

Manajemen Strategis Lembaga Dakwah dalam Menghadapi Era Digital

Minan Jauhari

Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Email: minanjauhari@gmail.com

Received: Maret 22, 2025. Accepted: April 21, 2026. Published: Mei 20, 2026

ABSTRACT

The digital era has fundamentally transformed the landscape of da'wah, creating a paradox between disruptive challenges and unprecedented expansive opportunities. Traditional da'wah institutions are under pressure to adapt to the logic of new media, while the emergence of individual da'wah actors in digital spaces has led to increased competition and audience fragmentation (Campbell, 2013; Bunt, 2018). This study aims to analyze the application of strategic management principles within the operational context of da'wah institutions in responding comprehensively to the dynamics of the digital era. The research focuses on the processes of strategy formulation, tactical implementation, and performance evaluation in digital da'wah. The study employs a qualitative case study method with an in-depth analytical approach to three da'wah institutions in Indonesia, utilizing data triangulation techniques including interviews, participant observation, and digital content analysis. The main findings reveal that the success of digital da'wah is highly dependent on the institution's capacity to allocate strategic resources, cultivate an adaptive organizational culture, and creatively integrate *ushuluddin* values into digital content production. The strategic implications emphasize the need for a hybrid model that combines traditional scholarly authority with the agility of digital communication, as well as strengthening governance that is transparent and accountable. This study contributes to the development of a strategic management theoretical framework that is contextualized within Islamic values and operational realities in the digital sphere.

Keywords: Strategic Management, Da'wah Institutions, Digital Era, Da'wah Transformation, Digital Media, Islamic Communication

ABSTRAK

Era digital telah mentransformasi lanskap dakwah secara fundamental, menciptakan paradoks antara tantangan disruptif dan peluang ekspansif yang belum pernah terjadi sebelumnya. Lembaga dakwah tradisional menghadapi tekanan untuk beradaptasi dengan logika media baru, sementara kemunculan aktor dakwah individu di ruang digital menciptakan kompetisi dan fragmentasi audiens (Campbell, 2013; Bunt, 2018). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan prinsip-prinsip manajemen strategis dalam konteks operasional lembaga dakwah untuk menghadapi dinamika era digital secara komprehensif. Fokus penelitian meliputi proses perumusan strategi, implementasi taktis, dan evaluasi kinerja dakwah digital. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus kualitatif dengan pendekatan analisis mendalam pada tiga lembaga dakwah di Indonesia, melalui teknik triangulasi data wawancara, observasi partisipatif, dan analisis konten digital. Temuan utama penelitian mengungkapkan bahwa keberhasilan dakwah digital sangat bergantung pada kapasitas lembaga dalam melakukan alokasi sumber daya strategis, membangun budaya organisasi yang adaptif, dan mengintegrasikan nilai-nilai *ushuluddin* secara kreatif ke dalam produk konten digital. Implikasi strategisnya menekankan pada kebutuhan model hybrid yang memadukan otoritas keilmuan tradisional dengan kelincahan komunikasi digital, serta penguatan tata kelola (*governance*) yang transparan dan akuntabel. Penelitian ini berkontribusi

pada pengembangan kerangka teoritis manajemen strategis yang kontekstual dengan nilai-nilai keislaman dan operasional di ruang digital.

Kata Kunci: Manajemen Strategis, Lembaga Dakwah, Era Digital, Transformasi Dakwah, Media Digital, Komunikasi Islam

INTRODUCTION

Lanskap dakwah kontemporer mengalami transformasi signifikan seiring dengan penetrasi teknologi digital yang secara fundamental mengubah pola komunikasi, akses informasi, serta konstruksi otoritas keagamaan. Ruang digital tidak lagi berfungsi sekadar sebagai perpanjangan dari media dakwah konvensional, melainkan telah berkembang menjadi ekosistem tersendiri dengan logika, norma, dan dinamika yang khas. Dalam konteks ini, penyebaran pesan keagamaan berlangsung dalam lingkungan yang semakin cair (*liquid*), di mana batas-batas geografis dan institusional menjadi semakin kabur, serta otoritas keagamaan mengalami desentralisasi akibat kemunculan aktor-aktor dakwah individual di ruang digital (Bunt, 2022; Campbell, 2023).

Perubahan tersebut menghadirkan tantangan sekaligus peluang bagi lembaga dakwah. Di satu sisi, lembaga dakwah tradisional menghadapi disrupsi dari aktor digital yang lebih fleksibel, personal, dan responsif terhadap tren audiens. Di sisi lain, teknologi digital membuka peluang ekspansi jangkauan dakwah secara global dengan biaya yang relatif lebih efisien. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang sistematis dan terencana untuk mengelola perubahan ini secara efektif. Dalam hal ini, manajemen strategis menjadi kerangka yang relevan untuk membantu lembaga dakwah dalam merespons dinamika lingkungan yang kompleks dan kompetitif (David et al., 2023).

Manajemen strategis memungkinkan organisasi untuk melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal secara komprehensif, merumuskan visi dan misi yang adaptif, serta mengimplementasikan strategi yang selaras dengan tujuan jangka panjang. Dalam konteks lembaga dakwah, tujuan tersebut tidak hanya berkaitan dengan keberlanjutan organisasi, tetapi juga mencakup efektivitas penyampaian risalah Islam kepada masyarakat (*mad'u*) yang kini memiliki karakteristik komunikasi yang berbeda dibandingkan era sebelumnya. Transformasi digital telah mengubah preferensi audiens menjadi lebih visual, interaktif, dan berbasis kebutuhan (*on-demand*), sekaligus meningkatkan sikap kritis terhadap konten keagamaan yang dikonsumsi (Pew Research Center, 2023).

Namun demikian, implementasi strategi dakwah digital tidak terlepas dari berbagai tantangan multidimensional. Dari aspek sumber daya manusia, terdapat kesenjangan kompetensi antara penguasaan ilmu keislaman (*tafaqquh fiddin*) dan literasi digital. Dari aspek teknologi, keterbatasan infrastruktur, anggaran, serta pemahaman terhadap algoritma platform digital menjadi hambatan signifikan. Sementara itu, dari aspek konten, lembaga dakwah dituntut untuk mampu menghasilkan materi yang tidak hanya otoritatif secara keilmuan, tetapi juga menarik secara visual dan relevan dengan konteks kekinian. Di sisi lain, banjir informasi (*information overload*) di ruang digital juga menuntut strategi komunikasi yang lebih selektif dan terarah agar pesan dakwah tetap efektif dan tidak tenggelam di antara konten lainnya (Hutchings, 2022).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan utama: bagaimana implementasi manajemen strategis dalam lembaga dakwah untuk meningkatkan efektivitas dan adaptasinya di era digital. Secara lebih rinci, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses perumusan strategi dakwah digital, mengkaji implementasi strategi beserta faktor pendukung dan penghambatnya, serta mengevaluasi efektivitas strategi tersebut dalam memperluas jangkauan dan memperdalam pemahaman keagamaan masyarakat. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen strategis berbasis nilai-nilai Islam, sekaligus kontribusi praktis bagi penguatan kapasitas lembaga dakwah dalam menghadapi dinamika era digital.

METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multipel (*multiple case study*) untuk memperoleh pemahaman yang mendalam, holistik, dan kontekstual mengenai penerapan manajemen strategis dalam lembaga dakwah di era digital. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengeksplorasi fenomena sosial yang kompleks serta menangkap makna, persepsi, dan dinamika

internal organisasi yang tidak dapat diukur secara kuantitatif. Desain studi kasus multipel memungkinkan peneliti untuk membandingkan pola-pola strategi yang diterapkan oleh beberapa lembaga sekaligus, sehingga menghasilkan temuan yang lebih kaya dan memiliki tingkat generalisasi analitik yang lebih kuat (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2023).

Subjek penelitian ini terdiri atas tiga lembaga dakwah di Indonesia yang secara aktif melakukan transformasi digital dalam aktivitas dakwahnya. Pemilihan subjek dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan beberapa kriteria utama, yaitu: lembaga memiliki struktur organisasi formal yang jelas, telah menjalankan program dakwah digital secara sistematis dalam kurun waktu minimal tiga tahun terakhir, serta menunjukkan variasi pendekatan dalam perumusan dan implementasi strategi digital. Variasi ini penting untuk mengidentifikasi praktik terbaik (best practices) sekaligus memahami tantangan yang beragam dalam konteks yang berbeda.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui strategi triangulasi metode dan sumber data untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas temuan penelitian. Pertama, wawancara mendalam (in-depth interview) dilakukan kepada informan kunci yang meliputi pengurus lembaga, tim media digital, serta para dai yang terlibat langsung dalam aktivitas dakwah digital. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar memberikan ruang eksplorasi yang fleksibel sekaligus tetap terarah pada fokus penelitian. Kedua, analisis dokumen dilakukan terhadap berbagai dokumen organisasi seperti rencana strategis, laporan kegiatan, standar operasional prosedur (SOP), serta arsip konten digital yang diproduksi oleh lembaga. Analisis dokumen ini bertujuan untuk memahami kebijakan formal dan arah strategis yang dirancang oleh lembaga.

Ketiga, observasi partisipatif (participant observation) dilakukan untuk mengamati secara langsung proses produksi konten digital, dinamika kerja tim media, serta pola interaksi antara lembaga dan audiens di berbagai platform digital. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh data empiris yang lebih autentik terkait praktik implementasi strategi di lapangan. Keempat, analisis konten digital dilakukan terhadap sampel konten yang dipublikasikan oleh lembaga, meliputi video, artikel, dan posting media sosial. Analisis ini difokuskan pada aspek tema, narasi, gaya komunikasi, serta pola keterlibatan audiens (engagement), sehingga dapat memberikan gambaran mengenai efektivitas pesan dakwah yang disampaikan (Krippendorff, 2022).

Proses analisis data dalam penelitian ini mengikuti model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña, yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Miles et al., 2014). Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data mentah yang diperoleh dari berbagai sumber. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk matriks, narasi deskriptif, dan pemetaan tematik untuk memudahkan interpretasi. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan secara iteratif dan terus diverifikasi dengan membandingkan data dari berbagai sumber (triangulasi) guna memastikan konsistensi dan keabsahan temuan.

Untuk meningkatkan trustworthiness penelitian, peneliti juga menerapkan beberapa strategi validasi, seperti triangulasi sumber dan metode, member checking kepada informan, serta audit trail untuk mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara sistematis. Dengan pendekatan metodologis ini, diharapkan penelitian mampu menghasilkan temuan yang kredibel, mendalam, serta relevan dalam menjelaskan dinamika implementasi manajemen strategis pada lembaga dakwah di era digital yang terus berkembang (Nowell et al., 2022).

RESULTS AND DISCUSSION

Karakteristik Lembaga dan Perencanaan Strategi Dakwah Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga lembaga dakwah yang diteliti merepresentasikan tipologi strategi yang berbeda dalam merespons transformasi digital. Perbedaan ini tidak hanya terletak pada skala organisasi, tetapi juga pada orientasi dakwah, segmentasi audiens, serta kapasitas adaptasi terhadap perkembangan teknologi komunikasi. Dalam perspektif studi kasus multipel, keberagaman ini menjadi penting karena memungkinkan analisis komparatif yang lebih mendalam terkait praktik terbaik (best practices) maupun keterbatasan masing-masing model strategi (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2023).

Lembaga A memperlihatkan karakter organisasi formal dengan struktur hierarkis yang kuat dan sistem tata kelola yang relatif mapan. Strategi digital yang diterapkan bersifat terpusat (*centralized strategy*), di mana seluruh proses perencanaan, produksi, hingga distribusi konten dikendalikan oleh pusat organisasi. Model ini memberikan keunggulan dalam menjaga konsistensi pesan, validitas keilmuan, serta otoritas religius yang menjadi ciri khas lembaga dakwah tradisional. Konten yang dihasilkan cenderung berbasis kajian mendalam, seperti pengajian kitab, seminar daring, dan podcast tematik yang terstruktur. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga tetap mempertahankan pendekatan epistemologis klasik dalam medium baru.

Namun demikian, pendekatan terpusat ini juga menghadirkan tantangan tersendiri, terutama dalam hal fleksibilitas dan kecepatan respons terhadap dinamika audiens digital. Dalam ekosistem media sosial yang bergerak cepat, keterlambatan dalam merespons isu aktual dapat mengurangi relevansi konten di mata audiens. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa organisasi dengan tingkat birokrasi tinggi cenderung mengalami hambatan dalam inovasi dan adaptasi digital (Bunt, 2022). Dengan demikian, meskipun unggul dalam otoritas, Lembaga A menghadapi tantangan dalam aspek kelincihan komunikasi.

Sebaliknya, Lembaga B menunjukkan karakter organisasi yang lebih adaptif, dengan basis komunitas yang kuat di kalangan pemuda perkotaan. Strategi yang diterapkan bersifat *agile*, ditandai dengan kemampuan merespons tren media sosial secara cepat dan kreatif. Produksi konten difokuskan pada format yang ringan, visual, dan mudah dikonsumsi, seperti video pendek, infografis, serta konten hiburan bernuansa religi. Pendekatan ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma dakwah dari model ceramah satu arah menuju komunikasi yang lebih dialogis dan kontekstual.

Keunggulan utama dari strategi ini adalah kemampuannya dalam menjangkau audiens yang lebih luas, khususnya generasi milenial dan Gen Z yang memiliki preferensi terhadap konten digital yang cepat, interaktif, dan menghibur. Hal ini sejalan dengan penelitian terbaru yang menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi digital sangat dipengaruhi oleh kesesuaian format pesan dengan karakteristik audiens (Campbell, 2023). Namun demikian, orientasi yang terlalu kuat pada tren juga berpotensi menimbulkan *superficiality*, yaitu kedangkalan pesan jika tidak diimbangi dengan kedalaman substansi keilmuan.

Sementara itu, Lembaga C merepresentasikan pendekatan strategi yang lebih spesifik melalui fokus pada *niche audience*, yaitu keluarga dan *parenting Islami*. Strategi ini diwujudkan melalui pembentukan komunitas digital tertutup yang memungkinkan interaksi yang lebih intens dan personal. Dalam konteks ini, dakwah tidak hanya berfungsi sebagai penyampaian informasi, tetapi juga sebagai proses pendampingan (*mentoring*) yang berkelanjutan. Interaksi yang terjadi dalam komunitas menunjukkan pola komunikasi dua arah yang kuat, di mana audiens tidak hanya menjadi penerima pesan, tetapi juga aktif dalam diskusi dan berbagi pengalaman.

Model ini menunjukkan bahwa kedalaman *engagement* dapat menjadi alternatif indikator keberhasilan dakwah digital, selain jangkauan (*reach*) yang sering dijadikan ukuran utama. Pendekatan komunitas ini sejalan dengan tren komunikasi digital berbasis *relational engagement*, yang menekankan pentingnya kedekatan emosional dan kepercayaan antara komunikator dan audiens (Hutchings, 2022). Namun demikian, keterbatasan utama dari strategi ini adalah skalabilitas, di mana jangkauan audiens cenderung lebih terbatas dibandingkan model dakwah terbuka di platform publik.

Dari sisi perencanaan strategis, ketiga lembaga menunjukkan tingkat kesadaran yang cukup baik terhadap pentingnya perencanaan dalam aktivitas dakwah digital. Lembaga A menerapkan perencanaan strategis yang formal dan terstruktur dalam siklus tahunan, yang mencakup perumusan program, penentuan target, serta evaluasi berkala. Pendekatan ini mencerminkan penerapan prinsip manajemen strategis klasik yang menekankan pada perencanaan jangka panjang dan stabilitas organisasi. Namun, dalam praktiknya, pendekatan ini cenderung kurang adaptif terhadap perubahan cepat yang terjadi di ruang digital, terutama karena minimnya integrasi umpan balik audiens secara *real-time*.

Di sisi lain, Lembaga B dan C mengadopsi pendekatan perencanaan yang lebih fleksibel dengan siklus yang lebih pendek, seperti bulanan atau berbasis momentum tertentu. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap isu aktual, tren media sosial, serta kebutuhan audiens yang dinamis. Akan tetapi, fleksibilitas ini seringkali tidak diimbangi dengan kejelasan arah strategis jangka panjang. Perencanaan yang bersifat *ad-hoc* berpotensi menyebabkan inkonsistensi pesan serta kesulitan dalam mengukur keberhasilan secara sistematis.

Lebih lanjut, temuan penelitian menunjukkan bahwa penggunaan alat analisis strategis seperti SWOT belum dimanfaatkan secara optimal oleh ketiga lembaga. Meskipun secara konseptual mereka memahami pentingnya analisis lingkungan internal dan eksternal, praktiknya masih bersifat informal dan tidak terdokumentasi secara sistematis. Padahal, dalam kerangka manajemen strategis modern, analisis tersebut menjadi dasar penting dalam merumuskan strategi yang efektif dan berkelanjutan (David et al., 2023).

Selain itu, visi dan tujuan digital yang dimiliki lembaga cenderung masih bersifat umum dan normatif, seperti meningkatkan jangkauan atau engagement, tanpa diikuti dengan indikator kinerja yang spesifik dan terukur. Ketiadaan indikator ini menyulitkan proses evaluasi serta pengambilan keputusan berbasis data. Dalam konteks organisasi modern, penggunaan data analytics menjadi elemen kunci dalam mengukur efektivitas strategi digital, termasuk dalam aktivitas dakwah.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital dalam lembaga dakwah tidak hanya memerlukan adopsi teknologi, tetapi juga perubahan paradigma dalam pengelolaan strategi. Integrasi antara perencanaan yang sistematis, fleksibilitas operasional, serta pemanfaatan data audiens menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas dakwah digital. Kombinasi antara otoritas keilmuan, kreativitas komunikasi, dan kedekatan dengan audiens menjadi fondasi penting dalam membangun model dakwah yang relevan dan berkelanjutan di era digital.

Implementasi dan Evaluasi Strategi Dakwah Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi dakwah digital pada ketiga lembaga masih menghadapi berbagai tantangan operasional yang bersifat struktural, kultural, dan teknis. Tantangan ini mencerminkan adanya kesenjangan antara perencanaan strategis yang telah dirumuskan dengan praktik implementasi di lapangan. Dalam konteks manajemen strategis, fase implementasi merupakan tahap yang paling kompleks karena melibatkan mobilisasi sumber daya, koordinasi antarunit, serta adaptasi terhadap dinamika lingkungan eksternal yang terus berubah (David et al., 2023).

Dari aspek struktur organisasi dan sumber daya manusia, ditemukan adanya perbedaan pendekatan yang signifikan antar lembaga. Lembaga A telah menunjukkan tingkat institusionalisasi yang lebih matang dengan membentuk divisi media digital khusus yang dikelola oleh staf tetap. Hal ini mencerminkan komitmen organisasi dalam mengintegrasikan dakwah digital sebagai bagian dari fungsi inti kelembagaan. Namun demikian, struktur yang formal ini justru memunculkan kesenjangan kompetensi antara tim media dan para dai atau ahli keilmuan. Tim media umumnya memiliki keahlian teknis dalam produksi konten digital, tetapi kurang memiliki kedalaman pemahaman keislaman, sementara para dai memiliki otoritas keilmuan yang kuat namun terbatas dalam literasi digital. Kesenjangan ini berpotensi menghambat proses kolaborasi dan menurunkan efektivitas komunikasi pesan dakwah.

Sebaliknya, Lembaga B dan C mengandalkan tim yang lebih fleksibel, yang sebagian besar terdiri dari relawan muda dengan tingkat literasi digital yang tinggi. Model ini memungkinkan proses produksi konten yang lebih cepat dan adaptif terhadap tren media sosial. Namun, ketergantungan pada relawan juga menimbulkan tantangan dalam hal konsistensi, profesionalitas, serta keberlanjutan program dakwah digital. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi strategi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola kompetensi dan membangun sinergi antaraktor (Yin, 2023).

Dari aspek alokasi anggaran, ketiga lembaga menunjukkan pola yang relatif serupa, yaitu keterbatasan investasi dalam pengembangan dakwah digital. Anggaran yang tersedia umumnya bersifat jangka pendek dan berbasis proyek, seperti pengadaan peralatan atau produksi konten untuk program tertentu. Belum ditemukan adanya perencanaan anggaran strategis yang berorientasi jangka panjang, seperti investasi dalam riset audiens, pengembangan kapasitas sumber daya manusia secara berkelanjutan, maupun penggunaan teknologi analitik untuk pengukuran kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa dakwah digital masih diposisikan sebagai aktivitas tambahan, bukan sebagai prioritas strategis organisasi. Padahal, dalam konteks transformasi digital, investasi pada teknologi dan sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam meningkatkan daya saing organisasi (Bunt, 2022).

Selanjutnya, dari aspek kebijakan konten, ditemukan adanya perbedaan filosofi yang cukup kontras antar lembaga. Lembaga A menerapkan mekanisme kontrol yang ketat melalui proses validasi oleh dewan syariah sebelum konten dipublikasikan. Pendekatan ini menjamin akurasi dan otoritas keilmuan, namun berdampak pada lambatnya proses produksi serta kurangnya fleksibilitas dalam merespons isu aktual. Sebaliknya, Lembaga B dan C mengadopsi pendekatan yang lebih responsif dan kontekstual, dengan produksi konten yang cepat dan mengikuti tren. Namun, pendekatan ini berpotensi mengurangi kedalaman analisis jika tidak diimbangi dengan proses kurasi yang memadai.

Ketiga lembaga tersebut pada dasarnya menghadapi dilema yang sama, yaitu bagaimana menyeimbangkan antara integritas pesan keagamaan dengan tuntutan algoritma platform digital yang cenderung mengedepankan konten yang menarik, emosional, dan viral. Dalam ekosistem platformisasi, logika algoritmik seringkali mendorong produksi konten yang sensasional untuk meningkatkan engagement, yang berpotensi bertentangan dengan prinsip kehati-hatian dalam penyampaian dakwah (Van Dijk et al., 2018). Oleh karena itu, diperlukan kebijakan konten yang tidak hanya mempertimbangkan aspek popularitas, tetapi juga nilai edukatif dan keberlanjutan dampak dakwah.

Dari sisi kemitraan strategis, Lembaga B dan C terlihat lebih aktif dalam menjalin kolaborasi dengan influencer atau komunitas lain sebagai strategi untuk memperluas jangkauan audiens secara organik. Kolaborasi ini memungkinkan terjadinya pertukaran audiens (audience exchange) serta peningkatan visibilitas konten. Sementara itu, Lembaga A cenderung lebih selektif dalam menjalin kemitraan, dengan mempertimbangkan kesetaraan otoritas keilmuan dan kredibilitas lembaga mitra. Perbedaan ini menunjukkan adanya variasi dalam strategi ekspansi jaringan dakwah di ruang digital.

Pada tahap evaluasi, temuan penelitian menunjukkan bahwa ketiga lembaga masih sangat bergantung pada penggunaan metrik kuantitatif sederhana atau yang dikenal sebagai vanity metrics, seperti jumlah pengikut, jumlah suka, dan tingkat berbagi konten. Metrik ini memang memberikan gambaran awal mengenai performa konten, namun tidak sepenuhnya mencerminkan dampak substantif dari aktivitas dakwah. Ketergantungan pada metrik ini menunjukkan bahwa evaluasi masih berorientasi pada output aktivitas, bukan pada outcome atau dampak yang dihasilkan (Kantar, 2020).

Lembaga A, misalnya, menilai keberhasilan dari stabilitas jumlah penonton dalam kajian daring, sementara Lembaga B lebih menekankan pada pertumbuhan jumlah pengikut di platform media sosial. Di sisi lain, Lembaga C menggunakan tingkat interaksi dalam komunitas sebagai indikator utama keberhasilan. Meskipun indikator-indikator tersebut relevan dalam konteks tertentu, belum ditemukan adanya upaya sistematis untuk mengukur dampak yang lebih mendalam, seperti perubahan perilaku keagamaan, peningkatan pemahaman, maupun keterlibatan audiens dalam aktivitas dakwah secara offline.

Ketiadaan pengukuran dampak ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan dakwah yang bersifat transformatif dengan praktik evaluasi yang masih bersifat administratif. Dalam kerangka manajemen strategis, evaluasi seharusnya tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai dasar untuk pembelajaran organisasi dan perbaikan berkelanjutan (David et al., 2023). Pendekatan seperti balanced scorecard yang mengintegrasikan aspek keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran organisasi dapat menjadi alternatif dalam mengembangkan sistem evaluasi dakwah digital yang lebih komprehensif (Kaplan & Norton, 1996). Dalam perspektif nilai-nilai Islam, pentingnya evaluasi dan refleksi juga tercermin dalam prinsip muhasabah sebagaimana terkandung dalam firman Allah Swt.:

“ فَلْيَنْظُرِ الْإِنْسَانُ إِلَى طَعَامِهِ ”

”Maka hendaklah manusia memperhatikan makanannya.” (Q.S. ‘Abasa [80]: 24).

Ayat ini dapat dimaknai sebagai dorongan untuk melakukan evaluasi secara kritis terhadap setiap proses dan hasil yang dicapai, termasuk dalam aktivitas dakwah. Dengan demikian, implementasi dan evaluasi strategi dakwah digital tidak hanya menjadi kebutuhan manajerial, tetapi juga bagian dari tanggung jawab moral dalam memastikan bahwa pesan yang disampaikan benar-benar memberikan manfaat dan perubahan positif bagi masyarakat.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan dakwah digital tidak hanya ditentukan oleh kemampuan memproduksi konten, tetapi juga oleh integrasi antara struktur organisasi

yang adaptif, alokasi sumber daya yang memadai, kebijakan konten yang seimbang, serta sistem evaluasi yang berorientasi pada dampak. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kelembagaan secara menyeluruh menjadi kunci dalam menghadapi tantangan dakwah di era digital yang semakin kompleks.

Analisis Efektivitas dan Faktor Penentu Manajemen Strategis Dakwah Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas penerapan manajemen strategis pada lembaga dakwah yang diteliti masih berada dalam fase transisi, yaitu dari pendekatan yang bersifat reaktif dan parsial menuju pendekatan yang lebih proaktif dan integratif. Meskipun kesadaran akan pentingnya pengelolaan strategi telah mulai berkembang, implementasinya belum sepenuhnya mencerminkan siklus manajemen strategis yang ideal. Dalam literatur manajemen strategis, siklus tersebut meliputi tahapan analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi, serta evaluasi yang berjalan secara berkesinambungan dan saling terintegrasi (Wheelen et al., 2017; David et al., 2023). Namun demikian, pada praktiknya, tahapan-tahapan tersebut masih berjalan secara terpisah dan belum membentuk sistem yang sirkular.

Pada tahap analisis lingkungan, kelemahan utama terletak pada belum optimalnya pemahaman terhadap karakteristik audiens digital (mad'u). Analisis yang dilakukan masih bersifat umum dan belum berbasis data yang sistematis, seperti analisis perilaku pengguna, preferensi konten, maupun pola interaksi digital. Padahal, dalam konteks komunikasi digital, pemahaman audiens merupakan fondasi utama dalam menentukan efektivitas strategi komunikasi (Campbell, 2023). Keterbatasan ini berdampak pada kurang tepatnya segmentasi audiens serta kurang optimalnya penyesuaian pesan dakwah dengan kebutuhan spesifik masyarakat.

Pada tahap formulasi strategi, temuan menunjukkan bahwa perencanaan yang dilakukan oleh lembaga dakwah masih cenderung berorientasi pada program tanpa didukung oleh prioritas strategis yang jelas. Strategi seringkali disusun dalam bentuk daftar kegiatan tanpa mempertimbangkan secara mendalam kesesuaian antara sumber daya yang dimiliki dan peluang yang tersedia. Dalam perspektif manajemen strategis, kondisi ini menunjukkan belum optimalnya proses pencocokan antara kekuatan internal dan peluang eksternal yang seharusnya menjadi dasar dalam penyusunan strategi organisasi (David et al., 2023).

Selanjutnya, pada tahap implementasi, berbagai kendala struktural dan kultural masih menjadi hambatan utama. Mindset kelembagaan yang belum sepenuhnya menempatkan dakwah digital sebagai bagian inti dari strategi organisasi menyebabkan alokasi sumber daya yang terbatas. Selain itu, kesenjangan kompetensi antara penguasaan ilmu keislaman dan keterampilan digital profesional juga menjadi hambatan signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya membutuhkan adaptasi teknologi, tetapi juga transformasi sumber daya manusia dan budaya organisasi secara menyeluruh (Bunt, 2022).

Tahap evaluasi menjadi aspek yang paling lemah dalam siklus manajemen strategis lembaga dakwah. Evaluasi yang dilakukan masih berfokus pada indikator yang mudah diukur, seperti jumlah pengikut atau tingkat interaksi, tanpa mengaitkannya dengan tujuan strategis yang lebih mendalam, seperti perubahan perilaku atau peningkatan pemahaman keagamaan. Hal ini mencerminkan adanya kesenjangan antara orientasi tujuan dakwah yang bersifat transformatif dengan praktik evaluasi yang masih bersifat administratif. Dalam kerangka manajemen modern, evaluasi seharusnya menjadi proses reflektif yang memberikan umpan balik untuk perbaikan strategi secara berkelanjutan (Kaplan & Norton, 1996; Nowell et al., 2022).

Dalam perspektif Islam, prinsip manajemen strategis sejatinya telah tercermin dalam ajaran Nabi Muhammad SAW yang menekankan pentingnya perencanaan dan pelaksanaan yang matang. Hal ini tergambar dalam hadis berikut:

مَنْ أَرَادَ أَمْرًا فَلْيَسْتَشِرْ ثُمَّ لْيَعِزِّمْ

"Barangsiapa yang ingin melakukan suatu urusan, maka hendaklah dia bermusyawarah, kemudian bersungguh-sungguh dalam melaksanakannya." (HR. Ath-Thabrani).

Hadis ini mengandung dua prinsip utama dalam manajemen strategis Islami, yaitu *asy-syura* (musyawarah) sebagai dasar perencanaan kolektif, serta *al-‘azm* (keteguhan) sebagai bentuk komitmen dalam implementasi. Namun demikian, temuan penelitian menunjukkan bahwa kedua prinsip tersebut belum sepenuhnya terinternalisasi dalam praktik dakwah digital, khususnya dalam hal konsistensi antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi.

Lebih lanjut, keberhasilan relatif dan tantangan yang dihadapi lembaga dakwah dapat dianalisis melalui faktor pendukung dan penghambat yang saling berkaitan. Faktor pendukung utama meliputi keberadaan relawan muda yang memiliki literasi digital tinggi dan semangat yang kuat dalam mengembangkan konten dakwah. Selain itu, responsivitas audiens terhadap konten yang relevan juga menjadi faktor penting yang mendorong keberlanjutan aktivitas dakwah digital. Kemudahan akses terhadap berbagai platform digital turut memberikan peluang besar bagi lembaga dakwah untuk memperluas jangkauan secara lebih efisien (Bunt, 2022).

Di sisi lain, faktor penghambat utama meliputi mindset kelembagaan yang masih memandang dakwah digital sebagai aktivitas sekunder, kesenjangan kompetensi antara aspek keilmuan dan digital, serta belum terbentuknya budaya evaluasi dan pembelajaran organisasi yang sistematis. Ketidadaan mekanisme refleksi yang berkelanjutan menyebabkan organisasi cenderung mengulang pola yang sama tanpa inovasi yang signifikan. Dalam perspektif organisasi pembelajar, kemampuan untuk melakukan refleksi dan adaptasi merupakan kunci utama dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis (Senge, 2006; Nowell et al., 2022).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas manajemen strategis dalam lembaga dakwah digital sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan seluruh tahapan strategi secara sistematis, memperkuat kapasitas sumber daya manusia, serta membangun budaya organisasi yang adaptif dan reflektif. Integrasi antara nilai-nilai Islam dan prinsip manajemen modern menjadi fondasi penting dalam mengembangkan model dakwah yang relevan, efektif, dan berkelanjutan di era digital.

Integrasi Nilai Islam dan Implikasi Strategis Pengembangan Lembaga Dakwah Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategis dalam lembaga dakwah tidak dapat dilepaskan dari integrasi nilai-nilai Islam sebagai landasan normatif dan spiritual. Tanpa integrasi tersebut, manajemen strategis berpotensi terjebak pada pendekatan teknokratis yang menekankan efisiensi dan pencapaian target semata, tanpa memperhatikan dimensi etis dan tujuan dakwah yang bersifat transendental. Oleh karena itu, nilai-nilai Islam perlu diinternalisasikan dalam setiap tahapan manajemen strategis, mulai dari perencanaan hingga evaluasi, sehingga seluruh proses menjadi bagian dari ibadah yang bermakna (Bunt, 2022; Campbell, 2023).

Salah satu nilai utama yang relevan adalah *al-‘adl* (keadilan), yang harus tercermin dalam pengelolaan sumber daya organisasi. Keadilan dalam konteks ini tidak hanya berarti distribusi anggaran yang proporsional antara dakwah digital dan konvensional, tetapi juga mencakup pemerataan perhatian terhadap berbagai segmen audiens (*mad'u*). Selain itu, keadilan juga perlu diwujudkan dalam keseimbangan antara penggunaan indikator kuantitatif dan kualitatif dalam evaluasi kinerja dakwah. Dengan demikian, lembaga tidak hanya berorientasi pada angka, tetapi juga pada kualitas dampak yang dihasilkan.

Nilai berikutnya adalah *asy-syura* (musyawarah), yang memiliki implikasi penting dalam proses perumusan strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang disusun secara partisipatif cenderung lebih kontekstual dan adaptif terhadap kebutuhan lapangan. Oleh karena itu, proses pengambilan keputusan strategis sebaiknya melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pengurus, tim media, dai, serta perwakilan audiens. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip manajemen partisipatif yang menekankan pentingnya kolaborasi dalam meningkatkan kualitas keputusan organisasi (David et al., 2023).

Selanjutnya, nilai *al-amanah* (tanggung jawab) menjadi fondasi dalam membangun akuntabilitas lembaga dakwah. Amanah dalam konteks ini mencakup dua dimensi utama, yaitu tanggung jawab vertikal kepada Allah Swt. terkait kebenaran dan keautentikan pesan dakwah, serta tanggung jawab horizontal kepada masyarakat dan donatur terkait efektivitas penggunaan sumber daya. Dalam era digital yang sarat dengan informasi, menjaga keakuratan dan integritas konten menjadi hal yang sangat krusial agar dakwah

tetap dipercaya oleh publik. Nilai *al-ihsan* (kesempurnaan atau kualitas terbaik) juga memiliki relevansi yang kuat dalam konteks dakwah digital. Rasulullah SAW bersabda:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ

“*Sesungguhnya Allah mewajibkan berbuat ihsan (kebaikan yang sempurna) pada segala sesuatu.*” (HR. Muslim).

Prinsip ini menuntut lembaga dakwah untuk menghadirkan kualitas terbaik dalam setiap aspek aktivitasnya, termasuk dalam produksi konten digital. Kualitas tersebut mencakup akurasi materi keislaman, estetika visual, serta etika komunikasi yang santun dan konstruktif. Dalam konteks kompetisi konten digital yang semakin ketat, penerapan prinsip ihsan justru dapat menjadi keunggulan kompetitif yang membedakan dakwah yang berkualitas dengan konten yang bersifat sensasional semata (Campbell, 2023).

Selain itu, nilai *an-niyyah al-ikhlas* (niat yang tulus) menjadi aspek fundamental yang menjaga orientasi dakwah tetap berada pada tujuan utamanya, yaitu mencari ridha Allah Swt. Meskipun keberhasilan dakwah digital sering diukur melalui berbagai metrik kinerja, seperti jumlah pengikut atau tingkat interaksi, niat yang ikhlas berfungsi sebagai pengendali internal agar aktivitas dakwah tidak terjebak pada orientasi popularitas atau pencapaian angka semata. Dengan demikian, integrasi nilai spiritual ini menjadi pembeda utama antara manajemen strategis berbasis dakwah dan praktik manajemen pada umumnya.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini juga menunjukkan sejumlah implikasi strategis bagi pengembangan kapasitas lembaga dakwah di era digital. Pertama, diperlukan transformasi mindset dari memandang digital sebagai sekadar alat menjadi sebagai ekosistem dakwah yang utuh. Lembaga dakwah perlu memahami bahwa ruang digital memiliki karakteristik, dinamika, dan logika tersendiri yang membutuhkan pendekatan strategis yang komprehensif, meliputi riset audiens, pengembangan konten, pengelolaan komunitas, serta evaluasi berbasis data (Bunt, 2022).

Kedua, penguatan sumber daya manusia menjadi prioritas utama, khususnya dalam membentuk profil “dai-digital” yang memiliki kompetensi ganda, yaitu penguasaan ilmu keislaman dan keterampilan komunikasi digital. Alternatif lainnya adalah membangun tim hybrid yang mampu mengintegrasikan keahlian dai dan profesional media secara sinergis sejak tahap perencanaan hingga evaluasi. Pendekatan ini penting untuk menjembatani kesenjangan kompetensi yang selama ini menjadi hambatan utama dalam implementasi strategi dakwah digital.

Ketiga, diperlukan pengembangan model evaluasi yang lebih holistik dengan mengintegrasikan indikator kinerja digital dengan nilai-nilai maqashid syariah. Pendekatan ini memungkinkan lembaga untuk tidak hanya mengukur jangkauan dan keterlibatan, tetapi juga dampak substantif dakwah terhadap kehidupan masyarakat, seperti peningkatan pemahaman agama, perubahan perilaku, serta kualitas kehidupan keluarga. Dalam perspektif manajemen modern, pendekatan ini sejalan dengan konsep evaluasi berbasis outcome yang menekankan pentingnya dampak jangka panjang dibanding sekadar output jangka pendek (Nowell et al., 2022).

Keempat, penguatan kolaborasi strategis menjadi langkah penting dalam mengatasi keterbatasan sumber daya yang dimiliki lembaga dakwah. Kolaborasi tidak hanya terbatas pada influencer atau kreator konten, tetapi juga dapat diperluas ke akademisi, praktisi komunikasi digital, startup teknologi berbasis syariah, serta lembaga filantropi. Sinergi ini memungkinkan pengembangan inovasi dalam bentuk platform dakwah, sistem analitik, maupun program pelatihan yang lebih terstruktur dan berkelanjutan.

Dengan demikian, integrasi nilai-nilai Islam dalam manajemen strategis tidak hanya berfungsi sebagai landasan normatif, tetapi juga sebagai sumber inspirasi dalam merumuskan strategi yang relevan, etis, dan berkelanjutan. Lembaga dakwah yang mampu mengintegrasikan dimensi spiritual dan profesional secara seimbang tidak hanya akan mampu bertahan dalam era digital, tetapi juga berpotensi menjadi pelopor dalam transformasi dakwah yang adaptif sekaligus berakar kuat pada nilai-nilai keislaman.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa tantangan utama yang dihadapi oleh lembaga dakwah di era digital tidak semata-mata terletak pada aspek teknis adopsi teknologi, melainkan pada kapasitas kelembagaan dalam mengelola strategi dakwah digital secara komprehensif, sistematis, dan berkelanjutan. Transformasi digital menuntut perubahan yang lebih mendasar, tidak hanya pada penggunaan media, tetapi juga pada cara berpikir, struktur organisasi, serta budaya kerja yang mendukung integrasi antara nilai-nilai keislaman dan praktik manajemen modern. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategis pada lembaga dakwah masih bersifat parsial dan belum terinstitusionalisasi secara optimal. Setiap tahapan dalam siklus manajemen strategis mulai dari analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi, hingga evaluasi cenderung berjalan secara terpisah dan belum membentuk sistem yang terintegrasi. Kelemahan paling signifikan terletak pada aspek analisis audiens digital yang belum berbasis data, formulasi strategi yang belum berorientasi pada prioritas yang jelas, serta evaluasi yang masih berfokus pada indikator kuantitatif sederhana dan belum menyentuh dampak substantif dakwah.

Selain itu, keberhasilan yang dicapai oleh lembaga dakwah dalam aktivitas digital saat ini lebih banyak dipengaruhi oleh faktor non-struktural, seperti semangat individu, kreativitas relawan, serta momentum tren media sosial, dibandingkan oleh kekuatan sistem organisasi yang terencana dan berkelanjutan. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan tersebut masih bersifat situasional dan belum menjamin keberlanjutan jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan transformasi mendasar dalam pengelolaan lembaga dakwah, yaitu dari organisasi yang sekadar memanfaatkan media digital sebagai alat, menuju organisasi dakwah digital yang memiliki orientasi strategis yang jelas. Transformasi ini mencakup penguatan kapasitas sumber daya manusia, pengembangan sistem perencanaan dan evaluasi yang terintegrasi, serta internalisasi nilai-nilai Islam sebagai landasan dalam setiap proses manajerial. Dengan demikian, lembaga dakwah tidak hanya mampu beradaptasi dengan perubahan zaman, tetapi juga dapat memainkan peran yang lebih signifikan dalam membentuk kehidupan keagamaan masyarakat di era digital secara berkelanjutan.

BIBLIOGRAPHY

- Bunt, G. R. (2022). *Hashtag Islam: How cyber-Islamic environments are transforming religious authority* (Updated ed.). University of North Carolina Press.
- Campbell, H. A. (2023). *Digital religion: Understanding religious practice in new media worlds* (2nd ed.). Routledge.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- Hutchings, T. (2022). *Creating church online: Ritual, community and new media*. Routledge.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kantar. (2020). *The power of connection: Media trends and predictions*. Kantar Group.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2022). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 1–13. <https://doi.org/10.1177/16094069221082898>
- Pew Research Center. (2023). *Religion and digital engagement in a changing world*. Pew Research Center.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). Doubleday.

Van Dijck, J., Poell, T., & de Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.

Yin, R. K. (2023). *Case study research and applications: Design and methods* (7th ed.). SAGE Publications.