



FORMULASI STRATEGI LEMBAGA JASA PSIKOLOGI DAN PENDIDIKAN ISLAMI: STUDI PADA CV. ASA SIDOARJO TAHUN 2026

Luqman Kurniawan

STID Al-Hadid, Surabaya

luqmankurniawan05@gmail.com

Abstrak: CV. ASA (Asieq Surya Abadi) hadir merespons kebutuhan lembaga dakwah dan pendidikan akan layanan psikologi pendidikan bermisi dakwah bil-hal, bukan semata orientasi bisnis. Dimensi dakwah lembaga ini tercermin pada komponen Spiritual dalam empat kecerdasan ASIEQ (Adversity, Spiritual, Intelegensi, Emosional) sebagai basis seluruh program, serta Diklat ESQ (Emotional Spiritual Quotient) Berkarakter bagi peserta didik binaan. CV ASA menaungi dua unit usaha, Surya Psychological dan Asieq Educare, dan menghadapi target pertumbuhan 60 sekolah mitra serta 150 siswa bimbingan belajar pada tahun 2026. Studi ini merumuskan alternatif strategi pengembangan CV ASA untuk tahun 2026 melalui pemetaan isu strategis pada enam area fungsional, mengadaptasi delapan langkah model perencanaan strategis John M. Bryson. Artikel ini menggunakan studi kasus kualitatif dengan analisis SWOT non-matriks berbasis area fungsional, data dihimpun dari wawancara mendalam dan dokumen profil lembaga. Hasil studi menunjukkan isu strategis dominan berupa beban kerja rangkap staf, ketergantungan pendanaan pada Dana BOS, dan residu masalah integritas administratif. Alternatif strategi mencakup standarisasi SOP rekrutmen, diversifikasi pendanaan, penguatan kontrol dokumen digital, serta konsolidasi wilayah operasional. Bagi lembaga dakwah dan sosial berskala kecil-menengah, studi kasus tunggal ini menegaskan bahwa keberlanjutan misi dakwah melalui jasa profesional menuntut penataan SDM dan tata kelola sebagai prasyarat sebelum ekspansi layanan dilakukan secara bertanggung jawab.

Kata Kunci: formulasi strategi, model Bryson, analisis SWOT fungsional, lembaga dakwah dan pendidikan, CV ASA.

Abstract: STRATEGY FORMULATION OF PSYCHOLOGY AND ISLAMIC EDUCATION SERVICE INSTITUTIONS: A STUDY OF CV. ASA SIDOARJO IN 2026. CV. ASA (Asieq Surya Abadi) was established to meet the need among dakwah and educational institutions for psychology-education services carrying a dakwah bil-hal mission, not merely a business orientation. Its dakwah dimension is reflected in the Spiritual component within the four ASIEQ intelligences (Adversity, Spiritual, Intelligence, Emotional) underlying its programs, and its ESQ (Emotional Spiritual Quotient) Character Training program. CV ASA oversees two business units, Surya Psychological and Asieq Educare, and faces a 2026 growth target of 60 partner schools and 150 tutoring students. This study formulates development strategy alternatives for CV ASA for 2026 by mapping strategic issues across six functional areas, adapting Bryson's eight-step strategic planning model. The article uses a qualitative case study with functional-area, non-matrix SWOT analysis; data were collected through in-depth interviews and institutional documents. Findings show the dominant strategic issues are staff double-job workload,

funding dependence on BOS (School Operational Assistance) funds, and residual administrative integrity problems. Strategy alternatives include standardizing recruitment SOPs, diversifying funding, strengthening digital document control, and consolidating priority operational areas. For small-to-medium dakwah and social institutions, this single case study confirms that sustaining a dakwah mission through professional services requires strengthening human resources and governance as a prerequisite before responsibly expanding services.

Keywords: *strategy formulation, Bryson model, functional SWOT analysis, dakwah and educational institution, CV ASA.*

Pendahuluan

Kajian formulasi strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam merupakan topik yang terus berkembang dalam literatur manajemen pendidikan dan dakwah di Indonesia, mencakup penerapannya pada berbagai jenis lembaga mulai dari pendidikan tinggi hingga lembaga jasa pendidikan non-formal.¹ Perhatian terhadap pemilihan formulasi strategi yang tepat untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam ini muncul karena kompleksitas tantangan internal dan eksternal yang dihadapi lembaga-lembaga tersebut,² sementara implementasi manajemen strategik pada lembaga pendidikan pada umumnya menjadi prasyarat keberlanjutan organisasi di tengah persaingan layanan pendidikan yang makin ketat.³

CV. ASA (Asieq Surya Abadi) di Sidoarjo hadir sebagai lembaga jasa psikologi dan pendidikan yang menaungi dua unit usaha, yaitu Surya Psychological yang berfokus pada layanan psikotes dan konseling, serta Asieq Educare yang berfokus pada bimbingan belajar dan penguatan karakter anak berbasis empat kecerdasan ASIEQ (Adversity, Kecerdasan Spiritual, Intelegensi, dan Emosional). Pada aspek Kecerdasan Spiritual secara khusus, ASIEQ membangun nilai dan karakter keagamaan anak melalui program seperti Diklat ESQ (Emotional Spiritual Quotient) Berkarakter, yang menempatkan penguatan spiritual sebagai bagian dari layanan psikologi pendidikan, bukan semata capaian akademik. Dalam perkembangan di tahun 2026, terdapat persoalan terkait permintaan layanan yang membutuhkan kesiapan kapasitas internal yakni kemitraan dengan 60 sekolah untuk Surya Psychological dan 150 siswa bimbingan belajar untuk Asieq Educare. Semua permintaan tersebut ditopang oleh 10 personel yang sebagian besar masih kerja rangkap (*double job*). Kondisi kerja rangkap ini berdampak langsung pada keterbatasan waktu staf sehingga berdampak pada melambatnya pendalaman kompetensi pada masing-masing unit layanan, karena staf yang sama harus membagi perhatian antara tugas psikotes dan bimbingan belajar. Sehingga formulasi strategi pengembangan yang realistis dan berbasis kondisi aktual organisasi menjadi kebutuhan mendesak bagi manajemen CV ASA.

Pada konteks lembaga dakwah dan pendidikan berskala kecil-menengah di Surabaya dan sekitarnya, sebelumnya telah merumuskan strategi jangka pendek bagi Yayasan Pendidikan X

¹ Kabul Suprayitno and Mohammad Khusnul Hamdani, "Implementasi Formulasi Strategi Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam," *TAJID: Jurnal Pemikiran Keislaman Dan Kemanusiaan* 5, no. 2 (2021): 122–38.

² Muhammad Arif Syihabuddin, "FORMULASI STRATEGI PENINGKATAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM," *JALIE: Journal of Applied Linguistics and Islamic Education* 9, no. 1 (2025): 13–32.

³ Mochammad Syafiuddin Shobirin et al., "Memilih Formulasi Strategi Terbaik. Untuk Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan," *Jurnal Education and Development* 11, no. 2 (2023): 190–95; Muhammad Fadhli, "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan," *Continuous Education: Journal of Science and Research* 1, no. 1 (2020): 11–23.

Surabaya⁴ serta strategi penggalangan dana bagi Lembaga Pendidikan Al-Quran (LPQ) Miftahul Jannah Surabaya,⁵ sementara Sumardianto merumuskan strategi pengembangan daycare Islami di Surabaya melalui pendekatan formulasi strategi non-matriks.⁶ Pada konteks lembaga bimbingan belajar, Aini dkk. membahas penerapan analisis SWOT sebagai basis strategi pengembangan program belajar.⁷ Lebih spesifik pada konteks organisasi dakwah, Affandy membahas implementasi analisis SWOT pada organisasi dakwah⁸ serta mengembangkan konsep dan kerangka analisis manajemen strategis dakwah secara lebih luas.⁹ Studi-studi tersebut memberikan pijakan metodologis bagi kajian ini, namun belum ada yang secara khusus mengkaji lembaga jasa psikologi-pendidikan bernilai Islami dengan struktur dua unit usaha (unit penopang dana dan unit pengembangan) sekaligus beban ganda sumber daya manusia sebagaimana ditemukan pada CV ASA, sehingga menjadi celah (gap) yang diisi oleh studi ini.

Sejauh dapat ditelusuri dari literatur terdahulu yang tersedia, kebaruan (*novelty*) studi ini terletak pada tiga hal. Pertama, objek kajian berupa lembaga jasa psikologi-pendidikan dengan struktur dua unit usaha yang saling menopang secara finansial dan operasional belum ditemukan pada studi formulasi strategi lembaga pendidikan Islam sebelumnya, yang umumnya mengkaji satu entitas tunggal seperti daycare¹⁰ atau lembaga pendidikan Al-Quran.¹¹ Kedua, isu beban kerja rangkap (*double job*) sumber daya manusia sebagai isu strategis sentral belum menjadi fokus eksplisit pada literatur formulasi strategi lembaga pendidikan Islam yang ada. Ketiga, studi ini secara eksplisit memosisikan nilai spiritual (ASIEQ dan ESQ) sebagai basis argumentasi keislaman lembaga yang bukan lembaga dakwah struktural konvensional, berbeda dengan objek-objek kajian sebelumnya yang telah menyandang label Islam secara formal pada nama lembaganya.

Berdasarkan uraian di atas, rumusan masalah yang diajukan dalam studi ini adalah: (1) bagaimana isu strategis pada tiap area fungsional CV ASA dapat diidentifikasi berdasarkan kondisi internal dan eksternal organisasi?, dan (2) apa alternatif strategi yang paling relevan dirumuskan untuk mendukung pencapaian target pengembangan CV ASA pada tahun 2026?

Studi sebelumnya yang ditelusuri pada bagian ini memperkuat gambaran bahwa formulasi strategi pada lembaga pendidikan Islam merupakan kajian yang metodenya beragam. Suprayitno dan Hamdani serta Syihabuddin masing-masing membahas implementasi dan peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam melalui pendekatan formulasi strategi, namun sejauh dapat ditelusuri dari judul dan abstraknya, tidak secara eksplisit menyebutkan penggunaan analisis SWOT berbasis

⁴ Luqman Kurniawan, "Formulasi Strategi Jangka Pendek Lembaga Dakwah Dan Pendidikan: Studi Pada Yayasan Pendidikan X Surabaya Tahun 2025-2026," *INTELEKSIA: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 7, no. 2 (2025): 333–56.

⁵ Luqman Kurniawan, "Formulasi Strategi Penggalangan Dana: Studi Kasus Lembaga Pendidikan Al-Quran (LPQ) Miftahul Jannah Surabaya 2025," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 3, no. 1 (2025): 85–104.

⁶ Erdin Sumardianto, "Penerapan Formulasi Strategi Daycare Islami: Studi Kasus Daycare 'X' Surabaya 2023," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (2024): 95–116.

⁷ Siti Qurotul Aini et al., "Analisis SWOT Sebagai Strategi Pengembangan Program Belajar Pada Lembaga Bimbingan Belajar BES Kediri," *INCARE, International Journal of Educational Resources* 4, no. 6 (2024): 567–80.

⁸ Shofyan Affandy, "Implementasi Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) pada Organisasi Dakwah," *INTELEKSIA: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 1 (2022): 1, <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i1.241>.

⁹ Shofyan Affandy, "Konsep & Kerangka Analisis Manajemen Strategis Dakwah," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 3, no. 2 (2025): 143–66, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v3i2.50>.

¹⁰ Sumardianto, "Penerapan Formulasi Strategi Daycare Islami."

¹¹ Kurniawan, "Formulasi Strategi Penggalangan Dana."

area fungsional sebagaimana pada studi ini.¹² Shobirin, Fitri, dan Al Fatih mengangkat isu pemilihan strategi terbaik pada lembaga pendidikan secara umum¹³, sementara Fadhlil membahas implementasi manajemen strategik pada lembaga pendidikan dari sudut pandang proses manajerial secara luas, bukan pada tahap formulasi strategi secara spesifik.¹⁴ Adhim dan Hakim memberikan perspektif berbeda dengan menekankan perencanaan strategi berbasis nilai pada lembaga pendidikan tinggi, sebuah perspektif yang relevan dengan argumen dimensi keislaman CV ASA pada studi ini, meskipun objek kajiannya berada pada jenjang pendidikan tinggi yang berbeda dengan CV ASA.¹⁵ Wijaya menunjukkan penerapan analisis SWOT pada perancangan strategi pengembangan usaha secara umum di luar konteks lembaga pendidikan atau dakwah, yang menjadi rujukan metodologis bagi penggunaan SWOT dalam studi ini meskipun objek kajiannya berbeda sektor.¹⁶ Keberagaman metode dan objek kajian pada kedelapan studi tersebut menegaskan bahwa belum terdapat kesepakatan tunggal mengenai instrumen analisis yang paling sesuai untuk formulasi strategi lembaga pendidikan Islam, sehingga pilihan metodologis pada studi ini yakni analisis SWOT non-matriks berbasis area fungsional yang diadaptasi dari model Bryson yang merupakan salah satu dari beberapa kemungkinan pendekatan yang tersedia, bukan satu-satunya pendekatan yang berlaku baku.

Studi ini bertujuan merumuskan alternatif strategi pengembangan CV ASA untuk tahun 2026 melalui identifikasi isu strategis pada tiap area fungsional organisasi. Mengingat isu strategis merupakan titik vital dari persoalan yang membutuhkan strategi yang tepat guna serta realistis sesuai dengan kondisi aktual. Dimensi keislaman lembaga ini tercermin pada orientasi nilai spiritual yang secara eksplisit dicantumkan dalam empat kecerdasan ASIEQ (Adversity, Spiritual, Intelegensi, Emosional) yang menjadi basis seluruh program CV ASA, serta pada program Diklat ESQ (Emotional Spiritual Quotient) Berkarakter yang diselenggarakan bagi peserta didik binaan. Perencanaan strategi berbasis nilai semacam ini sejalan dengan pendekatan yang dikembangkan pada lembaga pendidikan Islam, di mana nilai keagamaan menjadi landasan perumusan arah strategis organisasi, bukan sekadar pertimbangan bisnis semata.¹⁷ Signifikansi studi ini bagi pengembangan keilmuan manajemen dakwah terletak pada posisinya sebagai model formulasi strategi bagi lembaga jasa berorientasi nilai spiritual yang beroperasi dengan logika korporasi.

Secara teoretis, studi ini berpijak pada model perencanaan strategis delapan langkah dari John M. Bryson¹⁸ sebagaimana dalam Gambar 1 dibawah, yang mencakup kesepakatan awal (*initial agreement*), identifikasi mandat organisasi, klarifikasi misi dan nilai, penilaian lingkungan internal-eksternal, identifikasi isu strategis, formulasi strategi, desain proses implementasi, dan rencana aksi jangka pendek. Studi ini menerapkan ketujuh langkah tersebut secara eksplisit pada struktur sajian data dan analisis, sebagaimana juga diterapkan pada kajian formulasi strategi

¹² Suprayitno and Hamdani, "Implementasi Formulasi Strategi Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam"; Syihabuddin, "FORMULASI STRATEGI PENINGKATAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM."

¹³ Shobirin et al., "Memilih Formulasi Strategi Terbaik. Untuk Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan."

¹⁴ Fadhlil, "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan."

¹⁵ Fauzan Adhim and Muhammad Nur Hakim, "Perencanaan Strategi Berbasis Nilai Di Lembaga Pendidikan Tinggi," *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2019): 259–79.

¹⁶ Fanji Wijaya, "Formulasi Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT Dan Business Model Canvas," *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis* 10, no. 2 (2019): 205–12.

¹⁷ Adhim and Hakim, "Perencanaan Strategi Berbasis Nilai Di Lembaga Pendidikan Tinggi."

¹⁸ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (John Wiley & Sons, 2004), 193–240.

jangka pendek Yayasan Pendidikan X Surabaya¹⁹, dimana memiliki kesamaan secara orientasi yakni tidak semata keuntungan finansial dan dalam tahap berkembang. Pada tahap penilaian lingkungan (langkah 4), instrumen analisis yang digunakan adalah analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman), namun bukan dalam bentuk matriks TOWS konvensional, melainkan dalam bentuk non-matriks berbasis area fungsional organisasi, mengikuti pendekatan yang telah diterapkan pada kajian formulasi strategi daycare Islami²⁰ serta pada kajian penerapan analisis SWOT untuk perancangan strategi pengembangan usaha dan program belajar lembaga bimbingan.²¹ Pada tahap identifikasi isu strategis (langkah 5), studi ini turut mempertimbangkan perspektif *strategizing* dari George dan Bryson²² yang memandang perumusan isu strategis sebagai proses sosial (dialog), interpretasi bersama, dan negosiasi makna antar aktor organisasi, bukan semata produk analisis dokumen. Perspektif problem formulation dari Nickerson dan Argyres²³ juga menegaskan bahwa kualitas strategi sangat ditentukan oleh ketepatan organisasi dalam membingkai masalah strategis sejak tahap awal. Penerapan kerangka yang lazim digunakan pada organisasi publik dan nirlaba ini pada CV ASA, sebuah entitas berbadan hukum CV (komanditer), memerlukan catatan bahwa relevansinya terletak pada orientasi nilai sosial-keagamaan lembaga sebagaimana dijelaskan pada bagian kebaruan, bukan pada status hukumnya sebagai badan usaha nirlaba formal.

Artikel ini disusun dengan menjelaskan terlebih dahulu metode kajian, dilanjutkan dengan pemaparan kondisi internal dan eksternal CV ASA, identifikasi isu strategis berbasis area fungsional, serta pembahasan alternatif strategi pengembangan yang dirumuskan bagi CV ASA pada periode 2026, sebagaimana pada Gambar 1.

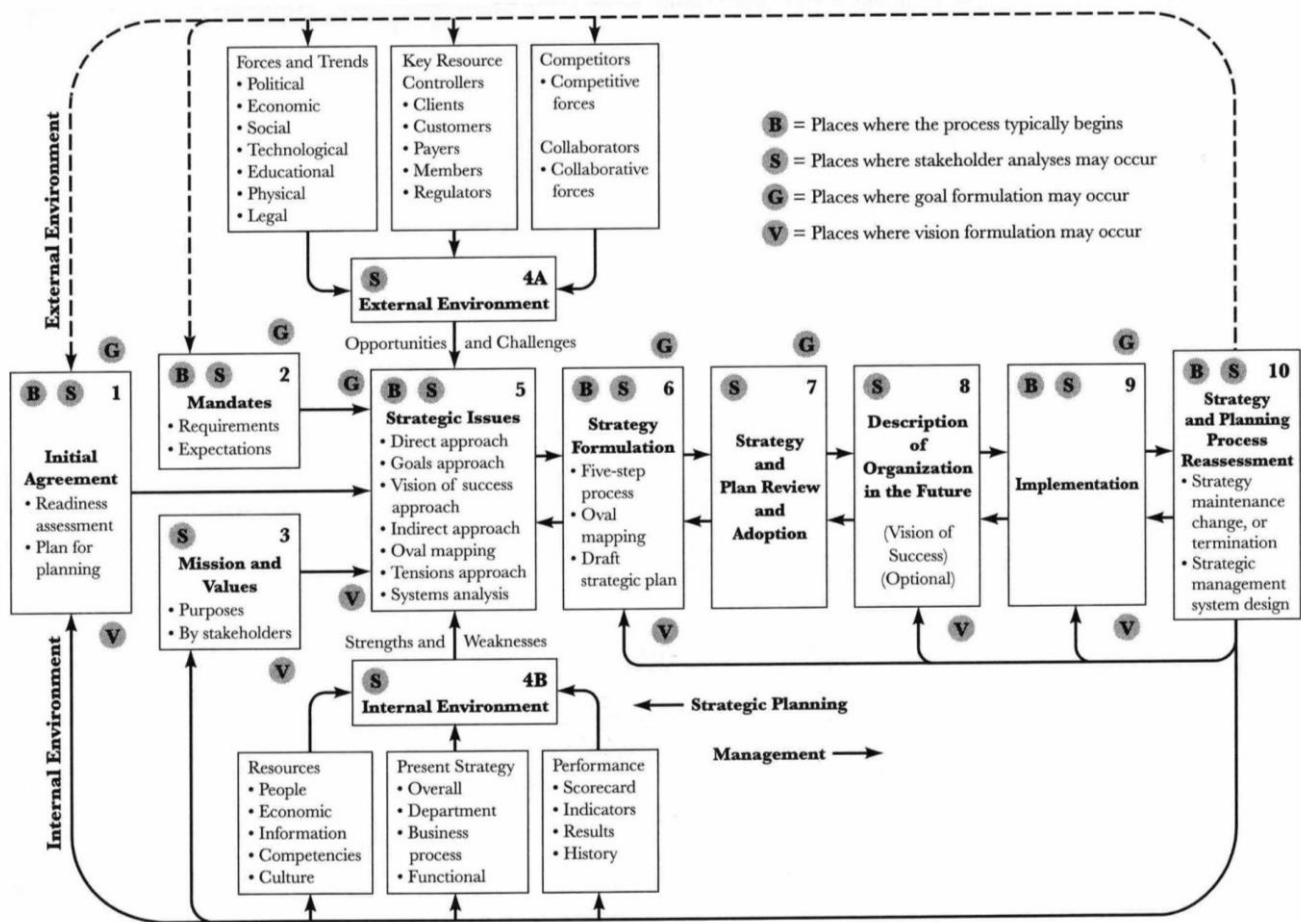
¹⁹ Kurniawan, "Formulasi Strategi Jangka Pendek Lembaga Dakwah Dan Pendidikan."

²⁰ Sumardianto, "Penerapan Formulasi Strategi Daycare Islami."

²¹ Wijaya, "Formulasi Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT Dan Business Model Canvas."

²² Bert George and John M. Bryson, "Strategizing in Public Management: The Concept and Its Measurement," *International Public Management Journal*, September 25, 2025, 1–21, <https://doi.org/10.1080/10967494.2025.2559832>.

²³ Jackson Nickerson and Nicholas Argyres, "Strategizing Before Strategic Decision Making," *Strategy Science* 3, no. 4 (2018): 592–605, <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066>.



Gambar 1. Model Perencanaan Strategis Bryson

Selain kerangka isu strategis Bryson, studi ini juga mengadopsi logika *Balanced Scorecard* (BSC)²⁴ sebagai kerangka pelengkap untuk menyusun tahapan implementasi strategi, mengikuti temuan lapangan bahwa pengurus CV ASA sendiri telah menggunakan logika serupa secara informal dalam menyusun prioritas pembenahan organisasi. BSC membagi perspektif organisasi ke dalam empat lapis yang saling berjenjang: pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) sebagai fondasi berupa kapasitas SDM dan sistem, proses bisnis internal (*internal business process*) berupa efisiensi operasional dan legalitas, pelanggan (*customer*) berupa penguatan pasar dan diferensiasi, hingga capaian finansial (*financial*) sebagai hasil akhir. Logika berjenjang ini digunakan pada studi ini untuk menyusun peta jalan (*roadmap*) implementasi alternatif strategi pada bagian Rumusan Strategi, sebagai pelengkap identifikasi isu strategis berbasis area fungsional yang menjadi kerangka analisis utama.

Metode

Kajian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif eksploratoris pada CV ASA (Asieq Surya Abadi) Sidoarjo, mengikuti desain studi kasus yang dianjurkan Yin²⁵ untuk mengkaji

²⁴ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Harvard Business Review Press, 1996).

²⁵ Robert K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (SAGE Publications, 2017), 13–15.

fenomena kontemporer dalam konteks nyata organisasi. Pendekatan studi kasus tunggal dipilih karena tujuan kajian adalah memahami secara mendalam kondisi internal dan eksternal satu organisasi tertentu dalam konteksnya sendiri, bukan menggeneralisasi pola lintas organisasi. Objek kajian adalah kondisi internal dan eksternal organisasi yang memengaruhi arah pengembangan periode 2026, mencakup dua unit usaha CV ASA, yaitu Surya Psychological dan Asieq Educare, sebagai satu kesatuan organisasi yang dianalisis.

Data primer dihimpun melalui wawancara mendalam dengan dua informan kunci yang dipilih secara purposif berdasarkan otoritas pengambilan keputusan strategis dalam organisasi, yaitu pendiri sekaligus psikolog penanggung jawab Surya Psychological dan manajer operasional yang membawahi pelaksanaan harian kedua unit usaha. Pemilihan informan kunci ini didasarkan pada pertimbangan bahwa kedua posisi tersebut memiliki akses informasi paling komprehensif terhadap kondisi internal organisasi, termasuk isu-isu sensitif seperti residu masalah administratif staf terdahulu yang tidak lazim diketahui oleh staf operasional lini bawah. Data sekunder dihimpun dari tiga dokumen, yaitu *company profile* ASIEQ Educare and Surya Psychological, dan transkrip percakapan tambahan yang memuat analisis kondisi internal-eksternal dan SWOT organisasi secara lebih rinci, yang disusun berdasarkan hasil wawancara lanjutan dengan pengurus.

Analisis data mengikuti tiga tahap berurutan yang sejalan dengan tahapan identifikasi isu strategis (*strategic issues identification*) dalam model perencanaan strategis Bryson²⁶: pertama, identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) pada tiap area fungsional organisasi berdasarkan pernyataan informan dan dokumen; kedua, sintesis temuan SWOT tersebut menjadi rumusan isu strategis pada tiap area, tanpa menggunakan matriks TOWS, mengikuti pendekatan non-matriks yang telah diterapkan pada kajian formulasi strategi *daycare* Islami²⁷ dan dua kajian sebelumnya pada lembaga dakwah dan pendidikan²⁸, serta pada kajian implementasi analisis SWOT pada organisasi dakwah²⁹; ketiga, perumusan alternatif strategi pengembangan untuk periode 2026 berdasarkan isu strategis yang telah disintesis pada tahap kedua. Enam area fungsional yang dianalisis adalah sumber daya manusia, program layanan, pemasaran dan kehumasan, keuangan dan pendanaan, sarana-prasarana dan teknologi, serta tata kelola dan legalitas.

Keabsahan data diperoleh melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan konsistensi pernyataan kedua informan dengan isi dokumen *company profile* dan wawancara yang dilakukan. Untuk menghindari ambiguitas penafsiran, tiga istilah kunci dalam studi ini didefinisikan secara operasional. Pertama, area fungsional didefinisikan sebagai unit kerja atau ranah aktivitas organisasi yang memiliki fungsi berbeda namun saling bergantung dalam mendukung operasional CV ASA, yaitu sumber daya manusia, program layanan, pemasaran dan kehumasan, keuangan dan pendanaan, sarana-prasarana dan teknologi, serta tata kelola dan legalitas. Kedua, isu strategis didefinisikan sebagai kondisi atau kecenderungan yang muncul dari interaksi antara kekuatan-kelemahan internal dan peluang-ancaman eksternal pada suatu area fungsional, yang jika tidak diatasi berpotensi menghambat pencapaian target organisasi. Ketiga, alternatif strategi

²⁶ Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*.

²⁷ Sumardianto, "Penerapan Formulasi Strategi Daycare Islami."

²⁸ Kurniawan, "Formulasi Strategi Jangka Pendek Lembaga Dakwah Dan Pendidikan"; Kurniawan, "Formulasi Strategi Penggalangan Dana."

²⁹ Affandy, "Implementasi Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) pada Organisasi Dakwah."

didefinisikan sebagai arah tindakan yang dirumuskan sebagai respons langsung terhadap isu strategis, tanpa disertai pembobotan kuantitatif formal sebagaimana lazim dalam matriks TOWS.

Hasil dan Pembahasan

Bagian ini memaparkan hasil kajian dalam tujuh tahap yang mengikuti alur logika perencanaan strategis: pertama, tujuan, target, dan mandat organisasi; kedua, pemetaan kondisi internal dan eksternal; ketiga, identifikasi analisis SWOT berbasis area fungsional; keempat, identifikasi isu strategis; kelima, alternatif strategi; keenam, analisis keterkaitan antar-isu; dan ketujuh, rumusan strategi pengembangan CV ASA untuk tahun 2026 didasarkan pada hasil wawancara dengan pengurus dan dokumen terkait. Tujuh tahap tersebut merupakan bagian dari model perencanaan strategis Bryson sebagaimana dalam gambar 1 yang didalamnya terdapat proses identifikasi isu strategis serta analisis alternatif strategi hingga memunculkan strategi yang relevan untuk menjawab isu strategis.

Langkah 1 dan 2 (Bryson): Kesepakatan Awal dan Mandat Organisasi

Langkah 1 dalam model Bryson, *initial agreement*, merujuk pada kesepakatan awal di antara pemangku kepentingan bahwa organisasi memerlukan proses perencanaan strategis yang sistematis.³⁰ Pada CV ASA, momentum kesepakatan ini tercermin dari kesediaan pendiri/psikolog dan manajer operasional untuk terlibat dan didorong oleh kesadaran bersama bahwa target 2026 tidak dapat direspons secara *ad hoc* tanpa kerangka analisis yang terstruktur. Kesepakatan awal ini berfungsi sebagai “kontrak psikologis” yang melandasi keterbukaan informasi mengenai isu-isu sensitif organisasi, termasuk residu masalah terdahulu, yang tidak akan terungkap tanpa adanya kesediaan tersebut.

Sebelum memetakan kondisi internal dan eksternal, perlu ditegaskan terlebih dahulu tujuan, target, dan mandat CV ASA sebagai titik acu perumusan strategi. Secara filosofis, visi CV ASA adalah “ASIEQ, Berkarakter, Berkarya, dan Bermanfaat,” dengan misi meningkatkan empat kecerdasan Adversity, Spiritual, Intelektual, dan Emosional pada anak, mencetak pribadi berkarakter kebangsaan, memberikan bimbingan pengalaman berkarya sejak dini, serta melaksanakan program psikologi pendidikan yang bermanfaat bagi masyarakat.³¹ Mandat organisasi dalam pengertian kewenangan dan kewajiban yang harus dipenuhi suatu organisasi sebagai dasar perencanaan strategis melekat pada dua bentuk pada CV ASA: mandat formal berupa status badan usaha berbentuk CV yang menaungi Surya Psychological dan Asieq Educare, beserta proses pengurusan izin operasional Asieq Educare di Dinas Pendidikan Sidoarjo dan mandat informal berupa ekspektasi mitra sekolah dan orang tua terhadap mutu layanan psikotes dan bimbingan belajar yang telah terbangun sejak tahun 2018.

Target kuantitatif CV ASA untuk tahun 2026 dinyatakan secara eksplisit oleh manajemen, yaitu memperluas kemitraan Surya Psychological menjadi 60 sekolah dan meningkatkan jumlah siswa binaan Asieq Educare menjadi 150 siswa. Target ini menjadi acuan utama dalam menilai

³⁰ Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 197–99.

³¹ CV ASA, “Company Profile CV ASIEQ and Surya Psychological,” Sidoarjo, 2022.

relevansi setiap alternatif strategi yang dirumuskan pada bagian selanjutnya: strategi yang secara langsung mendukung pencapaian target kuantitatif tersebut diperlakukan sebagai strategi prioritas, sementara strategi yang bersifat prasyarat (seperti penataan tata kelola dan legalitas) diperlakukan sebagai strategi pendukung yang harus dituntaskan lebih dahulu.

Di balik target kuantitatif tahun 2026, transkrip percakapan tambahan dengan pengurus mengungkapkan mandat jangka panjang yang belum tercantum pada dokumen pemetaan awal, yaitu visi membangun sekolah sendiri. Unit Surya Psychological diposisikan sebagai “penopang pendanaan” yang membiayai operasional organisasi saat ini, sementara surplus pendapatannya diarahkan sebagai tabungan menuju visi tersebut. Temuan ini penting karena mengubah kerangka penilaian keberhasilan strategi: target 60 sekolah dan 150 siswa pada tahun 2026 bukan tujuan akhir, melainkan tahap antara untuk mengamankan surplus finansial yang mendukung visi jangka panjang pendirian sekolah mandiri, sebuah dimensi mandat yang tidak tertangkap apabila studi ini hanya bertumpu pada dokumen pemetaan awal.

Langkah 3 (Bryson): Klarifikasi Misi dan Nilai melalui Portofolio Program

Mandat CV ASA juga tercermin pada portofolio program yang telah dijalankan sejak tahun 2018. Di bawah unit Asieq Educare, CV ASA menjalankan program Bimbel ASIEQ Berkarakter yang menggunakan metode *Mind Mapping Visual Support* (MVsp) untuk memadukan aspek akademik dengan psikologi pendidikan anak, program Pena ASIEQ Literasiku (PAL) yang mendorong peserta didik menghasilkan karya tulis berupa buku cerpen antologi, termasuk dua judul yang telah terbit, “Berdampingan dengan Corona” dan “Dilanda Rindu Sekolah”, serta menjadi *blogger* cilik dan konten kreator cilik, program ASIEQ Parenting sebagai forum diskusi dan konsultasi orang tua, Supercamp ASIEQ berupa *character building* berasrama bagi peserta didik SD-SMP, Diklat ESQ ASIEQ Berkarakter bagi pengurus OSIS dan ekstrakurikuler sekolah, serta ASIEQnya Seminar/Webinar yang salah satu fokusnya adalah edukasi perencanaan karier.³²

Di bawah unit Surya Psychological, CV ASA menjalankan tiga jenis psikotest berjenjang sesuai kebutuhan sekolah: psikotest pemetaan kelas bagi siswa kelas VII untuk membentuk kelompok kelas yang mendukung pembelajaran, psikotest peminatan studi lanjut tingkat SLTA bagi siswa kelas IX untuk mendasari pemilihan jurusan, serta psikotest pemetaan kelas jurusan SLTA bagi siswa kelas X untuk merekomendasikan jurusan sesuai potensi dan minat siswa. Surya Psychological juga menyediakan layanan konseling *self talk* untuk permasalahan kehidupan pribadi, keluarga, karier, dan pasangan, serta diklat pengembangan MSDM bagi institusi pendidikan maupun perusahaan mitra. Tiga entitas produk di bawah payung ASA (Asieq Surya Abadi) yakni Publisher ASA untuk penerbitan buku ber-ISBN, Jasa Desain ASA untuk kebutuhan *banner* dan *flyer*, serta APE (Alat Peraga Edukasi) melengkapi mandat organisasi sebagai penyedia jasa psikologi pendidikan yang terintegrasi, bukan sekadar penyedia layanan psikotes tunggal.

Keunggulan yang disampaikan manajemen CV ASA turut menegaskan mandat organisasi: ketersediaan program psikologi pendidikan yang dirancang untuk menunjang *softskill* dan *hardskill* siswa di sekolah, orientasi pada program dengan kualitas terbaik untuk empat kecerdasan ASIEQ, karya-karya yang manfaatnya dapat dirasakan langsung oleh siswa, kepemilikan tiga entitas produk (Biro Psikologi, penerbitan buku, dan pendidikan non-formal) di bawah satu payung CV ASA,

³² ASA, “Company Profile CV ASIEQ and Surya Psychological.”

pelayanan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing sekolah, serta tim yang mengombinasikan profesional berpengalaman dengan *fresh graduate* sesuai bidangnya. Dari sisi proses kerja sama, CV ASA menjalankan sistem kolaborasi enam langkah dengan sekolah mitra: menghubungi promotor, mendiskusikan *event* yang disepakati kedua pihak, mendiskusikan MOU dan kesepakatan bersama, membuat informasi pelaksanaan kegiatan kepada siswa, melaksanakan kegiatan sesuai program yang disepakati, dan melaporkan pelaksanaan kegiatan yang telah diselenggarakan. Keberadaan tahap MOU formal dalam sistem kolaborasi ini relevan dengan isu tata kelola yang teridentifikasi pada bagian selanjutnya, mengingat kasus manipulasi MOU oleh staf terdahulu terjadi justru pada tahap yang seharusnya menjadi titik kontrol utama hubungan kemitraan.³³

Langkah 4 (Bryson): Penilaian Kondisi Internal dan Eksternal

Secara historis, unit Surya Psychological menunjukkan tren pertumbuhan kemitraan sekolah yang eksponensial: 10 sekolah pada tahun 2023, 20 sekolah pada tahun 2024, dan 50 sekolah pada tahun 2025, sebelum menetapkan target 60 sekolah pada tahun 2026. Data deret waktu ini digunakan sebagai acuan utama pada bagian ini (perkiraan wilayah operasional Sidoarjo, Surabaya, dan Gresik, serta angka baseline 40 sekolah pada transkrip tambahan pertama), karena data deret waktu ini memberikan gambaran lebih rinci dan konsisten secara internal. Perlu dicatat bahwa laju pertumbuhan pada periode menuju 2026 (dari 50 ke 60 sekolah, sekitar 20%) jauh lebih moderat dibandingkan lonjakan 2024 ke 2025 (dari 20 ke 50 sekolah, sekitar 150%), sebuah perlambatan yang sejalan dengan arah strategi stabilisasi internal yang dirumuskan pada bagian Rumusan Strategi, yakni memprioritaskan konsolidasi kapasitas organisasi ketimbang mengejar pertumbuhan agresif sebagaimana periode sebelumnya.

Secara internal, CV ASA berfungsi sebagai payung hukum dua unit usaha yang saling bergantung: Surya Psychological sebagai penopang finansial utama melalui layanan psikotes dan konseling, serta Asieq Educare sebagai unit pengembangan pendidikan non-formal yang sedang merintis sistem kurikulum yang lebih sistematis. Kesepuluh personel organisasi terdiri atas delapan staf operasional dan dua staf keuangan. Sebagian besar menjalankan kerja rangkap (*double job*), bertugas psikotes di sekolah pada pagi hari dan mengajar bimbingan belajar pada sore hingga malam hari, dengan pola kerja yang pada tahun sebelumnya sempat menyisakan waktu istirahat kurang dari dua jam bagi staf senior. Pergantian dua staf berpengalaman di akhir tahun lalu dan masuknya empat staf baru turut membebani proses pelatihan, yang membutuhkan waktu empat hingga lima jam per staf dan masih bertumpu pada manajer operasional.

Secara eksternal, wilayah operasional utama CV ASA meliputi Sidoarjo (sekitar 30 sekolah), Surabaya (20 sekolah), dan Gresik, dengan komposisi mitra 80% sekolah negeri dan 20% sekolah swasta. Operasional organisasi sangat bergantung pada kebijakan Dana BOS, yang saat ini menghadapi ketidakpastian akibat realokasi anggaran untuk program Makan Bergizi Gratis (MBG). Perubahan sistem seleksi dari UNAS ke TKA dan penguatan sistem zonasi membuka peluang bagi Asieq Educare untuk mengembangkan program persiapan masuk sekolah negeri. Di sisi lain, CV ASA menghadapi tekanan persaingan harga dari kompetitor yang menawarkan tarif jauh lebih rendah serta program gratis dari platform bimbingan belajar berskala nasional, di samping

³³ ASA, "Company Profile CV ASIEQ and Surya Psychological."

tantangan kesenjangan literasi digital siswa dan kendala infrastruktur sinyal di sejumlah wilayah operasional.

Struktur pendanaan organisasi juga mencerminkan pembagian peran dua unit usaha: pendapatan dari layanan psikotes Surya Psychological bersifat lebih dapat diprediksi karena mengikuti siklus tahunan penerimaan siswa baru dan kenaikan jenjang (kelas VII, IX, dan X), sementara pendapatan Asieq Educare dari bimbingan belajar bersifat lebih fluktuatif karena bergantung pada minat orang tua yang dapat berubah mengikuti tren kompetitor. Dua staf keuangan CV ASA mengelola pendapatan dari kedua unit usaha secara terpisah namun terpusat pada satu sistem pembukuan, sebuah antisipasi yang dilakukan oleh manajemen melalui sentralisasi nomor seri kuitansi dan penguncian berkas PDF resmi.

Analisis SWOT sebagai Instrumen Penilaian Lingkungan (Bagian dari Langkah 4)

Pada area sumber daya manusia, kekuatan CV ASA terletak pada loyalitas staf yang bersedia menjalankan sistem kerja rangkap demi mendukung operasional dua unit usaha; kelemahannya ada pada kapasitas 10 personel yang masih terbatas karena masih baru, dan keluarnya dua staf senior sebelumnya. Proses pelatihan empat staf baru cukup menyita waktu manajer operasional; peluangnya adalah ketersediaan tenaga kerja *fresh graduate* psikologi dan pendidikan di wilayah Surabaya-Sidoarjo yang relatif terjangkau; sementara ancamannya adalah risiko *turnover* berulang apabila beban kerja tidak segera ditata ulang. Pada area program layanan, kekuatan CV ASA terletak pada diversifikasi dua unit usaha yang saling melengkapi antara psikotes dan bimbingan belajar; kelemahannya adalah kurikulum Asieq Educare yang masih dalam tahap perintisan dibandingkan Surya Psychological yang telah mapan; peluangnya adalah perubahan sistem seleksi dari UNAS ke TKA yang membuka kebutuhan baru akan program bimbingan berbasis pemetaan potensi; sementara ancamannya adalah risiko duplikasi program dengan kompetitor yang telah lebih dahulu menyesuaikan kurikulum terhadap perubahan sistem seleksi tersebut.

Dalam wawancara dengan pengurus juga mengungkap struktur kewenangan teknis yang lebih rinci pada area sumber daya manusia: staf tingkat sarjana (S1) pada CV ASA saat ini hanya diperkenankan menjalankan peran sebagai tester dan secara eksplisit dilarang melakukan diagnosa psikologis secara mandiri, sementara seluruh proses diagnosa tetap disentralisasi pada psikolog berlisensi selaku pendiri organisasi yakni dilakukan oleh Ibu Suryantiningsih, S.Psi., M.Psi., Psikolog. Pembatasan kewenangan ini merupakan mekanisme kontrol kualitas dari sisi etika profesi psikologi, namun sekaligus memperkuat pola sentralisasi keahlian yang telah dibahas sebelumnya, karena staf S1 tidak memiliki jalur pengembangan kompetensi menuju kewenangan diagnosa tanpa pengawasan langsung psikolog. Di sisi lain, loyalitas pasar CV ASA turut tergambar dari keberadaan sejumlah sekolah pelanggan tetap yang telah bekerja sama selama lima tahun terakhir, sebuah indikator bahwa mutu layanan psikotes yang mendalam mampu membangun hubungan jangka panjang meski dengan harga yang lebih tinggi dibandingkan kompetitor.

Interaksi antara kelemahan SDM dan kelemahan program layanan di atas memperlihatkan bahwa keterbatasan personel bukan sekadar persoalan jumlah, melainkan juga persoalan spesialisasi yakni staf yang menjalankan sistem kerja rangkap antara psikotes dan bimbingan belajar kurang memiliki cukup waktu untuk memperdalam kompetensi pada satu bidang. Sehingga

baik layanan psikotes Surya Psychological maupun kurikulum Asieq Educare berkembang pada kecepatan yang lebih lambat dibandingkan jika ditangani oleh staf yang terspesialisasi.

Pada area pemasaran dan kehumasan, kekuatan CV ASA terletak pada jejaring lebih dari 50 sekolah mitra di Sidoarjo, Surabaya, dan Gresik yang terbangun sejak tahun 2018. Sedangkan kelemahannya adalah ketergantungan hubungan pada figur Kepala Sekolah tertentu yang rentan berganti. Peluangnya adalah penguatan sistem zonasi yang mendorong sekolah negeri mencari mitra pemetaan potensi siswa, sementara ancamannya adalah tekanan harga dari kompetitor dan program gratis platform bimbingan belajar berskala nasional. Pada area keuangan dan pendanaan, kekuatan CV ASA terletak pada pendapatan yang relatif stabil dari layanan psikotes Surya Psychological yang menjadi penopang utama. Kelemahannya adalah Asieq Educare yang belum menghasilkan pendapatan mandiri. Peluang lainnya adalah diversifikasi produk turunan seperti penerbitan buku ber-ISBN dan jasa desain di bawah ASA, sementara ancaman lainnya adalah ketergantungan tinggi pada Dana BOS yang rawan dipotong atau dialihkan untuk program Makan Bergizi Gratis.

Kelemahan pada area pemasaran yakni ketergantungan pada figur Kepala Sekolah tertentu berkelindan langsung dengan kelemahan pada area keuangan, karena pergantian Kepala Sekolah yang berujung pada putusnya kerja sama akan langsung berdampak pada penurunan pendapatan psikotes Surya Psychological yang menjadi penopang finansial utama organisasi, mengingat CV ASA belum memiliki mekanisme kontrak jangka panjang dengan sekolah mitra yang dapat menahan risiko tersebut.

Pada area sarana-prasarana dan teknologi, kekuatan CV ASA terletak pada inisiatif digitalisasi sistem layanan berbasis web yang telah dirintis manajemen, kelemahannya adalah keterbatasan infrastruktur sinyal di sejumlah wilayah operasional seperti Tanggulangin dan Porong. Peluang lainnya adalah tren peningkatan literasi digital siswa di wilayah perkotaan, meski ditemukan pula paradoks literasi digital di lapangan yakni siswa yang sangat fasih menggunakan media sosial seperti TikTok, Instagram, dan WhatsApp justru kerap mengalami kesulitan teknis saat harus melakukan registrasi akun pada sistem web edukasi CV ASA. Kemudian ancaman lainnya adalah kesenjangan literasi digital dan perangkat siswa di wilayah pinggiran yang dapat mengganggu pelaksanaan psikotes digital. Pada area tata kelola dan legalitas, kekuatan CV ASA terletak pada sistem kontrol dokumen digital yang telah mulai dirintis pascakasus manipulasi MOU oleh staf terdahulu. Kelemahannya adalah residu masalah integritas administratif yang belum tuntas ditangani serta izin operasional Asieq Educare yang masih dalam proses. Peluang lainnya adalah pengawasan Inspektorat yang mendorong disiplin administrasi keuangan sekolah mitra secara sistemik, sementara ancamannya adalah risiko reputasi apabila residu masalah integritas tersebut terulang kepada mitra sekolah.

Dalam wawancara dengan pengurus juga mengungkap sejumlah nuansa SWOT yang baru. Pada area pemasaran, kekuatan diferensiasi CV ASA ternyata lebih spesifik dari yang tercatat sebelumnya: durasi pelaksanaan tes selama lima jam dibandingkan kompetitor yang hanya dua jam, disertai pendampingan pasca-tes, menjadi argumen utama manajemen untuk bertahan pada harga premium di tengah tekanan kompetitor berharga jauh lebih rendah. Pada sisi ancaman, teridentifikasi pula bentuk persaingan internal yang tidak tercatat sebelumnya, yaitu keberadaan Guru Bimbingan Konseling (BK) di sejumlah sekolah yang memiliki biro psikologi sendiri dan

berpotensi menghambat masuknya layanan CV ASA karena kepentingan pribadi. Kekecewaan klien di wilayah Gresik akibat ulah staf lama yang kurang profesional juga teridentifikasi sebagai ancaman reputasional yang bersifat spesifik lokasi, berbeda dengan residu masalah integritas administratif yang bersifat organisasi secara umum. Pada sisi peluang, program edukasi penggunaan gadget secara bijak di sekolah-sekolah sebagai pintu masuk pemasaran lunak (*soft selling*) yang memungkinkan CV ASA memetakan kebutuhan sekolah tanpa terkesan menjual secara langsung, serta potensi pasar di wilayah pinggiran Surabaya dan Sidoarjo yang dinilai manajemen lebih kooperatif dan belum tergarap maksimal dibandingkan sekolah di wilayah pusat kota.

Langkah 5 (Bryson): Identifikasi Isu Strategis

Berdasarkan identifikasi SWOT per area fungsional di atas, isu-isu strategis CV ASA dipetakan pada enam area fungsional organisasi, yaitu sumber daya manusia, program layanan, pemasaran dan kehumasan, keuangan dan pendanaan, sarana-prasarana dan teknologi, serta tata kelola dan legalitas. Pemetaan ini tidak menggunakan matriks TOWS, melainkan mensintesis langsung kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada tiap area menjadi satu rumusan isu strategis yang kontekstual dengan target pertumbuhan organisasi tahun 2026.

Tabel 1 menyajikan hasil identifikasi isu strategis pada tiap area fungsional beserta arah alternatif strategi yang dirumuskan untuk merespons isu tersebut.

Tabel 1 – Isu Strategis dan Alternatif Strategi CV ASA Berbasis Area Fungsional (2026)

No	Area Fungsional	Isu Strategis	Alternatif Strategi 2026
1	Sumber Daya Manusia (SDM)	Beban kerja rangkap (<i>double job</i>) menekan 8 staf operasional; kesenjangan keterampilan 4 staf baru pasca keluarnya 2 staf senior memperlambat pelepasan tugas psikotes.	Standarisasi SOP rekrutmen dan modul pelatihan bertahap (tester junior–senior) serta penataan jam kerja, target istirahat maksimal pukul 23.00.
2	Program Layanan (Psikologi & Pendidikan)	Surya Psychological menopang finansial sementara Asieq Educare masih merintis sistem kurikulum; berisiko menimbulkan ketimpangan fokus mutu layanan.	Penguatan kurikulum bimbel berbasis metode MVsp dan penyusunan roadmap pencapaian 150 siswa; sinkronisasi jadwal kedua unit agar tidak saling membebani staf.
3	Pemasaran & Kehumasan	Ketergantungan hubungan pada Kepala Sekolah yang rentan berganti; tekanan harga dari kompetitor ($\pm$ Rp35.000) dan program gratis platform bimbel nasional.	Diversifikasi kanal kemitraan (dinas pendidikan, yayasan, komite sekolah) dan penguatan proposisi nilai mutu-durasi layanan dibanding harga.

No	Area Fungsional	Isu Strategis	Alternatif Strategi 2026
4	Keuangan & Pendanaan	Ketergantungan tinggi pada Dana BOS yang rawan dipotong/dialihkan (program MBG); Asieq Educare belum mandiri secara finansial.	Diversifikasi sumber pendanaan Asieq Educare (bimbel privat, penerbitan ber-ISBN via Publisher ASA, jasa desain ASA) untuk mengurangi ketergantungan Dana BOS.
5	Sarana-Prasarana & Teknologi	Sistem digitalisasi berbasis web menghadapi kendala sinyal/infrastruktur (misal: Tanggulangin, Porong) dan keterbatasan literasi digital-perangkat siswa.	Penyediaan sistem cadangan berbasis kertas terstandar dan pendampingan teknis singkat bagi siswa sebelum sesi psikotes digital.
6	Tata Kelola & Legalitas	Residu kasus manipulasi MOU dan penyalahgunaan dana oleh staf terdahulu; izin operasional Asieq Educare masih dalam proses di Dinas Pendidikan Sidoarjo.	Penuntasan sistem kontrol dokumen digital (PDF terkunci, kuitansi bernomor seri terpusat) serta percepatan pengurusan izin Asieq Educare.

Pada area sumber daya manusia, isu strategis yang teridentifikasi adalah beban kerja rangkap yang menekan delapan staf operasional, diperparah oleh kesenjangan keterampilan empat staf baru pascakeluarnya dua staf senior. Isu ini bersifat strategis, bukan sekadar isu operasional harian, karena secara langsung membatasi kapasitas organisasi untuk menyerap pertumbuhan permintaan tanpa menambah risiko penurunan mutu layanan yakni sebuah batasan yang akan semakin terasa seiring mendekatnya target 60 sekolah dan 150 siswa pada akhir tahun 2026. Kondisi ini mencapai titik paling kritis pada periode Juli-Agustus setiap tahun, bersamaan dengan musim penerimaan siswa baru dan kenaikan jenjang sekolah, ketika catatan historis organisasi menunjukkan staf baru dengan pola istirahat yang kurang bisa menjadi indikator konkret bahwa risiko kelelahan (burnout) pada area ini bukan potensi abstrak, melainkan kondisi yang telah benar-benar terjadi. Pada periode puncak tersebut, keterbatasan personel memaksa satu tim menangani hingga empat sekolah secara simultan dalam satu pagi, dengan beban koordinasi teknis mencakup sekitar 350 siswa per angkatan sekolah, skala penanganan yang melampaui kapasitas ideal tim kecil tanpa dukungan sistem digital yang matang.

Pada area program layanan, isu strategis yang teridentifikasi adalah ketimpangan tingkat kematangan antara Surya Psychological yang telah mapan dan Asieq Educare yang masih merintis sistem kurikulum. Isu ini strategis karena menentukan apakah ekspansi ke 150 siswa bimbingan belajar dapat dicapai dengan mutu yang konsisten, atau justru berisiko menciptakan pengalaman layanan yang tidak seragam antarcabang atau antarsekolah mitra.

Pada area pemasaran dan kehumasan, isu strategis yang teridentifikasi adalah ketergantungan relasi pada figur individu Kepala Sekolah yang rentan berganti, berhadapan dengan tekanan harga dari kompetitor. Isu ini strategis karena kombinasi keduanya menciptakan kerentanan ganda: kehilangan mitra sekaligus tertekan secara harga, yang jika terjadi bersamaan dapat mengancam keberlangsungan pendapatan inti organisasi.

Pada area keuangan dan pendanaan, isu strategis yang teridentifikasi adalah ketergantungan tinggi pada Dana BOS yang rawan dipotong atau dialihkan untuk program Makan Bergizi Gratis. Isu ini strategis karena menyangkut sumber pendapatan yang berada di luar kendali langsung CV ASA, yang mana keputusan realokasi anggaran BOS ini ditentukan oleh kebijakan pemerintah bukan oleh kinerja CV ASA sendiri, sehingga risiko ini tidak dapat dimitigasi hanya dengan memperbaiki kualitas layanan.

Pada area sarana-prasarana dan teknologi, isu strategis yang teridentifikasi adalah kesenjangan antara ambisi digitalisasi sistem layanan dan realitas infrastruktur sinyal yang belum merata di seluruh wilayah operasional. Isu ini strategis karena psikotes digital merupakan komponen inti layanan Surya Psychological, sehingga kegagalan teknis pada saat pelaksanaan dapat berdampak langsung pada kredibilitas organisasi di mata sekolah mitra.

Pada area tata kelola dan legalitas, isu strategis yang teridentifikasi adalah residu masalah integritas administratif dari staf terdahulu yang berpotensi mengulang, dikombinasikan dengan status izin operasional Asieq Educare yang belum tuntas. Isu ini strategis karena menyangkut kepercayaan (*trust*) mitra sekolah dan orang tua sebagai modal sosial utama CV ASA, yang jika tergerus akan lebih sulit dipulihkan dibandingkan kerugian finansial semata.

Langkah 6 (Bryson): Formulasi Strategi

Bryson mendefinisikan strategi sebagai *"a pattern of decisions and actions that guide what an organization is, what it does, and why it does it"*³⁴, sebuah pola keputusan dan tindakan yang lahir dari proses deliberatif, bukan sekadar produk rasionalitas teknokratis. Mengikuti empat prinsip formulasi strategi Bryson yakni *selectivity* (memilih sedikit strategi yang paling menentukan, bukan banyak strategi yang tidak terkelola), *fit* dengan kapasitas organisasi, *action-oriented*, dan *stakeholder sensitivity*. Keenam alternatif strategi CV ASA pada tiap area fungsional dirumuskan secara selektif dan realistis terhadap kapasitas dua unit usaha yang tersedia, sebagaimana diuraikan berikut.

Pada area sumber daya manusia, isu beban kerja rangkap menuntut standarisasi SOP rekrutmen dan modul pelatihan bertahap (tester junior menuju tester senior), disertai penataan jam kerja agar staf dapat beristirahat maksimal pukul 23.00 sebagaimana telah ditargetkan manajemen. Pada area program layanan, penguatan kurikulum bimbingan belajar berbasis metode *Mind Mapping Visual Support* (MVsp) perlu disinkronkan dengan roadmap pencapaian 150 siswa Asieq Educare, agar pengembangan unit ini tidak menambah beban unit Surya Psychological yang telah menjadi penopang finansial utama.

Implementasi standarisasi SOP rekrutmen tersebut sebaiknya mencakup kriteria seleksi yang membedakan calon tester psikotes dan calon pengajar bimbingan belajar sejak tahap perekrutan, alih-alih merekrut secara generalis untuk kemudian ditugaskan pada kedua peran secara bergantian, guna secara bertahap mengurangi ketergantungan organisasi pada sistem kerja rangkap dalam jangka menengah.

Pada area pemasaran dan kehumasan, ketergantungan pada relasi personal dengan Kepala Sekolah yang rentan berganti mendorong perlunya diversifikasi kanal kemitraan melalui dinas

³⁴ Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 32–33.

pendidikan, yayasan, dan komite sekolah, disertai penguatan proposisi nilai berupa mutu dan durasi layanan untuk merespons tekanan harga dari kompetitor. Pada area keuangan dan pendanaan, ketergantungan tinggi pada Dana BOS yang rawan dipotong atau dialihkan untuk program lain mendorong perlunya diversifikasi sumber pendanaan Asieq Educare melalui paket bimbingan belajar privat, penerbitan buku ber-ISBN melalui Publisher ASA, dan jasa desain ASA, sehingga ketahanan finansial organisasi tidak bertumpu pada satu sumber.

Diversifikasi sumber pendanaan Asieq Educare melalui Publisher ASA dan Jasa Desain ASA sebaiknya diposisikan sebagai sumber pendapatan pelengkap dalam jangka pendek, bukan pengganti pendapatan inti dari bimbingan belajar, mengingat kapasitas produksi kedua lini produk tersebut masih terbatas pada skala proyek per permintaan dan belum memiliki basis pelanggan tetap yang dapat diandalkan sebagai sumber pendapatan berulang.

Pada area sarana-prasarana dan teknologi, kendala sinyal di sejumlah wilayah operasional dan keterbatasan literasi digital siswa menuntut CV ASA tetap menyediakan sistem cadangan berbasis kertas yang terstandar, disertai pendampingan teknis singkat kepada siswa sebelum sesi psikotes digital berlangsung. Pada area tata kelola dan legalitas, residu kasus perubahan dokumen dan penyalahgunaan dana oleh staf terdahulu menuntut penuntasan sistem kontrol dokumen digital yang telah dirintis manajemen (penguncian berkas PDF dan sentralisasi nomor seri kuitansi), sekaligus percepatan pengurusan izin operasional Asieq Educare di Dinas Pendidikan Sidoarjo sebagai basis legalitas sebelum ekspansi lebih lanjut dilakukan.

Dari segi keterlaksanaan, keenam alternatif strategi tersebut memerlukan penanggung jawab yang berbeda: strategi SDM dan tata kelola paling tepat dikoordinasikan langsung oleh manajer operasional yang memiliki otoritas harian atas staf, sementara strategi keuangan dan pendanaan memerlukan keterlibatan langsung pendiri/psikolog mengingat sensitivitas hubungan dengan sekolah mitra dan risiko reputasional yang menyertainya. Strategi pemasaran dan sarana-prasarana dapat didelegasikan pada tingkat pelaksana teknis dengan supervisi berkala, mengingat sifatnya yang lebih operasional dan tidak menyentuh langsung isu kepercayaan mitra.

Pelaksanaan strategi tata kelola sebaiknya memanfaatkan momentum pengawasan Inspektorat yang telah berjalan pada sekolah-sekolah mitra, dengan mengadopsi standar administrasi keuangan yang sepadan pada internal CV ASA sendiri, sehingga penguatan tata kelola tidak hanya merespons kasus perubahan MOU yang telah terjadi, tetapi juga menyelaraskan CV ASA dengan ekspektasi tata kelola yang berlaku pada ekosistem sekolah negeri yang menjadi mayoritas mitra organisasi.

Langkah 7 (Bryson): Desain Proses Implementasi

Analisis lintas area fungsional menunjukkan bahwa keenam isu strategis yang teridentifikasi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan dalam satu rantai sebab-akibat yang bermula dari kapasitas sumber daya manusia. Beban kerja rangkap pada area SDM berkontribusi langsung terhadap lambatnya penyelesaian program di area layanan, yang pada gilirannya membatasi kapasitas pemasaran untuk menjangkau mitra baru guna memenuhi target 60 sekolah dan 150 siswa yang telah ditetapkan sebagai mandat kuantitatif organisasi. Demikian pula, residu masalah tata kelola dan legalitas berpotensi menghambat kepercayaan mitra yang menjadi prasyarat

keberhasilan strategi pemasaran dan diversifikasi pendanaan. Sejalan dengan tahapan formulasi strategi dalam model Bryson yang menempatkan perumusan strategi sebagai respons langsung terhadap isu strategis yang telah diidentifikasi³⁵, keenam arah strategi tersebut saling berkaitan dan perlu diprioritaskan secara bertahap: penguatan sumber daya manusia dan tata kelola diposisikan sebagai prasyarat dasar (tahap 2026), sedangkan diversifikasi pendanaan dan penguatan pemasaran diposisikan sebagai penopang pencapaian target ekspansi (tahap 2026). Urutan prioritas ini penting mengingat keterbatasan jumlah personel CV ASA yang tidak memungkinkan seluruh strategi dijalankan secara simultan tanpa risiko menurunkan mutu layanan yang telah menjadi keunggulan kompetitif organisasi.

Temuan bahwa isu SDM menjadi akar dari rantai keterkaitan isu strategis lainnya sejalan dengan pola yang juga ditemukan Sumardianto pada studi daycare Islami di Surabaya, di mana keterbatasan tenaga pengasuh menjadi kendala utama sebelum isu-isu lain dapat diatasi secara efektif³⁶. Namun demikian, berbeda dengan studi Sumardianto yang mengkaji satu jenis layanan tunggal, CV ASA menghadapi kompleksitas tambahan berupa dua unit usaha dengan siklus pendapatan yang berbeda, sehingga isu SDM pada CV ASA tidak hanya berdampak pada mutu layanan sebagaimana pada studi daycare, tetapi juga secara langsung memengaruhi keseimbangan finansial antarunit usaha, sebuah dimensi yang belum tercakup pada literatur formulasi strategi lembaga pendidikan Islam berskala tunggal yang telah ditelusuri pada bagian pendahuluan.

Langkah 8 (Bryson): Rencana Aksi Jangka Pendek

Pada wawancara yang lebih dalam dengan pengurus, terdapat rumusan nama strategi yang lebih presisi dibandingkan rumusan awal sebelumnya, yaitu "Stabilisasi Internal dan Intensifikasi Pasar Berbasis Kualitas." Rumusan ini selaras dengan hasil analisis pada studi ini: memperkuat fondasi sumber daya manusia dan tata kelola organisasi sebagai prasyarat (stabilisasi internal), sebelum mengintensifkan penggarapan pasar yang sudah ada di Sidoarjo dan Surabaya dengan mengandalkan keunggulan kualitas layanan, yakni durasi tes lima jam dan pendampingan pascates sebagai basis diferensiasi, alih-alih berkompetisi pada harga atau melakukan ekspansi geografis yang lebih luas ke wilayah seperti Solo atau Malang yang berisiko melemahkan kontrol kualitas mengingat keterbatasan personel yang telah diidentifikasi pada bagian sebelumnya.

Tahapan implementasi strategi tersebut dapat disusun mengikuti logika berjenjang Balanced Scorecard, bergerak dari fondasi pembelajaran dan pertumbuhan menuju hasil finansial, sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

³⁵ Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 210–14.

³⁶ Sumardianto, "Penerapan Formulasi Strategi Daycare Islami."

Tabel 2 – Peta Jalan Implementasi Strategi CV ASA Berbasis Perspektif Balanced Scorecard (2026)

Tahap (Bulan)	Perspektif BSC	Fokus	Kegiatan Utama
Tahap 1 (Bulan 1–3)	<i>Learning & Growth</i>	Pemulihan kapasitas tim	Akselerasi pelatihan 4 staf baru (4–5 jam/staf); formalisasi SOP kerja; penguncian berkas PDF dan sentralisasi pencetakan; penataan jam kerja maksimal pukul 23.00.
Tahap 2 (Bulan 4–6)	<i>Internal Business Process</i>	Efisiensi proses dan legalitas	Penyelesaian izin operasional Asieq Educare di Dinas Pendidikan Sidoarjo; pemantapan sinkronisasi sistem web (kapasitas 4 sekolah/hari); penyusunan basis data karakter sekolah dan Kepala Sekolah.
Tahap 3 (Bulan 7–10)	<i>Customer</i>	Intensifikasi pasar dan diferensiasi	<i>Soft selling</i> melalui program edukasi <i>gadget</i> (SPGTs); penggarapan pasar wilayah pinggiran Surabaya-Sidoarjo; diversifikasi produk persiapan TKA pada Asieq Educare.
Tahap 4 (Bulan 11–12+)	<i>Financial / Mission</i>	Stabilitas finansial dan visi jangka panjang	Pengamanan pendapatan dari 60 sekolah mitra dan 150 siswa les; alokasi surplus Surya Psychological sebagai tabungan visi sekolah mandiri; evaluasi tahunan loyalitas pelanggan dan integritas staf.

Implikasi Manajerial dan Akademik

Secara manajerial, temuan studi ini menunjukkan bahwa manajemen CV ASA perlu memandang keenam area fungsional bukan sebagai unit yang terpisah, melainkan sebagai satu sistem yang saling memengaruhi, sehingga intervensi pada satu area, terutama sumber daya manusia akan memberikan efek berantai pada area lain. Implikasi praktisnya, prioritas anggaran dan waktu manajemen sebaiknya dialokasikan lebih besar pada penguatan SDM dan tata kelola di tahun 2026 hingga awal 2027, alih-alih tersebar rata pada keenam area secara bersamaan. Bagi manajemen, temuan ini juga menjadi dasar argumentasi ketika mengomunikasikan kebutuhan penambahan personel atau investasi sistem kepada pemangku kepentingan internal, termasuk pendiri organisasi.

Secara akademik, studi ini berkontribusi pada pengayaan penerapan analisis SWOT non-matriks berbasis area fungsional pada objek kajian yang lebih kompleks dibandingkan studi-studi sejenis sebelumnya, yaitu lembaga jasa dengan struktur dua unit usaha yang saling menopang secara finansial. Studi ini juga memperlihatkan bahwa model *Strategy Change Cycle Bryson*, yang pada awalnya dikembangkan untuk konteks organisasi publik dan nirlaba³⁷, dapat diadaptasi secara konseptual, meski dengan catatan kehati-hatian terkait perbedaan status hukum pada

³⁷ Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*.

lembaga jasa berorientasi nilai spiritual dan pendidikan. Kontribusi ini membuka ruang bagi kajian lanjutan untuk menguji sejauh mana adaptasi kerangka semacam ini relevan pada lembaga-lembaga sejenis lainnya.

Keterbatasan dan Saran Kajian Lanjutan

Studi ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diakui secara terbuka. Pertama, data primer hanya dihimpun dari dua informan kunci tanpa melibatkan staf operasional lini bawah, sehingga sejumlah temuan, khususnya terkait residu masalah integritas administratif staf terdahulu hanya terverifikasi dari satu sisi sumber dan memerlukan konfirmasi lebih lanjut sebagaimana telah dicatat pada bagian metode. Kedua, studi ini bersifat studi kasus tunggal pada satu titik waktu (*cross-sectional*), sehingga tidak dapat menangkap dinamika perubahan kondisi CV ASA dari waktu ke waktu maupun memverifikasi apakah alternatif strategi yang dirumuskan benar-benar efektif ketika diimplementasikan. Ketiga, klaim kebaruan dan posisi gap pada bagian pendahuluan didasarkan pada penelusuran judul dan abstrak studi-studi terdahulu yang tersedia, bukan tinjauan sistematis yang komprehensif, sehingga terdapat kemungkinan studi relevan lain belum tercakup. Keempat, argumentasi dimensi keislaman CV ASA dalam studi ini bertumpu pada inferensi dari nama program (ASIEQ, ESQ) dan belum didukung oleh dokumen formal seperti anggaran dasar/anggaran rumah tangga organisasi yang secara eksplisit menyatakan basis nilai keagamaan lembaga.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, kajian lanjutan disarankan untuk melibatkan staf operasional lini bawah sebagai sumber triangulasi tambahan, melakukan kajian longitudinal untuk mengevaluasi efektivitas implementasi alternatif strategi yang dirumuskan pada studi ini. Kajian lanjutan juga dapat membandingkan penerapan kerangka isu strategis berbasis area fungsional pada beberapa lembaga jasa psikologi-pendidikan sejenis secara simultan, guna menguji sejauh mana temuan rantai keterkaitan isu SDM pada studi ini bersifat spesifik pada CV ASA atau berlaku lebih umum pada lembaga sejenis.

Simpulan

Formulasi strategi lembaga jasa psikologi dan pendidikan CV ASA untuk tahun 2026 menunjukkan bahwa pencapaian target ekspansi (60 sekolah mitra dan 150 siswa bimbingan belajar) tidak dapat dilepaskan dari penguatan enam area fungsional organisasi secara simultan, dengan prioritas pada penataan sumber daya manusia dan tata kelola sebagai prasyarat dasar sebelum diversifikasi pendanaan dan penguatan pemasaran dijalankan lebih agresif. Isu strategis dominan yang teridentifikasi yakni beban kerja rangkap staf, ketergantungan pendanaan pada Dana BOS, serta residu masalah integritas administratif merupakan titik tumpu yang harus diselesaikan lebih dahulu agar pertumbuhan organisasi tidak mengorbankan mutu layanan maupun kesejahteraan staf. Studi ini merekomendasikan agar manajemen CV ASA segera menstandarkan SOP rekrutmen-pelatihan dan sistem kontrol dokumen, serta mempercepat pengurusan legalitas Asieq Educare. Bagi pengembangan keilmuan manajemen dakwah, studi ini menegaskan relevansi analisis SWOT kualitatif berbasis area fungsional sebagai instrumen formulasi strategi yang aplikatif bagi lembaga jasa sosial-keagamaan berskala kecil-menengah. Karena kajian ini bersifat

studi kasus tunggal, temuannya tidak dapat digeneralisasi secara langsung ke lembaga sejenis lainnya; kajian lanjutan disarankan untuk menguji efektivitas alternatif strategi ini secara longitudinal atau membandingkannya dengan lembaga jasa psikologi-pendidikan lain yang memiliki struktur dua unit usaha serupa.

Secara ringkas, ketujuh tahap analisis yang dilakukan mulai dari penegasan mandat dan target organisasi, pemetaan kondisi internal-eksternal, identifikasi SWOT dan isu strategis per area fungsional, hingga perumusan dan analisis alternatif strategi menghasilkan satu rumusan strategi inti: penataan fondasi sumber daya manusia dan tata kelola pada tahap awal 2026, diikuti akselerasi pendanaan dan pemasaran pada tahap berikutnya, sebagai jalur paling realistis bagi CV ASA untuk mencapai target 60 sekolah dan 150 siswa tanpa mengorbankan mutu layanan yang telah menjadi identitasnya sejak tahun 2018.

Bibliografi

- Adhim, Fauzan, and Muhammad Nur Hakim. "Perencanaan Strategi Berbasis Nilai Di Lembaga Pendidikan Tinggi." *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2019): 259–79.
- Affandy, Shofyan. "Impementasi Analisis SWOT (Strenght, Weakness, Opportunity, Threat) pada Organisasi Dakwah." *INTELEKSIA: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 1 (2022): 1. <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i1.241>.
- Affandy, Shofyan. "Konsep & Kerangka Analisis Manajemen Strategis Dakwah." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 3, no. 2 (2025): 143–66. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v3i2.50>.
- Aini, Siti Qurotul, Mundir Mundir, Riza Faishol, Ana Aniaty, and Alfiyah Darajat. "Analisis SWOT Sebagai Strategi Pengembangan Program Belajar Pada Lembaga Bimbingan Belajar BES Kediri." *INCARE, International Journal of Educational Resources* 4, no. 6 (2024): 567–80.
- Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons, 2004.
- Fadhli, Muhammad. "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan." *Continuous Education: Journal of Science and Research* 1, no. 1 (2020): 11–23.
- George, Bert, and John M. Bryson. "Strategizing in Public Management: The Concept and Its Measurement." *International Public Management Journal*, September 25, 2025, 1–21. <https://doi.org/10.1080/10967494.2025.2559832>.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 1996.
- Kurniawan, Luqman. "Formulasi Strategi Jangka Pendek Lembaga Dakwah Dan Pendidikan: Studi Pada Yayasan Pendidikan Kinantan Surabaya Tahun 2025-2026." *INTELEKSIA: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 7, no. 2 (2025): 333–56.
- Kurniawan, Luqman. "Formulasi Strategi Penggalangan Dana: Studi Kasus Lembaga Pendidikan Al-Quran (LPQ) Miftahul Jannah Surabaya 2025." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 3, no. 1 (2025): 85–104.
- Nickerson, Jackson, and Nicholas Argyres. "Strategizing Before Strategic Decision Making." *Strategy Science* 3, no. 4 (2018): 592–605. <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066>.

- Shobirin, Mochammad Syafiuddin, Agus Zaenul Fitri, and Muhammad Al Fatih. "Memilih Formulasi Strategi Terbaik. Untuk Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan." *Jurnal Education and Development* 11, no. 2 (2023): 190–95.
- Sumardianto, Erdin. "Penerapan Formulasi Strategi Daycare Islami: Studi Kasus Daycare 'X' Surabaya 2023." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (2024): 95–116.
- Suprayitno, Kabul, and Mohammad Khusnul Hamdani. "Implementasi Formulasi Strategi Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam." *TAJDID: Jurnal Pemikiran Keislaman Dan Kemanusiaan* 5, no. 2 (2021): 122–38.
- Syihabuddin, Muhammad Arif. "FORMULASI STRATEGI PENINGKATAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM." *JALIE: Journal of Applied Linguistics and Islamic Education* 9, no. 1 (2025): 13–32.
- Wijaya, Fanji. "Formulasi Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT Dan Business Model Canvas." *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis* 10, no. 2 (2019): 205–12.
- Yin, Robert K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications, 2017.

