan demi memperluas partisipasi jemaah pada program dakwah masjid Baitussalam Sidoarjo.

Pengalaman ekperimentasi unik dalam penerapan *framework* formulasi strategi yang dilakukan oleh Masjid Baitussalam ini bisa menjadi inspirasi bagi organisasi dakwah lainnya. Karena pengalaman tersebut memberikan pelajaran bahwa organisasi dakwah yang sederhana bisa menerapkan suatu perencanaan strategis yang sistematis dan komprehensif dengan berbasis pada sebuah *framework* analisis manajemen profesional. Tentu saja hal ini akan memberikan panduan bagi analisis perencanaan dakwah jangka panjang yang lebih berkualitas dan terukur. Perencanaan dakwah yang lebih sistematis akan bisa menghasilkan *outcome* dakwah yang lebih bermutu sesuai tujuan yang diharapkan organisasi.

Disamping itu, pengalaman ini juga bisa menghadirkan kesadaran teoritis, bahwa *framework* analisis manajemen profesional yang banyak digunakan oleh organisasi komersial, perlu beradaptasi dengan lingkungan organisasi dakwah yang unik. Karena itu perlu didorong dan diapresiasi berbagai upaya untuk mengembangkan inovasi baru dalam adaptasi *framework* perencanaan strategis yang lebih “ramah” terhadap ekosistem dakwah.

Bibliografi

- Affandy, Shofyan., *Analisis SWOT Dakwah*, Surabaya: Perkumpulan Zhena Ardh Grumma, 2020.
- _____, Shofyan., *Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek*, Jurnal Inteleksia: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah, Vol. 4 No. 2, 2022
- Allison, Michael & Jude Kaye, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2004.
- Cresswell, John W., *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.

- David, F. R., *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson Education Limited, 2017.
- Dewi, N. N. (2018). *Implementasi Perencanaan Strategis pada Lembaga Pendidikan Tinggi Swasta*. *Jurnal Manajemen*, 22(2), 262-275.
- Djajadikerta, H. G., *Pengantar Bisnis: Teori dan Praktik*. Penerbit Andi, 2014.
- Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Analisis Data*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012, hal. 1.
- Fadilah, Rizki dan Eko Nugroho, *Penerapan Analisis SWOT pada Industri Kecil dan Menengah*, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2018.
- Fauzi, A. *Perencanaan Strategis Organisasi Pendidikan*. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 6(1), 2016.
- Fauzi, Rahmat., *Strategi Pengembangan Masjid di Era Globalisasi dengan Pendekatan Analisis SWOT*, *Jurnal Ilmiah Al-Mudarris*, 2017.
- Handoko, T. H. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. BPFE, 2016.
- John A. Pearce II dan Richard B. Robinson Jr., *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Jakarta: Salemba Empat, 2013.
- Martina Štěpánková, *The Use of SWOT Analysis in Non-profit Organizations*, *European Journal of Business and Social Sciences*, 2017.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rodakarya, 2000, hal. 4-5.
- Muhadjir, Noeng., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi III, Yogyakarta : Rake Sarasin, 1996, hal. 55.
- Muhammad, Suwarsono., *Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus*, Yogyakarta : UPP STIM YKPN, 2008.
- Mustopo, Sabrina., *Analisis SWOT: Memetakan Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman Bisnis Anda*, Katadata, 2020.
- Muzakki, Muhammad Ilham., *Penerapan Analisis SWOT pada Lembaga Pengelola Masjid Al-Hidayah Kampus Universitas Gadjah Mada*, *Jurnal Rekayasa Sistem dan Teknologi Industri*, 2020.
- Nasution, R. H., & Fauzi, M. *Implementasi Perencanaan Strategis dalam Peningkatan Kinerja Organisasi Sektor Publik*, *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 5(2), 2017.
- Nurhadi, *Analisis SWOT dalam Pengembangan Manajemen Masjid*, *Jurnal Studi Agama dan Masyarakat*, 2018.
- Priyambodo, Tomy dan Agus Mulyono, *Analisis SWOT dalam Pengembangan Pemberdayaan Ekonomi di Masjid*, *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat Madani*, 2018.
- Rangkuti, Freddy., *SWOT BALANCE SCORECARD: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2015
- Teknik Membedah Kasus Bisnis, Analisis SWOT: Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*, Jakarta: Gramedia, 2013.
- Roth, Steffen., *SWOT Analysis: A Management Fashion Perspective*, *Management Decision*, 2015.
- 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.
- Suryana, *Strategi Bisnis: Dari Formulasi hingga Implementasi*. Salemba Empat, 2017.
- Sutrisno, E. *Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi*, Prenada Media Group, 2016.
- Suyono, Hadi., *Analisis SWOT pada Sektor Koperasi di Indonesia*, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 2017.
- Tim Lektor IPMI International Business School, *Analisis SWOT: Menentukan Strategi Bisnis yang Tepat*, IPMI, 2020.
- Wahyudin, A. *Strategi Pemasaran Produk Fashion di Era Digital*, Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB, 4(2), 82-92, 2019.
- Wibowo, A. *Implementasi Perencanaan Strategis pada Organisasi Nonprofit*, Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia, 2(1), 2015.