



ANALISIS PEMETAAN LINGKUNGAN DAKWAH HOLISTIK (APLDH): INTEGRASI ANALISIS PASAR DAN PESAING DALAM STRATEGI DAKWAH PEMIKIRAN DI ERA DIGITAL

Shofyan Affandy

STID Al-Hadid, Surabaya

shofyanaffandy@gmail.com

Abstrak: Di tengah saturasi informasi dan kompetisi diskursus digital, organisasi dakwah seringkali mengalami kesulitan menyampaikan gagasan akibat pendekatan yang berpusat pada produk (*product-oriented*). Kelemahan dalam pemetaan terhadap preferensi pasar dan kekuatan produk pesaing, menyebabkan produk pemikiran kehilangan daya saing dan sulit diterima oleh masyarakat. Penelitian ini bertujuan merumuskan Prosedur Analisis Pemetaan Lingkungan Dakwah Holistik (APLDH) sebagai kerangka kerja manajerial untuk meningkatkan akseptabilitas dan posisi kompetitif produk gagasan organisasi dakwah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk pengembangan konseptual melalui sintesa teori. Kerangka teori mengintegrasikan teori Market Orientation, Competitive Advantage Porter, dan teori Difusi Inovasi yang dikontekstualisasikan pada produk gagasan organisasi dakwah. Penelitian menghasilkan model APLDH yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu: (1) Audit Market-Fit untuk memetakan profil psikografis dan hambatan kognitif mad'u; (2) Competitive Intelligence melalui Narrative Mapping untuk mengidentifikasi celah strategis dari produk narasi pesaing; dan (3) Sintesa Naratif menggunakan model Problem-Solution-Enabler. Hasilnya menunjukkan navigasi algoritma dan strategi counter-narrative merupakan variabel utama untuk memenangkan attention economy di ruang digital. Penelitian ini menawarkan transformasi model manajemen bisnis menjadi instrumen intelijen dakwah berbasis audit internal dan dinamika lingkungan digital. Kontribusi penelitian ini adalah transformasi paradigma dakwah yang reaktif-spontan menjadi proaktif-strategis, agar organisasi mampu menjaga substansi gagasan, sekaligus memenangkan kompetisi dalam pasar ide.

Kata Kunci: Manajemen Strategis, Pemetaan Lingkungan, Organisasi Dakwah, Analisis Kompetitor, Orientasi Pasar, Strategi Digital.

Abstract: HOLISTIC ENVIRONMENTAL MAPPING ANALYSIS FOR DA'WAH ORGANIZATIONS: INTEGRATING MARKET AND COMPETITOR ANALYSES INTO THOUGHT DIFFUSION STRATEGIES IN THE DIGITAL ERA. **ABSTRACT:** Amid information saturation and digital discourse competition, da'wah organizations frequently encounter challenges in communicating ideas due to a product-oriented approach. Weaknesses in mapping market preferences and competitors' product strengths cause intellectual products to lose competitive advantages and face acceptance barriers among the public. This study aims to formulate the Holistic Da'wah Environment Mapping Analysis Procedure (APLDH) as a managerial framework to enhance the acceptability and competitive positioning of a da'wah organization's conceptual products. Utilizing a qualitative approach for conceptual development through theoretical synthesis, the framework integrates Market Orientation theory, Porter's Competitive Advantage, and the Diffusion of Innovations theory, which are contextualized for the conceptual products of da'wah

organizations. The study establishes the APLDH model, consisting of three stages: (1) Market-Fit Audit to map the psychographic profiles and cognitive barriers of the mad'u (target audience); (2) Competitive Intelligence via Narrative Mapping to identify strategic gaps in competitors' narrative products; and (3) Narrative Synthesis utilizing the Problem-Solution-Enabler model. The findings indicate that algorithmic navigation and counter-narrative strategies serve as key variables to secure dominance within the digital attention economy. This research offers a transformation of business management models into da'wah intelligence instruments based on internal audits and digital environment dynamics. The contribution of this study lies in shifting the da'wah paradigm from reactive-spontaneous to proactive-strategic, enabling organizations to preserve ideological substance while winning the competition in the marketplace of ideas.

Keywords: Strategic Management, Environmental Mapping, Da'wah Organization, Competitor Analysis, Market Orientation, Digital Strategy.

Pendahuluan

Dalam disiplin ilmu manajemen modern, organisasi dakwah yang berfokus pada penyebaran gagasan atau pemikiran tertentu, seringkali menghadapi tantangan yang serupa dengan organisasi bisnis dalam hal melakukan upaya penetrasi pasar. Organisasi dakwah sering kali terjebak dalam paradigma *Product-Oriented*, di mana energi manajerialnya difokuskan sepenuhnya untuk menjaga kemurnian dan kedalaman substansi gagasan yang disampaikan, namun mengabaikan bagaimana gagasan tersebut bisa diterima oleh masyarakat yang menjadi konstituennya. Padahal, sebuah gagasan pemikiran yang hebat sekalipun, tidak dapat memberikan dampak sosial yang nyata jika gagal melewati proses difusi dalam masyarakat.

Sebagai ilustrasi dalam dunia bisnis, kegagalan Sony Betamax melawan VHS pada era 1970-an menjadi bukti nyata bahwa keunggulan produk bukanlah jaminan dominasi pasar. Secara kualitas fungsional, Betamax diakui memiliki ketajaman gambar yang jauh lebih baik daripada VHS. Namun, Sony gagal melakukan pemetaan terhadap kebutuhan pasar yang lebih menginginkan durasi rekam lebih lama dan keterbukaan

lisensi bagi produsen lain. Akibatnya, VHS yang secara kualitas lebih rendah justru berhasil memenangkan proses difusi dan menjadi standar global karena keunggulan strategi posisinya. Dalam konteks dakwah, fenomena ini serupa dengan banyaknya lembaga riset pemikiran yang menghasilkan literatur mendalam namun memiliki jangkauan yang sangat rendah di masyarakat akar rumput. Sebaliknya, konten dakwah populer yang seringkali dinilai kurang mendalam secara metodologis justru mendominasi ruang publik digital. Hal ini terjadi karena konten tersebut berhasil menyelaraskan diri dengan psikologi audiens dan mekanisme distribusi algoritma, sebuah langkah krusial dalam teori difusi inovasi.

Rhenald Kasali (2017) dalam bukunya *Disruption* mencatat bahwa banyak produk hebat yang mati bukan karena tidak berguna, tetapi karena mereka gagal beradaptasi dengan model bisnis baru dan

cara orang-orang mengonsumsi informasi.¹ Salah satu kelemahan yang menjadi penyebab rendahnya akseptabilitas produk gagasan dakwah adalah kurang relevannya gagasan tersebut dalam menjawab masalah atau kebutuhan masyarakat. Produk mungkin dianggap kurang sesuai dengan perkembangan trend preferensi pasar yang terus berubah. Sehingga produk dakwah yang konvensional dinilai sudah ketinggalan jaman (*obsolete*). Hal ini terjadi karena organisasi dakwah yang berparadigma *product oriented* tidak mampu beradaptasi dengan lingkungan audien dakwahnya. Sikap terlalu percaya diri pada kualitas produk dakwahnya, sehingga mengabaikan dinamika masalah masyarakat kontemporer. Padahal masalah masyarakat modern terus berkembang tanpa batas seiring perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tapi produk dakwah masih tetap berada di anasir yang sama.

Di sini perlu kesadaran bagi organisasi dakwah untuk selalu lincah bergerak dan beradaptasi di tengah gelombang disrupsi. Dibutuhkan kemampuan manajerial bagi organisasi dakwah untuk membaca peta dinamika lingkungan secara akurat dan holistik. Mampu menyerap semua informasi secara komprehensif dari lingkungannya untuk diolah menjadi keputusan strategis yang adaptif. Semua organisasi, baik komersial atau sosial yang *obsolete*, menjadi indikasi bagi rendahnya kapasitas manajerial dalam melakukan pemetaan lingkungan yang holistik. Organisasi dakwah yang bergerak tanpa landasan intelijen pasar (*market intelligence*) dan analisis pesaing (*competitor analysis*) yang holistik, akan

ditinggalkan oleh pasar. Karena produk gagasan yang dihasilkan sering kali mengalami mis-kontekstualisasi; pesan yang disampaikan tidak menjawab kegelisahan riil masyarakat atau kalah kompetitif dibandingkan narasi alternatif yang lebih populer, komunikatif, dan adaptif terhadap teknologi digital.

Menurut Hafied Cangara (2014) dalam bukunya *Perencanaan dan Strategi Komunikasi*, sebuah pesan tidak akan efektif jika tidak didahului dengan analisis khalayak yang mendalam. Ia menekankan bahwa analisis khalayak merupakan langkah awal yang sangat menentukan, karena dengan mengetahui siapa khalayak kita, maka kita dapat menentukan strategi pesan, media, dan metode yang akan digunakan². Tanpa prosedur pemetaan yang jelas, organisasi dakwah cenderung hanya akan bersifat reaktif terhadap isu, bukan proaktif dalam memenangkan diskursus.

Era digital telah mengubah peta persaingan antar gagasan menjadi sangat kompetitif. Masyarakat saat ini menghadapi kondisi *information overload*, di mana mereka terpapar oleh ribuan narasi keagamaan setiap harinya melalui berbagai platform seperti YouTube, TikTok, dan Instagram. Dalam perspektif manajemen, hal ini adalah sebuah Pasar Ide (*Market of Ideas*), di mana setiap organisasi dakwah berperan sebagai aktor yang saling memperebutkan *share of mind* audiens dakwahnya. Tentu dakwah yang menawarkan Ide paling menarik dan solutif bagi audiens akan mampu mendominasi *share of mind*. Sebaliknya, ketika lembaga dakwah hanya bisa

¹ Rhenald Kasali, *Disruption: Tak Ada yang Tak Bisa Diubah, Sebelum Hidupmu Diubah oleh Orang Lain*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017, 72.

² Hafied Cangara, *Perencanaan dan Strategi Komunikasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014, 112.

mengandalkan otoritas tradisional tanpa memahami peta kekuatan kompetisi gagasan, akan terpinggirkan. Kompetitor dalam konteks pasar gagasan ini bukan hanya lembaga dakwah lain, melainkan juga pemikiran sekuler, gaya hidup materialisme, hingga konten hiburan yang menawarkan kepuasan instan. Rhenald Kasali (2017) telah mengingatkan bahwa dalam era gangguan, kompetitor sering kali datang dari luar lingkaran tradisional kita. Ia menyatakan bahwa disrupsi tidak hanya akan menyerang bisnis, tetapi juga cara berpikir dan kepercayaan.³ Oleh karena itu, organisasi dakwah harus memiliki kemampuan dalam memetakan produk gagasan tandingan tersebut, agar ide pemikiran yang diusungnya tetap kompetitif.

Manajemen strategi mengharuskan setiap organisasi untuk memiliki orientasi pasar (*market orientation*). Dalam konteks dakwah, hal ini berarti organisasi harus mampu menyerap apa yang menjadi kebutuhan, bahasa, dan hambatan mental masyarakat target pasar sebelum merancang sebuah pesan. Sudarman Danim (2004), menjelaskan bahwa efektivitas sebuah organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpinnya dalam memetakan dinamika lingkungan eksternal dan menyesuaikan strategi organisasinya.⁴ Kurangnya kompetensi dalam menjalankan prosedur pemetaan lingkungan, akan

menyebabkan banyak gagasan dakwah yang penting bagi masyarakat justru tidak diminati. Hal ini disebabkan oleh kesalahan dalam merancang kemasan kognitif dan kegagalan dalam menemukan celah strategis (*strategic gap*) yang menjadi kelemahan pesaing. Karena itu, strategi dakwah yang efektif harus dibangun dari sintesa antara kekuatan internal organisasi dengan hasil pemetaan pasar dan pesaing secara holistik dan akurat.

Sejumlah penelitian terdahulu lebih banyak mendiskusikan efektivitas organisasi dakwah dari berbagai sudut pandang. Misalnya, penelitian tentang strategi komunikasi dakwah di era digital yang lebih berfokus pada aspek teknis produksi konten, optimalisasi fitur media sosial, atau retorika penyampaian pesan oleh para dai (misalnya, A. Syarofi, dkk. 2026; Karina S., dkk, 2025).⁵ Di sisi lain, studi mengenai manajemen organisasi nirlaba Islam di Indonesia lebih banyak meneliti sektor filantropi (manajemen zakat, infak, dan sedekah) atau manajemen administrasi pendidikan (misalnya, M. Romi, dkk., 2025; M. Aditya, dkk., 2025).⁶

Studi pada literatur internasional juga menunjukkan kecenderungan yang serupa. Mayoritas penelitian global tentang manajemen nirlaba lebih banyak berfokus pada manajemen internal, penggalangan dana (*fundraising*), atau kepemimpinan

³ Kasali, *Disruption: Tak Ada yang Tak Bisa Diubah*, 45.

⁴ Sudarman Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004, 158.

⁵ Ahmad Syarofi, Ibnu Alwan & Putri Nur Pratiwi, Transformasi Otoritas Dakwah di Era Digital: Pergeseran dari Ulama Tradisional ke Content Creator Religi di Media Sosial, *Jurnal Ilmu Pendidikan Dasar*, Vol. 11 No. 02, Juni 2026, 295-306; dan Karina Sofiananda A.F., Mukhlis Fathurrohman & Desi Ana Safitri, Strategi Manajemen Konten Dakwah Digital

dalam Menjangkau Generasi Milenial, *Jurnal Gramaswara: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, Vol. 5 No. 2, 2025, 219-228.

⁶ Muhammad Romi, Nana Sepdiana & Mukhlis, Good Amil Governance: Standar Akuntabilitas untuk Lembaga Amil Zakat Terintegrasi, *Al Fiddhoh: Journal of Banking, Insurance, and Finance*, Vol. 6 No. 2, 2025, 127-142.; dan M. Aditya Salam, Leny Marlina & Asri Karolina, Penerapan Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam, *Jurnal Darma Agung*, Vol. 33 No. 1, Februari 2025, 66-76.

karismatik (misalnya, Drucker, 1990).⁷ Sedangkan studi pemasaran sosial (*social marketing*) dalam lanskap digital global umumnya meneliti tentang platform yang digunakan untuk kampanye kesehatan, lingkungan, atau isu kemanusiaan (seperti Kotler & Lee, 2008),⁸ namun masih sangat sedikit yang mengaitkannya dengan strategi difusi pemikiran ideologis yang berhadapan dengan narasi pesaing yang agresif.

Menurut Sugiyono (2018), sebuah riset manajemen yang kontributif harus mampu mengidentifikasi masalah tata kelola yang belum terselesaikan oleh model-model yang ada saat ini.⁹ Dalam konteks ini, terdapat celah penelitian (*research gap*) yang nyata, yaitu masih sangat terbatasnya studi manajemen strategis yang berfokus pada prosedur intelijen pasar dan kompetitor bagi organisasi yang misinya mendakwahkan suatu pemikiran atau ideologi tertentu.

Akibatnya, ketika organisasi dakwah menghadapi persaingan narasi yang ketat di platform digital, mereka tidak memiliki kerangka kerja manajerial yang baku untuk memetakan kekuatan tandingan tersebut. Mudrajad Kuncoro (2006) menegaskan bahwa kegagalan organisasi dalam memetakan lanskap persaingan sering kali disebabkan oleh tiadanya instrumen evaluasi yang holistik.¹⁰ Di sinilah penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan menawarkan Prosedur Analisis Pemetaan Lingkungan Dakwah Holistik (APLDH) sebagai instrumen intelijen dakwah

yang belum pernah dirumuskan oleh studi-studi terdahulu.

Kohli dan Jaworski (1990) dalam *Market Orientation Theory*, menyatakan kinerja sebuah organisasi, sangat ditentukan oleh kemampuan sistemik dalam mengumpulkan, menyebarkan, dan merespons intelijen pasar secara berkelanjutan.¹¹ Keterbatasan kerangka kerja di area ini membuat banyak organisasi berbasis gagasan seringkali tidak menyadari bahwa mereka sedang memperebutkan pangsa perhatian (*share of attention*) yang sama dengan ribuan narasi alternatif di ruang digital.

Di sinilah letak kontribusi kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini. Berbeda dengan penelitian Rogers (2003)¹² yang memahami difusi inovasi sebagai proses adopsi sosial yang organik, penelitian ini memandang difusi tersebut sebagai proses manajemen strategis yang aktif. Model APLDH yang dikembangkan di sini mengisi celah metodologis tersebut dengan mengintegrasikan kerangka analisis kompetitor Michael E. Porter (2008) ke dalam manajemen organisasi dakwah nirlaba. Maka, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan model praktis di lapangan, tetapi juga memperluas aplikasi manajemen strategis ke dalam lembaga dakwah gagasan keagamaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka masalah yang ingin dijawab dalam penelitian ini bertumpu pada dua asumsi dasar berikut:

⁷ Peter Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. HarperCollins, 1990.

⁸ Philip Kotler, & Lee, *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good* (3rd ed.), SAGE Publications, 2008.

⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2018, 52.

¹⁰ Mudrajad Kuncoro, *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Jakarta: Erlangga, 2006, 104.

¹¹ A.K. Kohli, & Jaworski, Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 1990, 54(2), 1–18.

¹² E.M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press, 2003.

pertama, pentingnya kesadaran manajerial bagi organisasi dakwah terhadap kompetensi pemetaan intelijen pasar dan pesaing. *Kedua*, kegagalan organisasi dakwah dalam melakukan sintesa faktor-faktor lingkungan yang parsial menjadi isu strategis yang kompetitif, akan menimbulkan resistensi masyarakat terhadap gagasan akibat kegagalan kontekstualisasi pesan dakwah. Dua asumsi tersebut memberikan *insight* bagi tujuan penelitian ini, yaitu untuk mengembangkan sebuah prosedur formal berupa kerangka kerja Analisis Pemetaan Lingkungan Dakwah yang Holistik (APLDH). Prosedur kerangka kerja ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi organisasi dakwah untuk: (a) melakukan audit kebutuhan dan profil psikografis audiens secara sistematis; (b) menganalisa konten narasi pesaing untuk menemukan keunggulan diferensiasi gagasan dakwah; dan (c) merumuskan isu strategis yang mampu mengubah substansi pemikiran menjadi solusi praktis yang diterima luas oleh masyarakat audiens dakwah.

Metode

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengembangan konseptual (*conceptual development*) yang bertujuan untuk menghasilkan sebuah model kerangka kerja manajerial yang baru. Moleong (2017) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek

penelitian secara holistik dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa.¹³ Dalam penelitian kualitatif, pendekatan konseptual akan memberikan ruang yang luas dalam memahami dan menafsirkan makna, nilai, serta konstruksi pemikiran yang berkembang dalam literatur secara mendalam dan reflektif.¹⁴ Dalam konteks ini, desain penelitian diarahkan untuk mengeksplorasi gap antara teori manajemen strategis dengan praktik aktual yang dialami oleh organisasi dakwah.

Penggunaan metode Sintesa Integratif dalam studi konseptual ini didasarkan pada landasan metodologis yang dirumuskan oleh Elina Jaakkola (2020) yang menegaskan bahwa studi konseptual memiliki kedudukan yang setara dalam tradisi ilmiah yang kontribusinya terletak pada kemampuan peneliti untuk mengintegrasikan literatur-literatur yang sebelumnya terfragmentasi, menarik keterkaitan baru di antaranya, lalu merekonstruksinya menjadi sebuah model atau kerangka kerja teoretis baru yang lebih adaptif.¹⁵ Kajian pustaka sistematis sebagai strategi metodologis untuk menelusuri, membandingkan, dan mensintesis berbagai literatur utama secara terstruktur dan transparan. Metode ini memungkinkan bagi pengembangan teori melalui metode pengelompokan konsep, identifikasi tema-tema kunci, serta pemetaan hubungan antarkonsep secara lintas disiplin.¹⁶ Proses ini digunakan untuk melakukan sintesa model *Competitor Intelligence* ke dalam prosedur analisa pemetaan lingkungan

¹³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017, 6.

¹⁴ John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di antara Lima Pendekatan*, terj. Ahmad Lintang Lazuardi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015, 42–44.

¹⁵ Elina Jaakkola, Designing conceptual articles: four approaches. *AMS Review*, 2020, 10(1-2), 18-26.

¹⁶ John Webster dan Richard T. Watson, "Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review," *MIS Quarterly* 26, no. 2 (2002): xvi–xvii; lihat juga Hanne Snyder, "Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines," *Journal of Business Research* 104, 2019, 334–336.

dakwah secara holistik (APLDH). Pengembangan model APLDH ini telah memenuhi salah satu bentuk kontribusi utama paper konseptual yang diadopsi dari pemikiran Deborah J. MacInnis (2011) mengenai *Conceptual Foundations*, yaitu Fungsi Integrasi (*Integration*) dan Fungsi Penemuan (*Invention*). Fungsi integrasi dilakukan dengan menyatukan dua atau lebih rumpun teori yang sebelumnya terpisah (misalnya manajemen bisnis dan komunikasi dakwah). Sedangkan fungsi penemuan terwujud pada lahirnya sebuah model manajerial baru berupa prosedur APLDH yang belum pernah ada untuk menyelesaikan masalah praktis di lapangan.¹⁷ Dalam konteks ilmu manajemen, Sugiyono (2018) telah menegaskan bahwa pembentukan model konseptual-teoretis yang dibangun melalui penalaran logis yang ketat sangat penting untuk memberikan peta jalan (*blueprint*) baru bagi penyelesaian masalah tata kelola organisasi.¹⁸

Hasil dan Pembahasan

Dalam disiplin manajemen, orientasi pasar (*market orientation*) bukan lagi monopoli organisasi bisnis komersial. Bagi organisasi dakwah, orientasi pasar adalah kemampuan organisasi dalam menghasilkan, menyebarkan, dan merespons intelijen pasar tentang kebutuhan objek dakwah saat ini dan masa depan. Fandy Tjiptono (2008) menjelaskan bahwa orientasi pasar mencakup pemahaman mendalam tentang pelanggan dan pesaing, serta koordinasi antarfungsi dalam organisasi untuk

menciptakan nilai unggul.¹⁹ Dalam konteks dakwah, nilai unggul ini terletak pada relevansi dan akseptabilitas gagasan yang didakwahkan di tengah masyarakat. Tanpa orientasi pasar, organisasi dakwah cenderung memaksakan pesan yang tidak relevan dengan kondisi audiens.

Menghadapi persaingan ideologi dan narasi di era digital, organisasi dakwah memerlukan kerangka kerja strategi untuk bersaing dalam memposisikan ide dakwahnya. Analisis terhadap kekuatan pesaing sangat krusial agar organisasi tidak hanya menjadi pengikut (*follower*), melainkan bisa menjadi penentu arah diskursus gagasan (*trendsetter*). Mudrajad Kuncoro (2006) menyatakan bahwa kunci dari keunggulan kompetitif adalah kemampuan organisasi untuk melakukan aktivitas yang berbeda dari pesaingnya atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang lebih baik.²⁰ Bagi lembaga dakwah, ini berarti kemampuan menyajikan substansi ajaran yang lebih kuat dengan kemasan komunikasi dan metodologi yang lebih canggih daripada narasi pesaing.

Pemetaan lingkungan merupakan tahap yang krusial dalam perencanaan strategis guna mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada. Prosedur pemetaan harus dilakukan secara holistik, mencakup dimensi sosial, teknologi, hingga politik. Taufiqurokhman (2016) menegaskan bahwa pemetaan lingkungan membantu organisasi untuk keluar dari pola kerja rutin dan mulai berpikir tentang masa depan yang tidak

¹⁷ Deborah J. MacInnis, A framework for conceptual contributions in marketing. *Journal of Marketing*, 75(4), 2011, 140.

¹⁸ Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2018, 89.

¹⁹ Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset, 2008, 35.

²⁰ Mudrajad Kuncoro, *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, 82.

pasti.²¹ Ia menambahkan bahwa analisis lingkungan eksternal memungkinkan organisasi mengidentifikasi faktor-faktor di luar kendali mereka yang dapat mempengaruhi keberhasilan misi. Prosedur ini mencegah organisasi dakwah dari ketidakpekaan terhadap dinamika gaya hidup dan pola konsumsi informasi di masyarakat.

Komunikasi Dakwah dan Difusi Gagasan

Proses diterimanya sebuah pemikiran baru oleh masyarakat sangat dipengaruhi oleh saluran komunikasi yang digunakan dan karakteristik sistem sosial tersebut. Strategi dakwah tidak boleh hanya fokus pada kebenaran teks, tetapi juga harus memperhatikan psikologi penerimaan masyarakat. Asep Saeful Muhtadi (2012) menjelaskan bahwa dakwah yang efektif harus mampu memadukan pesan-pesan normatif dengan realitas empiris masyarakat.²² Lebih lanjut, ia juga menekankan bahwa keberhasilan dakwah sangat ditentukan oleh kemampuan da'i atau organisasi dalam memetakan peta mental audiens, sehingga pesan dakwah dapat terinternalisasi dengan baik tanpa menimbulkan resistensi kognitif.

Dalam pasar gagasan pemikiran yang kompetitif, pemetaan tidak hanya berhenti pada karakter audiens saja, melainkan harus mencakup analisis mendalam terhadap narasi pesaing. Organisasi dakwah perlu mengadopsi kerangka kerja *Competitive*

Intelligence untuk mengidentifikasi celah keunggulan yang tidak dimiliki oleh lembaga lain. Michael E. Porter (2008) dalam artikel klasiknya *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* menegaskan bahwa memahami kekuatan kompetitif sangat penting untuk menentukan posisi strategis yang dapat dipertahankan.²³ Bagi organisasi dakwah, ini berarti mencari situasi *Blue Ocean* atau ceruk pemikiran unik yang belum dijawab oleh narasi populer atau kompetitor digital lainnya.

Penerapan analisis orientasi pasar dalam sektor organisasi nirlaba telah terbukti secara empiris mampu meningkatkan efektivitas penyebaran misi. Kohli dan Jaworski (1990) telah mendefinisikan orientasi pasar sebagai pengumpulan intelijen pasar yang tersebar luas di seluruh organisasi, penyebaran intelijen tersebut ke seluruh departemen, dan respons seluruh organisasi terhadap intelijen tersebut.²⁴ Dalam konteks dakwah, hal ini berarti mengharuskan setiap bagian organisasi, mulai dari tim riset gagasan, hingga tim produksi media, wajib bekerja berdasarkan data kebutuhan masyarakat yang sama agar tercipta pesan yang konsisten dan tepat sasaran.

Organisasi dakwah pada hakikatnya melakukan pemasaran sosial (*social marketing*), yaitu menerapkan prinsip-prinsip pemasaran untuk memengaruhi audiens agar secara sukarela menerima gagasan yang mampu menjawab kebutuhan sosial dan spiritualnya. Philip Kotler dan

²¹ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), 2016, 54-56.

²² Asep Saeful Muhtadi, *Komunikasi Dakwah: Teori, Pendekatan, dan Metodologi*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2012, 142-145.

²³ Michael E. Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 2008, 78-93. 25.

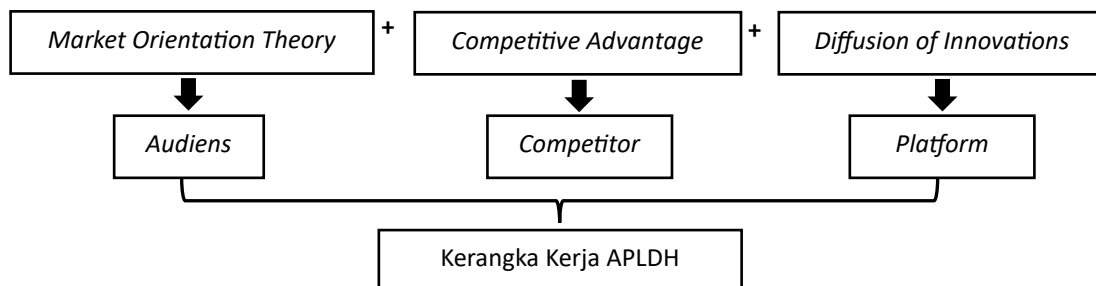
²⁴ A.K. Kohli, & Jaworski, *Market Orientation: The Construct*, 3.

Nancy R. Lee (2008) menyatakan bahwa kunci keberhasilan pemasaran sosial adalah pemilihan target audiens yang spesifik dan pengembangan *value proposition* yang mampu bersaing dengan gagasan lama yang ingin dilawan.²⁵ Prosedur pemetaan lingkungan yang holistik memungkinkan organisasi dakwah untuk menyusun proposisi nilai tersebut secara lebih presisi sehingga mampu menggeser dominasi pemikiran pesaing di benak audiens.

Konstruksi Model Analisis Pemetaan Lingkungan Dakwah Holistik (APLDH)

Prosedur Analisis Pemetaan Lingkungan Dakwah Holistik (APLDH) dibangun melalui

proses sintesa teoretis yang mengintegrasikan tiga rumpun teori utama dari disiplin manajemen strategis, pemasaran sosial, dan komunikasi. Alur berpikir yang mendasari konstruksi model ini dimulai dari identifikasi kebutuhan pasar kognitif, dilanjutkan dengan pemetaan lanskap persaingan narasi gagasan, dan diakhiri dengan mekanisme adaptasi saluran digital. Secara sistematis, integrasi dan proses peleburan teori-teori tersebut hingga melahirkan setiap tahapan APLDH dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 1 - Sintesa Teori Model APLDH

Pertama, sintesa Dimensi Audiens: sintesa *Market Orientation* dengan Komunikasi Dakwah. Konstruksi awal APLDH diawali dengan mengadopsi *Market Orientation Theory* dari Kohli & Jaworski (1990). Teori ini menyatakan bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada analisa intelijen pasar secara sistematis. Konsep bisnis ini kemudian disintesis dengan teori Komunikasi Dakwah dari Asep Saeful Muhtadi (2012) yang menekankan

pentingnya membaca peta mental dan memadukan pesan normatif dengan realitas kondisi audiens. Hasil Sintesa dari dua teori ini melahirkan Tahap pertama APLDH, yaitu *Audit Market-Fit*. Melalui sintesa ini, konsumen dalam bisnis diterjemahkan menjadi objek dakwah, di mana data demografinya diubah menjadi data psikografis yang memetakan motif,

²⁵ Philip Kotler, & Lee, *Social Marketing: Influencing Behaviors*, 7.

kebutuhan riil, serta hambatan kognitif masyarakat terhadap suatu gagasan.

Kedua, Sintesa Dimensi Persaingan, yaitu mengadaptasikan *Competitive Advantage* pada Pasar Ide/gagasan. Gagasan yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat tetap memiliki risiko kegagalan jika gagasan itu tenggelam di bawah bayang-bayang narasi pesaing yang lebih agresif. Untuk mengatasi hal ini, APLDH harus mengadopsi *Framework Analisis Kompetitor* milik Michael E. Porter (2008) yang menegaskan bahwa posisi strategis organisasi harus unik dan berbeda dari pesaing. Teori komersial ini kemudian dilebur dengan prinsip keunggulan kompetitif nirlaba dari Mudrajat Kuncoro (2006) tentang bagaimana meraih posisi superior melalui diferensiasi aktivitas. Sintesa ini menghasilkan Tahap kedua APLDH, yaitu *Competitive Intelligence (Narrative Mapping)*. Dalam konteks dakwah pemikiran kompetitor tidak dimaknai sebagai musuh secara fisik, melainkan struktur argumen tandingan (misalnya: ideologi sekuler, liberal). Prosedur ini mengungkap kelemahan logika (*logic gap*) pesaing untuk menemukan *Unique Value Proposition* (UVP) dari gagasan organisasi.

Ketiga, Sintesa Dimensi Saluran, yaitu menghubungkan Difusi Inovasi dengan perkembangan teknologi digital. Bahwa, sebuah gagasan yang berorientasi pasar dan memiliki diferensiasi yang kuat, tetap akan membutuhkan kendaraan distribusi. Pada tahap ini, APLDH menerapkan *Theory of Diffusion of Innovations* dari Everett Rogers (2003) tentang proses adopsi ide baru oleh sistem sosial, yang kemudian dikontekstualisasikan dengan teori *Attention Economy* dalam era disrupsi digital oleh Rhenald Kasali (2018) dalam buku *The Great*

Shifting. Sintesa teoretis ini menghasilkan tahap ketiga APLDH, yaitu *Digital Intelligence & Sintesa Naratif*. Proses ini merumuskan bagaimana pesan dikonstruksi menggunakan model *Problem-Solution-Enabler* agar sesuai dengan cara kerja algoritma platform digital, mengatasi *echo chambers*, dan memenangkan perhatian audiens yang durasinya semakin pendek.

Melalui tiga rantai sintesa di atas, APLDH hadir sebagai sebuah prosedur yang utuh dan sirkular. Teori-teori manajemen strategis komersial yang awalnya berorientasi pada maksimalisasi laba (*profit-oriented*) bisa direkonstruksi kembali menjadi instrumen manajemen gagasan (*value-oriented*). Hasil akhirnya adalah sebuah prosedur kerangka kerja yang membuat organisasi dakwah tidak lagi mengandalkan *product-driven* (sekadar menyampaikan apa yang mereka ketahui), dan mulai berorientasi *market-and-competitor-driven* (menyampaikan kebenaran pemikiran dengan cara yang paling dibutuhkan masyarakat dan paling unggul daripada narasi pesaing).

Secara sistematis, prosedur APLDH yang dihasilkan dari proses sintesa teoritis tersebut meliputi tiga tahap analisis sebagai berikut: *Pertama*, analisis Intelijen Pasar dan Audiens. Langkah awal dalam proses Analisis Pemetaan Lembaga Dakwah secara Holistik (APLDH) adalah melakukan audit terhadap pasar ide dan gagasan. Organisasi harus mampu memetakan profil psikografis audiens untuk memahami hambatan kognitif mereka terhadap gagasan yang ditawarkan. Philip Kotler dan Kevin Lane Keller (2016) dalam *Marketing Management* menyatakan bahwa tugas pemasaran adalah mengubah pandangan pelanggan tentang produk melalui pemahaman mendalam

terhadap motivasi dan persepsi mereka.²⁶ Dalam dakwah, ini berarti memetakan apakah penolakan masyarakat disebabkan oleh substansi pemikiran atau sekadar kebisingan istilah yang digunakan. Pendekatan konvensional hanya fokus pada intuisi internal, sedangkan APLDH menggunakan Pemrosesan Data dan pemetaan psikografis audiens yang dikonstruksi menjadi data kebutuhan riil. Sehingga pesan dakwah tidak lagi bersifat satu arah (*product-driven*), melainkan memiliki kecocokan pasar (*market-fit*) yang tinggi.

Pelaksanaan *Audit Market-Fit* harus melalui pendekatan interdisipliner yang menggabungkan analisis data digital (*digital analytics*) dan pendekatan psikografis. Organisasi dakwah tidak perlu lagi mengandalkan kuesioner kertas konvensional yang memiliki keterbatasan jangkauan, melainkan bisa menggunakan instrumen *social listening* dan analisis sentimen digital. Metodenya dengan memetakan kata kunci keagamaan atau diskursus sosial yang paling sering dicari oleh audiens melalui perangkat pemantau seperti *Google Trends* atau *platform analytics* media sosial. Data mentah tren pencarian ini kemudian difilter menggunakan klusterisasi psikografis untuk membagi sikap audiens ke dalam tiga kelompok, yaitu kelompok skeptis, kelompok pencari informasi awam, dan kelompok simpatisan aktif. Organisasi kemudian memetakan hambatan kognitif dari masing-masing kelompok tersebut, untuk mengetahui apakah penolakan mereka terhadap gagasan disebabkan oleh hambatan semantik (istilah yang sulit dipahami), hambatan kultural (merasa asing

dengan budaya organisasi), atau hambatan ideologis (perbedaan prinsip). Hasil akhir dari prosedur *Audit Market-Fit* adalah sebuah *Matrix Audience Persona* yang menunjukkan kebutuhan emosional dan intelektual masyarakat secara presisi.

Kedua, Analisis Narasi Kompetitor (*Competitor Narrative Mapping*). Tahap kedua ini adalah memetakan kekuatan kompetitor. Analisis ini tidak bertujuan untuk menjatuhkan, melainkan untuk menemukan celah strategis (*strategic gap*). Mudrajat Kuncoro (2006) menjelaskan bahwa organisasi harus mengidentifikasi siapa pesaing mereka, apa strategi mereka, dan apa kekuatan serta kelemahan mereka.²⁷ Organisasi dakwah harus mampu menganalisa mengapa narasi pesaing, misalnya dakwah populer di YouTube, cenderung lebih diminati, apakah disebabkan karena kemudahan akses, kesederhanaan bahasa, atau keunggulan visualisasi yang lebih hidup. Proses sintesa APLDH bekerja dengan menganalisa argumen tandingan di ruang digital (*Narrative Mapping*), yang kemudian diolah untuk menemukan *logic gap* (celah logika) dari pesaing. Hasilnya akan melahirkan *Unique Value Proposition* (UVP), sebuah keunikan gagasan yang membuat organisasi dakwah tampil sebagai pemimpin opini (*diskursus leader*), bukan sekadar peniru isu (*follower*).

Prosedur *Competitive Intelligence* dijalankan melalui metode *Narrative Mapping* (Pemetaan Narasi) yang sistematis. Secara operasional, tim analisis organisasi dakwah mengidentifikasi 3 hingga 5 pesaing dari narasi utama di ruang digital, baik dari akun-

²⁶ Philip Kotler, & Keller, *Marketing Management* (15th ed.), Pearson Education, 2016, 187.

²⁷ Mudrajat Kuncoro, *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, 95.

akun dakwah populer, maupun dari platform sekuler yang mengusung gagasan tandingan. Setiap konten dari kompetitor tersebut dianalisis menggunakan instrumen *Content Analysis* untuk mengidentifikasi tiga elemen, yaitu premis utama yang diusung, strategi retorika yang digunakan (berbasis emosi atau data ilmiah), dan tingkat keterlibatan (*engagement rate*) dari audiens/follower mereka. Dari data tersebut, analisis mencari *logic gap* atau celah logis dari narasi pesaing tersebut. Celah ini bisa berupa isu-isu yang tidak mampu dijawab oleh konten pesaing, atau bias argumen yang tidak relevan dengan kebutuhan audiens. Celah inilah yang kemudian dijadikan sebagai wilayah *Unique Value Proposition* (UVP) organisasi, di mana organisasi dapat masuk membawa gagasan solusi baru yang mengisi kekosongan argumen tersebut tanpa perlu melakukan konfrontasi secara langsung.

Ketiga, Analisis Sintesa dan Perumusan Isu Strategis. Tahap paling krusial dalam APLDH adalah sintesa data pasar dan kompetitor menjadi isu strategis organisasi. Sintesa ini menggunakan model *Problem-Solution-Enabler*. John M. Bryson (2018) menyatakan bahwa isu strategis adalah tantangan fundamental yang mempengaruhi mandat, misi, atau nilai organisasi.²⁸ Penentuan isu strategis ini untuk memastikan bahwa organisasi dakwah tidak hanya memproduksi konten secara acak, tetapi lebih fokus pada narasi yang paling relevan dalam menjawab tantangan kompetitor sekaligus memenuhi kebutuhan audiens dakwahnya. APLDH merespons tantangan *attention economy* di media sosial sebagai data tren isu digital yang disintesis dengan model *Problem-Solution-Enabler*. Proses ini akan membuat

pemikiran yang berat dan idealis dapat dikemas menjadi narasi tandingan (*counter-narrative*) yang lebih adaptif terhadap algoritma platform, komunikatif, dan memiliki daya sebar yang tinggi (*shareable*).

Pada tahap akhir ini, fase konversi data dari pasar dan pesaing disatukan untuk diproduksi. Langkah operasionalnya menggunakan formula *Problem-Solution-Enabler*. Pertama, analisis mengambil data masalah yang berasal dari keluhan atau tren pencarian audiens di tahap 1 sebelumnya. Kedua, organisasi merumuskan Solusi berbasis ideologi dan pemikiran mendalam yang diusung organisasi. Ketiga, tim kreatif menyusun Enabler (Pengaktif), yaitu instrumen kemasan digital yang ramah terhadap algoritma platform digital. Enabler ini dirumuskan dengan mereduksi teks-teks pemikiran yang berupa buku setebal ratusan halaman menjadi struktur *micro-content* (seperti infografis, video pendek di TikTok/Reels, atau utas di platform X). Penyusunan *micro-content* ini harus mengikuti aturan teknis optimasi mesin pencari (*Search Engine Optimization/SEO*) dan retensi perhatian digital, seperti penggunaan *hook* (3 detik pertama yang memikat), optimalisasi tagar, dan interaksi yang terjadwal untuk memicu algoritma platform menyebarkan konten tersebut keluar dari batas *echo chambers* internal.

Alur Kerja Prosedur APLDH

Alur Kerja Prosedur Analisis Pemetaan Lingkungan Dakwah Holistik (APLDH) akan bergerak secara sirkular melalui empat tahapan utama. Alur ini akan menjamin bahwa output strategi yang dihasilkan

²⁸ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and*

Sustaining Organizational Achievement (5th ed.), Hoboken: John Wiley & Sons, 2018, 188.

memiliki akurasi tinggi karena melewati proses analisis yang sistematis dan ketat, yaitu: *Pertama*, Tahap Input dan Audit Internal. Tahap ini dimulai dari inventarisasi gagasan utama organisasi. Sebelum melihat keluar, organisasi harus melakukan audit kapasitas untuk mengukur kesiapan sumber daya (SDM, teknologi dan organisasi). Langkah ini untuk memastikan bahwa strategi yang akan dirumuskan berada dalam batas kemampuan organisasi untuk mengeksekusinya.

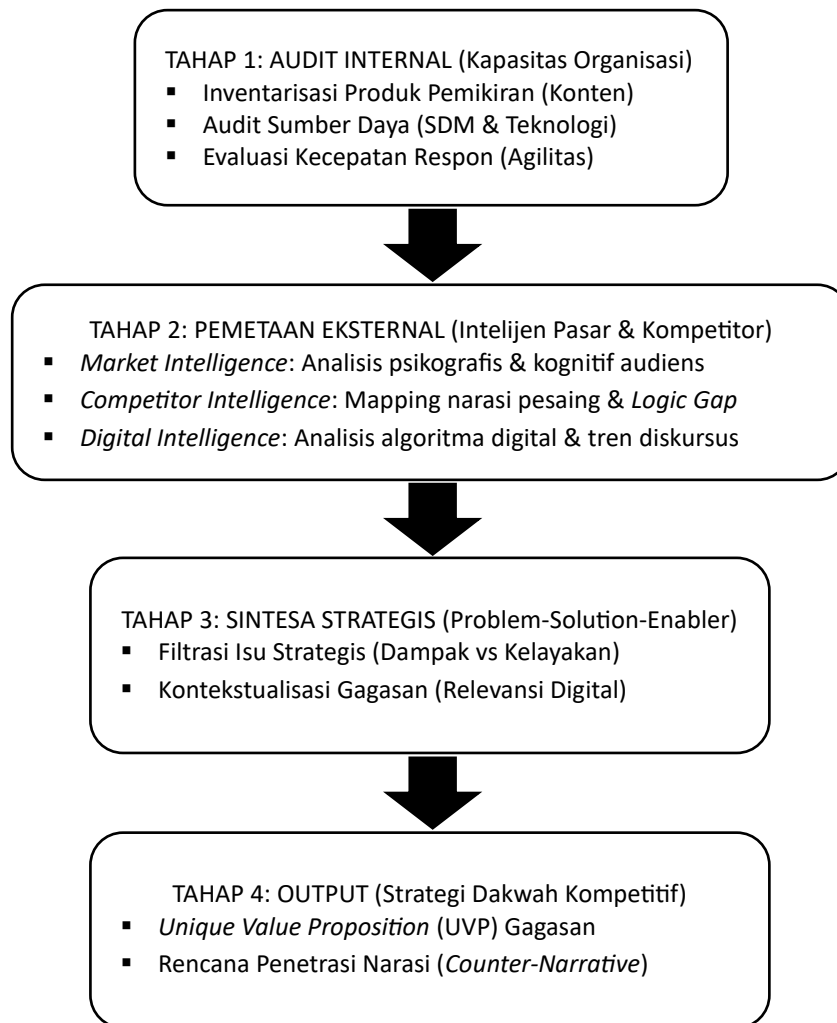
Kedua, Tahap Pemetaan Tiga Dimensi. Setelah input internal dipetakan, prosedur dilanjutkan pada fase pemetaan eksternal yang berjalan secara paralel melalui tiga fungsi intelijen, yaitu *Market Intelligence* untuk mengurai peta mental audiens; *Competitor Intelligence* untuk membedah narasi pesaing dan menemukan *logic gap*; dan *Digital Intelligence* untuk memetakan algoritma platform dan tren isu yang sedang berkembang.

Ketiga, Tahap Mekanisme Sintesa. Tiga jenis data mentah yang diperoleh dari fase pemetaan dialirkan menuju hulu yang sama, yaitu Sintesa Strategis. Pada tahap ini, informasi akan disaring berdasarkan skala prioritasnya, lalu direkonstruksi menggunakan formula *Problem-Solution-*

Enabler. Tahap ini berfungsi untuk mengubah gagasan teologis yang kaku menjadi pesan yang lebih kontekstual.

Keempat, Tahap Output Strategi Kompetitif. Alur prosedur APLDH akan berakhir pada formulasi strategi dakwah yang siap dieksekusi. Output utama dari seluruh rangkaian prosedur ini adalah lahirnya *Unique Value Proposition* (UVP) gagasan yang unik, serta narasi tandingan (*counter-narrative*) yang lebih unggul. Strategi ini memastikan gagasan organisasi tidak sekadar eksis, tetapi juga mampu memenangkan perhatian (*share of attention*) di tengah ketatnya persaingan ruang digital.

Secara keseluruhan, alur prosedur APLDH ini menegaskan bahwa sebuah strategi dakwah yang unggul tidak boleh dilahirkan dari ruang hampa atau sekadar respons intuitif. Strategi tersebut harus dibangun dari sistem manajemen strategis yang mengintegrasikan kapasitas internal, kebutuhan pasar, dan peta kekuatan kompetitor secara holistik. Keempat tahap alur prosedur APLDH tersebut dapat digambarkan melalui grafis berikut:



Gambar 2 - Alur Kerja Prosedur APLDH

Mekanisme Sintesa APLDH bukan sekadar alat pemrosesan informasi biasa, melainkan sebuah kerangka operasional yang mengolah data mentah lingkungan menjadi strategi dakwah yang kompetitif. Tanpa mekanisme sintesa yang terstruktur, data yang diperoleh dari prosedur APLDH hanya akan menjadi tumpukan informasi yang pasif. Sebaliknya, melalui sintesa strategis, organisasi dakwah akan memiliki panduan untuk merumuskan langkah taktis untuk

menjaga kemurnian ideologi organisasi, serta memastikan gagasan tersebut bisa memenangkan persaingan di benak masyarakat. Jika prosedur APLDH yang berbasis manajemen strategis ini dibandingkan dengan pendekatan dakwah yang konvensional (bersifat reaktif), maka bisa ditinjau dalam beberapa aspek berikut:

Tabel 1. Perbandingan Pendekatan Dakwah Konvensional dan APLDH

Aspek	Pendekatan Dakwah Konvensional	Pendekatan APLDH	Manfaat bagi Daya Saing Gagasan
Pemrosesan Data	Mengandalkan intuisi pengurus atau hanya merespon isu yang sedang viral secara spontan.	Menggunakan model <i>Problem-Solution-Enabler</i> untuk menghubungkan data pasar, kompetitor & kapasitas internal.	Pesan dakwah menjadi lebih terukur dan tidak mudah terbawa arus isu yang viral sesaat.
Perspektif Audiens	Audiens dianggap sebagai objek pasif yang harus menerima kebenaran (Product-Driven).	Audiens dianggap sebagai pasar yang memiliki masalah kognitif dan kebutuhan spesifik (Market-Fit).	Meningkatkan akseptabilitas karena gagasan sebagai solusi atas masalah audiens.
Respon Kompetitor	Mengabaikan narasi pesaing atau hanya memberikan bantahan langsung yang bisa memicu debat kusir.	Berbasis <i>Narrative Mapping</i> untuk menemukan <i>logic gap</i> pesaing dan mengisi celahnya dengan keunikan yang unggul	Memposisikan organisasi sebagai <i>leader</i> diskursus, bukan sekadar <i>follower</i> .
Kontekstualisasi	Menggunakan bahasa normatif-teologis yang terasa kurang relevan dengan realitas sosial masyarakat	Mengidentifikasi isu strategis untuk mengolah substansi gagasan menjadi narasi solutif yang kontekstual (Social-Fit).	Gagasan pemikiran yang kompleks jadi lebih membumi dan mudah disebarkan (<i>shareable</i>).
Output Strategi	Menghasilkan konten yang sporadis, acak dan tidak memiliki arah jangka panjang yang jelas.	Menghasilkan Isu Strategis yang terintegrasi antara konten, tujuan kaderisasi, dan kapasitas Sumber Daya.	Menciptakan keberlanjutan (<i>sustainability</i>) pengaruh gagasan di ruang publik.

Sebagaimana ditunjukkan dalam tabel di atas, perbedaan fundamental dalam prosedur APLDH terletak pada proses penyaringan informasi. Pendekatan konvensional hanya fokus pada apa yang ingin disampaikan, sedangkan APLDH lebih fokus pada bagaimana pesan tersebut memenangkan persaingan di benak audiens. Hal ini selaras dengan teori keunggulan kompetitif Michael E. Porter (1985) yang menyatakan bahwa strategi yang sukses harus didasarkan pada aktivitas yang unik dan berbeda dari pesaing.²⁹ Hal ini diwujudkan melalui identifikasi *Unique Value Proposition* (UVP) gagasan agar tidak terjadi

tumpang tindih narasi dengan gagasan kompetitor lainnya.

Penerapan prosedur APLDH di era digital mengharuskan organisasi dakwah untuk memahami dinamika perhatian (*attention economy*) sebagai komoditas utama. Pemetaan eksternal yang dilakukan tidak hanya pada aspek demografi, tetapi juga pada algoritma digital yang menentukan narasi mana yang akan dominan. Rhenald Kasali (2018) menjelaskan bahwa perubahan perilaku konsumen di era digital terjadi karena adanya platform yang menggeser pondasi bisnis dan komunikasi

²⁹ Michael E. Porter, The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 2008, 38.

konvensional.³⁰ Dalam konteks ini, organisasi dakwah yang berhasil adalah mereka yang mampu menggabungkan pesan dari langit dengan algoritma di bumi, yaitu mengemas pemikiran mendalam menjadi ide yang sesuai dengan preferensi masyarakat tanpa mereduksi substansinya.

Melalui tahap *Competitor Intelligence*, organisasi dakwah dapat mengidentifikasi titik lemah dari narasi pesaing, baik dari sesama lembaga dakwah atau dari pemikiran sekuler. Organisasi dakwah yang menawarkan pemikiran tertentu harus menonjolkan *Unique Value Proposition* (UVP) yang tidak dimiliki pesaing. Sebagaimana Michael E. Porter (1985) menekankan bahwa keunggulan kompetitif lahir dari kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai bagi pembeli yang melebihi biaya penciptaannya.³¹ Dalam dakwah, nilai ini tercipta ketika masyarakat merasa bahwa gagasan yang didakwahkan organisasi lebih rasional, dan solutif dibandingkan gagasan kompetitor.

Seringkali, produk gagasan dakwah tidak diminati bukan karena isinya yang salah, melainkan karena kegagalan organisasi dalam melakukan kontekstualisasi pasar. Prosedur APLDH mendorong organisasi untuk melakukan filtrasi terhadap isu-isu viral dan dikaitkan dengan pemikiran yang diusung. Hafied Cangara (2014) menyatakan bahwa strategi komunikasi yang efektif harus selalu mempertimbangkan situasi sosial dan politik yang berkembang di sekitar khalayak.³² Contohnya, di tengah isu krisis lingkungan, organisasi dakwah tidak hanya

sekadar mendakwahkan teologi yang abstrak, melainkan menawarkan pemikiran solutifnya dalam tema Etika Lingkungan dalam Islam. Inilah yang disebut sebagai strategi orientasi pasar yang responsif dan kompetitif.

Secara manajerial, penerapan APLDH menuntut adanya perubahan struktur organisasi, dari yang semula bersifat kaku dan terpusat menjadi lebih adaptif dan berbasis data (*data-driven*). Sudarman Danim (2004) mengingatkan bahwa efektivitas kelompok sangat ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan dalam membaca perubahan lingkungan dan melakukan penyesuaian internal yang cepat.³³ Organisasi dakwah masa depan tidak bisa lagi dikelola secara amatir; melainkan perlu fungsi intelijen strategis yang mampu memantau pergerakan pesaing dan perubahan selera pasar agar produk pemikiran dakwah tetap unggul dalam memengaruhi opini publik.

Dalam manajemen strategi digital, organisasi dakwah tidak lagi hanya bersaing secara konten, tetapi juga bersaing dalam memperebutkan visibilitas pada sistem platform. APLDH mengharuskan organisasi untuk memetakan bagaimana algoritma media sosial bisa membentuk ruang gema (*echo chambers*) yang dapat memperluas jangkauan gagasan. Rhenald Kasali (2018) juga menekankan bahwa di era ekonomi digital, akses terhadap platform dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan aturan main teknologi baru adalah kunci untuk tidak tergerus oleh disrupsi.³⁴

³⁰ Rhenald Kasali, *The Great Shifting*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2018, 89.

³¹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985, 38.

³² Hafied Cangara, *Perencanaan dan Strategi Komunikasi*, 147.

³³ Sudarman Danim, *Motivasi Kepemimpinan*, 192.

³⁴ Rhenald Kasali, *The Great Shifting*, 102.

Bagi organisasi dakwah, intelijen kompetitor harus mencakup analisis terhadap tren *engagement* dan pola distribusi konten pesaing dalam menembus batasan audiens tradisional.

Persaingan digital yang semakin dalam, akan menciptakan kondisi di mana audiens memiliki rentang perhatian yang sangat pendek. Organisasi dakwah yang kalah saing disebabkan karena produk gagasannya terlalu padat dan tidak memiliki daya tarik visual atau naratif yang kuat dibandingkan konten pesaing. Philip Kotler, dkk. (2017) menjelaskan bahwa di dunia digital, organisasi harus mampu mengubah konsumen menjadi advokat yang membela dan menyebarkan merek (atau gagasan) secara sukarela.³⁵ Prosedur APLDH dapat memandu organisasi untuk menciptakan narasi tandingan (*counter-narratives*) yang tidak bersifat reaktif, tetapi memiliki tingkat *shareability* yang tinggi. Sehingga audiens sendirilah yang menjadi agen distribusi gagasan tersebut melawan narasi dari pesaing.

Persaingan dunia digital juga mencakup risiko serangan balik (*backlash*) atau pembunuhan karakter terhadap gagasan yang didakwahkan. Pemetaan terhadap lingkungan yang holistik harus mencakup pemantauan terhadap sentimen negatif dan upaya delegitimasi dari pesaing ideologis. Asep Saeful Muhtadi (2012) menegaskan pentingnya akurasi informasi dan kesiapan dai dalam menghadapi penolakan atau tantangan intelektual di ruang publik.³⁶ Dalam konteks digital, organisasi dakwah membutuhkan tim respon cepat yang

mampu memberikan jawaban rasional terhadap kritik viral secara instan, guna memastikan posisi kompetitif gagasan tetap terjaga di mata publik.

Di era digital, tantangan terbesar bagi organisasi dakwah yang mendakwahkan pemikiran (*fikriyyah*), bukan sekadar memproduksi konten dalam jumlah banyak, melainkan juga bagaimana menembus dinding-dinding algoritma yang mengisolasi audiens. Struktur media sosial modern menciptakan fenomena *echo chambers* (ruang gema) dan *filter bubbles*, di mana pengguna hanya disajikan pilihan narasi yang mengonfirmasi bias, preferensi, dan emosi mereka yang telah diidentifikasi sebelumnya. Rhenald Kasali (2018) menerangkan bahwa algoritma platform digital dirancang bukan untuk menguji kebenaran sebuah informasi, melainkan untuk memaksimalkan durasi perhatian (*engagement time*) pengguna demi kepentingan komersial platform.³⁷ Akibatnya, pesaing ideologis, baik gerakan transnasional, narasi sekuler radikal, maupun kreator konten keagamaan yang sensasional, sering kali memenangkan pasar ide ini. Mereka mengeksploitasi algoritma dengan memproduksi konten-konten yang memicu emosi tinggi seperti kemarahan, ketakutan, atau kebencian kelompok. Narasi pesaing seperti ini menyebar lebih cepat melalui mekanisme keterlibatan (*engagement*) yang agresif. Jika organisasi dakwah tetap bertahan pada metode konvensional yang kaku, hanya konten ceramah panjang tanpa kontekstualisasi, maka gagasan yang mulia sekalipun akan terisolasi di dalam ruang gemanya sendiri,

³⁵ Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, & Iwan Setiawan, *Marketing 4.0: Bergerak dari Tradisional ke Digital*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017, 68.

³⁶ Asep Saeful Muhtadi, *Komunikasi Dakwah*, 167.

³⁷ Rhenald Kasali, *The Great Shifting*, 115.

dan hanya dikonsumsi oleh lingkaran dalam yang sudah sepeham.

Di sinilah peran penting dari prosedur APLDH untuk melakukan interupsi terhadap ruang gema tersebut. Melalui kombinasi *Competitor Intelligence* dan *Digital Intelligence*, organisasi dakwah tidak perlu menyerang pesaing secara personal atau reaktif, melainkan dengan menganalisa anatomi argumen dan pola penyebaran mereka. Sintesa data ini memungkinkan organisasi dakwah menemukan *logic gap* (celah logika) dari narasi viral pesaing. Contohnya ketika narasi pesaing yang populer di YouTube menawarkan solusi keagamaan yang instan namun dangkal terhadap problem masyarakat, APLDH akan memandu organisasi untuk menginterupsi tren tersebut dengan membuat narasi tandingan (*counter-narrative*) berupa teologi pemecahan masalah yang mendalam secara akademis, namun dikemas dalam format video pendek yang ramah algoritma (*shareable*).

Strategi ini sejalan dengan pandangan Philip Kotler dan Kevin Lane Keller (2016) yang menyatakan bahwa untuk memengaruhi pasar yang sudah jenuh, organisasi harus mampu mendefinisikan ulang kategori persaingan melalui keunikan nilai yang ditawarkan (*redefining the competitive landscape*).³⁸ Dengan mengaplikasikan APLDH, organisasi dakwah tidak sekadar memproduksi konten secara acak (*content-driven*), melainkan bisa menjadi organisasi yang mampu menembus batas-batas isolasi digital (*platform-driven strategists*). Organisasi dakwah dilatih untuk merancang pesan pemikiran yang berbobot ke dalam diskursus yang sedang hangat di masyarakat,

sehingga gagasan tersebut dapat keluar dari ruang gema internal dan menjangkau audiens baru yang lebih luas di ruang publik digital.

Simpulan

Penelitian ini menghasilkan rumusan Prosedur Analisis Pemetaan Lingkungan Dakwah Holistik (APLDH) sebagai kerangka kerja manajerial untuk organisasi dakwah di era kompetisi gagasan digital. Kesimpulan utama dari penelitian ini adalah bahwa keberhasilan penyebaran suatu gagasan pemikiran tidak hanya ditentukan oleh kualitas substansinya, melainkan oleh presisi organisasi dalam memetakan dinamika pasar (*audience*) dan kekuatan narasi pesaing (*competitor*). Implementasi prosedur analisa APLDH akan memungkinkan organisasi dakwah untuk beralih dari pendekatan yang bersifat intuitif dan reaktif, menjadi lebih strategis dan berbasis data. Dengan mengintegrasikan intelijen pasar dan kompetitor, organisasi dapat menemukan celah strategis (*strategic gap*) untuk memposisikan gagasan dakwah mereka secara lebih kompetitif dan akseptabel.

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan pada dua aspek utama, yaitu, *pertama*, memperkaya literatur manajemen strategis untuk sektor nirlaba dengan mengadaptasi teori *Market Orientation* dan *Competitive Advantage* ke dalam dunia dakwah pemikiran. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model sintesa teoritis, yaitu berupa prosedur yang menghubungkan audit kapabilitas internal dengan tren diskursus digital dan algoritma

³⁸ Philip Kotler, & Keller, *Marketing Management*, 210.

platform. *Kedua*, menyediakan panduan operasional bagi manajemen organisasi dakwah untuk melakukan pemasaran gagasan secara profesional. Sebagaimana dikemukakan oleh Mudrajad Kuncoro (2006), bahwa keunggulan kompetitif hanya dapat diraih jika organisasi mampu melakukan aktivitas yang berbeda (unik) atau lebih baik (unggul) dari pesaingnya. Penelitian ini menghasilkan instrumen bagi lembaga dakwah untuk menciptakan diferensiasi narasi gagasan yang kuat di tengah jenuhnya informasi keagamaan.

Secara manajerial, organisasi dakwah dituntut untuk dapat melakukan transformasi struktural. Kehadiran analisis strategi yang berfungsi memantau lingkungan digital organisasi menjadi sebuah keniscayaan. Hal ini selaras dengan pandangan Rhenald Kasali (2017) dalam *Disruption* bahwa organisasi yang tidak mau mengubah cara berpikir dan model operasinya akan segera tergilas oleh perubahan. Implementasi APLDH mengharuskan pemimpin organisasi dakwah untuk memiliki *mindset* yang terbuka terhadap dinamika perilaku pasar, sehingga keputusan dakwah tidak lagi diambil hanya berdasarkan intuisi internal, melainkan harus berdasarkan realitas kebutuhan objek dakwah.

Formulasi prosedur Analisis Pemetaan Lingkungan Dakwah Holistik (APLDH) tidak akan memberikan dampak perubahan jika tidak dibarengi dengan perubahan kebijakan internal dan restrukturisasi lembaga dakwah. Adopsi terhadap model ini menuntut para pengambil keputusan (*top management*) dalam organisasi dakwah harus meninggalkan struktur birokrasi tradisional yang kaku dan beralih ke model organisasi yang lebih adaptif. Komitmen ideologis saja tidak cukup, organisasi harus mengalokasikan sumber daya untuk membiayai unit kerja baru yang fokus pada analisis data dan intelijen digital.

Penelitian ini pasti memiliki keterbatasan pada pengembangan prosedur konseptual. Penelitian mendatang diharapkan dapat menguji efektivitas model APLDH ini melalui studi kasus eksperimental pada organisasi dakwah tertentu atau melakukan analisis kuantitatif terhadap pengaruh orientasi pasar terhadap jangkauan dakwah digital. Harapan di masa depan, praktisi dakwah dapat mulai mengadopsi instrumen intelijen dakwah ini agar misi penyebaran pemikiran dapat berjalan secara efektif, sistematis, dan berkelanjutan

Bibliografi

- Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 5th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018.
- Cangara, Hafied. *Perencanaan dan Strategi Komunikasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014.
- Danim, Sudarwan. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004.
- Drucker, Peter F. *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. New York: HarperCollins, 1990.

- Kasali, Rhenald. *Disruption: Tak Ada yang Tak Bisa Diubah, Sebelum Hidupmu Diubah oleh Orang Lain*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017.
- _____. *The Great Shifting*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2018.
- Kohli, Ajay K., and Bernard J. Jaworski. "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications." *Journal of Marketing* 54, no. 2 (1990): 1–18.
- Kotler, Philip, and Gary Armstrong. *Principles of Marketing*. 17th ed. Harlow: Pearson Education, 2018.
- _____, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan. *Marketing 4.0: Bergerak dari Tradisional ke Digital*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017.
- _____, and Kevin Lane Keller. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow: Pearson Education, 2016.
- _____, and Nancy R. Lee. *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2008.
- Kuncoro, Mudrajad. *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga, 2006.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017.
- Muhtadi, Asep Saeful. *Komunikasi Dakwah: Teori, Pendekatan, dan Metodologi*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2012.
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- _____. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
- _____. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." *Harvard Business Review* 86, no. 1 (2008): 78–93.
- Rogers, Everett M. *Diffusion of Innovations*. 5th ed. New York: Free Press, 2003.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Taufiqurokhman. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), 2016.
- Tjiptono, Fandy. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset, 2008.