



PENERAPAN FORMULASI STRATEGI *DAYCARE* ISLAMI: STUDI KASUS DAYCARE “X” SURABAYA 2023

Erdin Sumardianto

STID Al-Hadid, Surabaya

Sumardianto.erdin@gmail.com

Abstrak: Artikel ini membahas tentang penerapan formulasi strategi pada lembaga daycare Islami sebagai organisasi dakwah. Studi ini dilatarbelakangi minimnya kajian formulasi strategi pada organisasi dakwah, sehingga penting untuk mengembangkan gagasan penerapan formulasi strategi pada organisasi dakwah untuk menghasilkan konsep yang genuine dan kompatibel. Daycare “X” Surabaya adalah daycare Islami yang sedang merumuskan strategi untuk mencapai target di tahun 2023. Hal tersebut mendorong studi ini untuk melakukan eksperimentasi penerapan formulasi strategi berbasis disiplin ilmu manajemen strategis pada sebuah lembaga penitipan anak (daycare) berbasis nilai-nilai Islam. Studi ini bertujuan untuk menerapkan framework formulasi strategi sebagai alat untuk merumuskan strategi di Daycare “X” Surabaya. Menggunakan pendekatan studi lapangan (field research) dengan metode kualitatif rasionalistik. Analisis yang diterapkan melibatkan penggabungan secara induktif dari faktor-faktor yang terungkap dalam data deskriptif lingkungan, dengan penekanan pada hubungan logis di antaranya, dengan tujuan mengembangkan solusi strategis. Strategi yang dihasilkan adalah optimalisasi produk pengasuhan dan pendidikan daycare, peningkatan kualitas SDM pengasuh dan delegasi kepemimpinan yang efektif, penegakan SOP pengasuhan, dan peningkatan kompensasi SDM.

Kata Kunci: formulasi strategi, daycare Islami, Daycare Surabaya

Abstract: IMPLEMENTATION OF ISLAMIC DAYCARE STRATEGY FORMULATION: A CASE STUDY OF DAYCARE “X” SURABAYA 2023. This article discusses the application of strategy formulation to Islamic daycare institutions as da’wa organizations. This study is motivated by the lack of studies on strategy formulation in da’wa organizations, so it is important to develop ideas for implementing strategy formulation in missionary organizations to produce genuine and compatible concepts. Daycare “X” Surabaya is an Islamic daycare that is currently formulating a strategy to achieve targets in 2023. This prompted this research to carry out experimentation in implementing strategy formulation based on strategic management disciplines in a child care institution (daycare) based on Islamic values. This research aims to apply the strategy formulation framework as a tool for formulating strategies at Daycare “X” Surabaya. The approach is field research with rationalistic qualitative methods. Applied analysis involves inductively combining factors revealed in environmental descriptive data, with emphasis on the logical relationships between them, with the aim of developing strategic solutions. The resulting strategy is optimizing daycare care and education products, improving the quality of caregiver human resources and effective leadership delegation, enforcing caregiving SOPs, and increasing HR compensation.

Keyword: strategy formulation, Islamic daycare, Daycare Surabaya

Pendahuluan

Setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang hendak diraihny, baik dalam jangka panjang, menengah, maupun jangka pendek. Berangkat dari visi misi organisasi yang hendak diraih, pada umumnya, manajemen puncak sebuah organisasi akan menderivasikannya ke dalam berbagai tujuan tersebut. Untuk berhasil mencapainya, dibutuhkan sebuah formulasi strategi yang tepat. Tanpanya, organisasi akan kesulitan untuk mencapai targetnya dan menghasilkan kesuksesan yang berkelanjutan.¹ Ada banyak organisasi bisnis yang mengalami kegagalan karena gagal dalam merumuskan strategi yang tepat, contohnya Kodak, Nokia, Yahoo, Xerox, Blockbuster, Segway, IBM, dan masih banyak lagi yang gagal dalam menghasilkan inovasi strategi menghadapi persaingan bisnis.² Dalam merumuskan strategi, organisasi perlu mendefinisikan dengan jelas tujuan apa yang hendak dicapainya, dalam bentuk indikator kuantitatif maupun kualitatif. Selain itu, penting untuk mempertimbangkan kondisi objektif lingkungan internal organisasi agar strategi yang dihasilkan kompatibel dengan kapasitas organisasi. Lingkungan eksternal organisasi juga harus dimasukkan dalam proses formulasi strateginya agar bisa senantiasa merespon dengan tepat situasi yang datang dari luar dan berpengaruh pada organisasi secara positif maupun negatif.

Dalam disiplin ilmu manajemen terdapat sebuah ilmu alat (*tools*) yang bisa membantu para pemimpin organisasi untuk merumuskan strateginya, yaitu disiplin ilmu manajemen strategis. Di dalam ilmu manajemen strategis, pengelolaan organisasi dilakukan dalam perspektif makro yang holistik, sistemik, dan berkesinambungan (*sustainable*). Prosesnya diawali formulasi strategi, kemudian implementasi strategi, dan evaluasi strategi.³ Hasil dari evaluasi strategi ini akan menjadi pijakan bagi formulasi strategi berikutnya sehingga terjalin sebuah siklus yang saling terkait dan mampu meraih sukses berkelanjutan di masa depan.

Pada umumnya, penerapan manajemen strategis dilakukan oleh perusahaan bisnis yang menghadapi persaingan ketat dalam upaya meraih keuntungan. Namun, seiring perkembangan jaman, organisasi nirlaba atau sosial dan bahkan organisasi dakwah juga tidak sedikit yang menggunakan *tools* ini dalam pengelolaannya.⁴ Organisasi dakwah ini bisa berupa organisasi kemasyarakatan (ormas), yayasan, masjid, ataupun institusi-institusi yang memasukkan nilai-nilai dakwah dan melaksanakan proses dakwah itu sendiri ke masyarakat.

¹ Alan Walter Steiss, *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations, Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*, 2019, <https://doi.org/10.4324/9781482275865>.

² "50 Brands That Failed to Innovate," n.d., <https://www.valuer.ai/blog/50-examples-of-corporations-that-failed-to-innovate-and-missed-their-chance>.

³ David Hunger and Thomas Wheeleen, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: ANDI, 2003).

⁴ Sofyan Hadi, "Model Manajemen Strategi Dakwah Di Era Kontemporer," *Model Manajemen Strategi Dakwah Di Era Kontemporer* 17 No. 2 (2019): 10, <http://alhikmah.iain-jember.ac.id/index.php/alhikmah/article/view/8/8>.

Salah satu institusi yang memasukkan nilai-nilai dakwah dalam aktivitas pengelolaannya adalah Daycare "X" di Surabaya. Ini adalah sebuah lembaga penitipan anak yang memiliki keunikan karena visi keagamaan dan sosialnya. Secara umum, lembaga *daycare*, atau yang sering disebut pusat penitipan anak, adalah tempat yang menyediakan layanan penitipan dan perawatan anak untuk orang tua atau wali yang sibuk bekerja atau memiliki kebutuhan lain. Tujuan utama dari lembaga *daycare* adalah memberikan lingkungan yang aman, mendidik, dan merawat anak-anak selama orang tua mereka tidak dapat mengawasi mereka. Umumnya, lembaga *daycare* memberikan pelayanan penitipan anak, pendidikan anak, pengasuhan dan perawatan dengan durasi tertentu, dan pelayanan keamanan anak selama dititipkan.

Berbeda dengan lembaga *daycare* pada umumnya, Daycare "X" yang berlokasi di Rangkah, Surabaya, memberikan tambahan nilai-nilai agama di dalam pengelolaannya. Nilai-nilai ini tercermin dari visinya yaitu: Peduli Generasi Muslim yang cerdas, sehat, mandiri, dan beriman. Visi ini mewujudkan dalam misi sosial keagamaan, ini menjadikannya lembaga daycare yang tidak full komersial, melainkan menekankan pada kualitas pengasuhan yang berlandaskan nilai-nilai Islami, namun dengan harga yang terjangkau bagi orang tua yang berasal dari kalangan menengah ke bawah. Mereka bahkan tidak ragu untuk menggratiskan biaya bagi orang tua yang ingin menitipkan anaknya di sana namun tidak memiliki kecukupan kemampuan finansial. Nilai-nilai keislaman di sana tercermin dari pengondisian Islami lewat diputarnya murrotal (lantunan ayat suci Al-Quran) di pagi hari, aktivitas hafalan surat-surat pendek, mengaji, dan juga pembiasaan sholat berjamaah pada anak-anak. Diharapkan dari kualitas pengasuhan tersebut, akan lahir anak-anak yang memiliki tingkat kecerdasan dan juga ketakwaan karena sudah dibiasakan sejak dini.

Daycare "X" berdiri pada tahun 2020, dan di tahun 2023 ini, pemilik sekaligus pimpinannya yaitu Bapak AK dan Ibu S, mengharapkan adanya pencapaian yang semakin meningkat dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Pencapaian ini tidak harus bersifat kuantitatif, melainkan juga bisa bersifat kualitatif. Setelah melakukan evaluasi di akhir tahun 2022, terdapat target-target yang ingin diraih di tahun 2023 ini. Oleh karenanya dibutuhkan sebuah proses formulasi strategi yang tepat dan profesional, sehingga tidak terjebak pada pola-pola cara yang mengekor tahun-tahun sebelumnya. Untuk itu, formulasi strategi tahun 2023 ini perlu dirancang sebaik mungkin menggunakan framework manajemen strategis. Nantinya, penerapan formulasi strategis yang bersumber dari disiplin ilmu manajemen strategis perlu untuk diadaptasikan agar sesuai dengan karakteristik Daycare "X" Surabaya sebagai lembaga dakwah.

Saat ini belum banyak studi terkait penerapan formulasi strategi pada organisasi dakwah. Studi yang dilakukan kebanyakan pada perusahaan bisnis, seperti artikel Jennifer⁵, Reynanda⁶, Debby⁷, dan I Ketut⁸ yang membahas formulasi strategi pada PT. Semen Indonesia, PT. Telekomunikasi Indonesia, Makassar New Port, dan Simpang Inn Hotel Bali. Dari penelusuran lebih lanjut, ditemukan beberapa kajian tentang formulasi strategi pada organisasi dakwah, namun hanya bersifat deskriptif, antara lain, Luqman Kurniawan⁹, Dian Marjayanti¹⁰, dan Erdin Sumardianto¹¹. Beberapa studi terdahulu tersebut memiliki karakteristik untuk mendeskripsikan formulasi strategi yang dilaksanakan oleh sebuah organisasi dakwah, berbeda dengan karakteristik studi ini yang melakukan penerapan *framework* formulasi strategi untuk membuat strategi bagi lembaga dakwah, dalam hal ini adalah Daycare “X” Surabaya. Studi terdahulu tentang penerapan formulasi strategi pada organisasi dakwah dilakukan oleh Shofyan.¹² Studi ini memberikan inspirasi positif bagi studi ini untuk lebih menguatkan dan mengembangkan gagasan penerapan formulasi strategi pada berbagai jenis organisasi dakwah, dalam hal ini adalah sebuah daycare Islami.

Artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan kerangka kerja formulasi strategi pada Daycare “X” Surabaya yang memiliki kontekstualisasinya sendiri, baik karakteristiknya sebagai lembaga penitipan anak berbasis agama Islam (nilai-nilai dakwah), maupun secara skala organisasinya yang bisa dikatakan masih cukup muda. Hasil yang dituju adalah adanya strategi-strategi yang komprehensif untuk mencapai target di tahun 2023 berbasis kondisi objektif di lingkungan internal dan eksternalnya. Temuan yang dihasilkan diharapkan dapat makin memperkuat gagasan penerapan *framework* formulasi strategi pada organisasi dakwah seperti yang telah ditemukan pada studi sebelumnya.

Studi di dalam artikel ini didesain sebagai studi lapangan (*field research*) yang bersifat penerapan teori (*applied research*),¹³ dengan metode kualitatif rasionalistik.¹⁴ Analisis yang

⁵ Pantjadharma Yonathan Jeniffer, “Formulasi Strategi Berdasarkan Analisa SWOT Dan Portofolio : Studi Kasus Pada PT Semen Indonesia Tbk,” *Agora* 3, no. 1 (2015): 245–53.

⁶ Reynanda Agung Dwiprakoso, “FORMULASI STRATEGI BERSAING USEETV PADA PT . TELEKOMUNIKASI INDONESIA,” 2013.

⁷ Debby Duakajui, “Formulasi Strategi Makassar New Port Dan Pelabuhan Bitung Sebagai International Hub Port,” *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)* 14, no. 1 (2018): 50–61, <https://doi.org/10.26487/jbmi.v14i1.3305>.

⁸ I Ketut Aryanata, “FORMULASI STRATEGI PEMASARAN SIMPANG INN HOTEL KUTA-BALI,” n.d., 127–46.

⁹ Luqman Kurniawan, “Penerapan Pengambilan Keputusan Strategis,” *TANZHIM: Jurnal Dakwah Terprogram* 1, no. 1 (2023): 81–100, <https://tanzim.stidalhadid.ac.id/index.php/Tanzhim-JMD/index>.

¹⁰ Dian Marjayanti, “Perumusan Strategi Membangun Kemandirian Ekonomi Masjid Berbasis Balance Scorecard,” *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 3, no. 2 (2022): 217–42, <https://doi.org/10.19105/al-ihkam.v12i2.1510.7>.

¹¹ Erdin Sumardianto, “Perencanaan Strategi Masjid Jogokariyan Yogyakarta,” *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 3, no. 2 (2022): 243–64, <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v3i2.192>.

¹² Shofyan Affandy, “Formulasi Strategi Dakwah Berbasis Analisis SWOT: Studi Kasus Renstra Masjid Baitussalam Sidoarjo 2023,” *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 5, no. 1 (2023): 1–24, <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v5i1.264>.

¹³ Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik* (Jakarta: Rajawali Press, 2010).

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

diterapkan melibatkan penggabungan secara induktif dari faktor-faktor yang terungkap dalam data deskriptif lingkungan, dengan penekanan pada hubungan logis di antaranya, dengan tujuan mengembangkan solusi strategis. Sesuai dengan prinsip studi kualitatif yang bersifat interpretatif, maka sepenuhnya memanfaatkan proses analisis sebagai instrumen utama.¹⁵ Sudut pandang yang digunakan adalah kerangka teori formulasi strategis yang berasal dari disiplin ilmu manajemen strategis. Subjek dalam studi adalah pemilik sekaligus pimpinan dari *Daycare* "X" Surabaya yaitu Bapak AK dan Ibu S. Objek kajiannya adalah formulasi strategi tahun 2023. Studi ini mengumpulkan sumber data dari lapangan dengan menggunakan metode observasi lapangan dan juga wawancara mendalam dengan beberapa informan.¹⁶

Framework Formulasi Strategi

Dalam ruang lingkup manajemen strategis, formulasi strategi adalah salah satu langkah yang harus diambil. Manajemen strategi terbagi menjadi tiga fase, yakni fase formulasi strategi, fase implementasi strategi, dan fase evaluasi strategi. Menurut Fred David, strategi diartikan sebagai langkah yang memerlukan keputusan dari manajemen puncak dan alokasi sumber daya perusahaan secara signifikan guna mencapai tujuan jangka panjang.¹⁷

Webster's New World Dictionary mengartikan strategi sebagai ilmu dan seni dalam menggunakan kekuatan politik, ekonomi, psikologi, dan militer suatu negara atau kelompok negara untuk memberikan dukungan maksimal terhadap kebijakan yang diadopsi, baik dalam keadaan damai maupun perang.¹⁸ Definisi ini mencerminkan peran strategi yang bersifat makro dan berorientasi pada jangka panjang, berlaku dalam konteks situasi baik damai maupun perang. Istilah strategi sendiri ditinjau dari asal usul katanya, bersumber dari istilah Yunani *strategos*, yang merujuk pada realitas jenderal militer, menyatukan *stratos* (pasukan), dan *ago* (memimpin). Maka cukup wajar jika terminologi strategi sangat lekat dengan dunia kemiliteran.¹⁹

Dalam sejumlah situasi, strategi bisnis sering kali dapat dibandingkan dengan strategi militer, dengan tujuan untuk mencapai "keunggulan kompetitif." Baik organisasi bisnis maupun militer berupaya menggunakan kekuatan mereka untuk mengeksploitasi kelemahan pihak lawan. Meskipun terdapat perbedaan, strategi bisnis dirumuskan, diterapkan, dan dievaluasi berdasarkan asumsi persaingan, sedangkan strategi militer didasarkan pada asumsi konflik. Meski demikian, pada dasarnya, persaingan dalam dunia bisnis dan konflik militer memiliki kesamaan, sehingga

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

¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012).

¹⁷ Fred David, *Manajemen Strategis* (Jakarta: Salemba Empat, 2012).

¹⁸ Merriam-Webster Dictionary, "Strategy," n.d., <https://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy>.

¹⁹ David, *Manajemen Strategis*.

berbagai teknik manajemen strategis dapat diterapkan pada keduanya. Organisasi bisnis dan militer diharapkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan terus-menerus melakukan perbaikan diri demi mencapai kesuksesan. Oleh karenanya, pada awalnya, formulasi strategi banyak dilakukan pada perusahaan bisnis agar bisa memenangkan persaingan mendapatkan keuntungan.

Pada perkembangannya, dengan semakin kompleksnya lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi, formulasi strategi juga makin banyak digunakan oleh organisasi dakwah. Sama seperti perusahaan bisnis, organisasi dakwah juga menghadapi lingkungan eksternal yang dinamis untuk direspon berbagai perubahannya, baik yang mendukung atau menghambat tujuan dakwah. Termasuk di dalamnya adalah dinamika yang terjadi pada lingkungan internal organisasi dakwah yang menjadi kekuatan maupun kelemahan dalam gerak dakwah.²⁰

Dalam kerangka kerja (*framework*) formulasi strategi, beberapa langkah harus diambil. *Pertama*, adalah merumuskan visi dan misi organisasi. Visi dan misi yang efektif seharusnya menciptakan keterikatan emosional dan kesadaran misi antara organisasi dan anggotanya. *Kedua*, melakukan audit atau penilaian terhadap lingkungan eksternal. Tujuannya adalah mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi, memungkinkan manajemen untuk memanfaatkan peluang tersebut dan mengatasi dampak dari ancaman yang berasal dari luar.²¹

Langkah *ketiga* melibatkan pelaksanaan audit atau penilaian terhadap lingkungan internal. Audit lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal. Kesadaran ini muncul dari pemahaman bahwa setiap organisasi memiliki keunggulan dan kelemahan yang berbeda di berbagai area. Pada langkah keempat, ditetapkan tujuan jangka panjang sebagai representasi dari hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Langkah kelima fokus pada pembuatan, evaluasi, dan penetapan strategi. Tahap ini berusaha menciptakan serta mengevaluasi berbagai strategi alternatif, untuk kemudian menetapkan strategi yang akan diimplementasikan.²²

Dari kerangka kerja di atas, sangat terlihat bahwa prosedur yang ditetapkan dalam proses formulasi strategi memiliki kekhasan karakteristik perusahaan bisnis yang berorientasi pasar dan kompetitor dari lingkungan eksternal. Selain itu juga senantiasa berorientasi jangka panjang agar kesuksesan bisnis bisa berkelanjutan. Permasalahannya, tujuan atau target yang ingin diraih tidak hanya dalam jangka panjang, tetapi juga pada jangka menengah, bahkan jangka pendek (target

²⁰ Erdin Sumardianto, *Manajemen Strategis Masjid* (Surabaya: Equilibrium Press, 2021).

²¹ David, *Manajemen Strategis*.

²² David.

tahunan). Maka digunakan pula gagasan adaptasi teori formulasi strategi yang digagas Shofyan²³ sebagai berikut: *pertama*, pemetaan lingkungan (*environmental scanning*) dilakukan berdasarkan permasalahan atau faktor strategis yang bersifat spesifik dan mikro. Mengambil pertimbangan terhadap perkiraan kondisi organisasi dalam waktu dekat (1 minggu/bulan/tahun ke depan). Dipantau secara berkala setiap saat, terutama jika ada perubahan dinamika lingkungan yang memerlukan respons.

Kedua, formulasi strategi dijalankan dengan menghubungkan secara komprehensif antara faktor-faktor lingkungan, baik itu internal-internal, internal-eksternal, maupun eksternal-eksternal melalui analisis sintesis. Tidak ada keharusan untuk menetapkan posisi strategis organisasi dalam suatu kuadran tertentu, karena pendekatan ini tidak terikat pada paket-paket strategi yang bersifat umum. Metodenya melibatkan analisis kualitatif tanpa memerlukan perhitungan bobot dan rating untuk setiap faktor strategis. Koordinat posisi strategis tidak diperlukan dalam analisis ini. Tidak perlu mengadopsi paket-paket strategi generik yang biasanya direkomendasikan untuk setiap kuadran, karena posisi strategis organisasi belum diketahui. Oleh karena itu, strategi menjadi lebih terbuka, kreatif, dan fleksibel. *Ketiga*, eksekusi strategi yang bersifat mikro dan berjangka pendek tidak wajib dilakukan oleh manajemen puncak, melainkan dapat dilaksanakan melalui delegasi di tingkat komisi ad hoc (mikro) dengan mandat yang jelas.

Oleh karenanya prosedur formulasi strategi tahunan, yang bersifat jangka pendek juga perlu mengalami proses adaptasi sehingga bisa kompatibel ketika diimplementasikan pada formulasi strategi di Daycare "X" Surabaya. Adaptasi kerangka formulasi strateginya meliputi langkah-langkah sebagai berikut: (1) menetapkan/memahami tujuan jangka pendek (target organisasi); (2) melakukan audit lingkungan internal sehingga menemukan faktor-faktor strategis yang berasal dari dalam organisasi; (3) melakukan audit lingkungan eksternal sehingga menemukan faktor-faktor strategis yang bersumber dari luar organisasi; (4) formulasi strategi berbasis faktor-faktor strategis yang telah dipetakan.

Konsep Dasar Daycare

Taman Penitipan Anak (TPA) atau yang lebih dikenal dengan *Daycare* adalah bentuk satuan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dalam jalur pendidikan nonformal yang menyelenggarakan program pendidikan bagi anak sejak lahir hingga usia 6 tahun, dengan penekanan khusus pada rentang usia 0-4 tahun. Departemen Sosial telah memulai pengembangan Taman Penitipan Anak

²³ Shofyan Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek," *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 2 (2022): 217–36, <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i2.249>.

sejak tahun 1963 dengan tujuan menyediakan perawatan, pembinaan, bimbingan, dan dukungan sosial kepada anak-anak balita ketika mereka tidak berada bersama orangtua mereka. TPA merupakan program kesejahteraan anak yang dapat menyelenggarakan layanan PAUD secara terintegrasi dengan perawatan dan pengasuhan anak sejak usia 3 bulan sampai dengan 6 tahun. Jumlah lembaga TPA sampai dengan saat ini yang terdata dalam aplikasi pendataan online adalah 3.472 lembaga.²⁴

Secara umum TPA (*daycare*) terbagi menjadi dua jenis, yaitu berdasarkan waktu layanan dan tempat penyelenggaraan. Berdasarkan waktu layanan, terdiri dari: (1) *Daycare* sehari penuh (*full day*) yang diselenggarakan selama satu hari penuh dari jam 07.00 sampai dengan 17.00, (2) *Daycare* setengah hari (*half day*) yang diselenggarakan selama setengah hari dari jam 07.00 sampai dengan jam 12.00 atau 12.00 s/d 17.00, (3) *Daycare temporer* yang diselenggarakan hanya pada waktu-waktu tertentu saat dibutuhkan oleh masyarakat. Berdasarkan tempat penyelenggaraan, terdiri dari: (1) *Daycare* perumahan, (2) *Daycare* Pasar, (3) *Daycare* Pertokoan, (4) *Daycare* Rumah Sakit, (5) *Daycare* Perkebunan, (6) *Daycare* Perkantoran, (7) *Daycare* Pantai, (8) *Daycare* Pabrik, (9) *Daycare Mall*. Semua jenis *daycare* tersebut melayani penitipan anak sesuai area tempat penyelenggaraannya atau di sekitarnya.²⁵

Kegiatan yang dijalankan di *daycare* pada umumnya adalah kegiatan pengasuhan, yaitu memberikan perhatian dan asuhan kepada anak, memungkinkan mereka bermain dan menggali potensi mereka secara maksimal. Perawatan, yaitu memberikan perawatan kesehatan secara medis yang dipimpin oleh tenaga medis yang memiliki pengalaman. Pendidikan, yaitu memberikan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan anak pada usia dini. Bimbingan, yaitu memberikan bimbingan kepada anak-anak yang membutuhkan bantuan khusus.²⁶

Profil Daycare “X” Surabaya

Daycare “X” adalah sebuah lembaga pendidikan anak usia dini yang berlokasi di Surabaya. Lembaga ini berdiri sejak tanggal 1 Januari tahun 2020 dan terdaftar di Kemenkumham RI pada tahun 2016. Program pendidikan yang dijalankan adalah Tempat Penitipan Anak (Daycare), dan KB-TK (Kelompok Belajar – Taman Kanak-kanak).

Visi yang dicanangkan adalah Peduli Generasi Muslim Yang Cerdas, Sehat, Mandiri, Dan Beriman. Visi ini diwujudkan melalui misi sosial keagamaan, membuatnya menjadi lembaga daycare

²⁴ Kemendikbud, *Juknis Penyelenggaraan TPA*, Kemdikbud, vol. 3, 2015, <http://repositori.kemdikbud.go.id/id/eprint/12883%0Ahttp://ejournal.staidarusalamlampung.ac.id/index.php/azzahra/article/view/229>.

²⁵ Kemendikbud.

²⁶ labschool, “Daycare,” n.d., <http://tk.labschool.upi.edu/daycare/>.

yang bukan hanya berorientasi pada keuntungan penuh, melainkan menitikberatkan pada kualitas pengasuhan dengan fondasi nilai-nilai Islami. Meskipun demikian, *Daycare* "X" Surabaya tetap menawarkan harga yang terjangkau bagi orang tua dari kalangan menengah ke bawah. Bahkan, mereka bersedia membebaskan biaya bagi orang tua yang ingin menitipkan anak mereka di sana tetapi mengalami keterbatasan finansial. Pengamalan nilai-nilai keislaman tercermin dalam berbagai kegiatan, seperti mendengarkan murrotal (lantunan ayat suci Al-Quran) di pagi hari, kegiatan hafalan surat-surat pendek, pembelajaran mengaji, dan membiasakan sholat berjamaah pada anak-anak.

Daycare "X" Surabaya menerima siswa dari rentang usia 0 – 6 tahun. Saat ini, jumlah siswa yang ditangani berjumlah 23 anak dari rentang usia 6 bulan hingga 7 tahun. Rata-rata berasal dari sekitar lokasi lembaga, yang terdekat berjarak sekitar 3 km, dan yang terjauh berjarak sekitar 12 km. Saat ini ada 2 SDM aktif yang mengasuh anak-anak yang dititipkan di *Daycare*. Selain pengasuh, juga ada 1 orang yang menempati middle management yang menjadi pendidik di KB-TK dan juga membantu mengasuh anak-anak.

Beragam aktivitas dilakukan dalam proses pengasuhan di sini, antara lain: mengganti baju, cuci tangan, cuci kaki, dan mandi untuk anak yang belum mandi saat diserahterimakan. Kegiatan yang dilakukan KB-TK antara lain belajar mengajar (CALISTUNG), berjemur, bermain bola di luar ruangan, menggosok gigi, toilet training, makan sendiri, memakai dan melepas baju sendiri, dll. Sedangkan kegiatan *daycare* antara lain: stimulasi psikologi, motorik halus, berlari, merangkak, lompat jongkok, bongkar pasang, bercerita dll. Pada jam makan siang, mereka juga diberikan makan siang, disusul aktivitas tidur siang hingga sore dijemput oleh orang tuanya.

Penerapan Formulasi Strategi Tahunan *Daycare* "X" Surabaya

1. Target Tahun 2023

Secara teoritis, proses formulasi strategi diawali dengan tahapan merumuskan visi misi organisasi. Namun pada konteks *Daycare* "X" Surabaya ini, tahapan tersebut mengalami proses adaptasi karena secara visi dan misi sudah ditetapkan oleh pemilik sekaligus pengelolanya. Visi yang ditetapkan adalah Peduli Generasi Muslim Yang Cerdas, Sehat, Mandiri, Dan Beriman. Visi ini telah ditetapkan sejak didirikannya pada tahun 2020. Oleh karenanya pada studi ini tidak dilakukan lagi proses formulasi visi dan misi, tahapan ini bisa dilampaui dan bisa langsung masuk pada tahapan berikutnya yaitu penetapan target tahun 2023 beserta indikator ketercapaiannya secara kuantitatif dan kualitatif.

Dari proses wawancara,²⁷ dengan pihak manajemen Daycare "X" Surabaya ada beberapa evaluasi yang dilakukan pada tahun 2022 yang menjadi salah satu pijakan dalam membuat strategi di tahun 2023 ini. Evaluasi yang ditemukan meliputi: jumlah siswa asuh yang naik turun, dan kualitas pelayanan pengasuhan yang masih belum stabil.

Maka berdasarkan evaluasi tahun 2022 tersebut, manajemen menetapkan target yang dicanangkan di tahun 2023 ini adalah mempertahankan jumlah siswa yang diasuh pada rentang jumlah 20 – 25 anak, meningkatkan kualitas manajemen berupa delegasi wewenang kepada Ibu U untuk handle pekerjaan yang selama ini dipegang oleh Ibu S sebagai Pelaksana Harian di Daycare "X", dan meningkatkan kualitas pengasuhan di Daycare "X" Surabaya.

Target kuantitatif ditetapkan pada rentang 20-25 anak didasarkan pada pertimbangan bahwa kapasitas internal Daycare "X" Surabaya yang masih belum mampu jika harus mengasuh lebih dari 25 anak, sehingga jika dipaksakan melakukan pengembangan pasar akan menyulitkan pengasuhan dan menurunkan kualitas pelayanan pengasuhan anak. Oleh karenanya, secara kuantitas, angka 20-25 dipandang sebagai target yang realistis untuk diraih.

Target kualitatif yang dicanangkan terdiri dari 2 hal yaitu meningkatkan kualitas manajemen. Pada dasarnya yang dimaksud di sini adalah adanya delegasi kepemimpinan dari Ibu S selaku pemilik dan pimpinan kepada Ibu U. Supaya proses delegasi kepemimpinan ini berjalan dengan lancar, maka diperlukan proses persiapan kepada Ibu U agar bisa handle pekerjaan pada tingkat yang lebih tinggi dengan baik. Indikatornya adalah Ibu U memahami job desc sebagai pelaksana harian, memahami target dan program, dan bisa menjalankan tugas sebagai pelaksana harian Daycare "X" Surabaya tanpa kesalahan yang fatal.

Target kualitatif kedua adalah kualitas pelayanan pengasuhan Daycare "X" Surabaya yang meningkat, dengan komponen pelayanan pengasuhan anak, pelayanan pendidikan anak, dan pelayanan terhadap wali murid. Pelayanan pengasuhan anak ditandai dengan indikator semua kebutuhan siswa asuh terhandle dan terpantau, semua pengasuh paham dengan karakteristik dan perkembangan anak asuhnya, dan semua pengasuh bisa memberikan pengasuhan sesuai dengan arahan kurikulum dari manajemen. Pelayanan pendidikan anak ditandai dengan indikator dalam 1 hari minimal ada 1 anak yang diberikan pendidikan (upgrade), dan pendidikan (upgrade) yang diberikan kepada siswa asuh menyesuaikan dengan usianya. Pelayanan terhadap wali murid ditandai dengan indikator semua pengasuh bersikap ramah kepada wali murid, semua pengasuh terbiasa untuk mengajak ngobrol wali murid yang mengantar dan menjemput anaknya, dan semua pengasuh aktif menyampaikan perkembangan anak kepada wali muridnya.

²⁷ Wawancara penulis dengan Bapak AK Pimpinan Daycare "X" Surabaya, Tahun 2023

2. Audit Lingkungan Internal

Setelah semua target ditetapkan dan dibuat indikatornya, maka langkah berikutnya yang harus dilakukan adalah melakukan pemetaan lingkungan internal dan lingkungan eksternal untuk memahami kondisi objektif Daycare "X" Surabaya sebagai pijakan dalam merumuskan strategi untuk mencapai target tersebut.

Berdasarkan hasil pemetaan lingkungan internal Daycare "X" Surabaya, didapatkan data-data sebagai berikut: Pertama, produk yang ditawarkan kepada pasarnya ada 3 jenis, yaitu penitipan, pengasuhan, dan pendidikan. Aktivitasnya secara umum adalah merawat, mengasuh, menjaga keamanan (fisik dan psikis) anak dari masuk penitipan hingga diambil orang tuanya. Untuk anak asuh yang berusia 0-3 tahun sejak diserahterimakan dari orang tua di pagi hari langsung ganti baju, cuci tangan, cuci kaki, bahkan mandi jika belum mandi. Setelah itu mereka mendapatkan stimulasi psikologis dan motorik halus/kasar melalui aktivitas bermain. Sedangkan untuk anak berusia 3 tahun ke atas mendapatkan treatment sekolah KB/TK dari pukul 08.00 – 11.00. Saat siang hari, mereka dikumpulkan untuk makan siang dan dilanjutkan tidur siang hingga pukul 14.00. Para orang tua mulai menjemput anaknya dari pukul 14.00 hingga 16.00 sesuai dengan jam mereka pulang kantor. Dari aspek harga, biaya penitipan di sana cukup terjangkau jika dibandingkan dengan daycare sejenis. Dari proses wawancara lebih lanjut juga didapatkan data bahwa untuk kualitas pengasuhan dan pendidikan di Daycare "X" Surabaya ini masih belum berjalan dengan stabil meskipun sudah dibuatkan *Standart Operating Procedure* (SOP) untuk para pengasuh.

Kedua, terdapat 4 SDM dengan berbagai latar belakang dan tugasnya. Ibu S menjadi pemilik sekaligus Pimpinan yang mengepalai Daycare "X" Surabaya. Latar belakang pendidikannya adalah Sarjana Strata 1 dengan kemampuan manajerial, kemampuan pendidikan anak usia 0-7 tahun, dan kemampuan parenting. SDM berikutnya adalah Ibu U yang juga berlatar belakang Strata 1 dan saat ini sedang menempuh pendidikan jurusan PGTK di UNUSA. Selama ini memegang posisi di middle manajemen dengan kemampuan manajemen sekolah TK dan Daycare "X" Surabaya, serta kemampuan pendidikan anak. Ibu U ini yang diproyeksikan untuk menggantikan posisi Ibu S sebagai Pelaksana Harian. SDM berikutnya adalah SDM pengasuh yaitu Ibu N dan Ibu Ns, keduanya berlatar belakang pendidikan SMA, dan memiliki kemampuan dalam hal pengasuhan anak dan pelayanan kepada wali murid. Semua SDM jam kerjanya dimulai dari pukul 07.00 hingga 17.00.

Dari hasil pemetaan juga ditemukan bahwa meskipun SOP Pengasuhan sudah dibuat dan disosialisasikan kepada para SDM, namun pada praktiknya masih belum secara ideal dilakukan dengan konsisten padahal sebenarnya secara kemampuan tidak ada masalah. Hipotesa sejauh ini

yang menjadi sebab adalah karakter SDM yang masih labil semangatnya dalam menerapkan SOP tersebut.

Ketiga, terkait sumber daya yang dimiliki Daycare "X" Surabaya didapatkan data bahwa dana operasional setiap bulannya dialokasikan untuk gaji seluruh SDM, biaya operasional (memasak, listrik, dan air) serta cicilan tabungan untuk kontrak rumah di tahun depan. Selain itu juga terdapat sarana yang menunjang aktivitas penitipan yaitu sarana permainan (perosotan, ayunan, dan mainan-mainan kecil), sarana penyimpanan (kulkas, lemari pakaian, lemari kantor, dan eva mats), sarana perlengkapan makan (sendok, piring, gelas), sarana perlengkapan tidur (kasur, bantal, dan box bayi khusus untuk anak berusia di bawah 1 tahun, dan sarana pendidikan (papan, meja, alat peraga, dan buku-buku pelajaran). Semua sumber daya ini sangat menunjang proses penitipan, pengasuhan, dan pendidikan yang diselenggarakan.

3. Audit Lingkungan Eksternal

Selain faktor-faktor internal di atas, dari hasil pemetaan juga didapatkan data-data mengenai lingkungan eksternal antara lain: *Pertama*, terkait pasar yang digarap oleh Daycare "X" Surabaya didapatkan informasi bahwa saat ini ada 23 anak yang dititipkan di sana. Pasar yang disasar adalah para orang tua yang dua-duanya (suami dan istri) bekerja, lokasi pekerjaannya dekat dengan kantor atau rumahnya memang terletak di dekat Daycare "X" Surabaya, lalu mereka ada kepedulian pada pendidikan anaknya sehingga mencari tempat penitipan anak yang bukan sekadar dititipkan, tapi juga diasuh dan dididik dengan baik. Selama ini pasar mengakses informasi tentang Daycare "X" Surabaya melalui sumber seperti OLX (60%) dan getok tular (40%), sedangkan yang melalui sosial media seperti FB, dan IG masih sangat sedikit sekali. Selama ini manajemen belum fokus melakukan pemasaran secara massif karena belum ada tenaga yang secara khusus melakukan itu, selain itu juga kapasitas pengasuh yang masih terbatas sehingga ada kekhawatiran jika pendaftar membludak justru tidak mampu melayani dan kualitas yang menurun. Pada saat ini, dari pendataan yang dilakukan, beberapa pelanggan sejauh ini puas karena merasa anaknya banyak kemajuan saat dititipkan di Daycare "X" Surabaya.

Kedua, dari sisi persaingan dengan daycare lain, ditemukan ada beberapa daycare di sekitar Daycare "X" Surabaya yaitu di daerah Gading namun secara tempat kecil, lalu ada di daerah Lasiyam yang menyasar segmen ekonomi menengah ke atas, dan di daerah Pacar Keling yang secara tempat juga kurang representatif. Dari pengakuan pemilik dijelaskan bahwa situasi persaingan kurang begitu terasa, dugaan beliau hal disebabkan karena pasar yang membutuhkan jasa penitipan anak sebenarnya sangat besar namun jumlah tempat penitipan anak yang ada masih relatif sedikit,

sehingga market yang tersedia masih sangat besar. Hal ini mengakibatkan gesekan antar daycare menjadi kurang begitu terasa dan situasi persaingan juga kecil.

Ketiga, dari lingkungan sekitar didapatkan data bahwa Daycare "X" Surabaya ini berlokasi di daerah perumahan lama, secara jumlah kurang lebih ada 10 perumahan di sekitarnya. Secara *brand image* juga dipandang positif di lingkungan sekitarnya, ini berdasarkan proses interaksi pemilik dengan tetangga sekitar, dan juga fakta bahwa ada beberapa anak dari tetangga sekitar yang dititipkan juga di sana. Karakter warganya cenderung individualis, sehingga tidak banyak interaksi antar warga.

4. Analisis Faktor Strategis Internal dan Eksternal

Setelah data-data pemetaan lingkungan internal dan eksternal telah dilakukan, maka perlu dilakukan proses analisis terhadap data-data pemetaan tersebut sehingga dapat ditemukan faktor-faktor strategis yang menjadi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman. Proses analisisnya pada umumnya menggunakan perspektif analisis SWOT. Analisis SWOT melibatkan perbandingan antara elemen eksternal seperti peluang dan ancaman dengan elemen internal seperti kekuatan dan kelemahan, yang kemudian membentuk matriks empat kuadran.²⁸ Namun karena fokus analisis SWOT adalah pada faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi, tanpa mempertimbangkan interaksi faktor-faktor tersebut atau bagaimana organisasi dapat mengoptimalkan kekuatannya untuk mengatasi kelemahan dan memanfaatkan peluang. Untuk mengatasi keterbatasan ini, organisasi kini beralih ke pendekatan yang lebih holistik, yaitu analisis SWOC, singkatan dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Challenges*. Analisis SWOC merupakan pendekatan perencanaan strategis yang lebih dinamis, tidak hanya mempertimbangkan faktor internal dan eksternal, tetapi juga menekankan pada tantangan yang muncul dari konteks internal organisasi, seperti budaya, proses, dan sistem.²⁹ Pada penelitian ini, analisis yang digunakan menggunakan perspektif SWOC yang dipandang lebih kompatibel dengan realitas yang diteliti.

Dari proses penerapan analisis SWOC pada lingkungan internal dan eksternal yang ada pada Daycare "X" Surabaya, maka dapat ditentukan klasifikasi sebagai berikut:

²⁸ Freddy Ranguti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis, Analisis SWOT: Cara Perhitungan Bobot, Rating, Dan OCAI* (Jakarta: Gramedia, 2013).20-21.

²⁹ "SWOC Analysis," 2012.

Tabel 1 – Faktor Strategis Daycare “X” Surabaya

Komponen		Faktor Lingkungan	Simbol
Kekuatan (<i>Strength</i>)	✓	Produk yang dimiliki Daycare “X” Surabaya sudah lengkap secara atribut dan memiliki keunggulan dari sisi nilai-nilai keagamaan dan sosial	S1
	✓	Ibu S memiliki kualifikasi yang mumpuni sebagai manajer dan wawasan parenting serta pendidikan anak	S2
	✓	SDM memiliki kemampuan dan kapasitas yang sesuai job desc masing-masing	S3
	✓	Sumber daya sarana daycare memadai untuk menjalankan aktivitas pengasuhan dan pendidikan anak	S4
	✓	Memiliki dana operasional	S5
Kelemahan (<i>Weakness</i>)	✓	SDM Pengasuh masih belum disiplin dalam menerapkan SOP Pengasuhan	W1
	✓	Ibu U yang diproyeksikan untuk menggantikan Ibu S masih belum pernah menjadi pelaksana harian Daycare “X” Surabaya (pimpinan)	W2
Peluang (<i>Opportunity</i>)	✓	Citra positif Daycare “X” Surabaya di lingkungan sekitar	O1
Tantangan (<i>Challenge</i>)	✓	Karakter warga perumshasan yang individualis	C1

Dari tabel di atas dapat dilihat adanya situasi mendukung yang berasal dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal berupa kekuatan dan peluang, namun terkait situasi yang bisa menghambat tercapainya target Daycare “X” Surabaya hanya ditemukan dari lingkungan internal berupa kelemahan.

Situasi yang mendukung ketercapaian target terdapat pada faktor internal berupa produk, SDM dan sarana. Produk Daycare “X” Surabaya dikatakan mendukung ketercapaian target karena secara atribut produk pengasuhan sudah lengkap terdiri dari pengasuhan pada anak, pendidikan KB/TK yang sudah sesuai dengan arahan kurikulum pemerintah, dan pelayanan kepada wali murid. Dari aspek harga juga cukup terjangkau oleh pasar kelas menengah ke bawah. Manajemen bahkan bersedia menggratiskan biaya penitipan anak jika orang tuanya benar-benar tidak mampu. Ini tentu sejalan dengan visi misinya dan juga target di tahun 2023 ini yang ingin mempertahankan jumlah pelanggan pada angka 20-25 anak. Namun dari aspek produk juga terdapat situasi yang menghambat yaitu kualitas pengasuhan yang masih belum stabil ketika diberikan kepada pasar. Hal ini dianggap menghambat karena bisa mengakibatkan kepuasan pelanggan terganggu dan tidak menitipkan anaknya lagi di Daycare “X” Surabaya.

Situasi mendukung berikutnya adalah pada aspek SDM dimana Ibu S selaku pimpinan memiliki kualifikasi yang mumpuni untuk melakukan kerja-kerja manajerial dan juga

pengasuhan/pendidikan anak. Ditunjang dengan Ibu U sebagai tenaga pendidik di KB/TK dan middle manajemen yang memiliki kemampuan cukup baik, serta 2 SDM pengasuh yang memiliki kemampuan pengasuhan yang baik. Hal-hal ini dipandang mendukung karena dapat menjadikan SDM mampu melaksanakan jobdescnya masing-masing dengan baik dan program kerja *Daycare* "X" Surabaya berjalan dengan baik.

Namun selain hal-hal yang mendukung tersebut, juga ditemukan situasi yang menghambat dari sisi SDM yaitu SDM Pengasuh juga masih belum terlalu tergerak untuk menerapkan SOP Pengasuhan sehingga turut berpengaruh pada kualitas penghantaran produk yang tidak konsisten. Hal-hal tersebut jika tidak dipecahkan akan menghambat karena akan mengganggu kinerja SDM dan mengurangi kapasitas SDM dalam melayani pasar.

Faktor internal terkait sumber daya *Daycare* "X" Surabaya, dalam hal ini adalah sarana yang dimiliki dipandang mendukung tercapainya target karena secara kualitas dan kuantitas memadai untuk bisa melayani anak-anak. Keberadaan sarana permainan anak, penyimpanan barang, makan, perlengkapan tidur, dan pendidikan mendukung berjalannya produk, menjaga kepuasan pelanggan, dan pada akhirnya akan mengantarkan pada target.

Dari lingkungan eksternal, kondisi lingkungan dipandang mendukung karena citra *Daycare* "X" Surabaya yang positif di lingkungan sekitar. Kondisi ini bisa melapangkan jalan untuk meraih targetnya mempertahankan pasar sejumlah 20-25 anak. Dari analisis faktor strategis di lingkungan eksternal tidak ditemukan ancaman baik yang berasal dari lingkungan maupun pesaing. Hal ini sejalan dengan temuan dari Shofyan³⁰ yang melakukan studi eksperimentasi penerapan formulasi strategi berbasis SWOT pada Masjid Babussalam Sidoarjo. Tidak ditemukannya ancaman khususnya dari pesaing *Daycare* "X" Surabaya ini bisa muncul dari beberapa sebab. Penyebab pertama adalah karena masih luasnya market yang menjadi sasaran *daycare* sedangkan pemain di bisnis ini masih relatif kecil jika dibandingkan dengan sekolah formal untuk anak seperti Playgroup/TK/SD. Sehingga dengan market yang masih luas, maka tingkat kejenuhannya rendah dan gesekan antar *daycare* sangat kecil, bahkan tidak terasa.

Penyebab kedua adalah fakta bahwa *daycare* yang sudah punya nama besar, biasanya menyasar pasar kelas menengah atas, sehingga jarang menyentuh market kelas pekerja menengah ke bawah yang sebenarnya juga membutuhkan tempat penitipan untuk anaknya ketika dua orang tuanya bekerja. Ini tentu berbeda dengan pilihan target market *Daycare* "X" Surabaya yang menyasar pasar kelas pekerja dan berada pada tingkat ekonomi menengah dan menengah ke bawah. Pilihan pasar ini sejalan dengan misi sosial yang dipegang yaitu untuk membantu para orang tua yang

³⁰ Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah Berbasis Analisis SWOT: Studi Kasus Renstra Masjid Baitussalam Sidoarjo 2023."

bekerja menitipkan anaknya pada daycare yang tetap profesional dengan harga terjangkau. Dengan begitu, maka Daycare "X" Surabaya tidak langsung berhadapan head to head dengan daycare yang sudah punya nama besar.

Penyebab ketiga adalah karena daycare lain yang juga menyasar pasar kelas menengah dan menengah bawah di sekitar Daycare "X" Surabaya pada umumnya memiliki kapasitas internal yang kurang memadai, sehingga cakupan pasarnya kecil dan tidak ada upaya pengembangan pasar yang berpotensi menyebabkan gesekan perebutan pangsa pasar.

Temuan menariknya justru adalah adanya faktor strategis yang berupa Tantangan (Challenge) dari lingkungan eksternal. Tantangan merupakan faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan dalam organisasi jika tidak diatasi maka akan menjadi hambatan bagi perusahaan yang bersangkutan baik masa sekarang maupun yang akan datang.³¹ Berbeda dengan Ancaman (Threat) yang sudah bisa dinilai pengaruh negatifnya, tantangan lebih bersifat potensi yang apabila direspon dengan tepat akan hilang potensi negatifnya dan berganti menjadi peluang yang bisa dimanfaatkan. Sebaliknya, jika tantangan direspon dengan keliru, maka potensi negatifnya bisa menjadi kenyataan. Pada konteks Daycare "X" Surabaya, tantangan yang adalah pada kondisi warga di sekitarnya yang berkarakter individualis. Hal ini tentu menyulitkan bagi Daycare "X" Surabaya untuk mengembangkan program-program yang bersifat kolaboratif pada konteks pengasuhan dan pendidikan anak. Ini tentu harus dikelola dengan tepat agar bisa menjadi peluang untuk semakin menguatkan citra positifnya dan mendapatkan pelanggan baru.

Langkah berikutnya setelah faktor-faktor strategis diklasifikasikan ke dalam 4 komponen yaitu Kekuatan (S), Kelemahan (W), Peluang (O), dan Tantangan (C), maka perlu dilakukan proses analisis sintesis antar komponen ini untuk memformulasikan strategi yang tepat bagi Daycare "X" Surabaya untuk meraih targetnya di tahun 2023. Merujuk pada temuan Shofyan³² bahwa pada realitas organisasi dakwah yang lingkungan eksternalnya tidak bersifat kompetitif dan saling mengalahkan satu sama lain, maka formulasi strategi yang dilakukan tidak harus menghadap-hadapkan faktor strategis internal dengan faktor strategis eksternal. Analisis sintesa yang dilakukan bisa lebih fleksibel dan terbuka. Kekuatan internal yang dimiliki bisa menjadi pijakan untuk mengatasi kelemahan internal yang ada. Sehingga sifatnya bisa internal – internal, tidak selalu internal – eksternal. Selain itu juga, analisis formulasi strateginya bisa dilakukan dengan melakukan sintesa antara faktor strategis di dalam 1 komponen yang sama. Misalnya jika ditemukan ada 4 faktor strategis pada komponen kekuatan, maka bisa saja muncul ide strategi dari

³¹ Hardianto and Liliwidya Dewi Asda, "Penerapan Analisis SWOC Dalam Rencana Strategis Pendidikan," *HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2017): 193–213.

³² Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah Berbasis Analisis SWOT: Studi Kasus Renstra Masjid Baitussalam Sidoarjo 2023."

sintesa pada 4 faktor tersebut, tanpa harus menghadapkannya pada komponen lain di internal maupun eksternal. Bahkan strategi bisa muncul dari analisis terhadap faktor tunggal dengan mengaitkannya pada tercapainya tujuan, tanpa harus membenturkannya pada faktor strategis lainnya.³³

Logika yang digunakan dalam formulasi strategi dengan berpijak pada temuan di atas menghasilkan berbagai variasi penarikan ide strategi dari beragam sintesa. Sintesa pertama adalah menggunakan logika faktor-faktor strategis yang menjadi Kekuatan (*Strength*) digunakan untuk mengoptimalkan peluang (*Opportunity*) yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Logika ini lebih dikenal dengan pendekatan S-O (*Strength – Opportunity*). Logika ini bisa terjadi jika hasil analisis SWOC menemukan fakta bahwa organisasi berada pada kuadran dimana kekuatan signifikan dan peluang yang ada sangat besar. Strategi yang muncul bersifat agresif dan berorientasi pengembangan pasar atau perusahaan.

Sintesa kedua adalah menggunakan logika dimana faktor strategis kekuatan (S) digunakan untuk mengatasi Tantangan (*Challenge*) sehingga tantangan tidak mengganggu tercapainya tujuan organisasi. Pendekatannya dikenal sebagai S-C (*Strength – Challenge*). Logika ini bisa berjalan jika hasil analisis SWOC menempatkan organisasi pada kuadran dimana kondisi kekuatan signifikan namun menghadapi ancaman dan tantangan yang juga besar, sedangkan peluang yang ada kecil atau tidak signifikan. Strategi yang dihasilkan biasanya berupa diversifikasi produk atau pasar.

Logika ketiga adalah sintesa antara kelemahan (*Weakness*) dengan peluang (O), bagaimana agar peluang yang ada bisa dimanfaatkan untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki sehingga tetap bisa mencapai tujuan organisasi (W-O). Ini jika organisasi berada pada kuadran dimana kondisi organisasi memiliki banyak kelemahan, namun juga terdapat banyak peluang yang muncul dari eksternal. Strateginya biasanya adalah bagaimana agar bisa meminimalisir kelemahan sambil menunggu kesempatan untuk bisa memanfaatkan peluang yang ada.

Kemudian logika keempat adalah sintesa antara kelemahan (W) dengan tantangan (C), bagaimana agar dengan kelemahan dan tantangan yang ada organisasi setidaknya bisa *survive*. Konteksnya jika organisasi berada pada kuadran dimana banyak kelemahan yang dimiliki dan tantangan yang ada sangat besar. Pada logika sintesa ini, strategi yang muncul bersifat *defensif* atau bertahan.

Namun, selain logika sintesa konvensional di atas, dimana analisisnya adalah menghadapkan faktor strategis internal dengan eksternal yang khas bisnis, pada konteks organisasi sosial dan dakwah logikanya tidak kaku seperti itu. Sintesa yang dilakukan bisa

³³ Affandy.

mengaitkan antara internal-internal, yaitu faktor strategis kekuatan (S) dan kelemahan (W) dengan logika menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memecahkan masalah-masalah yang menjadi kelemahan organisasi agar bisa mencapai tujuan/target. Sebaliknya, juga bisa mengaitkan antara eksternal-eksternal, yaitu faktor strategis peluang (O) dengan tantangan (C) dengan logika memanfaatkan peluang yang ada untuk meminimalisir ancaman. Bisa juga melakukan sintesa antar faktor strategis di dalam 1 komponen yang sama seperti yang telah dijelaskan di atas. Bahkan bisa juga menggunakan logika 1 faktor strategis yang sangat signifikan sebagai pijakan strategi mencapai tujuan/target.

5. Strategi Daycare "X" Surabaya Tahun 2023

Berdasarkan hasil pemetaan faktor strategis yang dilakukan, telah ditemukan lima faktor kekuatan internal (*Strength*), dua faktor kelemahan internal (*Weakness*), satu faktor peluang eksternal (*Opportunity*), dan satu tantangan eksternal (*Challenge*). Tidak ditemukan adanya ancaman (*Threat*) dari lingkungan eksternal. Dari temuan-temuan tersebut lantas dilakukan proses formulasi strategi dengan analisis faktor internal-internal, internal-eksternal, dan eksternal-eksternal sebagaimana diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2 - Formulasi Strategi Daycare "X" Surabaya

Komponen	Simbol	Faktor Lingkungan	Strategi Daycare "X" Surabaya
Kekuatan (<i>Strength</i>)	S1	Produk yang dimiliki Daycare "X" Surabaya sudah lengkap secara atribut dan memiliki keunggulan dari sisi nilai-nilai keagamaan dan sosial	Mempertahankan nilai keunggulan produk pengasuhan dari aspek nilai-nilai keagamaan dan sosial
	S2	Ibu S memiliki kualifikasi yang mumpuni sebagai manajer dan wawasan parenting serta pendidikan anak	Melakukan upgrading kepada Ibu U agar siap menjadi pelaksana harian Daycare "X" Surabaya menggantikan Ibu S (W2)
	S3	SDM memiliki kemampuan dan kapasitas yang sesuai job desc masing-masing	Menjaga motivasi SDM agar tetap bisa melaksanakan job desc nya dengan baik
	S4	Sumber daya sarana daycare memadai untuk menjalankan aktivitas pengasuhan dan pendidikan anak	Mengoptimalkan sarana Daycare "X" Surabaya untuk pelayanan pengasuhan pada anak
	S5	Memiliki dana operasional	1. Menggunakan dana operasional ini untuk meningkatkan kompensasi untuk SDM (W2) 2. Menggunakan dana operasional ini untuk menegakkan SOP Pengasuhan dengan pemberian reward bagi SDM berprestasi (W1)
Kelemahan (<i>Weakness</i>)	W1	SDM Pengasuh masih belum disiplin dalam menerapkan SOP Pengasuhan	Melakukan penegakan SOP Pengasuhan pada semua SDM Pengasuh

Komponen	Simbol	Faktor Lingkungan	Strategi <i>Daycare</i> "X" Surabaya
	W2	Ibu U yang diproyeksikan untuk menggantikan Ibu S masih belum pernah menjadi pelaksana harian <i>Daycare</i> "X" Surabaya (pimpinan)	Meningkatkan kualitas Ibu U agar siap menjadi pelaksana harian <i>Daycare</i> "X" Surabaya
Peluang (<i>Opportunity</i>)	O1	Citra positif <i>Daycare</i> "X" Surabaya di lingkungan sekitar	Mempertahankan citra positif dengan lebih intensif berpartisipasi pada kegiatan warga (C1)
Tantangan (<i>Challenge</i>)	C1	Karakter warga perumahan yang individualis	Mendorong SDM untuk proaktif dalam berinteraksi dengan tetangga sekitar dalam interaksi sehari-hari.

Dari proses analisis formulasi strategi yang telah dilakukan, telah dihasilkan 10 strategi yang bisa dijalankan oleh *Daycare* "X" Surabaya untuk mencapai targetnya di tahun 2023. Di antara 10 strategi tersebut ada 6 strategi yang dirumuskan hanya dari 1 faktor saja, yaitu strategi faktor S1, S3, S4, W1, W3, W4, dan C1. Ketujuh strategi tersebut diformulasikan untuk merespon situasi yang otonom sehingga tidak membutuhkan faktor lainnya sebagai pertimbangan untuk bisa menghasilkan strategi.

Selain itu, juga dirumuskan 3 strategi yang merupakan sintesa antar faktor, baik faktor internal-internal, internal-eksternal, maupun eksternal-eksternal. Sintesa antara faktor internal-internal terlihat pada faktor S2 yang disintesakan dengan W2 yang menghasilkan strategi untuk melakukan upgrading kepada Ibu U agar siap menjadi pelaksana harian *Daycare* "X" Surabaya menggantikan Ibu S. Selain itu juga terdapat sintesa faktor S5 dengan W2 dan W1 yang menghasilkan strategi untuk mengoptimalkan dana operasional untuk meningkatkan kompensasi bagi SDM, dan pemberian reward kepada SDM Pengasuhan yang disiplin menegakkan SOP Pengasuhan. Hal ini menggambarkan bahwa strategi bisa muncul dari kekuatan yang digunakan untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki.

Pada faktor eksternal, terdapat 1 strategi yang merupakan hasil sintesa dari O1 dengan C1, yaitu dengan mengoptimalkan citra positif *Daycare* "X" Surabaya di lingkungan sekitar untuk mengantisipasi karakter warga perumahan di sekitar *Daycare* "X" Surabaya yang cenderung individualis.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan uraian yang disampaikan di atas didapatkan beberapa kesimpulan antara lain: Pertama, bahwa formulasi strategi dengan menggunakan framework mantra dapat dilakukan pada konteks tujuan yang bersifat jangka pendek, tidak selalu terkait tujuan atau target jangka panjang. Namun perlu sebuah upaya adaptasi atau kontekstualisasi agar pada tahap formulasi strategi tidak menghasilkan alternatif strategi yang saling bertentangan. Ini dikarenakan karakteristik tujuan dan strategi jangka panjang memungkinkan untuk menghasilkan alternatif strategi yang apabila dijalankan bersamaan akan bertentangan, namun jika dilaksanakan dalam jangka panjang tidak akan menjadi masalah. Berbeda dengan hal tersebut, tujuan/target tahunan yang masuk kategori jangka pendek mensyaratkan strategi jangka pendek yang dilaksanakan dalam kurun waktu 1 tahun dan harus berjalan sinergis dan simultan.

Kedua, pada proses audit lingkungan internal dan eksternal tidak selalu menghasilkan posisi strategis yang berada pada kavling Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat (SWOT). Pada konteks Daycare "X" Surabaya yang berskala kecil dan berbasis nilai Islam, lingkungan eksternal berupa daycare lainnya tidak dianggap sebagai pesaing yang harus dikalahkan. Oleh karenanya tidak menghasilkan ancaman atau Threat, melainkan hanya menghasilkan tantangan yang harus diatasi agar bisa berubah menjadi peluang. Maka hasil analisis faktor strategisnya tidak menghasilkan SWOT, melainkan SWOC (Strength, Weakness, Opportunity, dan Challenge).

Ketiga, formulasi strategi yang dilakukan tidak harus menghadapkan antara faktor internal dengan eksternal yang menghasilkan 4 kuadran SO (Strength – Opportunity), ST (Strength – Threat), WO (Weakness – Opportunity), dan WT (Weakness – Threat). Pada praktiknya, untuk menghasilkan sebuah strategi, sintesa yang dilakukan bisa juga menghubungkan antara faktor strategis internal yaitu SW (menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan) dan juga antar faktor strategis eksternal yaitu OC (menggunakan peluang yang ada untuk meminimalisir tantangan). Bahkan bisa juga muncul ide strategi yang berasal dari analisis terhadap faktor tunggal yang dihubungkan dengan tujuan, dengan mengoptimalkan kekuatan untuk mencapai tujuan.

Temuan ini sekaligus menguatkan hasil studi yang sebelumnya terkait eksperimentasi formulasi strategi dengan menggunakan framework manajemen strategis yang diterapkan pada konteks organisasi dakwah. Gagasan ini diharapkan dapat dikembangkan lebih lanjut dengan penerapan formulasi strategis pada jenis-jenis organisasi dakwah lainnya seperti masjid, ormas, yayasan, travel umrah, dll agar lebih memperkuat konsep manajemen strategis pada organisasi dakwah.

Bibliografi

- "50 Brands That Failed to Innovate," n.d. <https://www.valuer.ai/blog/50-examples-of-corporations-that-failed-to-innovate-and-missed-their-chance>.
- Affandy, Shofyan. "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 2 (2022): 217–36. <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i2.249>.
- . "Formulasi Strategi Dakwah Berbasis Analisis SWOT: Studi Kasus Renstra Masjid Baitussalam Sidoarjo 2023." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 5, no. 1 (2023): 1–24. <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v5i1.264>.
- Aryanata, I Ketut. "Formulasi Strategi Pemasaran Simping Inn Hotel Kuta-Bali," n.d., 127–46.
- David, Fred. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat, 2012.
- Dr. Lexy J. Moleong, M.A. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rodakarya, 2000.
- Duakajui, Debby. "Formulasi Strategi Makassar New Port Dan Pelabuhan Bitung Sebagai International Hub Port." *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)* 14, no. 1 (2018): 50–61. <https://doi.org/10.26487/jbmi.v14i1.3305>.
- Dwiprakoso, Reynanda Agung. "Formulasi Strategi Bersaing Useetv Pada Pt . Telekomunikasi Indonesia," 2013.
- Freddy Rangkuti. *Teknik Membedah Kasus Bisnis, Analisis SWOT: Cara Perhitungan Bobot, Rating, Dan OCAI*. Jakarta: Gramedia, 2013.
- Hardianto, and Liliwidya Dewi Asda. "Penerapan Analisis SWOC Dalam Rencana Strategis Pendidikan." *HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2017): 193–213.
- Hunger, David, and Thomas Wheeleen. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI, 2003.
- Husein Umar. *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Jakarta: Rajawali Press, 2010.
- Kemendikbud. *Juknis Penyelenggaraan TPA. Kemdikbud*. Vol. 3, 2015. <http://repositori.kemdikbud.go.id/id/eprint/12883%0Ahttp://ejournal.staidarussalamlampung.ac.id/index.php/azzahra/article/view/229>.
- Kurniawan, Luqman. "Penerapan Pengambilan Keputusan Strategis." *TANZHIM: Jurnal Dakwah Terprogram* 1, no. 1 (2023): 81–100. <https://tanzim.stidalhadid.ac.id/index.php/Tanzhim-JMD/index>.
- labschool. "Daycare," n.d. <http://tk.labschool.upi.edu/daycare/>.
- Marjayanti, Dian. "Perumusan Strategi Membangun Kemandirian Ekonomi Masjid Berbasis Balance Scorecard." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 3, no. 2 (2022): 217–42. <https://doi.org/10.19105/al-ihkam.v12i2.1510.7>.
- Merriam-Webster Dictionary. "Strategy," n.d. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy>.
- Pantjadharna Yonathan Jeniffer. "Formulasi Strategi Berdasarkan Analisa SWOT Dan Portofolio : Studi Kasus Pada PT Semen Indonesia Tbk." *Agora* 3, no. 1 (2015): 245–53.
- Prof. Dr. H. Noeng Muhadjir. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996.
- Sofyan Hadi. "Model Manajemen Strategi Dakwah Di Era Kontemporer." *Model Manajemen Strategi Dakwah Di Era Kontemporer* 17 No. 2 (2019): 10. <http://alhikmah.iain-jember.ac.id/index.php/alhikmah/article/view/8/8>.
- Steiss, Alan Walter. *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations. Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*, 2019. <https://doi.org/10.4324/9781482275865>.

- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sumardianto, Erdin. *Manajemen Strategis Masjid*. Surabaya: Equilibrium Press, 2021.
- . "Perencanaan Strategi Masjid Jogokariyan Yogyakarta." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 3, no. 2 (2022): 243–64. <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v3i2.192>.
- "SWOC Analysis," 2012.