BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Pengertian Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani, yaitu "*strategos*". Kata tersebut berasal dari kata "*stratos*" yang berarti tentara, dan "*ag*" yang berarti memimpin. Dalam penggunaannya, kata "strategos" diartikan seni berperang. Dalam pengistilahannya, strategi adalah ilmu perencanaan dan pengerahan sumber daya untuk operasi besar-besaran, melansir kekuatan pada posisi yang paling menguntungkan sebelum menyerang lawan.[1] Gerry Johnson, Kevan Scholes, dan Richard Whittington mendefinisikan strategi sebagai arah acuan dan ruang lingkup sebuah organisasi dalam jangka waktu yang panjang, yang membuatnya dapat mencapai keunggulan di lingkungan yang berubah-ubah melalui pengaturan sumber daya dan kompetensi dengan tujuan pemenuhan kebutuhan para stakeholder.[2]

Mintzberg mendeskripsikan bahwa strategi bisa dilihat dari beberapa perspektif. Strategi bisa dilihat sebagai pola dari serangkaian tindakan yang telah dilakukan oleh organisasi. Strategi juga bisa dilihat sebagai rencana yang dituju yang telah ditetapkan sebelumnya. Perspektif lain memandang bahwa strategi merupakan rencana yang termanifestasi dalam sebuah pola dari berbagai serangkaian tindakan. Namun strategi juga ada yang terkadang terlihat sebagai tindakan yang tidak direncanakan (*not intended*), dan terkesan muncul dengan tiba-tiba (*as emergent*). Perspektif selanjutnya memandang bahwa strategi terkait dengan posisi. Bahwa organisasi dituntut untuk menentukan posisinya dalam peta persaingan yang ada agar dapat mencapai tujuannya. Strategi juga kadang dipandang sebagai sebuah perspektif. Bahwa organisasi memiliki perspektifnya masing-masing dalam membentuk misi yang menjadi corak perspektif dari setiap tindakan yang dilakukannya. Pada

---

[1] Jemsly Hutabarat, Martani Huseini, *Strategi: Pendekatan Komprehensif dan Terintegrasi Strategic Excellence dan Operational Excellence Secara Simultan* (Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia,), 14.

[2] Johnson, Scholes, Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perspektif terakhir yang dijelaskan oleh Minzberg, strategi juga kadang dipandang sebagai manuver tipu muslihat untuk menghadapi para pesaing. Namun kecenderungannya, tindakan-tindakan untuk perspektif yang kelima ini cenderung bersifat jangka pendek sehingga terkadang ada yang kurang relevan apabila dipandang sebagai strategi yang seharusnya bersifat jangka panjang.[3]

Strategi yang diupayakan oleh para manajer memiliki dampak yang sangat besar bagi kinerja organisasi secara relatif terhadap para pesaingnya. Hill mendefiniskan strategi sebagai serangkaian tindakan yang diambil seorang manajer untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka. Pada sebagian besar organisasi, untuk mencapai kinerja serta hasil yang unggul dibandingkan para pesaingnya adalah tantangan yang utama. Jika organisasi berhasil membentuk kinerja yang unggul, maka pada saat itulah organisasi telah memiliki keunggulan kompetitif.[4]

B. Strategi Bersaing

Strategi bersaing adalah berbicara tentang bagaimana menciptakan sebuah perbedaan. Strategi bersaing berbicara tentang menetapkan segenap aktifitas organisasi maupun produk yang berbeda ketimbang para pesaing yang lain untuk memberikan perpaduan nilai dan keunikan tersendiri kepada pasar yang menjadi targetnya.[5]

Persaingan dapat didefinisikan sebagai proses dari persaingan berbagai organisasi yang berbeda dalam memperebutkan sumber daya terbatas secara optimal. Dalam strategi bersaing, pengamanan modal (sumber daya yang telah dimiliki) cukup penting untuk dilakukan agar organisasi berhasil mencapai misinya. Strategi bersaing merupakan jalan untuk merintis dan mengamankan sumber daya yang telah dimiliki (modal), serta kesempatan

---

[3] Henry Mintzberg, *Tracking Strategies: Toward a General Theory* (New York: Oxford University Press, 2007), 1-9.

[4] Hill, Jones, Schilling, *Strategic Management*, 3.

[5] Porter, "What is Strategy", 64.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang paling tepat bagi organisasi berdasarkan misi dan keahlian yang berhubungan dengan keunggulan komparatif di pasar yang ditarget. Piana dan Hayes juga menjelaskan bahwa Strategi bersaing dapat didefinisikan sebagai pola tindakan bijaksana di mana para pimpinan organisasi mencari jalan untuk peningkatan sumber daya terbatas yang dimiliki, dengan tujuan pencapaian misi organisasinya.[6]

Setiap organisasi yang memiliki segmen garap pasar tertentu bersama-sama dengan organisasi-organisasi yang lainnya berkecenderungan akan saling melakukan persaingan. Porter menjelaskan bahwa strategi bersaing yang dijalankan oleh setiap organisasi yang berada pada medan persaingan tersebut bisa bersifat eksplisit maupun implisit. Pengembangan strategi bersaing secara eksplisit dilakukan dalam bentuk perumusan perencanaan yang sedemikian matang, sedangkan pengembangan strategi bersaing secara implisit dilakukan melalui serangkaian kegiatan dari masing-masing departemen fungsional organisasi yang memiliki pola-pola kerja tertentu. Jika tiap-tiap departemen fungsional tersebut dibiarkan berjalan dengan cara dan mekanismenya masing-masing berdasarkan orientasi bidang dalam tugasnya di organisasi, niscaya tidak akan menciptakan formulasi strategi terbaik. Akan ada kemanfaatan besar yang dapat diperoleh organisasi apabila strategi persaingan yang ditetapkan dirumuskan secara eksplisit. Hal tersebut akan memberikan kepastian bahwa setidaknya segala tindakan yang dijalankan oleh segenap departemen fungsional berjalan secara terkoordinir dan terarah pada tujuan bersama.[7]

Pada beberapa kasus, gagasan tentang persaingan untuk memperebutkan sumber daya terbatas cenderung menjadi tersangka (*suspect*) dan alasan bagi tindakan-tindakan yang sering kali tidak etis atau kurang bermoral. Bahwa secara ideal, persaingan tetap harus dilakukan dengan pijakan etika. Pilihan strategi persaingan yang ditetapkan harus

---

[6] Piana, Hayes, *Play to Win*, xiii.

[7] Porter, *Competitive Strategy*, xxi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempertimbangkan segala aspek yang luas, tidak hanya sekedar mempertimbangkan organisasinya secara sepihak. Dasar etikanya adalah bahwa persaingan harus diarahkan untuk mencapai misi-misi organisasi yang asumsinya mengarah untuk kebaikan bersama (*social mission*), bukan untuk membesarkan diri sendiri (*self-anggrandizement*), egoisme, maupun pembangunan sebuah dinasti/kerajaan yang mampu memonopoli pengendalian pasar yang ada. Sehingga strategi persaingan harus tetap dilakukan dengan orientasi pencapaian misi kebaikan bersama.[8]

C. Analisis Lingkungan Eksternal

Sebelum suatu organisasi mulai melakukan perumusan strategi, organisasi terlebih dahulu harus melakukan pemetaan lingkungan di eksternalnya. Pemetaan lingkungan eksternal ini bertujuan untuk mengidentifikasi adanya berbagai peluang maupun ancaman bagi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran-sasaran yang ditetapkan. Peluang merupakan kondisi yang ada pada lingkungan eksternal, yang mana apabila kondisi tersebut dieksploitasi sedemikian rupa dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis terhadap para pesaingnya. Sedangkan ancaman merupakan suatu kondisi yang ada pada lingkungan eksternal, yang mana kondisi tersebut dapat menghalangi upaya perusahaan untuk mencapai daya saing yang paling strategis.[9]

Secara umum, pemetaan lingkungan eksternal bisa dilakukan melalui beberapa tahapan, yakni *scanning*, *monitoring*, *forecasting*, dan *assessing*. Proses *scanning* dilakukan dengan mencakup semua segmen yang ada pada lingkungan umum. Dengan itu organisasi mengidentifikasi tanda-tanda awal perubahan yang bersifat potensial serta perubahan yang sedang berlangsung. Monitoring dilakukan dengan pengamatan terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan untuk melihat apakah ada tren-tren penting yang muncul di antaranya

---

[8] Ibid., xv.

[9] Michael A Hitt, Duane Ireland, Robert E Hoskisson, *Concept Strategic Management: Competitiveness & Globalization* (Natorp Boulevard: South Western Cengage Learning, 2011), 39.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melalui pross *scanning*. Proses *scanning* dan *monitoring* berkepentingan terhadap apa-apa yang terjadi pada lingkungan secara umum pada suatu waktu tertentu. Sedangkan *forecasting* dilakukan melalui pengembangan proyeksi tentang apa yang memungkinkan akan terjadi, dan seberapa cepat terjadinya hal tersebut, sebagai hasil dari perubahan dan kecenderungan yang datanya didapatkan dari proses *scanning* dan *monitoring*. Tahap terakhir yaitu *assessing*. Tahap ini dilakukan dengan maksud untuk mengukur waktu dan signifikansi efek perubahan dari lingkungan serta tren-tren yang telah diidentifikasi di tahap sebelumnya. Melalui *scanning*, *monitoring*, dan *forecasting*, seorang manajer organisasi akan mampu memahami kondisi lingkungan umum/eksternal organisasinya. Dari situ, *assessing* akan mampu menentukan arah implikasi serta relevansi dari pemahaman-pemahaman tersebut dalam mencapai tujuan organisasi.[10]

Mekanisme analisa lingkungan eksternal ini pada umumnya bisa dilakukan melalui program-program intelijen persaingan. Intelijen persaingan adalah sebuah proses sistematis dan etis dari suatu organisasi untuk mengumpulkan serta menganalisis informasi mengenai aktifitas para pesaing dan segenap kondisi lingkungan eksternal secara umum untuk mencapai orientasi dari organisasi tersebut. Semakin banyak informasi dan pengetahuan yang berhasil dikumpulkan oleh organisasi dari lingkungan eksternal dan para pesaingnya, akan semakin besar kemungkinan organisasi tersebut dapat merumuskan serta menerapkan strategi persaingan yang efektif dan efisien dalam mencapai keunggulan kompetitifnya.[11]

D. Faktor Strategis Eksternal

Analisa faktor strategis pada lingkungan eksternal ini dibagi menjadi lima kategori besar oleh David, yakni kekuatan ekonomi; kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan; kekuatan politik, pemerintahan dan hukum; kekuatan teknologi; serta kekuatan

---

[10] Hitt, Ireland, Hoskisson, *Concept Strategic Management*, 41.

[11] David, *Strategic Management*, 72.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kompetitif.[12] Sedikit berbeda dengan itu, Hitt, *et al.* menyebutkan ada beberapa elemen yang perlu dianalisa pada lingkungan eksternal, di antaranya adalah lingkungan umum, lingkungan industri (antar-organisasi saingan), serta lingkungan kompetitor. Lingkungan umum di dalamnya mencakup beberapa segmen variabel. Yaitu segmen demografis (besarnya populasi, struktur usia, distribusi geografis, percampuran etnis, distribusi pendapatan), segmen ekonomi (tingkat inflasi, tingkat bunga, defisit/surplus perdagangan, defisit/surplus anggaran, tingkat simpanan pribadi, tingkat simpanan organisasi, produk domestik bruto), segmen politik & hukum (kebijakan anti monopoli, kebijakan perpajakan, serta filosofi deregulasi, hukum pelatihan tenaga kerja, kebijakan dan filosofi pendidikan), segmen sosio-kultural (wanita dalam angkatan kerja, variasi angkatan kerja, perilaku kualitas kerja, pergeseran preferensi kerja dan karir, pergeseran preferensi karakteristik produk dan jasa), segmen perteknologian (inovasi-inovasi produk, penggunaan pengetahuan, fokus belanja penelitian & pengembangan yang didukung pemerintah dan swasta, serta teknologi komunikasi baru), segmen globalisasi (peristiwa perpolitikan yang penting, kritik pasar global, negara-negara industrialisasi yang baru, serta atribut perbedaan kultur dan institusional), dan yang terakhir segmen lingkungan fisik (pengkonsumsian energi, praktek yang dilakukan untuk pengembangan energi, peminimalisiran dampak lingkungan, ketersediaan air sebagai sumber daya, pemproduksian produk ramah lingkungan).[13]

Lingkungan industri, didefinisikan oleh Hitt *et al* sebagai seperangkat faktor yang secara langsung akan mempengaruhi organisasi dan segenap kebijakan/respon-respon kompetitifnya. Dalam kompetisi industri setidaknya ada faktor masuknya pendatang baru, kemampuan pemasok, kemampuan pembeli, ketersediaan produk pengganti, serta intensitas persaingan yang terjadi.[14]

---

[12] David, *Strategic Management*, 61.
[13] Hitt, Ireland, Hoskisson, *Concept Strategic Management*, 38.
[14] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Porter memiliki permodelan sendiri dalam menganalisa kemampuan persaingan organisasi dalam suatu medan kompetisi yang dikenal sebagai *Porter's Five-Forces Model*.[15] Lima kekuatan yang perlu dianalisa untuk mengetahui peluang dan ancaman persaingan ini yang pertama adalah kekuatan persaingan antar-organisasi saingan (*industry competitors*). Kekuatan yang pertama ini pada umumnya merupakan faktor terkuat yang menentukan sukses gagalnya organisasi melakukan persaingan. Bahwa suatu organisasi akan berhasil ketika organisasi tersebut mampu menghasilkan keunggulan bersaing atas strategi-strategi yang dijalankan organisasi-organisasi pesaing. Kekuatan kedua yang patut diperhitungkan adalah kekuatan pemasok (*supplier*). Daya tawar mereka dalam memberikan bahan baku yang dibutuhkan oleh industri akan mempengaruhi proses produksi yang bisa dilakukan organisasi. Misalnya perihal jumlah ketersediaan mereka, ketersediaan pemasok yang mampu menyediakan bahan baku yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, biaya yang dipatok oleh masing-masing pemasok untuk bahan baku yang dibutuhkan organisasi, biaya yang dibutuhkan apabila organisasi memutuskan untuk pindah ke pemasok yang selainnya, dan sebagainya. Yang ketiga adalah kekuatan konsumen (*buyers*). Dalam perhitungan ini, konsentrasi pembeli akan dibandingkan dengan konsentrasi organisasi penyedia produk/jasa layanan. Selain itu perlu mengukur besaran volume pembeli, kemampuan pembeli dalam mengakses produk-produk pengganti, dan sebagainya. Kemudian kekuatan yang ke empat adalah kekuatan pesaing baru (*potential entrants*).

Apabila suatu industri kedatangan pesaing baru, maka persaingan pada industri tersebut pasti akan mengalami kenaikan intensitas. Untuk menganalisa peluang/ancaman datangnya pesaing baru, manajer perlu mengidentifikasi skala ekonomi, kebutuhan penguasaan teknologi dan trik-trik praktis, kurangnya pengalaman, kuat/tidaknya loyalitas konsumen pada industri tersebut, kekuatan preferensi merk, besaran syarat permodalan,

---

[15] Michael E Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1998), 6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kurangnya jaringan distribusi yang memadai, kebijakan regulasi/batasan dari pemerintah, ketersediaan akses terhadap bahan baku untuk produksi, kepemilikan hak paten, ketersediaan lokasi strategis baru, peluang serangan dari organisasi-organisasi lama yang menjalin kerjasama/bersatu. Kekuatan terakhir dalam konsep *Porter's Five-Forces Model* ini adalah potensi pengembangan produk pengganti (*subtitutes*). Ketersediaan produk pengganti membuat konsumen memiliki *range* batasan harga tertinggi hingga terendah, kualitas yang tertinggi hingga yang terendah, yang paling dapat memenuhi/sesuai dengan kebutuhan yang mereka miliki serta dengan kualitas baik hingga yang paling kurang memenuhi kebutuhan mereka/biasa-biasa saja.

Analisis eksternal selain di atas adalah analisa lingkungan pesaing. Pengumpulan dan proses evaluasi terhadap informasi tentang para pesaing bernilai sangat strategis bagi kesuksesan organisasi. Sasaran dari analisa pesaing adalah pengembangan profil sifat dasar dan kesuksesan dari kemungkinan-kemungkinan perubahan strategi yang bisa dilakukan oleh para pesaing, kemungkinan tanggapan masing-masing pesaing terhadap serangkaian gerakan strategis yang diinisiasi oleh organisasi lain, dan atau kemungkinan reaksi-reaksi pesaing terhadap serangkaian perubahan industri dan lingkungan yang lebih luas yang mungkin saja terjadi. Untuk menganalisa lingkungan pesaing diperlukan data-data yang cukup banyak, mendalam, dan tentu saja valid, yang untuk itu diperlukan usaha yang benar-benar keras.

Porter menjelaskan terdapat empat komponen besar untuk menganalisa para pesaing. Empat komponen yang harus diuraikan tersebut adalah tentang apa yang menjadi pendorong bagi tiap-tiap pesaing yang dicerminkan dari tujuan mereka di masa depan, tentang apa yang dilakukan dan mampu dilakukan pesaing yang itu dapat diketahui dari strategi tiap-tiap pesaing saat ini, apa yang diasumsikan oleh tiap-tiap pesaing mengenai dirinya sendiri maupun mengenai industri (medan antar-organisasi saingan), serta apa saja yang menjadi kemampuan tiap-tiap pesaing baik kekuatan maupun kelemahan yang nampak melalui produknya, saluran distribusinya, pemasaran & penjualannya, operasionalnya, riset dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keahlian teknisnya, biaya keseluruhannya, kekuatan keuangannya, keorganisasiannya, kemampuan manajerialnya secara umum, portofolio yang ada didalamnya, dan faktor lainnya seperti perlakuan khusus/hak akses pada lembaga pemerintahan, serta tingkat keluar-masukknya karyawan.[16]

Setelah manajer melakukan analisa terhadap lingkungan eksternal secara keseluruhan seperti model-model analisa di atas, perbaikan dan penyempurnaan atas analisa itu bisa dilakukan melalui penggunaan tabel *EFAS* (*External Factors Analysis Summary*). Pada proses analisa kondisi lingkungan eksternal, bisa jadi akan diketemukan sangat banyak sekali faktor-faktor yang menjadi peluang maupun ancaman bagi organisasi. Namun dari sekian banyak faktor-faktor tersebut tentunya tidak semua memiliki pengaruh atau nilai yang benar-benar penting bagi organisasi untuk menetapkan strategi terbaiknya dalam persaingan.

Oleh karena itu tahap pertama yang perlu dilakukan adalah dengan menyusun delapan hingga sepuluh faktor peluang dan ancaman yang dinilai paling penting untuk dihadapi organisasi agar memenangkan persaingan yang ada. Masing-masing faktor yang telah diidentifikasi sebagai faktor yang paling bernilai, diberikan bobot tingkat pentingnya. Masing-masing faktor tersebut dibandingkan antar satu dengan yang lain, dan faktor yang dinilai paling penting di antara faktor-faktor penting yang ada, akan diberikan bobot yang paling besar. Secara kalkulasi, faktor-faktor strategis eksternal – baik yang merupakan peluang maupun ancaman – secara kumulatif harus sama dengan satu. Sehingga per faktor nilainya tidak mungkin lebih dari satu. Setelah dilakukan pembobotan, manajer perlu melakukan pengukuran *rating*. Pengukuran *rating* juga dilakukan pada masing-masing faktor, baik peluang maupun ancaman. Faktor-faktor strategis eksternal yang sangat bisa direspon, disikapi, atau ditangani oleh organisasi dengan baik, maka *rating*nya semakin besar. Sebaliknya, apabila faktor-faktor startegis eksternal kurang bisa, susah untuk direspon,

---

[16] Porter, *Competitive Advantage*, 49.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dihadapi, atau ditangani oleh organisasi, maka nilai *rating*nya akan semakin rendah. Skala untuk mengukur *rating* ini menggunakan besaran angka yang paling rendah satu sampai yang paling besar lima. Setelah semua faktor ancaman maupun peluang dilakukan pembobotan dan per*ating*an, maka manajer melakukan penghitungan skor pada masing-masing faktor dengan cara mengkalikan bobot dengan *rating* pada tiap-tiap faktor. Pembobotan dan pengukuran *rating* dari tiap-tiap faktor bisa dijelaskan argumen pertanggungjawabannya di kolom paling kanan dari tabel *EFAS*. Kemudian, hasil perkalian antara bobot dengan skor pada masing-masing faktor strategis, bisa dijadikan rujukan untuk menilai seberapa baik organisasi dalam merespon atau menghadapi peluang dan ancaman yang ada di lingkungan eksternalnya saat ini.

E. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan persaingan yang sedemikian ketat membuat penggunaan cara-cara tradisional dan klasik dalam bersaing menjadi tidak efektif. Upaya untuk menekan biaya operasional, biaya SDM, pemilihan sumber materi tertentu sebagai produk, dinilai tidak cukup membuat organisasi akan bertahan dalam persaingan yang keras. Organisasi pada dasarnya merupakan sekumpulan sumber daya, kemampuan, serta kompetensi yang cenderung heterogen yang dapat digunakan dalam menciptakan posisi pasar eksklusif tanpa ada gangguan dari organisasi lainnya. Pandangan ini berpijak pada asumsi bahwa setiap organisasi tentu setidak-tidaknya memiliki sumber daya (meskipun misalnya sedikit sekali), dan kemampuan khusus yang tidak dimiliki oleh perusahaan lainnya, atau setidak-tidaknya kombinasi antara sumber daya dan kemampuannya tersebut berbeda dengan organisasi lainnya. Sumber daya yang dimaksudkan di sini adalah sebagian daya kemampuan inti yang dimiliki oleh organisasi. Kemampuan inti tersebut akan mampu membuat organisasi menciptakan nilai yang dipandang lebih baik daripada para pesaing lainnya, atau bahkan organisasi mampu menciptakan sebuah nilai yang tidak mungkin dapat ditiru oleh pesaing

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang ada.[17] Nilai dalam hal ini adalah segala atribut yang disediakan organisasi untuk dalam bentuk kemanfaatan material maupun imaterial yang bersedia dibayar oleh pasar. Dalam konteks dakwah, tentu saja pembayaran yang dilakukan di sini tidak selalu berupa uang, melainkan segala bentuk pengorbanan dari pasar/obyek dakwah agar untuk mendapatkan produk dakwah dari organisasi tersebut.

Pemetaan dan analisis lingkungan internal secara umum dilakukan dengan tujuan menemukan faktor-faktor strategi yang menjadi kekuatan dan faktor-faktor strategis yang menjadi kelemahan organisasi. Faktor-faktor strategis inilah yang kemudian nanti akan dipergunakan dan atau dikembangkan untuk memanfaatkan peluang maupun menghindari ancaman yang ada di lingkungan eksternal yang dilakukan analisa pada tahap sebelumnya. Pemetaan dan analisa lingkungan internal ini juga sering dikenal sebagai analisa organisasi.[18]

David mengatakan bahwa setiap organisasi pasti memiliki kekuatan dan kelemahan pada area-area atau fungsi-fungsi tertentu dalam bisnisnya. Tidak ada organisasi yang memiliki kekuatan dan kelemahan yang sama persis dengan organisasi lainnya pada semua bidang yang dimiliki. Kekuatan dan kelemahan pada masing-masing organisasi inilah yang kemudian menjadi alat untuk alternatif-alternatif yang bisa dilakukan guna mengambil peluang dan menghindari ancaman. Kekuatan sebuah organisasi yang cenderung tidak mudah dicontoh atau ditiru oleh para pesaing lainnya disebut David sebagai kompetensi khas organisasi. Pembangunan strategi bersaing salah satunya juga mencakup tentang pengambilan keuntungan atas kompetensi khas organisasi. Bahkan strategi bersaing bisa dilakukan dengan perbaikan kelemahan-kelemahan strategis organisasi dan mengubahnya menjadi kekuatan, atau bahkan kompetensi khusus organisasi dengan mengambil peluang-peluang tertentu di eksternal.[19]

---

[17] Hitt, Ireland, Hoskisson, *Concept Strategic Management*, 73-75.
[18] Wheelen, Hunger, *Strategic Management*, 138.
[19] David, *Strategic Management*, 93.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

F. Faktor Strategis Internal

David mendeskripsikan ada beberapa faktor yang biasanya perlu dianalisis dari suatu organisasi untuk mengetahui apa-apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang ada pada dirinya. Di antaranya adalah faktor manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, aktifitas operasional/produksi, aktifitas penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen dari organisasi tersebut.[20]

Manajemen di sini berisi tentang digunakan atau tidaknya konsep manajemen strategi; keterukuran dan pengkomunikasian tujuan dan sasaran-sasaran terukur yang dimiliki organisasi; ada atau tidaknya perencanaan di semua tingkatan hirarkis organisasi; baik atau tidaknya proses pendelegasian kewenangan dari pimpinan ke bawahan; ketepatan penggunaan model struktur organisasi; kejelasan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan tiap-tiap SDM; tinggi rendahnya semangat kerja dari seluruh SDM organisasi; tinggi atau rendahnya tingkat pergantian serta ketidakhadiran SDM; keefektifan mekanisme kontrol dan pemberian penghargaan dari organisasi kepada SDM.[21]

Faktor pemasaran yang dimaksudkan dalam hal ini berbicara tentang keefektifan segmentasi pasar yang dilakukan; baik/tidaknya posisi organisasi terhadap para pesaing yang ada; peningkatan pangsa pasar organisasi; efektifitas biaya dan keandalan saluran distribusi yang dipergunakan; efektifitas penjualan organisasi; dilakukan atau tidaknya riset pasar organisasi; kondisi kualitas produk yang ditawarkan kepada pasar dan pelayanan pelanggan; ketepatan harga dari produk dan pelayanan yang ditawarkan selama ini; keefektifan promosi, iklan dan strategi publisitas yang selama ini dilakukan; keefektifan pemasaran, perencanaan, serta penganggaran untuk aktifitas pemasaran selama ini; memadai atau tidaknya pengalaman yang dimiliki serta kepelatihan yang selama ini diikuti manajer pemasaran.[22]

---

[20] Ibid., 99.
[21] Ibid., 103.
[22] Ibid., 106.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Aspek selanjutnya yang biasanya perlu dianalisa yakni aspek keuangan/akuntansi dari organisasi. Keuangan dan akuntansi organisasi ini meliputi beberapa hal, yaitu kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi yang ditunjukkan oleh analisis rasio keuangan; kemampuan organisasi dalam meningkatkan modal jangka pendek; kemampuan organisasi dalam meningkatkan modal jangka panjang; kecukupan akumulasi modal kerja yang dibutuhkan; keefektifan prosedur penganggaran modal kerja; relasi yang terjalin antara organisasi dengan para pemilik modal; kemampuan dan pengalaman dari manajer keuangan organisasi; dan kondisi hutang organisasi masih dalam keadaan baik.[23]

Faktor selanjutnya yaitu aktifitas produksi/operasional organisasi. Dalam faktor ini, yang perlu dianalisis adalah kualitas dan konsistensi pasokan bahan utama pembuat produk; kondisi fasilitas, peralatan, beserta infrastruktur kantor organisasi; efektifitas kebijakan prosedur dan kontrol terhadap inventaris; efektifitas kebijakan kontrol kualitas dan prosedur; kestrategisan lokasi fasilitas, sumber daya, dan pasar; serta kompetensi organisasi terhadap perkembangan teknologi.[24]

Faktor yang perlu dianalisa dari internal selanjutnya adalah aspek penelitian dan pengembangan yang selama ini dilakukan organisasi. Dalam faktor ini, ada beberapa yang perlu didalami, yakni ketersediaan dan kualitas dari fasilitas penelitian dan pengembangan yang dimiliki organisasi; kefektifan biaya yang dikeluarkan apabila organisasi mempergunakan lembaga penelitian dan pengembangan dari luar organisasi; kompetensi dari personil peneliti dan pengembang yang dimiliki atau dipergunakan organisasi; efektifitas penggunaan sumber daya penelitian dan pengembangan organisasi; ketersediaan sistem informasi manajemen dan komputerisasi yang memadai; efektifitas jaringan komunikasi

[23] Ibid., 113.
[24] Ibid., 115.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

antara bagian penelitian dan pengembangan dengan unit-unit organisasi yang selainnya; serta kecenderungan tingkat ke-kompetitif-an dari produk yang dihasilkan.[25]

Faktor terakhir yang kemudian dianalisis dalam pemetaan kondisi internal adalah sistem informasi manajemen. Pada faktor ini perlu dianalisa tentang digunakan atau tidaknya sistem informasi yang ada dalam pengambilan setiap keputusan; ada atau tidaknya manajer atau pimpinan yang menangani masalah sistem informasi manajemen organisasi; tingkat pembaharuan data pada sistem informasi; ada atau tidaknya sistem pembatasan akses terhadap data-data pada sistem infomasi; tingkat pengenalan organisasi terhadap sistem informasi manajemen yang dimiliki pesaing; tingkat keramahan sistem informasi terhadap para penggunanya di organisasi; pemahaman para pengguna terhadap nilai strategis sistem informasi manajemen bagi organisasi; penyediaan diklat terkait penggunaan sistem informasi yang ada di organisasi; serta upaya-upaya peningkatan konten dan keramahan dari sistem informasi manajemen yang disediakan organisasi pada para penggunanya.[26]

Setelah semua aspek dari internal organisasi dianalisa, dan ditentukan apa-apa saja faktor yang menjadi kekuatan dan apa-apa saja faktor yang menjadi kelemahan, manajer perlu merangkum faktor-faktor yang ada ke dalam tabel *IFAS (Internal Factor Analysis Summary)*. Penggunaan tabel *IFAS* ini merupakan salah satu cara untuk mengatur faktor-faktor strategis internal organisasi ke dalam kategori yang bisa diterima secara umum baik sebagai kekuatan maupun kelemahan. Dalam proses analisa internal organisasi, faktor-faktor yang diketemukan bisa jadi akan sangat banyak. Namun perangkuman faktor strategis internal dalam tabel *IFAS* tidak mungkin memasukkan semua faktor-faktor tersebut. Sama seperti tabel *EFAS*, bahwa pada tabel *IFAS* hanya faktor-faktor yang benar-benar paling penting saja yang bisa dimasukkan dalam perhitungan.

---

[25] Ibid., 117.
[26] Ibid., 119.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Barney dalam Wheelen dan Hunger, untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting, bahkan keunggulan kompetitif dari suatu organisasi, bisa dilakukan dengan mempergunakan *VRIO framework*. Dinamai *VRIO framework* karena masing-masingnya mewakili kepanjangan dari konsep yang diajukan. Yakni : *value*, *rareness*, *imitability*, dan *organization*. *Value* berbicara tentang apakah produk yang ditawarkan organisasi kepada konsumen dapat memberikan nilai lebih dan menciptakan keunggulan bersaing. *Rareness* berbicara tentang dimiliki atau tidaknya faktor-faktor tersebut oleh lawan. *Imitability* berbicara tentang besar atau tidaknya biaya bagi organisasi pesaing atau pesaing potensial untuk meniru faktor tersebut. Dan yang terakhir adalah *organization*, yang berbicara tentang dikelola atau tidaknya organisasi dalam memanfaatkan dan mengembangkan sumber daya atau faktor tersebut.[27]

Setelah didapatkan delapan hingga sepuluh faktor yang dinilai paling penting atau strategis dari aspek internal organisasi, faktor-faktor tersebut dimasukkan ke dalam tabel *IFAS* untuk diukur bobot, *rating*, dan skor dari masing-masing faktornya. Secara metode masih sama seperti pengukuran di tabel *EFAS* yang sebelumnya dilakukan, hanya saja yang diukur kali ini adalah aspek-aspek internal organisasi. Untuk mengukur *rating*, faktor-faktor yang paling memenuhi keunggulan kompetitif (berdasarkan analisa *VRIO framework*), diberikan ukuran paling besar yaitu lima, sedangkan yang paling jauh dari kriteria keunggulan kompetitif tersebut, diberi nilai paling kecil yaitu satu.

Sebelum masuk dalam formulasi strategi, bahan perhitungan pada tabel IFAS dan EFAS bisa dipergunakan juga untuk melakukan analisa *positioning* strategis organisasi. Analisa ini mempergunakan *Positioning Matrix*.[28] Dalam *matrix positioning*, *rating* dari faktor-faktor strategis kelemahan dan ancaman menjadi bernilai negatif, sedangkan faktor-

---

[27] Wheelen, Hunger, *Strategic Management*, 138.

[28] Gofur Ahmad, Manajemen TALU: Teknik Analisa Lingkungan Usaha (Jakarta: Grasindo, 2012), 82.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

faktor strategis kekuatan dan peluang tetap bernilai positif. Masing-masing faktor kekuatan diakumulasi dan dikurangi dengan nilai faktor kelemahan secara keseluruhan. Sedangkan faktor-faktor peluang akan dikurangi dengan faktor-faktor ancaman. Pada matrix ini akan ditampilkan empat kuadran yang menggambarkan kecenderungan pilihan rekomendasi strategi yang harus dijadikan prioritas, yaitu pola strategi agresif, diversifikasi, defensif, dan *turn around*.

G. Formulasi Strategi

Formulasi strategi dimulai penyusunan sedemikian rupa faktor-faktor strategis dari analisa internal dan eksternal pada *matrix TOWS*. "*TOWS*" sebenarnya merupakan pembahasaan lain dari *SWOT*. Bahwa dengan menggunakan analisa *SWOT* yang sebelumnya telah dilakukan – bahkan telah diintisarikan menjadi hanya beberapa faktor saja yang memang benar-benar bernilai strategis – organisasi dapat mulai merumuskan beberapa alternatif strategi yang bisa dilakukan untuk memenangkan persaingannya. Melalui *matrix TOWS*, manajer dituntut untuk menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman yang ada di eksternal organisasi dapat dipertemukan dengan segenap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oganisasi untuk menghasilkan empat corak alternatif strategi yang mungkin bisa dijalankan.[29]

Dari tabel *EFAS*, faktor-faktor yang menjadi peluang bisa dimasukkan ke dalam kolom *opportunity* pada *matrix TOWS*, sedangkan faktor-faktor ancamannya bisa dimasukkan ke dalam kolom *threats*. Pun halnya dari tabel *IFAS*, faktor-faktor yang menjadi kekuatan bisa dimasukkan ke dalam kolom *strength*. Sedangkan faktor-faktor yang menjadi kelemahan, bisa dimasukkan ke dalam kolom *weakness*.

Pada kolom *strength – opportunity*, manajer bisa merumuskan alternatif-alternatif strategi yang paling memungkinkan organisasi dalam mengoptimalkan kekuatan internalnya

---

[29] Amir, *Manajemen Strategik*, 114-119.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk memanfaatkan peluang yang ada di eksternal. Sedangkan kolom strategi *strength – threats*, manajer bisa merumuskan alternatif-alternatif strategi yang paling memungkinkan bagi organisasi dalam mengoptimalkan kekuatan internalnya untuk menghindari ancaman yang ada di eksternal. Pada kolom strategi *weakness – opportunity*, manajer bisa merumuskan alternatif-alternatif strategi yang paling memungkinkan bagi organisasi dalam memperbaiki kelemahannya untuk memanfaatkan peluang yang ada di eksternal. Dan kolom yang terakhir yaitu *weakness – threats*, manajer bisa merumuskan alternatif-altenatif strategi yang paling memungkinkan bagi organisasi dalam memperbaiki kelemahannya untuk menghindari ancaman.

Tahap selanjutnya dalam perumusan strategi yang harus dilakukan adalah pembuatan *Quantitative Strategic Planning Matrix* atau yang biasa dikenal sebagai *matrix QSPM*. Dengan menggunakan matrix *QSPM*, manajer dapat menentukan mana diantara beberapa alternatif strategi yang paling baik bagi organisasi sesuai dengan faktor-faktor strategis yang diketahui dari proses analisa lingkungan internal dan eksternal.

H. Strategi Bersaing Generik

Pada kondisi persaingan secara luas, Porter menggambarkan setidaknya ada tiga bentuk strategi bersaing yang cenderung konsisten, baik dalam penerapan pada organisasi, maupun secara keseluruhan dengan bentuk kombinasi tiap unit bisnis pada suatu induk organisasi tertentu. Penggunaan tipe-tipe strategi generik ini tentu saja bertujuan untuk menciptakan posisi yang aman dalam jangka panjang dan mengungguli para pesaing dalam medan pertarungan organisasi-saingan. Ketiga tipe strategi bersaing yang digagas Michael Porter ini adalah strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus. Penerapan salah satu dari tiga tipe strategi bersaing ini menuntut manajer memiliki komitmen total dan tata kelola organisasi yang saling mendukung satu dengan yang lain. Ketidakfokusan manajer untuk menerapkan salah satu strategi bersaing generik ini justru akan membuat organisasi kalah dalam persaingan. Oleh Porter, organisasi semacam ini

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dianggap telah terjepit di tengah-tengah antara pilihan-pilihan strategi bersaing generik yang secara alamiah seharusnya dipilih secara tegas dan konsisten mulai dari strategi yang bersifat umum, hingga pada kebijakan yang bersifat operasional.[30]

Strategi keunggulan biaya menyeluruh, menjadikan biaya rendah sebagai ruh dari keseluruhan strategi organisasi, meskipun aspek kualitas, pelayanan, dan hal keselainnya tidak sepenuhnya dapat diabaikan. Dengan strategi ini, para pesaing yang tidak mampu menekan biaya/kurang efisien dalam produksi dan operasional akan kalah dalam persaingan. Strategi ini bisa dijalankan ketika organisasi memiliki kemudahan dalam mengakses investastor dan permodalan, keterampilan dalam penelitian dan pengembangan produk, pengawasan kinerja secara ketat untuk memastikan efisiensi sumber daya, kemudahan penciptaan produk, serta mekanisme distribusi produk yang relatif mudah.

Sedangkan strategi diferensiasi, organisasi tertuntut untuk melakukan penciptaan produk baru yang apabila dikomparasikan dengan apa-apa saja yang sudah ada di industri, maka produk yang diciptakan tersebut haruslah hal yang bersifat unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam, mulai dari penciptaan *image* desain produk, merk, teknologi terkait produk, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan distribusi, atau atribut-atribut yang selainnya. Strategi ini dinilai sangat baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam jangka waktu yang sangat lama, apabila produk yang diciptakan benar-benar unik. Untuk menjalankan strategi ini, organisasi harus memiliki daya pemasaran yang kuat, tim penelitian dan pengembangan produk yang kreatif, reputasi perusahaan yang sudah dikenal baik, serta kerjasama kemitraan yang baik dengan pihak pendistribusi produk.

Untuk tipe strategi bersaing generik yang terakhir adalah strategi fokus. Strategi fokus di sini adalah bahwa organisasi memusatkan konsentrasi atau memfokuskan pada

---

[30] Porter, *Competitive Strategy*, 35-44.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kelompok konsumen, segmen lini produk tertentu, atau konsumen yang berada pada wilayah geografis tertentu. Strategi bersaing generik keunggulan biaya keseluruhan dan strategi bersaing generik diferensiasi cenderung ditujukan untuk memenangkan persaingan di seluruh aspek yang ada dalam industri. Namun strategi bersaing generik fokus ditujukan untuk melayani target tertentu secara spesifik dengan maksimal, dan semua strategi penunjang beserta kebijakan-kebijakan operasional yang dibuat organisasi mengikutinya. Strategi bersaing generik fokus mensaratkan situasi dan kondisi gabungan atau kombinasi dari strategi bersaing generik keunggulan biaya keseluruhan dan diferensiasi, hanya saja pada aspek-aspek tertentu akan dituntut menjadi titik tekan sesuai target strategis yang difokusi oleh organisasinya.

I. Dakwah dan Manajemen Dakwah

Dakwah merupakan kata serapan dari bahasa Arab *da'a* (دعا), *yad'u* (يدعو), *da'watan* (دعوة), yang berarti panggilan, ajakan, dan seruan.[31] Dalam konteks kekinian, kata dakwah sering kali dipersempit dan diidentikkan dengan kegiatan seperti pengajian, ceramah agama, maupun khutbah. Saat banyak yang memahami dakwah sebagai suatu kegiatan penyampaian ajaran Islam secara lisan yang dilakukan oleh para kyai atau mubaligh di atas mimbar.[32]

Kata dakwah di dalam al-Qur'an diungkap setidak-tidaknya sekitar 198 kali yang tersebar di dalam 55 surat (176 ayat). Beberapa di antaranya seperti yang difirmankan Allah SWT dalam surat Ali 'Imran ayat 110 yang berbunyi :

كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ
عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ۗ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ
خَيْرًا لَّهُم ۚ مِّنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾

[31] M Ali Aziz, *Ilmu Dakwah* (Surabaya: IAIN Sunan Ampel, 1993), 1.

[32] Enjang As, "Pelurusan Makna Dakwah", dalam *Ilmu Dakwah: Kajian Berbagai Aspek*, ed. Aep Kusnawan (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), 7.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> Artinya: Kamu adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang makruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka. Di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang fasik.[33]

Penggunaan kata dakwah dalam al-Qur'an cenderung masih bersifat umum. Bahwa Allah masih mempergunakan istilah "*da'wa ila Allah*" (dakwah Islam), dan "*da'wa ila al-nar*" (dakwah setan).[34]

Secara terminologi, beberapa ahli memiliki pendapat yang berbeda-beda dalam memberikan definisi terkait dengan apa yang dimaksud dengan dakwah. Abu Al-Fath Al-Bayanuni menjelaskan dakwah secara terminologi adalah menyampaikan dan mengajarkan Islam kepada manusia serta menerapkannya dalam kehidupan manusia. Hamzah Yakub dalam bukunya Publistik Islam memberikan pengertian dakwah dalam Islam adalah mengajak umat manusia dengan hikmah dan kebijaksanaan untuk mengikuti petunjuk Allah dan Rasulnya.[35] Toha Yahya Umar mengatakan bahwa dakwah adalah mengajak manusia dengan cara bijaksana kepada jalan yang benar sesuai dengan perintah Allah untuk kemaslahatan dan kebahagiaan mereka sendiri di dunia maupun di akhirat.[36] Sebagaimana disampaikan Enjang As, bahwa dakwah pada dasarnya merupakan tugas seperti misi yang diemban oleh para Nabi dan Rasul, yang mana terdapat aspek theosentris dan sekaligus aspek antroposentris di dalamnya. Semuanya dilakukan dalam rangka menyelamatkan alam semesta, manusia, serta nilai-nilai kemanusiannya. Dalam prosesnya, dakwah tentunya harus dilakukan dengan cara-cara yang sistematis sebagai upaya memerdekakan dan

---

[33] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya: Al-Jumanatul 'Ali* (Bandung: Penerbit J Art, 2005), 64.

[34] Abdul Basit, *Wacana Dakwah Kontemporer* (Purwokerto: STAIN Purwokerto Press, 2006), 26-27.

[35] Yakub, *Publistik Islam*, 9.

[36] Moh Ali Aziz, *Ilmu Dakwah* (Jakarta: Prenada Media, 2004), 5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menyelamatkan manusia dari dominasi sosial yang membujuk dan menipunya dari fitrah kemanusiaannya sendiri.[37]

Penyelenggaraan dakwah secara proporsional dan profesional memerlukan proses manajerial. Agar tujuan dakwah tercapai dengan efektif, manajemen dakwah perlu dilakukan. Dengan proses manajemen, dakwah tidak lagi hanya dilakukan secara konvensional seperti tabligh, dalam bentuk pengajian dan tatap muka tanpa pendalaman materi, tanpa kurikulum, serta jauh dari proses interaksi antara da'i dan mad'u yang menjadikannya sulit untuk dievaluasi keberhasilannya. Komponen-komponen yang terlibat dalam proses manajemen dakwah perlu dikelola sedemikian rupa agar proses manajerial bisa efektif dan efisien dalam mencapai tujuan dakwah. Komponen-komponen ini diantaranya seperti yang disebutkan Kayo, yaitu mulai dari pelaku dakwah atau da'i, obyek dakwah atau mad'u, materi dakwah, metode dakwah, serta sarana dakwah. Semau komponen tersebut harus dikelola sedemikian rupa dengan prinsip-prinsip manajemen, mulai dari aspek perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, serta pengendaliannya.[38]

J. Dakwah Berbasis Organisasi

Tuntutan dakwah tidak hanya dibebankan pada satu dua orang saja, melainkan setiap muslim. Mereka yang kemudian mengambil jalan dakwah sebagai profesi dalam kehidupannya, pada akhirnya akan tertuntut untuk mengkonsolidasikan diri mereka ke dalam sebuah organisasi yang berorientasi menyelenggarakan dakwah. Dakwah yang sebelumnya lebih dekat dengan *tabligh* pada akhirnya mulai dikembangkan dengan basis keorganisasi tertentu atau yang biasa disebut sebagai dakwah *hizbiyah*.[39] Dari sini manajemen dakwah

---

[37] As, "Pelurusan Makna Dakwah", 11.

[38] Khatib Pahlawan Kayo, *Manajemen Dakwah: Dari Dakwah Konvensional Menuju Dakwah Profesional* (Jakarta:Amzah, 2007), 48-58.

[39] Aep Kusnawan, "Manajemen Dakwah: Mengelola Dakwah Hizbiyah", *Ilmu Dakwah: Kajian Berbagai Aspek*, ed. Aep Kusnawan (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), 197.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(*tadbir*) bertugas untuk memandu agar aktifitas dakwah yang dijalankan oleh organisasi bisa berjalan efektif dan efisien sebagaimana prinsip manajemen dalam mencapai tujuan dakwah.

Gerakan dakwah dengan berbasis keorganisasian atau dakwah hizbiyah ini, pada umumnya seperti yang dilakukan di beberapa negara di belahan dunia yang lain. Mereka mengawali dengan upaya pembaharuan pemikiran keagamaan, kemudian berlanjut pada masalah sosial, ekonomi, budaya, bahkan perpolitikan. Banyaknya berbagai organisasi dakwah yang ada secara alamiah akan menciptakan pemilahan. Meski pada awalnya pemilahan tersebut terlihat seperi corak dari suatu warna yang sama, yakni Islam, namun perlahan dalam perkembangannya pemilahan tersebut semakin menjadi jelas. Yang awalnya sekedar seperti pemilahan atau kategorisasi, namun kini bisa lebih dekat dengan istilah pemisahan.

Dalam konteks normatif dakwah, pemilahan kategorisasi ini memang bisa berguna untuk pembagian fokus penggarapan berdasarkan spesialisasi keahlian dari masing-masing organisasi dakwah terhadap *mad'u* nya. Pada prakteknya, dakwah hizbiyah di Indonesia tidak jarang mengarah pada pemisahan ini. Berbagai upaya yang dianggap masing-masing organisasi sebagai gerakan memajukan umat Islam dengan berbagai bentuk dan nama, pada akhirnya sering terjebak dalam pemisahan atas nama kelompok dengan berbagai kepentingannya masing-masing. Pemisahan ini tidak jarang berakhir dengan perpecahan dan konflik. Antar satu dengan yang lain dianggap sebagai musuh yang semestinya ditakhlukkan. Antara satu gerakan dakwah hizbiyah dengan gerakan dakwah hizbiyah yang lain terjadi saling jegal, saling tuding, bahkan saling mengkafirkan. Lebih ekstrim lagi, pada situasi tetentu gerakan dakwah hizbiyah yang satu menghalalkan darah yang selainnya.[40]

Pemilahan, yang kemudian menjadi pemisahan dalam dakwah antar satu organisasi dengan organisasi yang lain tentu tidak bisa dilepaskan dari basis pemikiran tiap-tiap

---

[40] Ibid., 198.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kelompok tersebut dalam beragama secara umum, dan dalam dakwah pada khususnya. Perbedaan dan pertentangan dalam memeluk dan menjalankan perintah agama Islam atau yang biasa disebut sebagai *khilafiah* semacam ini sebenarnya merupakan hal yang wajar dan sudah menjadi keniscayaan.[41] Suatu kelompok ada yang cenderung menekankan pentingnya rasio, bahkan kadang-kadang meninggikan rasio setingkat disamping wahyu, kelompok lain ada yang mendudukkan rasio di bawah wahyu bahkan kadang-kadang di bawah hadits atau sunnah, serta ada pula kelompok yang memposisikan wahyu di posisi tertinggi, disusul kemudian sunnah Rasul, lalu yang terakhir rasionalitas. Pada kelompok dengan corak yang terakhir ini, penggunaan rasionalitas pun diklasifikasikan lagi menjadi beberapa golongan tingkatan, yang utamanya adalah ijma ulama atau padangan-pandangan para imam madzhab. Sedangkan rasionalitas personal individu pada umumnya tidak dibenarkan untuk masuk ke dalam masalah-masalah keagamaan.[42]

K. Persaingan Dakwah

Antar satu organisasi dakwah dengan organisasi dakwah yang lain, dimungkinkan memiliki target segmen pasar dakwah yang sama. Karena masing-masingnya memiliki gambaran konsep pemikiran keagamaan yang berbeda, dan satu sama lain saling menyalahkan, akhirnya terjadilah persaingan antar satu kelompok dengan kelompok yang lain. *Mad'u* yang berposisi sebagai target pasar dakwahnya pada akhirnya akan diperebutkan oleh kelompok-kelompok yang ada tersebut. Masing-masing organisasi dituntut untuk menawarkan produk dakwah yang terbaik yang mampu menjawab masalah atau kebutuhan dari pasar dakwahnya. Namun tidak jarang, kelompok-kelompok tertentu juga melakukan serangan langsung kepada organisasi yang menjadi pesaingnya dalam memperebutkan pasar dakwah dengan cara fitnah dan memberikan tuduhan-tuduhan yang tidak dapat

---

[41] M Yusuf, "Dakwah Khilafiyah", *Al-Bayan*, 32 (Juli-Desember, 2015), 45.

[42] Kusnawan, "Manajemen Dakwah", 201.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dipertanggung jawabkan agar pasar dakwah yang sudah atau akan terekrut pesaing mengurungkan niatnya untuk mengikuti ajaran maupun sekedar ikut kajian dakwah yang diadakan oleh pesaing-pesaingnya.

Ada kelompok-kelompok yang masih menjunjung tinggi moralitas, nilai-nilai kesatuan Islam, dan ada pula kelompok yang cenderung menghalalkan segala cara untuk mendapatkan jama'ah atau pasar dakwah sebanyak-banyaknya. Untuk memenangkan pesaingan dalam konteks dakwah ini, suatu kelompok atau organisasi dakwah tentu harus benar-benar menetukan strategi persaingan yang tepat agar sumber daya yang dikeluarkan organisasi bisa seoptimal mungkin mengarah pada pencapaian tujuan dakwah yang telah ditetapkan dan sekaligus cara-cara yang dilakukan tetap lienar dengan nilai-nilai organisasi.

L. Ahl as-Sunnah wal Jama'ah

Aswaja merupakan kependekan dari istilah *Ahlussunnah wal Jama'ah*. Penyebutan identitas *Ahlussunnah wal Jama'ah* pada suatu kelompok sebenarnya belum ada pada masa Rasulullah. Nama itu baru muncul pada akhir abad ketiga Hijriyyah.[43] Ada tiga kata yang membentuk istilah *Ahlussunnah wal Jama'ah*. Yaitu *Ahl* yang berarti keluarga pengikut, dan penduduk; *As-Sunnah* yang secara kebahasaan bermakna *at-thariqah wa lau ghaira mardhiyah* (jalan, cara, perilaku yang meskipun tidak diridhai); dan *Al-Jama'ah*, berasal dari kata *al-jam'u* yang berarti mengumpulkan sesuatu, mendekatkan sebagian ke sebagian yang lain, atau mengumpulkan yang bercerai-berai. Kata *jama'ah* sendiri juga dinilai berasal dari kata *ijtima'* (perkumpulan), yang lawan katanya *furqah* (perpecahan). Jama'ah bisa diartikan sekelompok orang dalam jumlah banyak atau sekelompok manusia yang berkumpul berdasarkan satu tujuan. Selain itu, jama'ah juga bisa diartikan kaum sebagai kaum yang

[43] Tim Aswaja NU Center PWNU Jawa Timur, *Khazanah Aswaja: Memahami, Mengamalkan, dan Mendakwahkan Ahlussunah wal Jama'ah* (Surabaya: Aswaja NU Center Jawa Timur, 2016), ix.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bersepakat dalam suatu masalah, atau orang yang memelihara kebersamaan dan kolektifitas dalam mencapai tujuan.[44]

Syaikh Nawawi al-Bantani pada kitab *Nihayah az-Zain* secara sepesifik menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan Islam Aswaja adalah mengikuti mazhab Imam Abu al-Hasan al-Asy'ari dan Abu Manshur al-Maturidi dalam bidang akidah, mengikuti salah satu imam mazhab (Hanafi, Maliki, Syafi'i, Hanbali) dalam bidang fikih, dan mengikuti mazhab Imam al Junaid al-Baghdadi dan Abu Hamid al-Ghazali dalam bidang tasawuf.[45]

Abu al-Fadl bin Abdussyakur menyatakan bahwa yang disebut sebagai *Ahlussunnah wal Jama'ah* adalah orang-orang yang selalu berpedoman pada sunnah Nabi dan jalan para sahabatnya, dalam masalah akidah keagamaan, amal-amal lahiriyah, serta akhlak hati. *Hadratus Syaikh* KH. Muhammad Hasyim Asy'ari pada kitab *Ziyadah at-Ta'liqat* yang ditulisnya menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan *Ahlussunnah wal Jama'ah* adalah kelompok ahli tafsir, ahli hadits, serta ahli fikih. Merekalah yang mengikuti dan berpegang teguh dengan sunnah Nabi dan sunnah *al-Khulafa' Ar-Rasyidin* setelahnya. Mereka adalah kelompok yang selamat (*al-firqah an-najiyah*). Kelompok tersebut sekarang ini terhimpun dalam mazhab yang empat, yaitu pengikut mazhab Hanafi, Syafi'i, Maliki, dan Hanbali.[46]

Dalam konsep metode berpikir *Ahlussunnah wal Jama'ah*, setiap pokok-pokok keyakinan yang berhubungan dengan ketauhidan, dan selainnya harus didasarkan pada dalil dan argumentasi yang bersifat definitif dari al-Qur'an, hadits, *ijma'* ulama dan argumentasi akal sehat, yang semua itu terhubung secara hirarkis. Yang mana ini sesuai dengan apa yang pernah disampaikan al-Imam al-Ghazali.[47] Secara ruang lingkup, paham *Ahlussunnah wal*

---

[44] Ibid., 10-11.
[45] Ibid., iii.
[46] Ibid., 15.
[47] Ibid., 42.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Jama'ah ini mencakup tiga hal, yakni akidah, ibadah yang kemudian dijabarkan dalam konsepsi fikihnya, dan akhlak yang dijabarkan dalam konsep tasawufnya.

Dalam konsepsi akidah, pada dasarnya konsep yang dianut adalah akidah Islam itu sendiri. Yakni akidah Rasulullah, dan para sahabat, ulama penerusnya hingga sekarang yang terhindar dari berbagai macam bid'ah akidah yang menyimpang darinya. Menurut Tajuddin bin Ali as-Subki, meskipun secara umum aswaja dikenal memiliki dua ulama ternama yang menjadi panutan dalam akidah, namun tidak menjadikan keduanya penggagas akidah baru, melainkan keduanya merupakan ulama yang berjasa besar dalam menjaga akidah sesuai dengan tantangan zamannya.[48] Dalam konsepsi fikih, *Ahlussunnah wal Jama'ah* menuntut setiap muslim untuk mengikuti satu dari empat imam mazhab yang ada. Berpaling dari empat mazhab yang ada, dinilai akan menghasilkan banyak kemudharatan. Pun mengikuti salah satu dari empat mazhab tersebut – Imam Abu Hanifah, Imam Malik bin Anas, Imam as-Syafi'i, dan Imam Ahmad bin Hanbal – juga dinilai telah dilandasi oleh perintah al-Qur'an, rekomendasi Rasulullah, kesepakatan ulama, dan faktor keilmuwan pengamalan, dan akidah imam mazhab empat tidak didapati sifat-sifat kepribadian yang tercela berdasarkan kesepakatan ulama *Ahlussunnah wal Jama'ah.*[49] Dalam hal tasawuf, *Ahlussunnah wal Jama'ah* menilai bahwa ajaran tasawuf merupakan bagian dari Islam itu sendiri. Tasawuf menjadi atribut bagi kalangan yang menekuni kezuhudan dan ibadah, serta menjauhkan diri dari gemerlapnya duniawi. Bahkan tasawuf dinilai telah berperan dalam penyebaran agama Islam ke seluruh penjuru dunia, dan menguatkan gerakan jihad mereka. Konsep ajaran tasawuf Abu al-Qasim al-Junaid bin Muhammad bin al-Junaid al-Khazzaz al-Qawariri al-Nahwandi al-Baghdadi, dan Abu Hamid Muhammad bin Muhammad bin Muhammad al-Ghazali at-Thusi merupakan acuan bagi kalangan *Ahlussunnah wal Jama'ah.*[50]

---

[48] Ibid., 89.
[49] Ibid., 203.
[50] Ibid., 275-324.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

M. Penelitian Terdahulu

Selama ini penelitian berkenaan dengan strategi bersaing dalam konteks dakwah belum pernah ditemukan oleh peneliti. Namun ada beberapa karya penelitian yang memiliki beberapa kemiripan yang sempat ditemukan oleh peneliti, seperti yang di antaranya tesis berjudul "*Strategi Dakwah Masjid Nasional al Akbar Surabaya dalam Mempersatukan Umat Islam*" karya Puspianto. Dari penelitian kualitatif diskriptif ini menyimpulkan bahwa strategi dakwah yang dilakukan Masjid al-Akbar Surabaya, dalam mempersatukan umat Islam periode kepengurusan 2010-2015 adalah lebih mengutamakan maksimalisasi seluruh fungsi masjid. Bahwa masjid tidak hanya sebagai tempat sholat saja, melainkan juga bisa difungsionalisasikan sebagai pusat pendidikan, sebagai pusat perekonomian, sebagai pusat seni dan budaya, serta sebagai pusat persatuan ukhuwah umat Islam. Dalam menjalankan kegiatan dakwahnya, masjid al-Akbar Surabaya memiliki banyak faktor pendukung dan penghambat. Namun dalam tesis ini disebutkan bahwa bahwa strategi dakwah yang dilakukan dalam upayanya mempersatukan umat Islam sudah dilakukan secara profesional sehingga mampu mengikuti kemajuan zaman.[51]

Penelitian kedua yang penulis temukan memiliki kesamaan adalah jurnal penelitian yang berjudul "*Analisis Strategi Bersaing pada PT Asia Inovasi Dimensi Cipta*" karya Puspitasari dan Indriyani. Meski organisasi dalam jurnal ini bukan merupakan lembaga dakwah, namun arah kajiannya terfokus pada strategi bersaing. Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan, disimpulkan bahwa PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta dalam menghadapi persaingan usaha pada industri teknologi informasi, fungsi-fungsi manajerial PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sudah ada dan telah diimplementasikan dengan baik pada setiap fungsi bisnis yang ada di dalamnya, baik itu pemasaran, sumber daya manusia,

---

[51] Alim Puspianto, "Strategi Dakwah Masjid Nasional al-Akbar Surabaya dalam Mempersatukan Umat Islam" (Tesis—UIN Sunan Ampel Surabaya, 2014), 107-108.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keuangan, maupun penunjang-penunjangnya. Dengan melakukan analisa SWOT melalui *matrix*s SWOT telah diperoleh beberapa strategi alternatif berupa strategi SO yaitu memperluas pasar dan mengembangkan produk software. Strategi WO yaitu meningkatkan promosi penjualan dan memberikan apresiasi kinerja karyawan perusahaan. Strategi ST yaitu mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan, baik *dealer* maupun pelanggan akhir. Strategi WT yaitu membuat kontrak perjanjian dengan pemasok untuk memperjelas hubungan kerja sama dengan pemasok dan mempertahankan karyawan. Sedangkan dengan menggunakan *matrix grand strategy* didapat beberapa strategi alternatif yang cocok untuk PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta yaitu, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, atau diversifikasi terkait. Dengan melihat *matrix* SWOT dan *matrix Grand Strategy*, maka strategi yang tepat digunakan oleh PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta adalah strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk.[52]

Penelitian ketiga yang berkenaan dengan Aswaja NU Center dilakukan oleh Munawir, yang berjudul *Aswaja NU Center dan Perannya sebagai Benteng Aqidah*. Dalam jurnal penelitian yang ditulis Munawir tersebut, objek kajian difokuskan pada Aswaja NU Center Banyuwangi. Dalam penelitiannya, ditemukan empat peranan Aswaja NU Banyuwangi dalam membentengi aqidah *jam'iyyah* NU. Yakni pertama, Program Uswah (Usaha Sosialisasi Ahlussunnah Waljamaah), melalui sosialisasikan faham aswaja ke berbagai elemin masyarakat dengan berbagai cara dan usaha, baik itu melalui lailatul ijtima', pengajian umum, khutbah jumat, penerbitan, media cetak dan elektronik. Kedua, Biswah (Bimbingan dan Solusi Ahlussunnah Waljamaah) yang menjadwal pengurus syuriyah NU secara berkala untuk membimbing dan memberikan solusi kepada masyarakat yang mau bertanya tentan faham aswaja, baik langsung atau, telepon atau media lain. Ketiga, Dakwah

[52] Florensia Dessy Puspitasari, Ratih Indriyani, "Analisis Strategi Bersaing pada PT Asia Inovasi Dimensi Cipta", *Agora*, 1 (2014), 272-279.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(Daurah Kader Ahlussunnah Waljamaah) Mengadakan pelatihan kader aswaja secara berkala untuk mencetak kader militan pembela faham aswaja dengan materi pokok: qonun asasi NU, fikrah Nahdliyah, pendalaman pemahaman aswaja-NU, memahami dalil dan hujah amaliyah NU seperti tahlilan, istighotsah, tawassul, hingga memahami firqah-firqah di luar NU. Kempat, Kiswah (Kajian Islam Ahlussunnah Waljamaah) yang mengadakan kajian Islam aswaja ditinjau dari berbagai disiplin ilmu dalam bentuk halaqah-halaqah, seminar, maupun bentuk forum ilmiah lainnya dengan menghadirkan narasumber dari berbagai pakar dibidangnya. Kiswah ini diadakan secara berkala dan terprogram.[53]

Bila dibandingkan dengan ketiga penelitian yang ada di atas, maka dari segi obyek penelitian, tesis yang akan disusun penulis nanti akan mengkaji strategi dari Aswaja NU Center melalui perspektif persaingan dakwah yang terjadi di lapangan, bukan strategi secara secara umum seperti penelitian yang dilakukan oleh Puspianto. Dari segi sifat/bidang usahanya, subyek yang akan diteliti dalam tesis – yaitu Aswaja NU Center Jawa Timur – merupakan organisasi sosial dakwah yang notabenenya nirlaba, bukan perusahaan bisnis yang berorientasi profit. Sehingga baik lembaga maupun sifat bidang usaha yang akan diteliti oleh penulis dengan yang ditulis oleh Puspitasari dan Indriyani jelas berbeda. Kemudian dari keluasannya, organisasi yang diteliti dalam tesis ini nanti adalah Aswaja NU Center Jawa Timur yang berada di bawah naungan PWNU Jawa Timur, bukan Aswaja NU Center tingkat Kota/Kabupaten di Banyuwangi seperti yang diteliti oleh Munawir.

[53] Munawir, "Aswaja NU Center dan Peranannya sebagai Benteng Aqidah", *Shahih*, 1 (Januari-Juni, 2016), 61-80.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id