



# DIAGNOSA ISU STRATEGIS BAGI ORGANISASI DI FASE KRISIS

Taufan Arifianto

STID Al Hadid, Surabaya

[Taufanarifianto@rocketmail.com](mailto:Taufanarifianto@rocketmail.com)

**Abstrak:** *Hidup-matinya organisasi dakwah bergantung pada kemampuan manajer menjaga keberlangsungan program. Ancaman terhadap eksistensi organisasi diawali dengan terjadinya fase krisis organisasi dicirikan dengan vakumnya program dalam waktu yang lama dan atau penurunan jumlah anggota. Hal ini mendorong kebutuhan revitalisasi organisasi meski dalam prakteknya manajer dakwah menghadapi kompleksitas masalah yang mendistraksi arah gerak dalam perencanaan organisasi. Menemukan isu strategis dapat mengatasi hal ini dengan membantu manajer menata fokus respon strategi. Artikel ini bertujuan menggagas kerangka kerja diagnosa isu strategis khususnya bagi organisasi dakwah yang berada pada fase krisis dan membutuhkan proses revitalisasi. Pendekatan kualitatif konseptual digunakan dengan menggali konsep dasar dan menjembatani kerangka penerapan teori Strategic Issue Diagnose dan Organizational Decline. Temuan artikel antara lain: 1) Diagnosa isu strategis pada krisis organisasi bertujuan mencegah terjadinya blindness (ketidaksadaran atas masalah) dan faulty actions (tindakan penanganan yang keliru); 2) Tahapan issue activation dijalankan untuk mencegah blindness, sedangkan tahap issue activation dijalankan untuk mencegah terjadinya inaction maupun faulty action; 3) Perlunya kontekstualisasi pengukuran urgensitas dan feasibilitas khas organisasi dakwah. Temuan artikel ini diharapkan dapat membangun perspektif baru serta membantu manajer dakwah mengurai problematika organisasi di fase krisis yang cenderung kompleks-dilematis dan menyusun prioritas langkah penanganan secara tepat berbasis situasi aktual.*

**Kata Kunci:** *Isu strategis, Krisis Organisasi, Revitalisasi Organisasi*

**Abstract:** *Strategic Issue Diagnosis for Organizations in the Crisis Phase. The da'wah organizations existence are highly depend on how manager maintain its program's continuity. Threats on organizational existence typically emerge during a phase of crisis, characterized by prolonged program inactivity and/or a significant decline in fellow membership. Such conditions necessitate organizational revitalization. However, da'wah organizations managers often encounter complex problems that distract and obscure strategic direction planning. Strategic issues diagnose offers tackle this challenge by helping managers to structure and prioritize their strategic responses. This article propose a theoretical framework for strategic issues diagnose specifically for da'wah organizations experiencing a crisis phase. A rationalistic qualitative approach are used by examining Strategic Issue Diagnose concepts and combined with Organizational Decline concepts into an operational model. Studies find that: (1) Strategic issues diagnose in crisis phase used to prevent blindness situations (unaware of problems) and faulty actions situations (misguided solutions); (2) Issue activation step is used to prevent blindness, while issue evaluation step is used to prevent both inaction and faulty action; and (3) Contextualization on urgency and feasibility measurement are needed in accordance with characteristics of da'wah organizations. These findings are expected to contribute on a renewed analytical perspective for da'wah organization managers in disentangling the complex-dilemmatic problems and also support the formulation of prioritized strategic based on actual conditions.*

**Keywords:** *Strategic Issue, Organization Crisis, Revitalization*



## Pendahuluan

Eksistensi & keberlangsungan organisasi dakwah sangat bergantung pada kemampuan manajer dalam mengembangkan rencana strategis dan program kerja yang relevan dengan situasi yang dihadapi. Kemampuan ini bertolak pada kecermatan membaca kondisi lingkungan organisasi dakwah secara holistik, mengukur kadar isu yang dihadapi dan merespon dengan tepat situasi yang dihadapi. Keputusan strategi organisasi dakwah ditetapkan berdasar diagnosa isu & prioritas isu yang sedang dihadapi. Dengan menetapkan identifikasi isu strategis terlebih dahulu, maka keputusan strategi yang dibuat nantinya akan senantiasa adaptif,<sup>1</sup> serta lebih terstruktur & tidak acak.<sup>2</sup> Manfaat bagi manajer dakwah tidak hanya dirasakan dalam bentuk ketepatan pilihan strategi yang diambil tetapi juga bermanfaat langsung dalam mengkonsolidasi dan mengalokasikan sumber daya untuk menangani isu dengan tepat sehingga akan meningkatkan optimalisasi kinerja dan penggunaannya. Kegagalan manajer dalam membaca kondisi, mengidentifikasi isu strategis dan menempatkan prioritas respon akan melahirkan kebijakan prematur dan tidak bertolak pada kondisi aktual. Lebih lanjut, cara merespon isu-isu organisasi secara sembarangan dan membabi-buta tanpa mengukur prioritasnya hanya akan membuat strategi yang ditetapkan bersifat parsial dan jauh dari kepaduan. Jika dilaksanakan, pilihan strategi semacam ini hanya akan menghabiskan sumber daya organisasi dakwah dengan capaian hasil yang minim atau kurang optimal.

Hal ini akan semakin rumit ketika organisasi dakwah berada pada situasi krisis, yaitu ketika organisasi mengalami banyak persoalan yang tidak hanya mengganggu pelaksanaan program kerja tetapi juga berpotensi mengancam eksistensinya.<sup>3</sup> Krisis organisasi merupakan kondisi khusus yang dialami sebuah organisasi diluar kondisi wajarnya sehari-hari sehingga memberikan gangguan signifikan terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi. Krisis dapat disebabkan oleh faktor bencana alam, faktor perubahan sosial secara dramatis, rumor yang jelek tentang organisasi maupun adanya penolakan terhadap kegiatan organisasi.<sup>4</sup> Situasi krisis organisasi menghadirkan lebih banyak persoalan dibanding situasi normal sehingga membuat manajer tidak dapat mengandalkan insting manajerial seadanya dalam membuat keputusan tetapi harus mampu mengidentifikasi dan memilah persoalan yang kompleks tersebut secara rasional dengan berbasis data yang valid. Situasi krisis membuat organisasi tidak dapat leluasa untuk menjalankan berbagai macam strategi sebab senantiasa diiringi situasi ketidakpastian dengan hadirnya masalah baru yang belum pernah dialami sebelumnya.<sup>5</sup> Berbagai persoalan juga mengiringi situasi ini seperti

---

<sup>1</sup> Bahareh Abedin dkk., "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/itm.2015.5.1.4>.

<sup>2</sup> 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>.

<sup>3</sup> Suryo Budi Santoso dan 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>.

<sup>4</sup> Rr. Febrina Prima Sari, "Desain Manajemen Krisis pada Lembaga Dakwah di Masa Pandemi Covid-19," *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 2, no. 2 (2021): 393–418, <https://doi.org/10.31851/jmksp.v4i1.2474>.

<sup>5</sup> Pane Fitri dan Siregar Sylviana, "Pengambilan Keputusan pada Saat Krisis dan Perilaku dalam Organisasi Fitri Handayani Sitorus Pane, Sylviana Siregar," *JIKEM: Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen* 2, no. 2 (2022): 3529–35.

kekurangan pada aspek SDM organisasi, menurunnya keuangan organisasi maupun kondisi tekanan lingkungan yang menguras emosi baik manajer maupun anggota organisasi.

Beberapa organisasi dakwah khususnya yang menargetkan keanggotaan dari kalangan remaja, terlahir dengan membawa semangat perubahan moral yang kuat serta diikuti oleh anggota dengan antusiasme dan semangat belajar yang tinggi.<sup>6</sup> Pada awal pendiriannya, organisasi ini memiliki tatanan struktur pengurusan yang lengkap dengan program kerja organisasi yang beragam.<sup>7</sup> Namun seiring waktu, beberapa di antaranya menghadapi berbagai permasalahan kompleks yang membuatnya tidak sanggup mempertahankan kesinambungan dan relevansi program. Organisasi dakwah berbasis remaja cenderung mengalami penurunan intensitas partisipasi anggota dalam program yang dijalankan. Seiring waktu transisi dari remaja menjadi dewasa, memasuki dunia kerja yang baru, menempun pendidikan jauh hingga memasuki masa pernikahan membuat tingkat partisipasi anggota ini mengalami penurunan seiring waktu.<sup>8</sup> Kondisi semacam ini umumnya terjadi secara bertahap lalu benar-benar terasa nyata dan menjadi perhatian manajer ketika aktivitas dan program rutin tidak lagi berjalan sesuai rencana, partisipasi anggota menurun drastis, kendala dalam mengembangkan program hingga sulitnya mendapatkan anggota baru.<sup>9</sup>

Fenomena ini bukan hanya sekadar masalah teknis-operasional, tetapi menunjukkan adanya persoalan strategis yang lebih mendalam dan membutuhkan penanganan segera. Manajer perlu melakukan revitalisasi cara kerja organisasi yang selama ini dianggap telah usang dan tidak sejalan dengan tuntutan zaman. Jika tidak segera direspon atau tidak ditangani dengan baik, permasalahan ini dapat mengancam keberlangsungan program bahkan eksistensi organisasi. Persoalan semacam ini membutuhkan keterampilan manajerial yang baik dalam membuat berbagai keputusan strategis untuk mempertahankan eksistensi organisasi. Beberapa organisasi dakwah pada pasar remaja, dikelola oleh manajer dakwah atau ketua yang tidak memiliki kapasitas konseptual-manajerial yang memadai untuk mengambil keputusan strategis dalam menghadapi kompleksitas persoalan.<sup>10</sup> Ketika berhadapan dengan persoalan kompleks seperti misalnya: kesenjangan generasi, menurunnya antusiasme anggota lama, perubahan ekspresi keberagamaan, persaingan perhatian dari media digital, dan menurunnya sumber daya dakwah, tidak sedikit manajer mengalami kebingungan untuk menetapkan respon strategis dan pada akhirnya kembali menggunakan cara-cara lama yang tidak lagi relevan.<sup>11</sup> Akibatnya, proses revitalisasi organisasi sering kali bersifat reaktif, sporadis, dan tidak terpadu.

<sup>6</sup> Endang Wahyuningsih dan Syahbana Daulay, "Pendampingan Remaja Masjid Sehat-Smart-Rabani," *WASATHON Jurnal Pengabdian Masyarakat* 1, no. 01 (2023), <https://doi.org/10.61902/wasathon.v1i01.593>.

<sup>7</sup> Pipit Widiatmaka, "Peran Organisasi Kepemudaan dalam Membangun Karakter Pemuda dan Implikasinya Terhadap Ketahanan Pribadi Pemuda," *Jurnal Ketahanan Nasional* 22, no. 2 (2016): 180–98, <https://doi.org/10.22146/jkn.12002>.

<sup>8</sup> Jessica Halliday Hardie dkk., "The Dynamics and Correlates of Religious Service Attendance in Adolescence," *Youth & Society* 48, no. 2 (2016): 151–75, <https://doi.org/10.1177/0044118X13483777>.

<sup>9</sup> Anindhita Arina Yuliantika dkk., "Developing a Generation Z-Friendly Da'wah Concept Based on Buya Hamka's Perspective in Tafsir Al-Azhar," *Al-Jadwa: Jurnal Studi Islam* 4, no. 2 (2025): 210–23, <https://doi.org/10.38073/aljadwa.v4i2.2322>.

<sup>10</sup> Arifin Hidayat Hidayat, "Problematika Dakwah Remaja Masjid Nurul Iman dalam Melaksanakan Perayaan Hari Besar Islam di Manunggang Julu Padang Sidempuan," *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah FDIK IAIN Padangsidempuan* 4, no. 1 (2022): 191–208, <https://doi.org/10.24952/tad.v4i1.5830>.

<sup>11</sup> Yuliantika dkk., "Developing a Generation Z-Friendly Da'wah Concept Based on Buya Hamka's Perspective in Tafsir Al-Azhar."

Dalam konteks inilah, kemampuan manajer dakwah mendiagnosa isu strategis secara tepat menjadi sangat penting. Isu strategis adalah situasi krusial yang dialami oleh organisasi yang berpotensi signifikan dalam mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi baik bersifat positif atau mendukung maupun negatif atau menghambat. Hal ini mengindikasikan bahwa isu strategis bersifat khusus dan sangat melekat erat pada konteks aktual organisasi dan tidak dapat dipahami sebagai situasi universal yang dialami oleh semua organisasi secara sama persis.<sup>12</sup> Setiap organisasi baik pendidikan, sosial, pendidikan, dakwah maupun bisnis selama memiliki visi-misi tentu memiliki gambaran akhir tujuan yang ingin dicapai. Dalam upaya pencapaian tujuannya, organisasi akan menghadapi berbagai situasi internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap tercapainya tujuan.<sup>13</sup> Dengan dinamisnya situasi internal dan eksternal yang dihadapi oleh organisasi dakwah, seperti misalnya perubahan regulasi dakwah, perkembangan teknologi, kompetisi dakwah dan lain-lain, maka isu strategis yang dihadapi oleh organisasi akan berubah seiring waktu. Isu strategis yang dialami pada saat organisasi tahap awal perintisan akan berbeda dengan isu strategis saat organisasi mengalami tahap perkembangan maupun saat menjadi organisasi maju. Oleh sebab itu, dibutuhkan upaya terencana dan sistematis bagi seorang manajer dakwah untuk mengidentifikasi dan mendiagnosa isu strategis yang sedang dihadapi organisasinya. Konsep Strategic Issue Diagnosis (SID) yang dikembangkan oleh Jane Dutton pada tahun 1980-an menawarkan kerangka konseptual yang dapat memberikan insight tentang bagaimana cara pemimpin organisasi mendeteksi, memahami dan merespons dinamika situasi yang kompleks. SID tidak hanya membantu pada level teknis dalam mengidentifikasi masalah organisasi, tetapi juga berkontribusi pada level strategis dengan memberikan panduan bagi manajer untuk dalam mengklasifikasi, menilai dan menempatkan prioritas respon strategi yang relevan dan tepat sesuai dengan konteks situasi. Diagnosa isu strategis secara tepat tidak hanya dibutuhkan oleh organisasi bisnis dengan skala operasional yang besar namun juga organisasi sosial-dakwah akar rumput yang ingin meraih visi-misi melalui berbagai rencana dan program yang dijalankan.<sup>14</sup>

Hingga saat ini kajian dan artikel akademik yang mengkaji secara sistematis penggunaan kerangka SID dalam konteks manajemen organisasi dakwah masih sangat langka.<sup>15</sup> Kajian SID sendiri sering muncul secara terbatas pada topik perencanaan tahunan organisasi bisnis, padahal konsepnya dapat diaplikasikan pada konteks lain seperti menghadapi situasi krisis. Sedangkan kajian organisasi dakwah lebih banyak membahas topik-topik efektivitas program dakwah, metode penyampaian pesan dakwah, kepemimpinan organisasi dakwah atau aspek teologis pada organisasi dakwah tertentu, sementara kajian konseptual-strategis organisasi dakwah seringkali terabaikan, walaupun ada jumlahnya masih sangat terbatas. Hal ini mengindikasikan adanya research gap yang jelas pada tema kajian strategis organisasi dakwah khususnya dalam mendiagnosa isu strategis pada saat organisasi berada di fase krisis.

Melihat masih minimnya kajian dengan tema isu strategis pada organisasi sosial dakwah, maka perlu dilakukan eksplorasi, pengembangan & kontekstualisasi kerangka kerja identifikasi isu

<sup>12</sup> Taufan Arifianto, "Diagnosa Isu Strategis dalam Perencanaan Organisasi: Studi pada Lembaga Daycare Islami ABC Surabaya," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 3, no. 1 (2025): 123–42, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v3i1.42>.

<sup>13</sup> Shofyan Affandy, "Implementasi Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) pada Organisasi Dakwah," *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 1 (2022): 179–94, <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i1.241>.

<sup>14</sup> Arifianto, "Diagnosa Isu Strategis dalam Perencanaan Organisasi: Studi pada Lembaga Daycare Islami ABC Surabaya."

<sup>15</sup> Arifianto, "Diagnosa Isu Strategis dalam Perencanaan Organisasi: Studi pada Lembaga Daycare Islami ABC Surabaya."

strategis yang dapat memberi kontribusi bagi pengelolaan organisasi sosial dakwah khususnya yang sedang menghadapi fase krisis. Dibutuhkan gagasan konseptual SID yang mengakomodasi karakteristik unik organisasi dakwah dan situasi khas fase krisis dan berbagai karakteristik permasalahannya untuk menghasilkan cara pandang baru dalam mendudukkan dan mensikapi fase krisis yang sedang dialami organisasi melalui berbagai kebijakan di level strategis. Proses terjadinya krisis organisasi tidak berjalan secara instan namun ditandai dengan berbagai gejala yang terbagi ke dalam 5 tahap yaitu tahap satu *blinded*, tahap dua *inaction*, tahap tiga *faulty action*, tahap empat *crisis*, dan tahap lima *dissolution*.<sup>16</sup> Pada tiap tahap, gejala masalah yang dihadapi oleh manajer tidak bersifat spesifik namun kompleks dan menyebar baik yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi.<sup>17</sup> Kondisi masalah yang bervariasi ini akan memicu terjadinya kebingungan dalam diri manajer saat dihadapkan pada keharusan membuat keputusan strategis pemecahan masalah. Manajer organisasi dakwah akan mengalami situasi dilematis saat menilai masalah mana yang butuh ditangani terlebih dahulu. Kompleksitas jenis dan kadar masalah ini pada akhirnya akan mendistraksi fokus manajer dalam menyusun langkah strategis organisasi, jika dibiarkan maka strategi yang dihasilkan bisa keliru. Pertanyaan yang ingin dijawab di sini adalah bagaimana manajer organisasi dakwah dapat secara sistematis mengidentifikasi dan menilai berbagai isu strategis yang dihadapi saat organisasinya berada pada fase kritis? Pertanyaan ini lebih bersifat teoritis karena menuntut proses adaptasi konseptual kerangka kerja SID agar sesuai dengan karakteristik organisasi dakwah di fase krisis. Artikel bertujuan untuk menggagas kerangka kerja diagnosa isu strategis secara kontekstual dan dapat dioperasionalkan oleh manajer dakwah dalam pengambilan keputusan strategis untuk memfokuskan perhatian, menyusun prioritas strategis, serta merancang berbagai program revitalisasi organisasi yang relevan dan adaptif. Dengan demikian, organisasi tidak hanya sekedar mampu merespon kondisi saat ini, tetapi juga membangun pondasi dan ketahanan secara jangka panjang.

Konsep diagnosa isu strategis diharapkan dapat berkontribusi signifikan dalam pemahaman tentang bagaimana cara organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang senantiasa dinamis. Dengan menempatkan perhatian pada isu strategis organisasi, kerangka ini membantu manajer menghindari disorientasi dalam perencanaan sekaligus menyusun prioritas yang tepat dalam merespon kompleksitas persoalan. SID menjadi pendekatan yang relevan untuk diadaptasi dalam berbagai konteks organisasi, termasuk organisasi dakwah yang tidak terlepas dari perkembangan zaman dan berbagai kompleksitas persoalannya. Dengan menjembatani kerangka kerja SID ke dalam konteks praktis organisasi dakwah, artikel ini tidak sekedar memperkaya wacana akademik tetapi juga mampu memberi dampak pada praktik pengelolaan organisasi dakwah khususnya yang sedang menghadapi fase krisis. Artikel ini menawarkan jalan keluar bagi manajer dakwah yang berada di “persimpangan jalan”—yakni antara merespon segala persoalan secara sama rata atau menempatkan fokus pada persoalan yang dinilai paling signifikan dan relevan dengan situasi saat ini.

<sup>16</sup> Budi Santoso dan Herni Justiana Astuti, “Siklus Hidup Organisasi: Upaya-Upaya Strategis Dalam Menghadapi Gejala Penurunan Organisasi Agar Dapat ‘Going Concern’ Dan Tetap Unggul.”

<sup>17</sup> Ahmad Syawal dkk., “Value-Based Crisis Management in Islamic Education Management: Typology, Multidimensional Impacts and An Integrated Model,” *Sunan Kalijaga International Journal on Islamic Educational Research* 9, no. 1 (2025).

## Metode

Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif konseptual yang menekankan pada proses penalaran logis dan analisis teoritis dalam menjelaskan suatu konsep atau gagasan.<sup>18</sup> Pendekatan ini digunakan karena karakteristik penggunaannya yang sesuai untuk memahami dan atau mengembangkan konsep-konsep teoritis abstrak terkait tema diagnosa isu strategis organisasi dakwah khususnya yang sedang berada pada fase krisis dengan orientasi pengembangan kerangka kerja yang terintegrasi dan operasional. Artikel tidak sedang berusaha menguji hipotesis kritis maupun refleksi situasi empiris pada organisasi dakwah tertentu, melainkan lebih pada pendekatan kepustakaan dengan menjalankan proses eksplorasi teori serta melakukan integrasi teori yang relevan dengan tema kajian untuk membangun kerangka kerja konseptual diagnosa isu strategis. Metode ini digunakan untuk mengkaji dan mengembangkan konsep-konsep baru dengan merujuk pada literatur ilmiah yang relevan dan otoritatif. Studi dilakukan secara mendalam terhadap konsep dan kerangka kerja *Strategic Issue Diagnosis* (SID) yang dikembangkan oleh Jane Dutton<sup>19</sup> untuk dipadukan dan dikontekstualisasikan dengan berbagai kajian seputar krisis dan *Organizational Decline* Weitzel & Jonsson.<sup>20</sup> Penggunaan kerangka *Organizational Decline* Weitzel & Jonsson dalam studi ini memberikan sumbangsih konseptual sekaligus alat analitis yang penting untuk mengevaluasi posisi organisasi yang sedang mengalami penurunan bahkan krisis.

Sumber utama dalam artikel ini terdiri dari buku dan artikel jurnal ilmiah dengan topik diagnosa isu strategis, krisis organisasi dan revitalisasi organisasi dakwah. Sintesis teoretik digunakan sebagai model analisis yaitu memadukan berbagai beberapa konsep dasar yang memiliki keterkaitan dengan tema untuk membentuk konstruksi gagasan yang baru dan menjawab pertanyaan. Pendekatan, metode dan teknik analisis yang digunakan dalam artikel ini dapat membangun gagasan kerangka kerja diagnosis isu strategis yang memiliki landasan teoritis yang kuat namun tetap kontekstual dan aplikatif saat digunakan oleh manajer dakwah. Pendekatan ini sekaligus juga ingin menegaskan pentingnya dialog teoritik antara teori-teori manajemen modern dengan berbagai konteks dan problematika aktual organisasi dakwah untuk menghasilkan tata kelola organisasi yang profesional dan modern.

## Hasil dan Pembahasan

### Strategic Issue Diagnosis

Isu strategis adalah proses lanjutan yang menghubungkan hasil dari tahap analisa kondisi organisasi dengan tahap formulasi strategi pada rangkaian proses perencanaan strategis. Isu strategis dapat berupa fenomena atau situasi internal maupun eksternal baik secara aktual sudah terjadi maupun masih akan berpotensi terjadi, yang dianggap memiliki pengaruh signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.<sup>21</sup> Lebih lanjut, isu strategis merepresentasikan peluang kunci maupun masalah-masalah esensial yang saat ini sedang dihadapi oleh organisasi. Manajer

---

<sup>18</sup> Mateja Bule dan Gregor Polančič, "Analysis and Synthesis of Theoretical and Practical Implications of Case Management Model and Notation," *Information* 16, no. 4 (2025), <https://doi.org/10.3390/info16040310>.

<sup>19</sup> Jane E. Dutton dan 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>.

<sup>20</sup> José Eduardo Valladares Teixeira dkk., "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>.

<sup>21</sup> Teixeira dkk., "Strategic Issues: A Systematic Review of the Literature."

organisasi perlu memberikan fokus terhadap aspek-aspek kunci tersebut karena akan memudahkan dalam menyusun prioritas program dan gerak langkah organisasi, memaksimalkan alokasi sumber daya pada program strategis, serta meminimalisir dampak buruk dari keputusan yang salah arah. Menyusun solusi pemecahan masalah dan strategi organisasi dengan berpijak pada isu strategis ini akan memberikan jaminan hasil keputusan strategis yang lebih relevan dan adaptif serta tepat sesuai kebutuhan organisasi.<sup>22</sup> Pengambilan keputusan strategis yang dimulai dengan diagnosa dan identifikasi isu strategis sebelumnya akan menghasilkan bentuk-bentuk keputusan yang lebih padu, terstruktur dan sinergis.<sup>23</sup> Pada akhirnya, gambaran strategi yang dihasilkan akan mampu menjadi pedoman dalam mengarahkan sumber daya organisasi pada arah yang lebih jelas.

Berbeda dengan pemetaan kondisi, isu strategis berbentuk penilaian situasi sehingga tidak tersaji secara lugas dalam pengamatan manajer, oleh karenanya dibutuhkan langkah-langkah sistematis dan kontinyu untuk mengidentifikasi, menginterpretasi & menetapkan isu strategis yang terjadi dalam sebuah organisasi dengan berpijak pada pemahaman situasi yang saat ini dihadapi.<sup>24</sup> Kesalahan manajer dalam melakukan identifikasi isu strategis akan menghadirkan permasalahan yang rumit dan membuat organisasi berpotensi mengalami berbagai situasi yang mengancam pencapaian tujuan utamanya, antara lain: inefisiensi alokasi sumber daya pada persoalan pinggiran, strategi yang sudah usang & tidak lagi relevan dengan situasi aktual, tereduksi atau bahkan hilangnya keunggulan kompetitif dibanding organisasi sejenis, kegagalan dalam mencegah dan menaggulangi resiko manajerial yang berujung pada berbagai permasalahan penurunan performa SDM sebagai akumulasi keputusan-keputusan pimpinan organisasi yang dinilai keliru.<sup>25</sup>

Diagnosa isu strategis (Strategic Issue Diagnosis, SID) adalah proses kognitif yang dijalankan oleh manajer ataupun pihak pengambil keputusan organisasi untuk mengidentifikasi, menilai, dan merespons isu-isu penting yang memiliki pengaruh besar bagi masa depan organisasi. Isu strategis organisasi bersifat dinamis dan akan cenderung mengalami perubahan seiring waktu, sehingga proses diagnosa isu strategis perlu dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Dalam proses diagnosa, manajer didorong untuk menjalankan screening dan deteksi isu dan melakukan pemaknaan atasnya sehingga dihasilkan landasan kuat dalam menentukan arah kebijakan strategi organisasi.<sup>26</sup> Meyer dalam Dutton menyebutnya sebagai langkah memperjelas tahapan formulasi strategi dengan mengarahkan fokus perhatian manajer pada isu-isu yang bernilai strategis dan meminimalisir distraksi pada masalah lainnya.

Dikembangkan oleh Jane E. Dutton dan Robert Duncan, SID merupakan gagasan lanjutan dalam kajian perilaku organisasi dan manajemen strategis. Gagasan ini dicetuskan dalam rangka untuk memahami bagaimana seorang manajer (pimpinan organisasi) menyadari keberadaan isu

<sup>22</sup> Abedin dkk., "Formation and Identification of Strategic Issues in Organizations: A Review and Classification of Current Studies."

<sup>23</sup> Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek."

<sup>24</sup> Bard Kuvaas, "Strategic Issue Diagnosis: The Roles of Organizational Scanning, Information Processing Structure of Top Management Teams, and Managers' Cognitive Complexity," no. August (Norwegian School of Economics and Business Administration in, 1998).

<sup>25</sup> Bahareh Abedin dkk., "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>.

<sup>26</sup> Dutton dan Duncan, "The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis."

strategis dan merancang tindakan responnya. Dutton & Duncan melihat realitas bahwa organisasi tidak selalu sama dalam merespons perubahan lingkungan. Respon organisasi yang muncul tidak selalu obyektif dan rasional, sebaliknya, kondisi manajer dengan berbagai pengalaman hidup, nilai-nilai, dan dinamika keorganisasian memberi pengaruh cukup dominan. Perbedaan ini tercermin dalam bagaimana manajer memberikan penilaian berbeda atas setiap isu yang dihadapi. Diagnosa isu strategis menekankan bahwa tidak semua masalah yang dialami organisasi disebut sebagai isu strategis, namun hanya masalah atau kondisi yang dianggap berdampak signifikan terhadap tujuan atau eksistensi organisasi yang akan mendapat prioritas perhatian & respon.

Diagnosa isu strategis terbagi menjadi 3 tahap, yaitu *issue activation*, *issue assessment* dan *SID Outcome*.<sup>27</sup> *Issue activation* merupakan proses awal yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan isu strategis yang dihadapi organisasi. Terdapat beberapa metode dalam tahap ini antara lain: *Environment scanning* (pembacaan & penilaian lingkungan organisasi), *Decision making* (pengambilan keputusan), *Problem sensing* (deteksi persoalan organisasi), *Gap analysis* (identifikasi kondisi ideal dan kondisi aktual organisasi) serta *Criteria analysis* (klasifikasi isu strategis dan non strategis). Dalam analisis kriteria, isu diklasifikasikan sebagai strategis ketika berpotensi mengubah status quo organisasi dan atau mengubah cara kerja organisasi selama ini.

*Issue assessment* sebagai tahap lanjutannya, terdiri dari 2 penilaian yaitu *Urgency Assessment* dan *Feasibility Assessment*. Pada tahap ini, nilai urgensi didefinisikan sebagai penilaian terhadap potensi atau proyeksi kerugian bagi organisasi apabila isu tidak direspon dengan tepat, sedangkan nilai feasibility dimaksudkan sebagai penilaian atau kemampuan aktual dan potensial organisasi dalam menangani isu. Dutton dan Duncan menawarkan empat aspek penilaian urgensi sebuah isu, yaitu: (1) *survivality*, atau pengaruh isu terhadap eksistensi organisasi; (2) *time pressure*, atau tenggat waktu organisasi untuk merespon isu; (3) *visibility*, atau keterlihatan isu bagi mayoritas elemen organisasi dan (4) *responsibility* atau tanggung jawab organisasi terhadap persoalan atau bidang isu. Sedangkan untuk penilaian feasibility, aspek penilaian yang digunakan yaitu: (1) pengetahuan manajer terhadap pemecahan isu; (2) kepemilikan sumber daya potensial untuk mengatasi isu.

*SID outcome* sebagai tahap akhir sejatinya merupakan temuan isu strategis dari tahap-tahap yang dijalankan sebelumnya. Dengan orientasi mendudukan posisi tiap isu strategis organisasi dan menentukan tingkat prioritas respon masing-masing, tahap ini dijalankan dengan analisis silang antara hasil penilaian urgensi dan hasil penilaian feasibility. Penerapan tahap ini menggunakan bantuan pemodelan matriks atau kuadran empat kotak dengan masing-masing berisi panduan rekomendasi respon yang bisa dijalankan manajer. Gambaran tabel matriks yang digunakan adalah sebagai berikut:

---

<sup>27</sup> Dutton dan Duncan, "The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis."

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

Gambar 1 - Matriks Penilaian Isu Strategis

### Organizational Decline

Dalam konteks organisasi dakwah, krisis seringkali tidak terdeteksi sejak awal karena adanya euforia spiritual dan asumsi anggota organisasi bahwa “kerja dakwah adalah ibadah” sehingga hanya berfokus pada aspek nilai ibadahnya dan mengesampingkan tata kelola organisasi profesional serta mengabaikan gejala-gejala disfungsi organisasi.<sup>28</sup> *Organizational decline* atau kemunduran organisasi merupakan suatu kondisi penurunan kinerja yang sistematis dan berkelanjutan yang dapat menghadirkan malapetakan bagi organisasi jika tidak ditangani dengan tepat. Efek kesalahan respon terhadap gejala penurunan organisasi seperti disfungsi institusional, kehilangan legitimasi, dan pada akhirnya berpotensi terjadi pembubaran organisasi.<sup>29</sup>

Krisis dalam organisasi dakwah ditandai dengan terganggunya fungsi-fungsi utama organisasi, menurunnya intensitas dan efektivitas program, meredupnya partisipasi anggota, melemahnya legitimasi kepemimpinan organisasional bahkan sulitnya organisasi mengembangkan keanggotaan. Berbeda dengan organisasi bisnis yang dapat mendeteksi gejala krisis melalui pengukuran indikator finansial, krisis pada organisasi dakwah bersifat lebih menyeluruh dan multidimensional karena melibatkan aspek spiritual, ideologis, struktural, dan sosial.<sup>30</sup> Krisis yang dialami organisasi dakwah tidak hanya mengancam keberlanjutan program, tetapi juga kelangsungan misi dakwah itu sendiri. Gejala-gejala krisis pada organisasi dakwah di atas sejalan dengan konsep *Organizational Decline* yang memandang kemunduran organisasi sebagai proses bertahap yang diawali dari *blinded stage* atau penolakan terhadap realitas krisis, kemudian *inaction stage* atau pembiaran kondisi krisis, lalu *faulty action stage* atau kekeliruan dalam menetapkan respon, berikutnya *crisis stage* atau kondisi krisis yang dialami oleh organisasi dan terakhir *dissolution stage* atau pembubaran atau hilangnya eksistensi organisasi.<sup>31</sup>

<sup>28</sup> Taufan Arifianto, “Paradigma Workplace Management pada Lembaga Dakwah,” *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 1, no. 1 (2023): 41–62, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v1i1.8>.

<sup>29</sup> Johanna Fernández, “Organizational Decline,” *The Young Lords*, no. January (2020): 335–78, <https://doi.org/10.5149/northcarolina/9781469653440.003.0012>.

<sup>30</sup> Syawal dkk., “Value-Based Crisis Management in Islamic Education Management: Typology, Multidimensional Impacts and An Integrated Model.”

<sup>31</sup> William Weitzel dan Ellen Jonsson, “Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension,” *Administrative Science Quarterly* 34, no. 1 (1989): 91–109.

Weitzel dan Jonsson memetakan lima tahap penurunan organisasi, yang masing-masing mencerminkan kualitas keterpurukan serta respons manajerial yang seharusnya dikembangkan untuk mengatasinya. *Blindness* adalah kondisi ketidaksadaran terhadap perubahan kondisi eksternal maupun permasalahan yang dihadapi dalam internal organisasi. Organisasi di fase ini dianggap gagal mengenali tanda-tanda awal disfungsi sebab pimpinan organisasi sering kali mengabaikan atau meremehkan sinyal-sinyal krisis yang muncul seperti penurunan kualitas pelayanan, ketidakefisienan proses, atau ketidakpuasan stakeholder. *Inaction* adalah kondisi saat masalah sudah teridentifikasi, namun tidak diikuti oleh tindakan yang konkret dan signifikan dari pengambil keputusan. Manajer dakwah mungkin menyadari adanya penyimpangan atau gejala penurunan, tetapi memilih untuk bersikap pasif, menganggap masalah sepele, atau berharap masalah akan berhenti dengan sendirinya. *Faulty Action* adalah kondisi ketika masalah organisasi semakin terasa nyata, manajer organisasi mulai mengambil berbagai kebijakan respon, namun langkah-langkah yang diambil justru keliru atau tidak efektif. Dalam banyak kasus, pemimpin organisasi mengadopsi strategi yang bersifat kosmetik, simbolik, atau reaktif tanpa menyentuh akar masalah struktural. *Crisis* adalah kondisi ketika organisasi menghadapi konsekuensi dan dampak serius dari akumulasi kesalahan dan kegagalan dalam tahap-tahap sebelumnya. Saat situasi krisis sudah terjadi, kerugian sumber daya semakin melambung, kepercayaan stakeholder menurun, dan organisasi mulai kehilangan arah strategisnya. Fase ini ditandai oleh fungsi-fungsi pengambilan keputusan yang tidak berjalan dengan baik, penurunan kinerja, serta kemungkinan munculnya tekanan eksternal seperti pengawasan regulator, migrasi anggota, atau tuntutan pembubaran organisasi. *Dissolution* adalah tahap terakhir saat krisis tidak berhasil dikelola dengan baik sehingga berdampak pada pemubaran organisasi. Saat fase ini terjadi, organisasi akan mengalami penghentian fungsi-fungsi inti, penarikan dukungan dari stakeholder, serta tidak adanya jalan keluar yang dapat diambil. Dalam konteks organisasi dakwah, tahap ini berwujud nyata bentuk vakumnya kegiatan dakwah, bubarnya struktur kepengurusan, serta hilangnya legitimasi sosial maupun spiritual.<sup>32</sup>

Gejala penurunan organisasi dakwah juga dapat dipotret menggunakan tahapan organizational di atas. Tahap Blinded state terjadi ketika organisasi tidak menyadari adanya ancaman atau mengabaikan sinyal awal penurunan hasil maupun kinerja organisasi. Persoalan awal ini dapat diklasifikasi sebagai persoalan internal organisasi seperti konflik kepemimpinan dalam organisasi, penyimpangan moral pengurus organisasi, inefisiensi dalam penggunaan sumber daya organisasi dan bentuk-bentuk ketidakmampuan manajer dalam mengelola aset dakwah secara optimal.<sup>33</sup> Selain itu juga terdapat faktor penyebab eksternal berupa terjadinya bencana alam seperti Covid-19<sup>34</sup>, perubahan regulasi organisasi dakwah hingga perkembangan teknologi digital di tengah masyarakat.<sup>35</sup> Lebih lanjut, hal ini dapat memicu terjadinya penurunan

---

<sup>32</sup> Budi Santoso dan Herni Justiana Astuti, "Siklus Hidup Organisasi: Upaya-Upaya Strategis Dalam Menghadapi Gejala Penurunan Organisasi Agar Dapat 'Going Concern' Dan Tetap Unggul."

<sup>33</sup> Syawal dkk., "Value-Based Crisis Management in Islamic Education Management: Typology, Multidimensional Impacts and An Integrated Model."

<sup>34</sup> Ahmad Zain Sarnoto dan Khasnah Syaidah, "Manajemen Krisis Pondok Pesantren dalam Mempertahankan Pola Pendidikan Di Tengah Pandemi Covid-19," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. Special Issue (2022): 363–74, <https://doi.org/10.30868/ei.v10i001.2161>; Jeudi Aneigia Branchais dan Agus Machfud Fauzi, "Aktivitas Dakwah Gerakan Salafi Pada Masa Pandemi Covid-19," *Al-Mutharahah: Jurnal Penelitian dan Kajian Sosial Keagamaan* 18, no. 1 (2021): 52–61.

<sup>35</sup> Athik Hidayatul Ummah, "Dakwah Digital dan Generasi Milenial," *Tasâmuh* 18, no. 1 (2020): 54–78.

jumlah peserta kajian dakwah, antusiasme peserta kajian dakwah yang kian menyusut, pelaksanaan program tetap berjalan namun mengalami stagnasi hingga sulitnya regenerasi kader dari waktu ke waktu. Ironisnya, situasi ini dianggap sebagai fluktuasi dakwah biasa atau bahkan menyalahkan faktor eksternal seperti kesibukan, jadwal atau cuaca dengan tidak melakukan koreksi terhadap strategi dakwah itu sendiri.

Tahap *Inaction state* terjadi ketika organisasi mulai menyadari masalah, tetapi tidak mengambil tindakan berarti. Pada situasi ini, ditengah berbagai penurunan hasil dan kinerja organisasi dakwah yang telah terjadi alih-alih melahirkan terobosan strategi fundamental kegiatan rapat manajerial hanya berjalan normatif tanpa menyentuh esensi persoalan dakwah dan gagasan pemecahannya. Manajer dan pengurus organisasi dakwah masih memegang erat status quo dan pola-pola kinerja lama yang terbukti gagal mempertahankan minat anggota lama dan menarik minat anggota baru. Tahap *Faulty action stage* adalah ketika manajer sudah melakukan beberapa rangkaian solusi, tetapi tindakan solusi yang diambil tidak tepat seperti misalnya menambah jumlah kegiatan tanpa memperbaiki kualitas pelaksanaannya, menghadirkan penceramah populer berbiasa besar namun tidak memperbaiki sistem pengkaderan oraganisasi, memprioritaskan event berskala besar namun acuh pada program rutin minggunya hingga menekan partisipasi anggota lama secara intensif namun tidak memahami dan memenuhi kebutuhan mereka. Hal ini berakibat semakin terkurasnya sumber daya organisasi untuk menjalankan program-program yang kurang berkontribusi dan semakin membuat anggota mengalami tekanan, pada akhirnya akan semakin memperbesar terjadinya konflik dan ketengan dalam organisasi.

Tahapan *Crisis stage* terjadi ketika organisasi memasuki kondisi genting yang mengancam keberlangsungan, dengan ditandai oleh beberapa gejala krusial seperti: beberapa pengurus inti mulai mengurangi intensitas kegiatan bahkan mengundurkan diri, organisasi tidak memiliki kandidat penerus untuk melanjutkan program, terjadinya penurunan kepercayaan anggota yang berdampak langsung pada berhentinya program utama organisasi. Dalam situasi semacam ini, legitimasi organisasi menjadi menurun dalam pandangan publik dan keberadaannya dipertanyakan. Tahap *Dissolution stage* adalah saat organisasi benar-benar berhenti menjalankan berbagai programnya. Selain berhentinya program, struktur kepengurusan yang ada saat ini tidak berjalan dan tidak ada kepengurusan baru yang dapat menghidupkan kegiatan yang ada. Organisasi dalam situasi ini hanya sekedar nama dan tidak memiliki esensi yang bersifat aktif.

### ***Conceptual Framework***

*Strategic Issue Diagnosis* (SID) yang dikembangkan dapat diposisikan sebagai pendekatan kognitif-strategis untuk mengatasi dilema yang dialami oleh manajer organisasi saat dituntut menjalankan pengambilan keputusan menghadapi dinamika masalah yang kompleks. Kerangka kerja SID terbagi menjadi 3 tahapan utama yaitu *issue activation*, *issue assessment* dan *SID Outcome*, yang secara berturut-turut dapat dimaknai sebagai tahap mengidentifikasi dan menyadari adanya isu strategis, lalu melakukan penilaian terhadap isu strategis dengan 2 parameter urgensitas dan feasibilitas dan terakhir adalah penyimpulan posisi isu strategis satu sama lain dengan menggunakan metode kuadran matriks layaknya analisis SWOT. Terlahir dan dikembangkan dalam domain perusahaan bisnis tidak membuat kerangka konsep SID mustahil diterapkan dalam konteks organisasi dakwah, sebab secara esensi kerangka teoritik SID

menawarkan nilai konseptual yang kokoh dan tidak membutuhkan kriteria penilaian spesifik organisasi bisnis seperti: kondisi finansial, penjualan, perilaku pasar, dan lain-lain.

Penerapan tahap *issue activation* atau pengenalan isu dalam praktek organisasi dakwah dapat diterapkan sedari awal saat organisasi mulai menjalankan programnya. Pada kasus spesifik ketika organisasi mengalami penurunan atau berada pada fase krisis, gejala persoalan seringkali sudah dapat dideteksi sejak awal, misalnya berupa: stagnasi program dakwah, menurunnya keterlibatan anggota lama, kebingungan menerjemahkan visi ke dalam konteks aktual, serta krisis pendanaan dakwah, penurunan kredibilitas kepemimpinan hingga sulitnya organisasi dakwah mengembangkan anggotanya. Tahap *issue activation* mengambil posisi yang penting dan krusial untuk membantu manajer menangkap *weak signals*, yaitu gejala-gejala awal dengan kadar yang ringan tentang berbagai macam proyeksi perubahan dalam organisasi dakwah yang belum terlihat secara aktual dan eksplisit. Pendekatan ini mirip dengan konsep *strategic early warning system (SEWS)* yang menekankan pentingnya deteksi dini terhadap persoalan urgen atau isu strategis bagi sebuah organisasi.<sup>36</sup> Dalam penerapannya, organisasi dakwah perlu menerapkan berbagai metode deteksi kondisi internal dan eksternal organisasi sehingga dapat mendeteksi berbagai gejala sejak mula.

Setelah sinyal dikenali, tahap berikutnya dalam kerangka kerja SID adalah melakukan interpretasi atau penilaian terhadap isu. Umumnya, penilaian pada tahap ini sangat dipengaruhi oleh latar belakang nilai, ideologi, dan struktur kekuasaan dalam organisasi khususnya pengambil keputusan. Meski kerangka SID sudah menawarkan parameter yang jelas dalam menilai yaitu urgensi dan feasibilitas, dalam penggunaan di konteks dakwah masih akan menimbulkan berbagai varian tafsir dan pemaknaan. Dalam konteks dakwah, penetapan status urgen atau tidanya sebuah isu sering kali dibentuk oleh pandangan mendalam tentang visi-misi, syariat, serta nilai-nilai dan etika keagamaan. Dengan demikian, organisasi dakwah dengan nilai A sangat mungkin menjadikan isu X sebagai isu yang bernilai strategis sedangkan organisasi B dengan nilai berbeda akan menempatkan isu Y sebagai isu yang bernilai strategis ketika kedua organisasi ini dihadapkan pada persoalan yang sama. Interpretasi ini bisa berasal dari banyak aktor organisasi, mulai dari pengurus inti organisasi, pembina, pimpinan spiritual hingga anggota komunitas. Lebih lanjut, pada konteks organisasi dakwah dengan dominasi kepemimpinan kultural yang kuat, kekuatan naratif dan hegemonik individu-pemimpin dapat menentukan keputusan yang akan diikuti oleh anggota organisasi tanpa ada bantahan.<sup>37</sup> Pada konteks identifikasi isu strategis, situasi ini akan menghasilkan penilaian sepihak apakah sebuah isu dinaikkan ke ranah strategis atau tetap dimaknai sebagai masalah operasional semata.

Paparan ini menunjukkan bahwa tahap penilaian isu strategis mutlak dibutuhkan pada saat manajer menghadapi berbagai dinamika kondisi organisasi dakwah yang kompleks. Namun upaya melakukan penilaian ini terhambat dengan adanya karakteristik dakwah yang mengutamakan aspek nilai, spiritualitas dan kepatuhan pada pimpinan spiritual sehingga akan berpotensi mengaburkan objektifitas penilaian isu strategis itu sendiri. Dibutuhkan kerangka penafsiran yang lebih operasional pada saat menggunakan parameter urgensi dan feasibilitas dalam penilaian

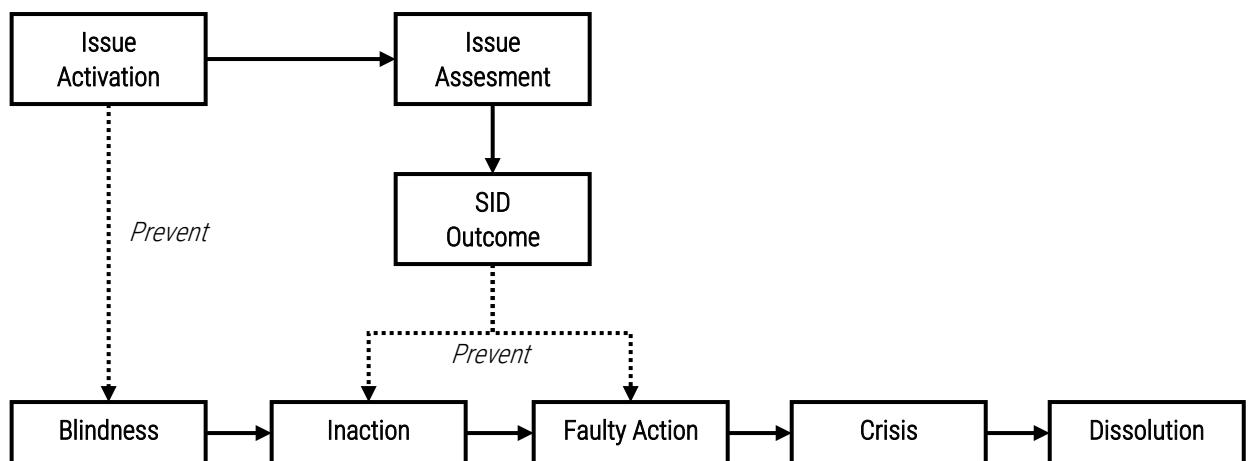
---

<sup>36</sup> Giorgia Casella, "From Weak Signals to Strategic Business Decisions : A Study of Early Warning Systems in Multinational Corporations," no. September (Technical University of Applied Sciences, 2024), 28–35, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25629.73444>.

<sup>37</sup> Dewi Masitah dan Moch Mubarak Muharam, "Hegemoni Agama (Kyai) dalam Pemilihan Wali Kota Pasuruan 2020," *Jurnal El-Riyasah* 12, no. 2 (2022): 234, <https://doi.org/10.24014/jel.v12i2.14065>.

isu strategis organisasi dakwah. Ukuran-ukuran operasional pada aspek *survivality* dapat diterjemahkan secara langsung sebagai eksistensi dan keberlangsungan dakwah; aspek *time pressure* dapat dipahami sebagai kemendesakan isu untuk segera di tangani; aspek *visibility* dioperasionalkan sebagai ukuran seberapa banyak anggota organisasi dakwah yang menyadari dan merasakan persoalan yang dinilai dan terakhir aspek 4) *responsibility* dimaknakan sebagai lingkup tanggung jawab persoalan yang diemban oleh organisasi dakwah, sebab tidak semua aspek kehidupan dan sistem kemasyarakatan menjadi tanggung jawab organisasi dakwah.

Setelah organisasi dakwah melakukan penilaian isu strategis, langkah berikutnya adalah menuju SID outcome yang menjadi jembatan terakhir bagi organisasi sebelum bergerak ke tahap formulasi strategi. Pada tahap memunculkan outcome ini, manajer perlu mendudukan setiap isu strategi yang teridentifikasi secara tepat pada matriks 4 kuadran yang dibuat. Tiap-tiap kuadran dalam matriks isu strategis memiliki pemaknaan & paket rekomendasi strategi berbeda. **Kuadran I** menunjukkan hasil penilaian isu strategis yang tidak memiliki urgensi untuk ditangani dan organisasi tidak cukup mampu merespon isu tersebut, maka isu pada kuadran ini dapat diabaikan. **Kuadran II** menunjukkan hasil penilaian isu strategis yang memiliki urgensi namun manajer menilai organisasi memiliki kapasitas dalam merespon isu tersebut, maka isu ini disikapi secara oportunistik hanya saat benar-benar dibutuhkan saja. **Kuadran III** menunjukkan hasil penilaian isu strategis yang urgen namun manajer menilai organisasi tidak memiliki cukup kapasitas untuk merespon. **Kuadran IV** menunjukkan hasil penilaian isu strategis dianggap memiliki urgensi untuk direspon dan organisasi dianggap memiliki kapasitas dalam merespon, maka isu dalam kuadran ini akan mendapat perhatian ekstra dalam formulasi startegi. Respons yang dihasilkan dari setiap penilaian isu strategis tidak cukup hanya bersifat formal mengacu pada paket rekomendasi yang telah disediakan pada matriks, namun penting pula mempertimbangkan secara sistematis aspek-aspek khas organisasi dakwah seperti visi-misi dakwah, nilai-nilai keislaman, kapasitas organisasi, serta legitimasi eksternal. Selaian itu, pada konteks organisasi dakwah, respons atas isu strategis juga perlu menyeimbangkan antara hasrat dan ghirah spiritual dengan dan kebutuhan operasional organisasi. Beberapa respon strategis yang mungkin muncul meliputi: revitalisasi program berbasis generasi muda, diversifikasi sumber pendanaan, pembaruan model regenerasi kader, dan penyusunan ulang hubungan dengan komunitas eksternal.



Gambar 2 – Figur Sintesa Kerangka Kerja Diagnosa Isu Strategis

Ketika organisasi dakwah mengalami kondisi organizational decline yang menjurus pada fase krisis organisasi sebagaimana yang digambarkan dalam model Weitzel: *blindness* → *inaction* → *faulty action* → *crisis* → *dissolution*, penerapan SID dapat secara tepat dan relevan dijalankan sebagai alat preventif dan korektif. Dengan menjalankan tahapan *issue activation* dan *issue assessment*, organisasi dapat mencegah bahkan membalikkan proses kemunduran organisasi sejak fase awal *blindness* (ketidaksadaran), sebab faktor utama yang memicu terjadinya *blindness* adalah abainya organisasi terhadap kondisi lingkungan sekitar baik internal maupun eksternal sehingga berbagai macam *weak signals* yang seharusnya menjadi alarm bagi organisasi menjadi diabaikan. Kondisi ini dapat tertangani dengan dilaksanakannya tahap *issue activation* secara sistematis dan berkelanjutan oleh anggota organisasi baik dalam bentuk menjangkau respon anggota organisasi maupun mengembangkan berbagai sistem deteksi persoalan organisasi. Lebih lanjut, jika isu strategis dapat terdeteksi sejak awal maka manajer organisasi dapat mengembangkan berbagai opsi respons strategis yang diarahkan pada penataan ulang yang bersifat lebih substansi dan strategis dan mendorong organisasi bergerak ke arah revitalisasi sebelum memasuki fase krisis.

Penerapan kerangka kerja diagnosa isu strategis pada konteks organisasi di fase krisis menghasilkan beberapa temuan paradigmatik & metodologis, antara lain: *Pertama*, kerangka kerja SID banyak mengandalkan interpretasi data sejak saat identifikasi isu, penilaian isu strategis hingga penempatan isu strategis pada 4 kuadran. Hal ini mengandung efek samping terjadinya *bounded rationality* dalam pengambilan keputusan sebab proses berpikir banyak mengandalkan pengetahuan atau pengalaman subjek dibanding kaidah logis<sup>38</sup>. Untuk meminimalisir subjektivitas manajer, maka metode *focus group discussion* dengan melibatkan banyak *stakeholder* sering dijalankan. *Kedua*, data isu strategis tidak selalu berkonotasi negatif (masalah, hambatan, tantangan, dll) namun bisa pula kondisi yang bernilai positif (potensi, peluang, kekuatan, dll).

*Ketiga*, meski penilaian urgensi isu strategis sudah memiliki parameter penilaian, namun tidak disediakan skala pengukuran yang jelas. Sehingga dikembalikan pada subjektivitas manajer. Selain itu Pada penilaian urgensi, 4 kriteria penilaian yang digunakan seharusnya memiliki kadar bobot 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 urgensi dan feasibilitas mestinya tidak bersifat hitam-putih atau tinggi-rendah namun memiliki ukuran skala. Dalam penerapannya, tingkat urgensi memiliki spektrum kadar yang sangat beragam. Pemaksanaan kerangka kerja demikian membuat interpretasi & penilaian menjadi bias dan terlalu menggeneralisir. 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. *Keenam*, Isu strategis nantinya akan memandu fokus manajer dalam perumusan strategi, artinya: (1) manajer tidak perlu

<sup>38</sup> Mario Coccia, "Critical Decisions in Crisis Management: Rational Strategies of Decision Making," *Journal of Economics Library* 7, no. 2 (2020): 81–96.

merumuskan respon 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.

## Simpulan

Diagnosa isu strategis sangat relevan diterapkan pada organisasi yang mengalami penurunan performa bahkan mengindikasikan situasi krisis. Saat organisasi menghadapi masalah kompleks dan saling terkait satu sama lain, manajer akan mengalami distraksi fokus pada berbagai persoalan yang menuntut untuk segera direspon, padahal tiap persoalan tersebut memiliki nilai strategis yang berbeda-beda bagi organisasi. Pada situasi ini, manajer perlu menjalankan diagnosa isu strategis sehingga dapat dengan tepat merespon kondisi yang terjadi secara proporsional & relevan. Namun perlu diingat bahwa simpulan ini tidak menafikkan kebutuhan penggunaan kerangka kerja diagnosa isu strategis pada konteks lain secara umum. Organisasi dakwah yang tidak sedang berada dalam fase krisis pun akan dihadapkan pada dinamika situasi internal dan eksternal yang butuh untuk direspon sebagai sebuah keniscayaan mengingat keberadaannya tidak di ruang hampa. Seriring semakin bersanya skala organisasi maka akan semakin luas pula faktor-faktor internal dan eksternal yang perlu dipertimbangkan pada saat akan merumuskan strategi pencapaian tujuan. Pada tahap ini, manajer organisasi dakwah secara umum tetap membutuhkan kompas yang membantunya untuk mengidentifikasi isu strategis pada situasi tertentu dan menggagas respon strategi yang relevan dengan hasil identifikasinya.

Isu strategis bagi organisasi dakwah dijalankan melalui tiga tahap yaitu yaitu *issue activation*, *issue assessment* dan *SID Outcome*, yang secara berturut-turut dapat dimaknai sebagai tahap mengidentifikasi dan menyadari adanya isu strategis, lalu melakukan penilaian terhadap isu strategis dengan 2 paramer urgensitas dan feasibilitas dan terakhir adalah penyimpulan posisi isu strategis satu sama lain dengan menggunakan metode kuadran matriks layaknya analisis SWOT. Pelaksanaan diagnosa isu strategis pada organisasi dakwah perlu dijalankan secara sistematis dan berkelanjutan agar didapatkan hasil deteksi yang valid dan mendalam, sebab isu strategis dapat mengalami perubahan seiring dengan perkembangan dinamika situasi yang dihadapi organisasi. Dengan memahami tahapan ini, pemimpin organisasi dakwah diharapkan dapat mengambil langkah yang lebih proaktif, bukan reaktif, dalam merancang strategi revitalisasi yang berakar pada kesadaran krisis dan komitmen transformasi.

Penggunaan kerangka kerja diagnosa isu stratgis dapat diterapkan sejak awal dalam keseharian organisasi untuk mencegah terjadinya blindness atau kebutaan organisasi terhadap kondisi persoalan yang sedang dihadapi. Pada saat awal munculnya weak signals ini, organisasi bisa tidak merasakan dampak, namun mengabaikannya hanya akan memperbesar persoalan di masa depan. Sehingga organisasi dakwah perlu secara serius membangun *early warning system* dan kapasitas reflektif untuk mengenali tanda-tanda krisis sejak dini. Diperlukan pendekatan manajerial yang tidak hanya bertumpu pada nilai dan semangat dakwah, tetapi juga didasarkan pada kerangka strategis yang mampu membaca perubahan, mengelola sumber daya, dan menyusun ulang arah organisasi.

## Bibliografi

- Abedin, Bahareh, Asadollah Kordnaeij, Hasan Danaee Fard, dan 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/itm.2015.5.1.4>.
- Abedin, Bahareh, Asadollah Kordnaeij, Hasan Danaee Fard, dan Seyed Hamid Khodadad Hoseini. "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>.
- Affandy, Shofyan. "Impementasi Analisis SWOT (Strenght, Weakness, Opportunity, Threat) pada Organisasi Dakwah." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 1 (2022): 179–94. <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i1.241>.
- Aneigia Branchais, Jeudi, dan Agus Machfud Fauzi. "Aktivitas Dakwah Gerakan Salafi Pada Masa Pandemi Covid-19." *Al-Mutharahah: Jurnal Penelitian dan Kajian Sosial Keagamaan* 18, no. 1 (2021): 52–61.
- Arifianto, Taufan. "Diagnosa Isu Strategis dalam Perencanaan Organisasi: Studi pada Lembaga Daycare Islami ABC Surabaya." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 3, no. 1 (2025): 123–42. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v3i1.42>.
- Arifianto, Taufan. "Paradigma Workplace Management pada Lembaga Dakwah." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 1, no. 1 (2023): 41–62. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v1i1.8>.
- Budi Santoso, Suryo, dan 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>.
- Bule, Mateja, dan Gregor Polančič. "Analysis and Synthesis of Theoretical and Practical Implications of Case Management Model and Notation." *Information* 16, no. 4 (2025). <https://doi.org/10.3390/info16040310>.
- Casella, Giorgia. "From Weak Signals to Strategic Business Decisions : A Study of Early Warning Systems in Multinational Corporations." no. September. Technical University of Applied Sciences, 2024. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25629.73444>.
- Coccia, Mario. "Critical Decisions in Crisis Management: Rational Strategies of Decision Making." *Journal of Economics Library* 7, no. 2 (2020): 81–96.
- Dutton, Jane E., dan 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>.
- Endang Wahyuningsih dan Syahbana Daulay. "Pendampingan Remaja Masjid Sehat-Smart-Rabani." *WASATHON Jurnal Pengabdian Masyarakat* 1, no. 01 (2023). <https://doi.org/10.61902/wasathon.v1i01.593>.
- Fernández, Johanna. "Organizational Decline." *The Young Lords*, no. January (2020): 335–78. <https://doi.org/10.5149/northcarolina/9781469653440.003.0012>.
- Hardie, Jessica Halliday, Lisa D. Pearce, dan Melinda Lundquist Denton. "The Dynamics and Correlates of Religious Service Attendance in Adolescence." *Youth & Society* 48, no. 2 (2016): 151–75. <https://doi.org/10.1177/0044118X13483777>.
- Hidayat, Arifin Hidayat. "Problematika Dakwah Remaja Masjid Nurul Iman dalam Melaksanakan Perayaan Hari Besar Islam di Manunggang Julu Padang Sidempuan." *Tadbir: Jurnal*

- Manajemen Dakwah FDIK IAIN Padangsidempuan* 4, no. 1 (2022): 191–208. <https://doi.org/10.24952/tad.v4i1.5830>.
- Kuvaas, Bard. "Strategic Issue Diagnosis: The Roles of Organizational Scanning, Information Processing Structure of Top Management Teams, and Managers' Cognitive Complexity." no. August. Norwegian School of Economics and Business Administration in, 1998.
- Masitah, Dewi, dan Moch Mubarak Muharam. "Hegemoni Agama (Kyai) dalam Pemilihan Wali Kota Pasuruan 2020." *Jurnal El-Riyasah* 12, no. 2 (2022): 234. <https://doi.org/10.24014/jel.v12i2.14065>.
- Pane Fitri dan Siregar Sylviana. "Pengambilan Keputusan pada Saat Krisis dan Perilaku dalam Organisasi Fitri Handayani Sitorus Pane, Sylviana Siregar." *JIKEM: Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen* 2, no. 2 (2022): 3529–35.
- Prima Sari, Rr. Febrina. "Desain Manajemen Krisis pada Lembaga Dakwah di Masa Pandemi Covid-19." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 2, no. 2 (2021): 393–418. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v4i1.2474>.
- Sarnoto, Ahmad Zain, dan Khasnah Syaidah. "Manajemen Krisis Pondok Pesantren dalam Mempertahankan Pola Pendidikan Di Tengah Pandemi Covid-19." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. Special Issue (2022): 363–74. <https://doi.org/10.30868/ei.v10i001.2161>.
- Syawal, Ahmad, Nadilla Aleyda Maqhfira Agustin, Salsabila Nur Imatul Adzillah, dan Futry Ayu Lestari. "Value-Based Crisis Management in Islamic Education Management: Typology, Multidimensional Impacts and An Integrated Model." *Sunan Kalijaga International Journal on Islamic Educational Research* 9, no. 1 (2025).
- Teixeira, José Eduardo Valladares, Fernando Antonio Ribeiro Serra, dan 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>.
- Ummah, Athik Hidayatul. "Dakwah Digital dan Generasi Milenial." *Tasâmuh* 18, no. 1 (2020): 54–78.
- Weitzel, William, dan Ellen Jonsson. "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension." *Administrative Science Quarterly* 34, no. 1 (1989): 91–109.
- Widiatmaka, Pipit. "Peran Organisasi Kepemudaan dalam Membangun Karakter Pemuda dan Implikasinya Terhadap Ketahanan Pribadi Pemuda." *Jurnal Ketahanan Nasional* 22, no. 2 (2016): 180–98. <https://doi.org/10.22146/jkn.12002>.
- Yuliantika, Anindhita Arina, Muhammad Mukharom Ridho, Parwanto Parwanto, dan Mowafg Abraham Masuwd. "Developing a Generation Z-Friendly Da'wah Concept Based on Buya Hamka's Perspective in Tafsir Al-Azhar." *Al-Jadwa: Jurnal Studi Islam* 4, no. 2 (2025): 210–23. <https://doi.org/10.38073/aljadwa.v4i2.2322>.

