



DIAGNOSA ISU STRATEGIS DALAM PERENCANAAN ORGANISASI: STUDI PADA LEMBAGA *DAYCARE* ISLAMI ABC SURABAYA

Taufan Arifianto

STID Al-Hadid, Surabaya

Taufanarifianto@rocketmail.com

Abstrak: *Perencanaan strategis merupakan panduan arah gerak & alokasi sumber daya organisasi untuk mencapai visi-misinya. Dalam perencanaan strategis, manajer perlu menerjemahkan hasil analisis kondisi organisasi menjadi bentuk-bentuk strategi yang akan dijalankan organisasi. Isu strategis memiliki peranan dalam menjembatani hasil analisa kondisi dengan formulasi strategi sehingga output strategi yang dihasilkan akan padu, terkonstruksi & relevan. Daycare ABC menghadapi dinamika kondisi yang cukup pelik dan membutuhkan rencana strategis untuk menggambarkan arah gerak Daycare ke depan. Artikel ini bertujuan untuk membangun gagasan tentang metode identifikasi & penilaian isu strategis melalui eksperimentasi penerapan prosedur teori. Penelitian lapangan ini menggunakan pendekatan kualitatif rasionalistik dengan menggali berbagai kajian teoretik terkait isu strategis, metode identifikasi & parameter penilaiannya untuk diterapkan pada studi kasus aktual. Artikel ini menghasilkan temuan: (1) Terdapat 5 isu strategis pada Daycare ABC meliputi stabilitas performa, kontrol yang alamiah, minimnya pengguna layanan, strategi promosi yang pasif & monoton serta keterbatasan sarana pemasaran; (2) Isu terkait pemasaran perlu mendapat prioritas tindak lanjut dalam formulasi strategi.*

Kata Kunci: *Isu strategis, Formulasi strategi, Perencanaan strategis*

Abstract: **STRATEGIC ISSUE DIAGNOSIS IN ORGANIZATIONAL PLANNING – A STUDY ON ABC ISLAMIC DAYCARE SURABAYA.** *Strategic planning stand as a direction & resources allocation guidance to achieve organization vision. Upon strategic planning, managers need to convert organizational scanning results into strategy that that will be carried away. Strategic issues have a significant role in developing bridge between organization scanning and strategic formulation, so that the result achieved will be coherent, constructed & relevant. Daycare ABC faces quite complicated & dynamics conditions and requires a strategic plan to illuminate the future. This article aims to develop an ideas about strategic issue identification & assessment methods through experimentation and application based on theoretical procedures. As a field research, this study uses a qualitative-rationalistic approach by exploring theoretical studies related to strategic issues, identification & assessment to be applied on to actual case studies. This article finds that: (1) There are 5 strategic issues in Daycare ABC including performance stability, unstructured control, lack of users, passive & monotonous promotional strategies and limited marketing facilities; (2) Issues related to marketing got a priority follow-up in strategy formulation.*

Keywords: *strategic issue, stretagic formulation, strategic planing*



Pendahuluan

Organisasi harus senantiasa menjalankan berbagai upaya agar dapat bertahan hidup dan unggul, dalam bentuk rencana strategis yang akan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi.¹ Perencanaan strategis juga berfungsi sebagai landasan & pedoman penggunaan sumber daya organisasi.² Kerangka kerja perencanaan telah cukup lengkap dan mengakomodasi berbagai pertimbangan situasi holistik & dinamis serta menyajikan proses analisis sistematis namun tetap fleksibel.³ Penerapan *tools* perencanaan strategis pada organisasi sosial dakwah diharapkan mampu mendorong performa pencapaian visi-misi organisasi.

Dalam perencanaan strategis, isu strategis berfungsi untuk menjembatani hasil analisis kondisi organisasi dengan formulasi strategi. Isu strategis, mencakup masalah atau peluang kunci yang dihadapi organisasi, penting diperhatikan karena membantu menentukan prioritas gerak, alokasi sumber daya, serta mitigasi risiko kesalahan keputusan. Menyusun strategi berpijak pada isu strategis ini membantu manajer menghasilkan keputusan yang lebih tepat, relevan, dan adaptif.⁴ Dengan menetapkan identifikasi isu strategis terlebih dahulu, maka keputusan strategi yang dibuat nantinya akan lebih terstruktur, padu & tidak acak.⁵ Sehingga kesalahan-kesalahan dampak buruk dari strategi yang muncul secara sporadis akan bisa dihilangkan.

Isu strategis tidak tersaji secara lugas dan gamblang, diperlukan upaya intensif untuk mendeteksi, menginterpretasi & menetapkan isu strategis dengan berpijak pada pemahaman situasi.⁶ Kesalahan identifikasi isu strategis akan menyeret organisasi pada persoalan-persoalan serius, seperti: inefisiensi sumber daya, strategi yang out of date & tidak relevan, kehilangan keunggulan kompetitif, kegagalan dalam mitigasi resiko hingga dapat memicu penurunan semangat kerja SDM sebagai akumulasi kesalahan-kesalahan keputusan manajer.⁷ Meski nilai penerapannya sangat penting, kajian ilmiah pada tema dalam konteks organisasi sosial dakwah sangat terbatas. Terdapat beberapa studi terkait perencanaan strategis seperti yang ditulis oleh Yusra & Iswanti,⁸ Kurniawan,⁹ dan Asy'ari,¹⁰ maupun studi secara spesifik mengkaji tentang

¹ Suryo Budi Santoso and Herni Justiana Astuti Herni Justiana Astuti, "Siklus Hidup Organisasi: Upaya-Upaya Strategis Dalam Menghadapi Gejala Penurunan Organisasi Agar Dapat 'Going Concern' Dan Tetap Unggul," *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 9, no. 1 (2007): 17, <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2005.v9.i1.2339>.

² Fitria Zulfa, Muhammad Zaki Akhbar Hasan, and Ahmad Ropei, "Development of Strategic Issues of Islamic Religious College," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 05, no. 03 (2021): 28–41.

³ Shofyan Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah Berbasis Analisis SWOT: Studi Kasus Renstra Masjid Baituslam Sidoarjo," *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 5, no. 1 (2023): 1–22.

⁴ Bahareh Abedin et al., "Formation and Identification of Strategic Issues in Organizations: A Review and Classification of Current Studies," *The International Technology Management Review* 5, no. 1 (2015): 28, <https://doi.org/10.2991/itmr.2015.5.1.4>.

⁵ 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>.

⁶ Bard Kuvaas, "Strategic Issue Diagnosis: The Roles of Organizational Scanning, Information Processing Structure of Top Management Teams, and Managers' Cognitive Complexity" (Norwegian School of Economics and Business Administration in, 1998), 2–3.

⁷ Bahareh Abedin et al., "Investigating What Determines Strategic Issues in Organizations: A Qualitative Study," *Mediterranean Journal of Social Sciences* 6, no. 5S2 (2015): 553–60, <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n5s2p553>.

⁸ Yusra Yusra and Iswanti M, "Pengembangan Perencanaan Pendidikan Islam Di Rumah Tahfidz Yatim-Piatu Lasi: Studi Kasus Pada Implementasi Program Edukasi Holistik," *Jurnal Sains Student Research* 1, no. 2 (2023): 954–61, <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jssr.v1i2.357>.

⁹ Luqman Kurniawan, "Penerapan Pengambilan Keputusan Strategis Pada Pesantren Udara 14.2690 MHz," *TANZHIM: Jurnal Dakwah Terprogram* 1, no. 1 (2023): 81–100, <https://tanzim.stidalhadid.ac.id/index.php/Tanzhim-JMD/index>.

¹⁰ Al Asy'ari, "Strategi Perencanaan Dakwah," *Al-Idarah: Jurnal Pengkajian Dakwah Dan Manajemen* 7, no. 1 (2019): 36–49, <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/idarrah/article/view/7547>.

formulasi strategi seperti yang ditulis oleh Rahmi & Dadang,¹¹ Affandy,¹² dan Sumardianto.¹³ Namun artikel-artikel di atas hanya menyoroti penerapan kerangka kerja perencanaan strategis & formulasi strategis organisasi sosial dakwah pada konteks tertentu. Artikel terkait isu strategis yang ditulis oleh Kusnawan & Rustandi¹⁴ inipun hanya menyajikan identifikasi isu strategis versi peneliti pada konteks aktual subyek penelitian. Kajian teoretik yang bersifat paradigmatik & metodologis sebenarnya sudah dilakukan oleh Affandy,¹⁵ dan Arifianto¹⁶ namun keduanya lebih berfokus pada proses identifikasi faktor-faktor strategis & metode sintesa strateginya. Sejauh penelusuran, belum ada kajian teoretik & paradigmatik yang mengkaji diagnosa isu strategis pada organisasi dakwah.

Diagnosa isu strategis secara tepat tidak hanya dibutuhkan oleh organisasi bisnis namun juga organisasi yang bergerak pada bidang sosial-dakwah yang ingin meraih visi-misinya. Pada tahun 2025 ini, *Daycare* ABC Surabaya memiliki agenda menyusun perencanaan strategis organisasi. *Daycare* yang sudah beroperasi lebih dari lima tahun ini telah menghadapi berbagai dinamika situasi lingkungan baik positif maupun negatif. Berdasarkan petikan wawancara¹⁷, performa optimal pernah dicapai *Daycare* pada tahun 2023 dengan jumlah 25 anak yang dititipkan. Pada tahun tersebut kondisi *daycare* sangat stabil untuk menjalankan berbagai layanan penitipan. Kondisi sebaliknya terjadi pada tahun 2024 saat *daycare* mengalami penurunan jumlah anak yang dititipkan hanya sebanyak 9 anak saja. Hal ini membuat keuangan *daycare* mengalami defisit. Pada tahun yang sama juga terjadi penurunan & penambahan jumlah SDM karena berbagai sebab.

Dinamika ini menuntut kecermatan manajer *daycare* dalam memahami & menakar situasi agar dapat mengembangkan perencanaan strategis yang proporsional & relevan. Tidak hanya kemampuan menetapkan tujuan, manajer juga dituntut mampu mendiagnosa isu strategis *Daycare* saat ini. Dengan berbagai dinamika situasi yang harus direspon ini, kebutuhan mendiagnosa isu strategis menjadi sangat relevan dalam pembuatan perencanaan organisasi *Daycare* ABC. Proses identifikasi isu strategis secara tepat & cermat perlu dilakukan sebelum manajer melangkah lebih jauh pada formulasi strategi yang tepat dijalankan oleh *daycare*.

Mempertimbangkan minimnya kajian serupa pada bidang manajemen sosial dakwah, maka perlu dilakukan penggalan, pengembangan & kontekstualisasi penerapan kerangka kerja identifikasi isu strategis yang cocok dengan konteks *daycare*. Artikel ini bertujuan untuk membangun gagasan tentang metode identifikasi & penilaian isu strategis melalui penerapan prosedur teori pada konteks kasus aktual organisasi. Persoalan yang dikaji dalam artikel ini terbatas pada tahapan identifikasi & penilaian isu strategis pada konteks *Daycare* ABC dengan menggunakan kerangka kerja teoritik terkait, sehingga hasil akhirnya belum menyentuh keputusan strategi terbaik yang dapat diambil oleh *Daycare* ABC untuk menjawab masalahnya.

¹¹ Amelia Rahmi et al., "Formulation Formulation of NU and Muhammadiyah Da'wah Among Millennial Generations During the Covid 19 Pandemic," *Meyarsa: Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Dakwah* 4, no. 1 (2023): 34–52, <https://doi.org/10.19105/meyarsa.v4i1.6557>.

¹² Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah Berbasis Analisis SWOT: Studi Kasus Renstra Masjid Baitusslam Sidoarjo."

¹³ Erdin Sumardianto, "Penerapan Formulasi Strategi Daycare Islami: Studi Kasus Daycare 'X' Surabaya 2023," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (2024): 95–116, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.18>.

¹⁴ Aep Kusnawan and Ridwan Rustandi, "Menemukan Moderasi Beragama Dalam Kaderisasi Dakwah: Kajian Pada Pemuda Persatuan Islam Jawa Barat," *NALAR: Jurnal Peradaban Dan Pemikiran Islam* 5, no. 1 (2021): 41–61, <https://doi.org/10.23971/njppi.v5i1.2900>.

¹⁵ Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek."

¹⁶ Taufan Arifianto, "Strategi Dakwah Pendekatan Kualitatif: Upaya Rekonstruksi Prosedur Formulasi Strategi," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (2024): 1–24, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.20>.

¹⁷ Amin K. (Pemilik Daycare ABC Surabaya), *Interview*, Surabaya, 5-6 Februari 2025

Metode

Studi ditujukan untuk membantu *Daycare ABC* mendiagnosa isu strategis yang sedang dihadapi sebagai pijakan dalam menyusun strategi nantinya. Studi dijalankan dengan metode penelitian lapangan dengan memposisikan peneliti sebagai instrumen utama¹⁸. Proses dijalankan secara kualitatif rasionalistik dengan menggali berbagai kajian yang relevan dengan topik. Studi dimulai dengan, *pertama*, melakukan penelusuran kajian teoretik terkait diagnosa isu strategis, mencakup konseptualisasi, metode identifikasi & parameter penilaiannya sehingga menghasilkan gagasan kerangka kerja diagnosa isu strategis yang lebih jelas & terstruktur. *Kedua*, Kerangka kerja yang telah dirancang akan digunakan sebagai pedoman penggalian data melalui proses wawancara mendalam. Wawancara dilakukan dengan pemilik *daycare* yang dinilai memiliki kapasitas pemahaman secara menyeluruh dengan kondisi aktual *Daycare ABC* serta memiliki kewenangan formal dalam menetapkan & mempengaruhi perencanaan organisasi.

Ketiga, kerangka kerja yang dikembangkan kemudian akan diuji-terapkan dengan memasukkan berbagai data situasi aktual *Daycare ABC* sehingga akan didapatkan temuan hasil diagnosa isu strategis *Daycare ABC*. *Keempat*, hasil temuan ini nantinya akan digunakan oleh manajer *daycare* untuk mengembangkan strategi yang lebih relevan & padu. Lebih lanjut, dari uji penerapan yang dijalankan akan dilakukan telaah kritis terhadap penerapan kerangka kerja diagnosa isu strategis pada konteks organisasi sosial-dakwah, baik dalam hal urutan langkah, penggunaan data maupun proses analisis yang dijalankan di dalamnya. Diharapkan temuan paradigmatis & metodologis dalam artikel ini dapat mengisi *research gap* yang terjadi pada tema kajian isu strategis khususnya pada bidang sosial dakwah.

Hasil dan Pembahasan

Perencanaan Strategis & Diagnosa Isu Strategis

Perencanaan strategis merupakan upaya manajer untuk beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa dinamis, sekaligus bukti bahwa manajer masih memikirkan keberlangsungan organisasinya¹⁹. Perencanaan strategis memiliki karakteristik: bertujuan untuk mengembangkan opsi terbaik untuk merespon kondisi; prosesnya sistematis, produktif & holistik; mengandung upaya menyusun prioritas respon; bertumpu pada semangat membangun masa depan organisasi²⁰. Terdapat beberapa model perumusan rencana strategis, seperti: *Pertama*, Model *Strategic Planning* Fred David yang memaknai rencana strategis sebagai proses sistematis-obyektif untuk mengumpulkan, mengurai & menganalisis berbagai data sebagai pedoman menetapkan keputusan. David membagi proses ini kedalam tiga fase, yaitu: fase pengumpulan data, fase implementasi strategi & fase evaluasi strategi. Tujuan & strategi organisasi ditetapkan pada fase pertama dengan memperhatikan penilaian kondisi menggunakan alat bantu *SWOT Analysis*.²¹ *Kedua*, model *Strategic Planning Sequential* Model Fernando D'alessio yang menyebutkan bahwa rencana

¹⁸ Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi III (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996), 55.

¹⁹ Michael Allison and Jude Kaye, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba* (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2005), 2-5.

²⁰ Allison and Kaye, 3-4.

²¹ Edwin Chofo Ortega de la Cruz, Liliana de Jesús Gordillo Benavente, and Carmen Guadalupe Juárez Rivera, "Strategic Planning Model and Its Impact on the Development of Micro-Enterprises in the Services Sector in Mexico," *International Journal of Professional Business Review* 8, no. 5 (2023): 1-22, <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1897>.

strategis dirumuskan dengan menggambarkan hubungan kausalitas antara variabel lingkungan, aset organisasi, opsi-opsi aktual & tujuan organisasi. Penerapan model ini membantu manajer mengukur ketersediaan sumber daya organisasi dalam mengembangkan capaian, strategi & struktur pendukung pencapaian tujuan.²² Ketiga, *Steiner Systematic Corporate Planning Model* yang berfokus pada keunikan tiap-tiap organisasi dalam menyusun rencana strategi. Terdapat tiga tahapan dalam model ini yaitu premis, desain perencanaan dan implementasi-revisi.²³ Meski bervariasi, ketiga model memiliki kesamaan prinsip, yaitu: (1) penetapan tujuan organisasi secara aktual sebagai arah kinerja & alokasi sumber daya; (2) pengenalan dan penilaian kondisi lingkungan internal-eksternal menyeluruh; (3) keputusan bentuk strategi yang berpijak pada kondisi yang dihadapi.

Isu strategis adalah tahap yang menjembatani hasil identifikasi kondisi organisasi dengan formulasi strategi. Isu strategis merupakan fenomena atau kondisi baik aktual maupun potensial yang dinilai dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.²⁴ Dalam kajian Manajemen Strategis, isu strategis dapat berupa gagasan, trend atau event di dalam atau di luar organisasi yang dianggap memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan mencapai tujuannya. Definisi ini mengandung implikasi konseptual: Isu strategis sangat terikat dengan organisasi; isu strategis memiliki dampak signifikan; isu strategis dapat bersumber dari dalam maupun dari luar organisasi; dan keberadaannya dapat dirasakan oleh individu dalam organisasi. Hal inilah yang menjelaskan alasan mengapa organisasi berbeda akan merespon kondisi yang sama dengan keputusan strategi yang berbeda, sebab masing-masing organisasi tersebut memiliki perbedaan penilaian isu strategis.

Isu strategis bersifat tidak tetap dan akan berubah seiring waktu, untuk itu diperlukan diagnosa isu strategis secara sistematis dan berkelanjutan. Dalam proses diagnosa, manajer akan mengidentifikasi dan memaknai kondisi lingkungan yang dihadapi sehingga didapatkan landasan dalam menentukan arah strategi nantinya.²⁵ Meyer dalam Dutton juga menyebut proses ini sebagai langkah memperjelas tahapan formulasi strategi. Diagnosa isu strategis akan membantu inisiasi formulasi strategi dengan mengarahkan fokus pada isu-isu yang bernilai strategis saja, sehingga manajer tidak terdistraksi dengan masalah lainnya.

Diagnosa isu strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap *issue activation*, tahap *issue assessment* dan tahap *SID outcome*.²⁶ Tahap *issue activation* bertujuan untuk menemukan dan mendeskripsikan isu strategis yang sedang dihadapi. Metode yang dapat dijalankan dalam tahap ini antara lain: metode *environment scanning*, yaitu proses penilaian kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal untuk mengetahui status serta pengaruhnya terhadap organisasi. Berikutnya metode *decision making* yaitu proses pengambilan keputusan dari beberapa alternatif yang tersedia dengan berpijak pada kondisi yang dialami oleh subjek. Kemudian metode *problem sensing* yaitu proses membandingkan kondisi ideal yang diharapkan organisasi dengan kondisi aktual sehingga ditemukan masalah-masalah yang perlu ditangani. Lalu metode *gap analysis* yaitu

²² de la Cruz, de Jesús Gordillo Benavente, and Rivera.

²³ de la Cruz, de Jesús Gordillo Benavente, and Rivera.

²⁴ José Eduardo Valladares Teixeira, Fernando Antonio Ribeiro Serra, and Kent D. Miller, "Strategic Issues: A Systematic Review of the Literature," *BAR - Brazilian Administration Review* 20, no. 3 (2023): 1–20, <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023230075>.

²⁵ Jane E. Dutton and Robert B. Duncan, "The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis," *Strategic Management Journal* 8, no. 3 (1987): 279–95, <https://doi.org/10.1002/smj.4250080306>.

²⁶ Dutton and Duncan.

proses membandingkan antara kondisi organisasi aktual dengan prasyarat ideal berupa aktivitas maupun sumber daya yang dibutuhkan agar organisasi dapat mencapai tujuan. Dan terakhir metode *criteria analysis* yang sejatinya adalah tindak lanjut dari tahap analisis kondisi. Analisis kriteria dijalankan dengan menilai tiap data tersebut dengan beberapa kriteria sehingga didapatkan identifikasi faktor mana saja yang termasuk isu strategis dan tidak. Kriteria yang digunakan antara yaitu: (1) potensi kondisi dalam mengubah status quo organisasi; (2) potensi kondisi dalam mempengaruhi performa strategi organisasi, baik mengubah metode pelaksanaan strategi atau membuat strategi yang selama ini dijalankan menjadi *obsolete* atau inefisien.

Tahap kedua, *issue assesment* yang terbagi menjadi *urgency assesment* dan *feasibility assesment*. Dalam *urgency assesment*, urgensi mengacu pada penilaian terhadap ekspektasi kerugian yang akan dialami organisasi apabila sebuah isu tidak direspon dengan benar. Kerugian yang dimaksud bisa dalam bentuk dampak masalah yang ditimbulkan oleh isu maupun kerugian karena gagal memanfaatkan momentum atas isu tersebut. Hasil penilaian urgensi isu berupa kategorisasi *high urgency & low urgency*. Terdapat beberapa parameter penilaian urgensi isu, yaitu:²⁷ *survivality*, kriteria penilaian dengan mengacu pada pengaruh terhadap keberlangsungan hidup organisasi. Status isu strategis disematkan jika isu tersebut memiliki dampak signifikan terhadap keberlangsungan organisasi. *Time pressure* yaitu penilaian dengan mengacu pada konsep keterbatasan waktu untuk merespon isu. Penilaian ini umumnya diterapkan pada konteks isu yang memiliki batas waktu pelaksanaan. *Visibility*, kriteria penilaian dengan mengacu pada keterlihatan isu, artinya semakin banyak anggota organisasi yang menyadari keberadaan sebuah isu maka akan semakin urgen isu tersebut. Dan *Responsibility*, yaitu kriteria penilaian dengan mengacu pada konsep tanggung jawab organisasi terhadap isu. Organisasi tidak memiliki tanggung jawab penuh terhadap semua masalah yang terjadi di sekitarnya. Jika isu berasal dari internal organisasi maka pasti akan masuk dalam *responsibility* manajer sedangkan isu eksternal, maka bisa jadi organisasi kita terlibat atau bertanggung jawab secara langsung dengan isu tersebut.

Tahap berikutnya adalah *feasibility assesment* yang bertujuan untuk menilai potensi tertanganinya isu. Penilaian feasibilitas bukanlah penilaian substansial atas kecakapan organisasi dalam mengatasi isu tetapi sekadar *gross judgement* (penilaian kasar) berbasis persepsi bahwa sebuah isu strategis dapat ditangani dengan sumber daya saat ini. Hasil penilaian feasibilitas ini akan diklasifikasikan sebagai *high feasibility & low feasibility*. Meskipun bersifat penilaian perseptif, namun pengukurannya memiliki parameter yang jelas yaitu: (1) pengetahuan manajer tentang cara mengatasi atau merespon isu. Terkadang manajer pernah mengalami isu strategis yang sama dan berhasil mengatasinya, hal ini membuat manajer merasa yakin mampu merespon isu tersebut dengan baik; (2) kepemilikan sumber daya untuk merespon. Penilaian parameter ini hanya mengukur potensi sumber daya organisasi secara kasar tanpa perlu mengembangkan alternatif strategi. Jika dalam penilaian manajer, sumber daya saat ini memiliki potensi untuk digunakan merespon isu maka artinya feasibilitasnya tinggi.²⁸

Tahap ketiga, adalah *SID Outcome* atau hasil diagnosa isu strategis. Tahap penyimpulan ini bertujuan untuk mendudukan posisi tiap isu strategis dan menetapkan nilai prioritas respon organisasi. Tahap ini dijalankan dengan analisis silang antara hasil penilaian urgensi dan hasil

²⁷ Dutton and Duncan.

²⁸ Dutton and Duncan.

penilaian feasibilitas pada setiap isu strategis yang teridentifikasi. Proses analisis menggunakan bantuan matriks atau kuadran, dengan masing-masing memiliki rekomendasi penyikapan terhadap isu. Dutton menyediakan output penilaian isu strategis sebagaimana kuadran berikut²⁹:

Tabel 1-Mariks Penilaian Isu Strategis

		Feasibility Assessment	
		Low	High
Urgency Assessment	<i>Low</i>	Kuadran I: <i>No Response</i>	Kuadran II: <i>Opportunistic Response</i>
	<i>High</i>	Kuadran III: <i>Coping, Ousting Response</i>	Kuadran IV: <i>Reorienting Response</i>

Masing-masing kuadran isu memiliki pemaknaan & paket rekomendasi sikap yang unik & berbeda-beda. Isu pada kuadran berbeda otomatis akan mendapatkan respon yang berbeda pula. Isu strategis pada **Kuadran I** mengindikasikan penilaian isu strategis yang tidak urgen untuk ditangani dan kondisi organisasi cenderung tidak mampu merespon isu tersebut, maka isu pada kuadran ini dapat diabaikan. Isu strategis pada **Kuadran II** adalah posisi ketika isu dinilai tidak urgen namun manajer menilai organisasi dapat menangani isu tersebut, maka isu dalam kuadran ini disikapi secara oportunistik yang artinya direspon ketika benar-benar dibutuhkan saja. Isu strategis pada **Kuadran III** menunjukkan posisi isu strategis yang urgen namun manajer menilai organisasi tidak memiliki kemampuan untuk merespon, sehingga isu dalam kuadran ini cenderung direspon dengan: (1) meminimalisir isu; (2) mengatur ulang cara monitoring agar isu tidak terlihat; (3) eksplorasi lebih dalam untuk mengenal isu; (4) mempersiapkan potensi perubahan; (5) mengganti manajer karena dianggap tidak memiliki kapasitas mengatasi isu. Sedangkan isu strategis pada Kuadran IV adalah posisi ketika isu strategis dinilai urgen dan organisasi dianggap memiliki kemampuan dalam merespon, maka isu dalam kuadran ini akan mendapat perhatian ekstra dalam formulasi strategi.

Profil *Daycare* ABC Surabaya

Daycare merupakan sebuah lembaga yang menawarkan layanan jasa penitipan & pengasuhan anak bagi orang tua yang sibuk dan tidak dapat membersamai anaknya secara intensif. *Daycare* didirikan untuk membantu orang tua memberikan pemenuhan kebutuhan optimal bagi putra-putri mereka dalam bentuk penyediaan lingkungan yang aman, mendidik & nyaman.³⁰ *Daycare* ABC merupakan salah satu penyedia jasa penitipan & pengasuhan yang berlokasi di daerah Surabaya Utara. Salah satu keunggulan *Daycare* ini adalah integrasi nilai-nilai keagamaan dalam layanan penitipan & pengasuhan yang mereka berikan. *Daycare* dengan visi menjadi lembaga yang peduli generasi muslim yang cerdas, sehat, mandiri, dan beriman³¹ ini mengimplementasikan nilai

²⁹ Dutton and Duncan.

³⁰ Sumardianto, "Penerapan Formulasi Strategi *Daycare* Islami: Studi Kasus *Daycare* 'X' Surabaya 2023."

³¹ Sumardianto.

tersebut dalam bentuk program-program stimulasi, pendidikan & pengkondisian yang bernuansa islami. Terdapat cukup banyak program bernuansa pendidikan keagamaan yang dimiliki seperti: pengenalan huruf hijaiyah, pengenalan ibadah, mengaji, membaca surat pendek dan lain sebagainya. Selain itu, *Daycare* ABC juga menjalankan kegiatan-kegiatan lain seperti dari edukasi, stimulasi, pemberian manakan bernutrisi, olahraga & gerak serta kegiatan-kegiatan lain sesuai dengan kebutuhan & tingkatan usia anak.

Menurut narasumber,³² pada tahun 2025 ini, *Daycare* memiliki jumlah anak yang dititipkan sebanyak 9 anak saja. Jumlah ini menurun drastis dibanding jumlah tertinggi pada tahun 2023 yang mencapai 28 anak. Pada periode tahun 2024 turun menjadi 21 anak, sebab pada saat itu cukup banyak anak-anak yang sudah masuk SD sehingga tidak dititipkan lagi. Pada tahun 2025 jumlahnya mengalami penurunan lagi menjadi 9 anak saja, salah satu penyebabnya adalah minimnya penambahan anak yang dititipkan. Manajer menganggap dinamika naik-turunnya jumlah anak sebagai situasi yang normal mengingat layanan *Daycare* tidak mengikat layaknya institusi sekolah. Meski demikian, manajer tetap berkeinginan untuk meningkatkan & menstabilkan performa *Daycare* ABC agar bisa kembali seperti kondisi pada tahun 2023-2024 dengan jumlah anak yang banyak.

Manajer *Daycare* ABC memiliki kompetensi di bidang pendidikan anak serta aktif menjalankan profesi sebagai seorang guru. Manajer yang juga merupakan perintis *Daycare* ABC, sudah memahami betul seluk-beluk kegiatan layanan di dalamnya. Dengan kesibukan sebagai seorang guru, manajer tidak selalu standby di lokasi *Daycare* setiap hari, namun tetap mengalokasikan waktu untuk berkunjung minimal 1x dalam sebulan. Kebutuhan komunikasi dengan SDM *Daycare* tetap terjaga sebab selama ini manajer lebih banyak memanfaatkan Whatsapp untuk berkomunikasi & berkoordinasi. Interaksi ini tercermin dalam beberapa proses pengambilan keputusan teknis lapangan yang senantiasa melibatkan SDM. Hal ini menunjukkan bahwa manajer masih mau melibatkan SDM untuk memberikan masukan dalam pemecahan masalah yang sedang dialami.

Pada tahun 2025 ini, *Daycare* ABC memiliki 3 orang SDM, menurun dibanding tahun sebelumnya dengan 4 SDM. Pada akhir tahun 2024, 2 SDM mengajukan izin *resign* dengan pertimbangan memiliki kesibukan untuk merawat orang tua yang sedang sakit & SDM lainnya merasa perlu untuk mencari tambahan penghasilan di tempat lain yang lebih sesuai dengan besaran pengeluarannya. Pada awal tahun 2025, terdapat tambahan 1 SDM baru di *Daycare* ABC sehingga melengkapi komposisi SDM seperti sekarang ini. Meski hanya bertiga, posisi pekerjaan setiap SDM sudah jelas dan spesifik yaitu: satu SDM menjalankan pekerjaan terkait pengasuhan, satu SDM menjalankan pekerjaan sebagai pendidik & satu SDM menjalankan fungsi utama sebagai manajer pelaksana. Manajer menilai bahwa setiap SDM memiliki kapasitas yang memadai untuk menjalankan pekerjaannya, sehingga tanggung jawab pekerjaan selalu terlaksana. Hubungan antar SDM sangat harmonis, sebab SDM lama sangat merasa terbantu dengan adanya penambahan SDM untuk membantu kebutuhan pekerjaan di *Daycare*. Terlebih SDM baru memiliki latar pendidikan di bidang pendidikan anak & pernah berprofesi sebagai pengajar di salah satu TK sehingga menjadi rekan yang tepat untuk berdiskusi seputar pengasuhan anak.

Pada aspek sarana layanan, *Daycare* ABC memaksimalkan bangunan dua lantai dengan ukuran 10x20 meter untuk operasional harian. Bangunan terbagi menjadi beberapa, yaitu: lantai 1

³² Amin K. (Pemilik *Daycare* ABC Surabaya), *Interview*, Surabaya, 5-6 Februari 2025

tempat bermain, tempat aktifitas bersama, dan garasi yang dialihfungsikan sebagai kantor. Sedangkan lantai 2 digunakan untuk tempat istirahat dan ruang kelas. Narasumber menyebutkan bahwa semua sarana dan fasilitas untuk menjalankan kegiatan penitipan & pengasuhan selama ini sudah cukup untuk menjalankan semua kegiatan secara ideal. Dalam hal keuangan, selama ini biaya operasional ditanggung secara mandiri oleh *Daycare* ABC. Pemasukan *Daycare* ABC hanya bersumber dari biaya bulanan saja, tidak ada sumber pendapatan lain. Model pemasukan yang mengandalkan satu sumber ini membuat keberlangsungan operasional *Daycare* sangat bergantung terhadap jumlah anak asuh mereka. Pada tahun ini kondisi keuangan *Daycare* mengalami defisit, sebab jumlah anak yang diasuh mengalami penurunan signifikan. Menurut perhitungan narasumber, biaya operasional *Daycare* ABC termasuk menggaji tiga orang SDM membutuhkan pemasukan dari sekurang-kurangnya 15 anak asuh setiap bulannya, cukup jauh dibanding jumlah anak yang dititipkan saat ini. Hal ini pada akhirnya mendorong manajer untuk memikirkan cara agar dapat mencapai penambahan anak sekurang-kurangnya 15 anak.

Target pasar *Daycare* ABC adalah masyarakat dengan tingkat ekonomi menengah ke bawah. Rata-rata orang tua yang menggunakan jasa *Daycare* ABC berdomisili agak jauh namun bekerja di lokasi yang dekat dengan *Daycare*. Selama ini jasa *Daycare* diiklankan melalui *marketplace* OLX sehingga jangkauan pasar yang potensial tertarik bisa berasal dari mana saja. Secara historis, banyak orang tua yang merespon positif dengan layanan *Daycare* dan *treatment* yang diberikan kepada anak mereka. Selama menjalankan layanannya, *Daycare* ABC tidak menemukan pesaing *Daycare* sejenis di sekitar lokasi. Pada lokasi yang berjarak relatif jauh dari alamat *Daycare* ABC, terdapat usaha *Daycare* namun manajer tidak menganggapnya sebagai pesaing sebab keduanya memiliki target segmen pasar berbeda. *Daycare* tersebut mencitrakan lembaganya sebagai *Daycare* premium dengan target pasar masyarakat kalangan ekonomi menengah atas, berbeda dengan target pasar *Daycare* ABC saat ini.

Perencanaan Strategis Dan Diagnosa Isu Strategis *Daycare* ABC Tahun 2025

1. Penetapan Tujuan *Daycare* ABC

Berpijak pada situasi *Daycare* ABC yang telah dijelaskan di atas, perencanaan strategis dikembangkan dengan terlebih dahulu mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi pada periode tahun 2025. Mengacu pada petikan wawancara dengan narasumber, diketahui bahwa saat ini operasional *Daycare* ABC dijalankan secara mandiri tanpa bernaung pada institusi tertentu sehingga tidak ditemukan arahan atasan yang diterima oleh Manajer yang dapat ditetapkan sebagai tujuan. Namun, jika berkaca pada tujuan yang lebih makro, diketahui bahwa manajer memiliki harapan besar untuk mengembalikan performa *Daycare* ABC kembali ke kondisi optimal sebagaimana terjadi pada tahun 2023. Pada tahun tersebut, *Daycare* ABC memiliki jumlah anak yang dititipkan yang sangat banyak sehingga kondisi keuangan *Daycare* mencapai surplus dan membuat operasional *Daycare* berjalan lancar.

Pada kondisi aktual ini, manajer juga mengidentifikasi adanya masalah penurunan jumlah anak yang dititipkan di *Daycare* ABC serta ada indikasi penurunan kualitas kinerja SDM pada akhir tahun 2024. Dengan melacak pada sumber yang sama, didapatkan input yang sama yaitu manajer ingin mengembalikan (meningkatkan) performa *Daycare* ABC seperti halnya pada tahun 2023. Hasil akhir yang ingin dicapai oleh manajer adalah tercapainya kinerja layanan penitipan di *Daycare* berkualitas dengan jumlah anak yang dititipkan semakin banyak. Untuk dapat meraih hasil akhir yang dimaksud, terdapat 2 ruang lingkup bidang persoalan (*sunatullah*) yang perlu digunakan sebagai pijakan dalam menjalankan proses analisis kondisi, yaitu: bidang pengelolaan layanan

Daycare & bidang pemasaran layanan *Daycare*. Aspek pengelolaan layanan lebih berfokus pada treatment ke dalam internal *Daycare*, sedangkan pemasaran lebih berfokus pada treatment kepada konsumen *Daycare*.

2. Analisis Kondisi *Daycare*

Dari paparan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi untuk dapat mencapai tujuan meningkatkan performa layanan *Daycare* seperti pada tahun 2023, dapat diklasifikasikan ke dalam kondisi mendukung dan kondisi menghambat. Rincian klasifikasi tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2-Hasil analisis kondisi *Daycare* ABC

Kondisi mendukung	Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan manajemen & kepemimpinan manajer sudah baik 2. Kemampuan & kapasitas SDM <i>Daycare</i> ABC sudah sesuai dengan tuntutan pekerjaan 3. Sarana penunjang operasional <i>Daycare</i> ABC sudah lengkap 4. Relasi kerja antar SDM <i>daycare</i> saling harmonis & tidak ada konflik antar SDM 5. Sistem layanan <i>daycare</i> sudah optimal sesuai preferensi target pasar keluarga menengah bawah
	Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 6. Target pasar yang sangat luas 7. Tidak ada pesaing dengan layanan <i>daycare</i> sejenis yang teridentifikasi
Kondisi menghambat	Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsistensi kualitas layanan <i>daycare</i> masih kurang stabil 2. Kemampuan pemasaran SDM belum aktus karena selama ini media promosi cenderung pasif 3. Intensitas koordinasi antara manajer & SDM relatif minim dan alamiah 4. Sarana penunjang pemasaran relatif minim 5. Kondisi pendanaan <i>Daycare</i> ABC berada dalam posisi defisit
	Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 6. Kondisi target pasar yang terlalu luar dan tidak terfokus

3. Diagnosa Isu Strategis *Daycare*

Setelah semua faktor strategis terkait perencanaan *Daycare* ABC tahun 2025 sudah terkumpul, formulasi strategi berbasis SWOT menawarkan tindakan pemrosesan lanjutan dengan melakukan sintesa antar faktor strategis dengan berpijak pada empat jenis hubungan strategi yaitu strategi SO (*strength- opportunity*), strategi WO (*weakness- opportunity*), strategi ST (*strength- threat*), dan strategi WT (*weakness- threat*).³³ Meski sudah menyediakan wadah untuk memudahkan proses formulasi strategis, metode SWOT ini dianggap memiliki kelemahan-kelemahan metodologis yang perlu dicermati, antara lain: potensi bias penilaian atas kondisi mendukung & menghambat karena subyektifitas penilaian, formulasi strategi yang dihasilkan oleh metode SWOT bersifat acak & parsial, dan metode formulasi ini lebih sering digunakan sebagai tahapan dalam penyusunan strategi jangka panjang.³⁴ Untuk mengatasi faktor subyektifitas tersebut sekaligus menjawab persoalan terkait hasil strategi yang bersifat acak & parsial, maka

³³ Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah Berbasis Analisis SWOT: Studi Kasus Renstra Masjid Baitusslam Sidoarjo."

³⁴ Affandy.

diagnosa isu strategis dilakukan. Diagnosa ini dilakukan dengan tujuan untuk mengklasifikasikan isu-isu yang dihadapi oleh organisasi ke dalam kategori isu strategis & isu non-strategis. Pada proses formulasi strategi, identifikasi & penilaian isu strategis akan menjadi landasan dalam menyusun & menetapkan pilihan strategi organisasi.

Diagnosa isu strategis pada *Daycare* ABC dilakukan menggunakan metode *gap analysis* untuk menilai kesenjangan kondisi & prasyarat ideal dari tujuan yang ditetapkan dengan kondisi aktual *daycare*. Penjabaran prasyarat pencapaian tujuan *Daycare* ABC dibedakan menjadi dua yaitu aspek pelayanan dan aspek pemasaran *daycare*. Keberhasilan pencapaian tujuan pelayanan berupa stabilisasi kualitas layanan *Daycare* ABC mensyaratkan hal-hal berikut, yaitu: ketersediaan sistem layanan *daycare* yang berkualitas; ketersediaan sarana prasarana penunjang layanan *daycare*; SDM pelaksana layanan *daycare* bekerja dengan kualitas optimal; Proses manajemen SDM berjalan dengan ideal untuk mendukung kinerja optimal SDM. Sedangkan untuk aspek tujuan kedua yaitu peningkatan jumlah anak yang dititipkan sekurang-kurangnya 15 anak mensyaratkan hal-hal berikut: terdapat setidaknya 15 anak yang dititipkan; terdapat target pasar yang potensial untuk menggunakan layanan *Daycare* ABC; memiliki pendekatan & strategi penawaran layanan (promosi) yang tepat; memiliki sumber daya pendukung strategi pemasaran.

Langkah berikutnya adalah melakukan *gap analysis* dengan membandingkan kondisi aktual *Daycare* ABC dengan kondisi ideal yang ditetapkan sebagai prasyarat. Terdapat beberapa prasyarat ideal yang sudah terpenuhi pada aspek pelayanan meski terdapat pula beberapa gap yang teridentifikasi. Uraian lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3-Gap Analysis pada aspek Pelayanan *Daycare*

Aspek pelayanan <i>Daycare</i>		
Prasyarat	Gap	Analisis
Ketersediaan sistem layanan <i>daycare</i> yang berkualitas	Kualitas sistem sudah baik.	<i>Daycare</i> ABC memiliki sistem pelayanan yang reliable, terbukti selama ini mendapatkan respon positif dari konsumen. Tidak ada kesenjangan di sini.
Ketersediaan sarana prasarana penunjang layanan <i>daycare</i>	Sarana prasarana penunjang sudah terpenuhi	Sarana prasarana penunjang layanan <i>Daycare</i> ABC sudah lengkap. Tidak ada kesenjangan di sini.
SDM pelaksana layanan <i>daycare</i> bekerja dengan kualitas optimal	Performa SDM kurang stabil.	Meski dinilai mampu menjalankan tugasnya, kinerja SDM pada akhir tahun 2024 ini relatif kurang stabil secara kualitas. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan kondisi.
Proses manajemen SDM berjalan dengan ideal untuk mendukung kinerja optimal SDM	Koordinasi & kontrol berjalan alamiah	Selama ini manajer mengakui bahwa kegiatan koordinasi & pengarahan berjalan alamiah bahkan cenderung minim. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan.

Tabel 4-Gap Analysis pada aspek Pemasaran *Daycare*

Aspek pemasaran <i>Daycare</i>		
Prasyarat	Gap	Analisis
Terdapat sekurang-kurangnya 15 anak yang dititipkan	Jumlah siswa saat ini hanya 9 anak	Secara kasat mata terlihat bahwa kondisi anak yang dititipkan saat ini sangat jauh dibanding kondisi ideal yang diharapkan, artinya terdapat kesenjangan kondisi di sini.

Aspek pemasaran <i>Daycare</i>		
Prasyarat	Gap	Analisis
Terdapat pasar potensial untuk ditawarkan	Memiliki target pasar dengan jumlah yang banyak.	Target pasar kalangan ekonomi menengah bawah di wilayah surabaya sudah tepat karena jumlahnya yang sangat dominan. Artinya tidak ada kesenjangan di sini.
Memiliki strategi penawaran layanan <i>daycare</i> (promosi) yang efektif	Promosi bersifat pasif & monoton	Selama ini promosi hanya mengandalkan marketplace OLX dengan cara kerja yang pasif, sehingga menyulitkan penambahan jumlah anak. Artinya terdapat kesenjangan kondisi pada aspek ini.
Memiliki sumber daya penunjang pemasaran	Tidak memiliki sarana khusus untuk pemasaran	Selama ini dengan kesederhanaan strategi pemasaran, maka pelaksanaannya hanya menggunakan fitur <i>smartphone</i> . Tidak ada sarana penunjang pemasaran lainnya yang dimiliki. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan di sini.

Dari uraian tabel di atas, dapat teridentifikasi isu strategis yang saat ini sedang dihadapi oleh *Daycare* ABC dalam konteks penyusunan perencanaan organisasi antara lain pada aspek performa layanan *daycare* teridentifikasi adanya dua isu strategis, yaitu: (1) performa & kualitas kinerja SDM yang belum stabil; (2) sistem koordinasi & kontrol SDM yang berjalan alamiah. Sedangkan pada aspek pemasaran *daycare* teridentifikasi tiga isu strategis, yaitu: (1) jumlah anak yang dititipkan sangat sedikit (hanya 9 anak); (2) strategi pemasaran yang cenderung pasif & monoton; (3) tidak memiliki sarana prasarana pemasaran yang memadai.

Berpijak pada proses *gap analysis* yang dijalankan, saat ini teridentifikasi lima isu strategis yang sedang dihadapi oleh *Daycare* ABC. Seluruh isu strategis ini perlu ditelusuri lebih lanjut dan diberi penilaian pada aspek urgensitas dan feasibilitasnya sehingga dapat membantu manajer *Daycare* ABC untuk menetapkan porsi respon yang tepat & proporsional pada tiap isu strategis. Penilaian pertama pada aspek urgensitas setiap isu strategis dilakukan dengan memberikan penilaian kualitatif pada tiap isu strategis menggunakan 4 parameter urgensitas, yaitu: survivalitas, time, visibility & responsibility. Hasil penilaian urgensitas tiap isu strategis menghasilkan beberapa temuan berikut: *Pertama*, isu performa & kinerja SDM yang belum stabil. Isu ini tidak berdampak signifikan terhadap keberlangsungan *daycare*, sebab selama ini pun layanan *daycare* masih bisa berjalan. Isu ini juga tidak memiliki batas deadline yang pasti serta visibilitas pihak yang merasakan keberadaannya hanya manajer & salah satu SDM saja. Meski demikian, karena bersifat internal *daycare* maka isu ini menjadi tanggung jawab manajer *daycare* untuk ditangani. Isu ini dikategorikan sebagai isu dengan *low urgencyity (LU)*. *Kedua*, isu sistem koordinasi & kontrol yang berjalan alamiah. Isu ini juga tidak berdampak signifikan dan tidak memiliki batas deadline yang jelas. Namun keberadaan isu ini cukup dirasakan oleh semua SDM yang merasa kesulitan ketika harus berkoordinasi dengan manajer terkait pemecahan masalah teknis. Isu ini juga bersifat internal *daycare* maka isu ini menjadi tanggung jawab manajer *Daycare* untuk ditangani. Isu ini dikategorikan sebagai isu dengan *low urgencyity (LU)*. *Ketiga*, isu Jumlah anak yang dititipkan pada *daycare* sangat sedikit. Isu ini memiliki pengaruh signifikan terhadap keberlangsungan *daycare* sebab pemasukan *daycare* hanya bersumber dari biaya bulanan anak asuh saja. Isu ini juga mendesak untuk ditangani sebab penurunan juga terjadi sangat signifikan pada rentang waktu 2023 ke 2024. Kondisi kekurangan anak asuhan ini tidak hanya dirasakan oleh manajer tetapi juga seluruh SDM yang menjalankan pekerjaannya. Isu ini juga bersifat internal *daycare* maka isu ini

menjadi tanggung jawab manajer *daycare* untuk ditangani. Isu ini dikategorikan sebagai isu dengan *high urgency (HU)*. *Keempat*, isu strategi promosi yang cenderung pasif & monoton. Isu ini sangat terkait dengan isu sebelumnya, sehingga isu ini turut memberi andil dalam keberlangsungan hidup *Daycare*. Isu ini juga perlu ditangani secara cepat sejalan dengan penanganan kebutuhan penambahan anak yang dititipkan baru. Meski isu ini bersifat internal dan menjadi tanggung jawab manajer *Daycare*, namun tidak semua SDM memahami dan terlibat secara langsung pada isu ini. Isu ini dikategorikan sebagai isu dengan *high urgency (HU)*. Dan *kelima*, isu keterbatasan sarana prasarana penunjang pemasaran. Isu ini juga memiliki korelasi erat dengan isu jumlah anak yang dititipkan & isu strategi promosi, sehingga isu ini pun memiliki pengaruh besar terhadap kelangsungan *daycare*. Isu ini juga perlu ditangani secara cepat sejalan dengan penanganan kebutuhan penambahan anak yang dititipkan baru. Meski isu ini bersifat internal dan menjadi tanggung jawab manajer *daycare*, namun tidak semua SDM memahami dan terlibat secara langsung pada isu ini. Isu ini dikategorikan sebagai isu dengan *high urgency (HU)*. Hasil penilaian urgensitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5-Penilaian Urgensitas Isu Strategis

Isu strategis	Survivalitas	Time	Visibility	Responsibility
Performa & kinerja SDM yang belum stabil	X	X	X	✓
Sistem koordinasi & kontrol yang berjalan alamiah	X	X	✓	✓
Jumlah anak yang dititipkan pada Daycare sangat sedikit	✓	✓	✓	✓
Strategi promosi yang cenderung pasif & monoton	✓	✓	X	✓
Keterbatasan sarana prasarana penunjang pemasaran	✓	✓	X	✓

Asesmen isu strategis belum usai meski sudah mendapatkan penilaian urgensitas pada masing-masing isu. Perlu dilakukan penilaian berikutnya pada aspek feasibilitas isu strategi. Penilaian pada aspek feasibilitas setiap isu strategis dilakukan dengan memberikan penilaian kualitatif pada tiap isu strategis menggunakan dua parameter feasibilitas, yaitu: persepsi atas pemahaman manajer terhadap isu dan persepsi atas ketersediaan sumber daya untuk merespon isu. Penilaian feasibilitas tiap isu strategis menghasilkan temuan-temuan berikut: *Pertama*, isu performa & kinerja SDM yang belum stabil. Pada sesi wawancara, narasumber menyatakan bahwa mengetahui isu ini dan memiliki pengalaman mengatasinya. Secara sumber daya pun organisasi memiliki sumber daya yang dapat dimaksimalkan untuk meningkatkan kinerja SDM. Sehingga isu ini dikategorikan sebagai isu dengan *high feasibility (HF)*. *Kedua*, isu sistem koordinasi & kontrol yang berjalan alamiah. Pada sesi wawancara, narasumber menyatakan bahwa mengetahui isu ini dan memiliki pengalaman mengatasinya pada periode tahun 2024 akhir. Secara sumber daya pun organisasi memiliki SDM baru dengan kemampuan koordinasi yang dapat dimaksimalkan untuk menjalankan proses koordinasi & kontrol kinerja. Sehingga isu ini dikategorikan sebagai isu dengan *high feasibility (HF)*. *Ketiga*, isu Jumlah anak yang dititipkan pada *daycare* sangat sedikit. Sedikitnya jumlah anak yang dititipkan ini sudah diketahui dan bahkan pernah dialami oleh *daycare* ABC, sehingga manajer relatif memiliki pengetahuan untuk mengatasinya. Secara kapasitas sumber daya, saat ini terdapat SDM yang secara khusus membantu kegiatan pemasaran *daycare*.

Sehingga isu ini dikategorikan sebagai isu dengan *high feasibility (HF)*. *Keempat*, isu strategi promosi yang cenderung pasif & monoton. Isu ini memiliki keterhubungan dengan isu sebelumnya. Meski kurang cakap dalam menjalankan promosi yang variatif namun manajer menyadari ketersediaan berbagai alternatif strategi yang bisa dipilih nantinya. Secara kapasitas sumber daya, saat ini terdapat SDM yang secara khusus membantu kegiatan pemasaran *daycare*. Sehingga isu ini dikategorikan sebagai isu dengan *high feasibility (HF)*. Dan *kelima*, isu keterbatasan sarana prasarana penunjang pemasaran. Isu ini memiliki keterhubungan dengan isu sebelumnya. Manajer memiliki banyak pengalaman pada pemenuhan sarana prasarana layanan sehingga relatif mampu mengidentifikasi kebutuhan sarana penunjang pemasaran. Secara kapasitas sumber daya, saat ini terdapat SDM yang secara khusus membantu kegiatan pemasaran *daycare*. Sehingga isu ini dikategorikan sebagai isu dengan *high feasibility (HF)*. Hasil penilaian feasibilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Table 6 - Penilaian Feasibitas Isu Strategis

Isu strategis	Dipahami	Sumber daya
Performa & kinerja SDM yang belum stabil	V	V
Sistem koordinasi & kontrol yang berjalan alamiah	V	V
Jumlah anak yang dititipkan pada <i>daycare</i> sangat sedikit	V	V
Strategi promosi yang cenderung pasif & monoton	V	V
Keterbatasan sarana prasarana penunjang pemasaran	V	V

Tahapan terakhir dalam proses diagnosa isu strategis adalah melakukan penyimpulan hasil penilaian isu strategis. Penyimpulan dilakukan dengan melakukan analisis bersilang antara penilaian urgensitas dan feasibilitas dengan menggunakan tools berupa matrix dengan 4 kuadran. Tidak cukup hanya diklasifikasikan ke dalam 4 kuadran yang tersedia, setiap isu strategis akan direkomendasikan kecenderungan respon yang bisa dijalankan sebagai dasar dalam proses formulasi strategi. Hasil penempatan setiap isu strategis dapat dilihat pada kuadran di bawah:

Table 7 - Matrix penilaian akhir Isu strategis

	<i>Low Feasibility</i>	<i>High Feasibility</i>
<i>Low Urgency</i>	Tidak ditemukan isu strategis pada kuadran ini Kuadran I → No Response	1. Performa & kinerja SDM yang belum stabil 2. Sistem koordinasi & kontrol yang berjalan alamiah Kuadran II → Opportunistic Response
<i>High Urgency</i>	Tidak ditemukan isu strategis pada kuadran ini Kuadran III → Coping, Covering, Ousting Response	1. Jumlah anak yang dititipkan pada Daycare sangat sedikit 2. Strategi promosi yang cenderung pasif & monoton 3. Keterbatasan sarana prasarana penunjang pemasaran Kuadran IV → Focused Response

Penjelasan analisis penempatan isu strategis pada setiap kuadran adalah sebagai berikut: Isu pertama, terkait performa & kinerja SDM yang belum stabil menempati kuadran II sebab penilaian urgensitas menempatkan isu ini pada kategori low Urgency (LU) sedangkan penilaian

feasibilitas menempatkan isu ini pada kategori *high feasibility (HF)*. Manajer dapat menerapkan prinsip opportunistik respon pada isu ini dengan menempatkannya pada prioritas kedua untuk ditangani atau menjalankan penanganan secara bertahap. Isu kedua, terkait sistem koordinasi & kontrol yang berjalan alamiah menempati kuadran II sebab penilaian urgensi menempatkan isu ini pada kategori *low urgency (LU)* sedangkan penilaian feasibilitas menempatkan isu ini pada kategori *high feasibility (HF)*. Manajer dapat menerapkan prinsip opportunistik respon pada isu ini dengan menempatkannya pada prioritas kedua untuk ditangani atau menjalankan penanganan secara bertahap. Isu ketiga, terkait jumlah anak yang dititipkan pada *daycare* sangat sedikit menempati kuadran IV sebab penilaian urgensi menempatkan isu ini pada kategori *high urgency (HU)* sedangkan penilaian feasibilitas menempatkan isu ini pada kategori *high feasibility (HF)*. Sebagai isu strategis yang menempati kuadran IV, Manajer harus menaruh perhatian ekstra pada isu ini dan menjadikan isu ini sebagai tema utama dalam formulasi strategi nantinya. Isu keempat, terkait strategi promosi yang cenderung pasif & monoton berkaitan dengan isu jumlah anak yang sedikit. Isu ini juga menempati kuadran IV sebab penilaian urgensi menempatkan isu ini pada kategori *high urgency (HU)* sedangkan penilaian feasibilitas menempatkan isu ini pada kategori *high feasibility (HF)*. Sebagai isu strategis yang menempati kuadran IV, Manajer harus menaruh perhatian ekstra pada isu ini dan menjadikan isu ini sebagai tema utama dalam formulasi strategi nantinya. Dan isu kelima, terkait keterbatasan sarana prasarana penunjang pemasaran menempati kuadran IV sebab penilaian urgensi menempatkan isu ini pada kategori *high urgency (HU)* sedangkan penilaian feasibilitas menempatkan isu ini pada kategori *high feasibility (HF)*. Sebagai isu strategis yang menempati kuadran IV, Manajer harus menaruh perhatian ekstra pada isu ini dan menjadikan isu ini sebagai tema utama dalam formulasi strategi nantinya.

Analisis Diagnosa Isu Strategis *Daycare ABC*

Penggunaan kerangka kerja diagnosa isu strategis diharapkan dapat membantu manajer untuk mengidentifikasi isu strategis sehingga akan mempertajam fokus formulasi strategi & alokasi sumber daya pada isu/ persoalan yang memang bernilai penting bagi organisasi. Dalam penerapan pada konteks *Daycare ABC*, beberapa temuan isu strategis dapat memberi panduan secara jelas bagi manajer untuk menetapkan fokus strategi yang jelas dalam perencanaan yang dibuat. *Pertama*, pada tahun ini *Daycare ABC* memiliki tujuan untuk mengembalikan performa kinerja *Daycare* sebagaimana kondisi puncak yang pernah dicapai pada tahun 2023. Hasil akhir yang ingin dicapai oleh manajer adalah tercapainya kinerja layanan penitipan di *daycare* berkualitas dengan jumlah anak yang dititipkan semakin banyak. Dengan pencapaian tujuan ini diharapkan pemasukan *daycare* satu-satunya yang berasal dari SPP bulanan akan terjamin sehingga program-program pelayanan lainnya dapat berjalan secara maksimal. Terdapat dua ruang lingkup bidang persoalan (sunnatullah) yang perlu didalami lebih lanjut untuk mencapai tujuan ini yaitu: bidang pengelolaan layanan *daycare* & bidang pemasaran layanan *daycare* sehingga nantinya dapat dipergunakan sebagai pijakan analisis kondisi.

Kedua, dengan berpijak pada tujuan perencanaan dan analisis kondisi profil *daycare* yang sudah dipaparkan di atas, dapat teridentifikasi lima isu strategis yang perlu mendapat perhatian manajer. Kelima isu strategis ini teridentifikasi sebagai gap atau kesenjangan kondisi yang belum terpenuhi oleh *Daycare ABC* ketika dihubungkan dengan tujuan perencanaan tahun ini. Agar tujuan tahun ini dapat dicapai, maka manajer perlu menaruh perhatian dan memberi respon proporsional terhadap setiap isu strategis yang telah teridentifikasi, yaitu: performa & kualitas kinerja SDM yang belum stabil; sistem koordinasi & kontrol SDM yang berjalan alamiah; jumlah anak yang dititipkan

sangat sedikit (hanya 9 anak); strategi pemasaran yang cenderung pasif & monoton; dan tidak memiliki sarana prasarana pemasaran yang memadai.

Ketiga, analisis penilaian terhadap isu strategis menghasilkan temuan lanjutan bahwa setiap isu strategis di atas memiliki kadar penilaian yang berbeda-beda, sehingga bentuk respon yang perlu dilakukan oleh manajer terhadap setiap isu juga berbeda-beda. Isu performa & kinerja SDM yang belum stabil dan isu sistem koordinasi & kontrol yang berjalan alamiah atau dapat kita sebut isu kinerja layanan termasuk isu yang dapat segera ditangani oleh manajer dengan ketersediaan sumber daya saat ini namun secara tingkat urgensi tidak terlalu penting. Sedangkan isu jumlah anak yang ditiptkan pada *daycare* sangat sedikit, isu strategi promosi yang cenderung pasif & monoton dan isu keterbatasan sarana prasarana penunjang pemasaran atau dapat kita sebut isu pemasaran *daycare* perlu mendapat perhatian ekstra karena ketiganya termasuk isu dengan nilai urgensi tinggi dan manajer memiliki potensi kemampuan untuk mengatasinya.

Keempat, hasil analisis isu ini perlu ditindaklanjuti dengan proses formulasi strategis yang terfokus pada isu-isu di atas. Isu pemasaran *daycare* perlu mendapat perhatian utama dalam formulasi strategi karena berada pada kuadran IV atau kuadran focused response. Manajer perlu menyikapi isu ini dengan mengembangkan strategi pemasaran yang bertolak dari pertanyaan strategis: (1) bagaimana meningkatkan jumlah anak yang ditiptkan *daycare*?; (2) bagaimana menindaklanjuti strategi pemasaran yang selama ini cenderung pasif & monoton?; (3) bagaimana mengatasi keterbatasan sarana penunjang pemasaran agar target pemasaran tetap tercapai? dan menetapkannya sebagai prioritas kerja SDM dalam perencanaan *daycare* tahun ini. Sedangkan isu kinerja layanan dapat dirumuskan dengan memunculkan pertanyaan strategis: (1) bagaimana menstabilkan performa dan kinerja SDM *daycare*? (2) bagaimana mengatasi sistem koordinasi & kontrol yang selama ini berjalan alamiah? Namun strategi untuk mengatasi isu kinerja layanan ini dapat dilaksanakan apabila *Daycare* ABC masih memiliki alokasi sumber daya tersisa setelah menjalankan berbagai strategi pemasaran. Jika sumber daya *Daycare* ABC terserap sepenuhnya pada pelaksanaan strategi pemasaran, maka respon terhadap isu kinerja layanan dapat dijalankan pada periode perencanaan berikutnya.

Analisis *Framework* Diagnosa Isu Strategis

Selain temuan yang bersifat aplikatif pada pemecahan masalah *Daycare* ABC dalam konteks pembuatan perencanaan organisasi periode tahun 2025, penerapan kerangka kerja diagnosa isu strategis pada kasus ini juga menghasilkan temuan-temuan menarik, bersifat metodologis dan memperkaya khasanah keilmuan perencanaan strategis pada organisasi sosial-dakwah. *Pertama*, Proses diagnosa isu strategis banyak bertumpu pada kegiatan interpretasi data, mulai dari tahap identifikasi isu strategis, penilaian isu strategis hingga penyimpulan isu strategis pada empat kuadran. Hal inilah yang oleh banyak literatur sering disebut proses ini cenderung mengandalkan intuisi pengambil keputusan atau *bounded rationality* sebab proses berpikir yang dijalankan lebih banyak mengandalkan pengetahuan atau pengalaman subyek dibanding keketatan kaidah proses berpikir³⁵. Untuk meminimalisir subyektifitas manajer, maka metode focus group discussion dengan melibatkan banyak stakeholder sering dijalankan.

Kedua, data faktor strategis yang diidentifikasi sebagai isu strategis tidak selalu berkonotasi atau bermakna negatif (masalah, hambatan, tantangan, dan lain-lain) namun bisa pula kondisi yang bernilai positif (potensi, peluang, kekuatan, dll). Namun dalam konteks studi kasus lembaga *Daycare* ABC di atas memang lebih dominan data yang berkonotasi negatif karena memang secara

³⁵ Mario Coccia, "Critical Decisions in Crisis Management: Rational Strategies of Decision Making," *Journal of Economics Library* 7, no. 2 (2020): 81–96, <https://ssrn.com/abstract=3651245>.

real *Daycare* ABC yang menjadi subyek penelitian sedang mengalami masalah penurunan performa. Lebih lanjut, proses identifikasi isu strategis banyak bertumpu pada asumsi data & hasil analisa kondisi yang sedang dijalankan, sehingga proses pada tahap ini dapat dilebur dengan tahapan analisa kondisi. Secara umum, diagnosa isu strategis lebih dekat dengan tahap analisa kondisi dibanding dengan tahap formulasi strategi.

Ketiga, meski penilaian urgensitas isu strategis sudah diberi kriteria/ parameter penilaian, namun tidak disediakan skala pengukuran kondisi pada tiap kriteria tersebut. Sehingga interpretasi urgensitas pada satu isu strategis tertentu akan kembali mengandalkan subyektifitas penafsiran manajer. Selain itu Pada penilaian urgensitas, 4 kriteria penilaian (survivalitas, time pressure, visibility & responsibility) seharusnya memiliki kadar pengaruh/ tingkatan penilaian yang berbeda. Isu strategis yang mengancam keberlangsungan organisasi tentu memiliki kualitas yang lebih urgen dibanding isu sederhana dengan visibilitas yang tinggi (diketahui banyak orang). Isu strategis yang mengancam survivalitas organisasi tidak dapat disamakan dengan isu strategis karena merupakan tanggung jawab dari organisasi, keduanya memiliki nilai berbeda. Diperlukan penelusuran lebih lanjut untuk mengidentifikasi perbedaan bobot tiap kriteria ini.

Keempat, penilaian urgensitas dan feasibilitas tidak dapat dikotaki pada 2 hasil (tinggi dan rendah) karena dalam penerapannya memiliki spektrum kadar yang sangat beragam, padahal pada tahap penyimpulan isu strategis sudah disediakan 4 kuadran dengan sumbu urgensitas & feasibilitas masing-masing memiliki 2 nilai. Pemaksanaan kerangka kerja menggunakan kuadran ini membuat hasil interpretasi & penilaian kualitatifnya menjadi bias dan cenderung mengalami banyak penyederhaan & generaslisasi makna. Lebih lanjut, penilaian feasibilitas sulit dilakukan oleh pihak ketiga (di luar manajer) sebab didalamnya terkandung penilaian tentang persepsi kemudahan penanganan isu yang diyakini oleh manajer. Jadi penilaian perseptif ini tidak berpijak pada bentuk alternatif tertentu secara spesifik namun sekedar berupa penilaian secara umum oleh manajer.

Kelima, rekomendasi respon dari hasil penilaian kuadran III isu strategis salah satunya mendorong manajer untuk menutupi isu strategis yang dialami dengan cara-cara tertentu, sebab saat ini organisasi dianggap tidak memiliki kemampuan dalam merespon isu tersebut. Alasan lainnya karena memaksakan mengatasi masalah yang sangat penting padahal tidak memiliki sumber daya memadai akan menempatkan organisasi pada situasi krisis dan semakin mengalami kerugian. Opsi rekomendasi respon pada kuadran ini perlu dikaji ulang sebab mengabaikan & menutupi isu strategis apalagi bernilai urgen justru akan menjadikan isu tersebut sebagai bom waktu yang dapat memicu kerugian yang jauh lebih besar di kemudian hari.

Keenam, Isu strategis nantinya akan memandu fokus manajer dalam perumusan strategi, artinya: (1) manajer tidak perlu merumuskan respon pad seluruh persoalan yang dihadapi jika tidak termasuk sebagai isu strategis; (2) respon yang dimunculkan oleh manajer tidak ansich pada isu strategis tetapi berfokus pada strategi pencapaian tujuan dengan memperhatikan isu strategis yang diidentifikasi. Idealnya isu strategis dinyatakan sebagai kalimat tunggla sehingga dapat terpahami & tergambarkan maksudnya. Isu strategis seringkali dinyatakan dalam kalimat tanya "how?" atau "bagaimana?", sehingga setelah dinyatakan maka organisasi dapat mengambil kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuannya dengan menangani isu strategis yang ditemukan.

Simpulan

Diagnosa isu strategis perlu diterapkan dalam proses perencanaan strategis organsiasi. Ketika organisasi menghadapi situasi yang kompleks dan saling terkait satu sama lain, manajer sebagai pembuat keputusan akan dihadapkan pada berbagai situasi yang saling mendistraksi

perhatian dan menggoda untuk segera direspon, padahal tiap situasi tersebut memiliki kadar & kualitas pengaruh yang berbeda-beda. Pada situasi semacam ini, manajer perlu mengidentifikasi isu strategis organisasinya sehingga dapat dengan tepat merespon kondisi yang terjadi secara proporsional & relevan.

Diagnosa isu strategis pada perencanaan lembaga *Daycare* ABC memberikan perspektif baru dalam proses formulasi strategi yang selama ini sudah banyak diterapkan dalam konteks organisasi sosial dakwah dalam bentuk metode analisis SWOT, antara lain: *Pertama*, identifikasi isu strategis difungsikan sebagai jembatan antar proses analisa kondisi dan proses formulasi strategi. Jembatan ini akan memiliki nilai manfaat besar ketika: (1) konteks data yang dianalisis cukup luas; (2) data yang dianalisis mencakup bidang kerja yang banyak/ kompleks; (3) manajer dihadapkan pada banyak pilihan hal yang perlu difokus & direspon dengan strategi.

Kedua, pelaksanaan diagnosa isu strategis banyak mengandalkan penilaian perseptif dan subyektifitas manajer, hal ini sangat beresiko jika tidak dilakukan secara sistematis & cermat. Selain itu dibutuhkan kerangka pelaksanaan yang sistematis disertai dengan panduan pengukuran yang jelas & cermat agar potensi-potensi subyektifitas dalam penilaian dapat diminimalisir. *Ketiga*, penyediaan kuadran penyimpulan isu strategis pada satu sisi memberikan kemudahan pemahaman pada manajer dalam mendudukan tiap isu strategis yang sedang dihadapi namun pada saat yang bersamaan memiliki resiko penyederhaan dan over-generalisir terhadap kualitas isi tiap isu strategis yang teridentifikasi. *Keempat*, meski sudah lama di gagas, perkembangan tawaran metodologi diagnosa isu strategis kalah jauh dibanding dengan metodologi formulasi strategis dengan berbagai tools dan perangkat perhitungan kuantitatifnya. Hal ini mengindikasikan perlunya kajian lanjutan secara lebih mendalam pada aspek ini agar ditemukan metodologi & formulasi baru yang lebih presisi dan operasional.

Kelima, meski dengan berbagai keterbatasan dalam proses & metodologinya, penerapan kerangka kerja diagnosa isu strategis dalam perencanaan *Daycare* ABC dapat menghasilkan identifikasi isu strategis yang jelas seperti: performa & kualitas kinerja SDM yang belum stabil; sistem koordinasi & kontrol SDM yang berjalan alamiah; jumlah anak yang dititipkan sangat sedikit (hanya 9 anak); strategi pemasaran yang cenderung pasif & monoton; dan tidak memiliki sarana prasarana pemasaran yang memadai. Pada akhir proses juga telah dihasilkan rekomendasi respon secara umum dengan menaruh fokus & alokasi sumber daya utama pada isu-isu strategis pada bidang pemasaran dan menempatkan isu strategis pada bidang layanan *Daycare* pada prioritas berikutnya.

Pada akhirnya, temuan artikel ini diharapkan dapat memantik kesadaran para pelaku dakwah khususnya manajer organisasi sosial-dakwah untuk mengintegrasikan kerangka kerja diagnosa isu strategis ke dalam proses perencanaan strategis yang dijalankan. Selain berfungsi untuk menjembatani tahap analisis kondisi dan tahap formulasi strategis sehingga rumusan strategi yang dihasilkan akan lebih terstruktur dan padu, penerapan diagnosa isu strategis juga membantu manajer dakwah untuk menata fokus & perhatian terhadap isu-isu yang dialami organisasi. Melalui pengaturan fokus konseptual secara proporsional dengan dipandu hasil diagnosa isu strategis, diharapkan strategi dakwah yang dikembangkan akan presisi & lugas, sehingga memudahkan organisasi dakwah mencapai visi-misinya.

Bibliografi

- Abedin, Bahareh, Asadollah Kordnaeij, Hasan Danaee Fard, and Seyed Hamid Khodadad Hoseini. "Formation and Identification of Strategic Issues in Organizations: A Review and Classification of Current Studies." *The International Technology Management Review* 5, no. 1 (2015): 28. <https://doi.org/10.2991/itmr.2015.5.1.4>.
- . "Investigating What Determines Strategic Issues in Organizations: A Qualitative Study." *Mediterranean Journal of Social Sciences* 6, no. 5S2 (2015): 553–60. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n5s2p553>.
- 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 Baituslam Sidoarjo." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 5, no. 1 (2023): 1–22.
- Allison, Michael, and Jude Kaye. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2005.
- Arifianto, Taufan. *Dakwah Berbasis SWOT*. Surabaya: Equilibrium Press, 2021.
- . "Strategi Dakwah Pendekatan Kualitatif: Upaya Rekonstruksi Prosedur Formulasi Strategi." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (2024): 1–24. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.20>.
- Asy'ari, Al. "Strategi Perencanaan Dakwah." *Al-Idarah: Jurnal Pengkajian Dakwah Dan Manajemen* 7, no. 1 (2019): 36–49. <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/idarrah/article/view/7547>.
- Budi Santoso, Suryo, and Herni Justiana Astuti. "Siklus Hidup Organisasi: Upaya-Upaya Strategis Dalam Menghadapi Gejala Penurunan Organisasi Agar Dapat 'Going Concern' Dan Tetap Unggul." *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 9, no. 1 (2007): 17. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2005.v9.i1.2339>.
- Coccia, Mario. "Critical Decisions in Crisis Management: Rational Strategies of Decision Making." *Journal of Economics Library* 7, no. 2 (2020): 81–96. <https://ssrn.com/abstract=3651245>.
- Dutton, Jane E., and Robert B. Duncan. "The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis." *Strategic Management Journal* 8, no. 3 (1987): 279–95. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080306>.
- Kurniawan, Luqman. "Penerapan Pengambilan Keputusan Strategis Pada Pesantren Udara 14.2690 MHz." *TANZHIM: Jurnal Dakwah Terprogram* 1, no. 1 (2023): 81–100. <https://tanzim.stidalhadid.ac.id/index.php/Tanzhim-JMD/index>.
- Kusnawan, Aep, and Ridwan Rustandi. "Menemukan Moderasi Beragama Dalam Kaderisasi Dakwah: Kajian Pada Pemuda Persatuan Islam Jawa Barat." *NALAR: Jurnal Peradaban Dan Pemikiran Islam* 5, no. 1 (2021): 41–61. <https://doi.org/10.23971/njppi.v5i1.2900>.
- Kuvaas, Bard. "Strategic Issue Diagnosis: The Roles of Organizational Scanning, Information Processing Structure of Top Management Teams, and Managers' Cognitive Complexity." Norwegian School of Economics and Business Administration in, 1998.
- la Cruz, Edwin Chofo Ortega de, Liliana de Jesús Gordillo Benavente, and Carmen Guadalupe Juárez Rivera. "Strategic Planning Model and Its Impact on the Development of Micro-Enterprises in the Services Sector in Mexico." *International Journal of Professional Business Review* 8, no. 5 (2023): 1–22. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1897>.

- Muhadjir, Noeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi III. Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996.
- Rahmi, Amelia, Asep Dadang Abdullah, Eka Purwati, and Ali Imron. "Formulation Formulation of NU and Muhammadiyah Da'wah Among Millennial Generations During the Covid 19 Pandemic." *Meyarsa: Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Dakwah* 4, no. 1 (2023): 34–52. <https://doi.org/10.19105/meyarsa.v4i1.6557>.
- Sumardianto, Erdin. "Penerapan Formulasi Strategi *Daycare* Islami: Studi Kasus *Daycare 'X'* Surabaya 2023." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (2024): 95–116. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.18>.
- Teixeira, José Eduardo Valladares, Fernando Antonio Ribeiro Serra, and Kent D. Miller. "Strategic Issues: A Systematic Review of the Literature." *BAR - Brazilian Administration Review* 20, no. 3 (2023): 1–20. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023230075>.
- Yusra, Yusra, and Iswantir M. "Pengembangan Perencanaan Pendidikan Islam Di Rumah Tahfidz Yatim-Piatu Lasi: Studi Kasus Pada Implementasi Program Edukasi Holistik." *Jurnal Sains Student Research* 1, no. 2 (2023): 954–61. <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jssr.v1i2.357>.
- Zulfa, Fitria, Muhammad Zaki Akhbar Hasan, and Ahmad Ropei. "Development of Strategic Issues of Islamic Religious College." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 05, no. 03 (2021): 28–41.