



PENGEMBANGAN MODEL DIAGNOSA ISU STRATEGIS BERBASIS ANALISIS SWOT PADA PERENCANAAN DAYCARE ISLAMI XYZ

Ahmad Nofal Abudi

STID Al-Hadid, Surabaya
nofalabudi@stidalhadid.ac.id

Abstrak: *Dakwah kontemporer menuntut pengelolaan kelembagaan yang profesional, termasuk pada lembaga pendidikan anak usia dini berbasis nilai Islam seperti daycare Islami. Diagnosis isu strategis merupakan tahapan krusial dalam perencanaan strategis, namun penerapan analisis SWOT selama ini cenderung berhenti pada penyusunan matriks tanpa terintegrasi secara sistematis ke dalam proses diagnosis isu organisasi dakwah. Studi ini bertujuan mengembangkan model diagnosis isu strategis berbasis analisis SWOT pada perencanaan Daycare Islami XYZ di Surabaya. Menggunakan metode Research and Development (R&D) dengan pendekatan kualitatif eksploratif, penelitian ini menempuh enam tahapan mulai dari wawancara mendalam, kajian literatur, uji coba model, hingga presentasi forum akademik untuk penyempurnaan model. Hasil penelitian menghasilkan model diagnosis tiga tahap—analisis tujuan, analisis eksistensi, dan analisis dinamika tujuan—yang disintesis dari kerangka Bryson dan Dutton, serta berhasil mengidentifikasi empat isu strategis prioritas pada Daycare Islami XYZ, terutama terkait rekrutmen SDM pengasuh dan administrasi perizinan. Model ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi penguatan manajemen dakwah berbasis lembaga pendidikan anak usia dini yang lebih sederhana dan aplikatif.*

Kata Kunci: *manajemen dakwah; perencanaan strategis; diagnosis isu strategis; analisis SWOT; daycare Islami*

Abstract: *Development of a Strategic Issue Diagnosis Model Based on SWOT Analysis for the Planning of XYZ Islamic Daycare. Contemporary dakwah (Islamic outreach/mission) requires professional institutional management, including within Islamic-value-based early childhood education institutions such as Islamic daycares. Diagnosing strategic issues is a crucial stage in strategic planning; however, the application of SWOT analysis has often stopped at the matrix-construction stage without being systematically integrated into the organizational issue diagnosis process. This study aims to develop a strategic issue diagnosis model based on SWOT analysis for the strategic planning of Islamic Daycare XYZ in Surabaya. Employing a Research and Development (R&D) method with an exploratory qualitative approach, the study proceeded through six stages—ranging from in-depth interviews and literature reviews to model testing and academic forum presentations for model refinement. The research produced a three-stage diagnosis model—comprising goal analysis, existence analysis, and goal dynamics analysis—synthesized from the frameworks of Bryson and Dutton. It successfully identified four priority strategic issues for Islamic Daycare XYZ, particularly regarding the recruitment of caregiving staff and licensing administration. This model offers both theoretical and practical contributions*

toward strengthening dakwah management within early childhood education institutions through a streamlined and applicable approach.

Keywords: dakwah management; strategic planning; strategic issue diagnosis; SWOT analysis; Islamic daycare

Pendahuluan

Paradigma dalam dakwah kontemporer menunjukkan pergeseran dari pendekatan individual ke pendekatan kelembagaan yang lebih profesional. Dakwah tidak hanya merupakan tindakan yang menyampaikan pesan keagamaan; itu juga merupakan sistem yang mengelola program sosial, pendidikan, dan pemberdayaan masyarakat, yang membutuhkan manajemen organisasi yang baik dan berkelanjutan. Untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan misi dakwah dan keberlanjutan pelayanan umat, organisasi dakwah harus menerapkan prinsip-prinsip manajemen strategis.¹ Dalam organisasi dakwah, manajemen strategis berfungsi sebagai alat untuk merumuskan arah kebijakan organisasi, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, dan merespon secara fleksibel terhadap perubahan sosial. Menurut Bryson (2019), perencanaan strategis adalah proses teratur yang membantu organisasi publik dan nonprofit dalam menentukan prioritas kebijakan dan meningkatkan kinerja mereka.² Hal ini berlaku juga bagi organisasi dakwah, yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi selain memenuhi kebutuhan sosial dan spiritual masyarakat.³

Berkembangnya lembaga pendidikan dan pengasuhan anak berbasis nilai-nilai keislaman, seperti daycare Islami, merupakan tanggapan terhadap perubahan struktur sosial dalam masyarakat Muslim masa kini, terutama meningkatnya jumlah keluarga dengan kedua orang tua bekerja, dan meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan karakter berbasis nilai-nilai keislaman sejak usia dini. Daycare Islami tidak hanya berfungsi sebagai tempat pengasuhan anak, tetapi juga berfungsi sebagai media dakwah keluarga, internalisasi nilai-nilai Islam, dan pembentukan karakter religius. Semua ini memiliki peran strategis dalam membangun generasi Muslim.⁴ Daycare Islami, sebagai lembaga pendidikan dan dakwah sosial, menghadapi banyak masalah dalam pengelolaan organisasi yang semakin kompleks. Di antara tantangan ini adalah perubahan peraturan pendidikan anak usia dini, kebutuhan untuk meningkatkan kualitas layanan, perubahan dalam kebutuhan masyarakat, dan keterbatasan sumber daya organisasi. Kompleksitas ini membuat lembaga daycare Islami perlu memiliki perencanaan strategis yang dapat secara tepat dan berkelanjutan mengantisipasi dan mengubah lingkungan kerja mereka. Diagnosis masalah strategis organisasi adalah salah satu tahapan paling penting dalam perencanaan strategis, menurut literatur manajemen strategis.

¹ Moh. Ali Aziz, *Ilmu Dakwah*, Ed. Revisi (Jakarta: Kencana, 2019), h. 20–25; M. Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2020), h. 32–35.

² John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 5th ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018), h. 7–8.

³ A. Rosyad Sholeh, *Manajemen Dakwah Islam* (Jakarta: Bulan Bintang, 1986), h. 15.

⁴ Suyadi, & Dahlia. (2021). Internalisasi nilai-nilai Islam dan pembentukan karakter religius anak usia dini di Daycare Islami. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 5(2), 1425–1436. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v5i2.890>

Menurut Bryson,⁵ keberhasilan perencanaan strategis sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menemukan masalah strategis. Isu strategis adalah masalah penting yang mempengaruhi mandat, misi, dan kelangsungan hidup organisasi. Namun, Dutton⁶ menjelaskan bahwa masalah strategis muncul saat organisasi menginterpretasikan perubahan lingkungan internal dan eksternal, yang berdampak pada kebijakan organisasi. Dalam konteks organisasi dakwah, diagnosis yang tepat tentang masalah strategis sangat penting karena kesalahan dalam menentukan masalah strategis dapat menyebabkan program dakwah tidak menemukan jalan yang benar untuk mencapai tujuan atau tidak efektif dalam melayani umat.

Organisasi nonprofit, termasuk lembaga pendidikan berbasis dakwah, memiliki proses diagnosis masalah strategis yang lebih kompleks daripada organisasi bisnis. Organisasi nonprofit tidak hanya berusaha untuk meningkatkan kinerja organisasi, tetapi mereka juga berusaha untuk mempertahankan prinsip sosial, moral, dan spiritual. Selain itu, karena banyak pemangku kepentingan dalam organisasi nonprofit memiliki kepentingan yang berbeda, identifikasi masalah strategis memerlukan pendekatan analisis yang menyeluruh dan kontekstual.⁷ Organisasi dakwah sering mengalami kesulitan merumuskan masalah strategis secara sistematis karena kompleksitas ini, terutama ketika organisasi belum memiliki kerangka analisis lingkungan strategis yang terstruktur.

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) adalah salah satu metode yang banyak digunakan dalam analisis lingkungan strategis perusahaan ataupun organisasi. Dengan menggunakan analisis SWOT, sebuah organisasi dapat menentukan kekuatan dan kelemahan internalnya, serta peluang dan ancaman eksternal yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Analisis SWOT telah berkembang dan sekarang digunakan untuk membuat strategi dan memberikan pemahaman menyeluruh tentang keadaan strategis organisasi.⁸ Organisasi pendidikan dan sosial sering menggunakan SWOT sebagai alat refleksi strategis berbasis partisipasi stakeholder karena mampu mengakomodasi budaya dan dinamika sosial organisasi serta nilai-nilai yang mendasari upaya dakwah atau upaya organisasi.⁹

Meskipun demikian, penggunaan analisis SWOT dalam praktik perencanaan strategis masih memiliki beberapa keterbatasan. Banyak penelitian dan praktik organisasi menggunakan SWOT hanya sebagai alat penyusunan matriks strategi tanpa mengintegrasikan analisis SWOT secara sistematis dalam proses diagnosis isu strategis organisasi. Selain itu, beberapa penerapan SWOT cenderung bersifat teknis dan kuantitatif sehingga kurang mampu menangkap kompleksitas realitas organisasi dakwah yang sarat nilai dan dinamika sosial.¹⁰ Kondisi tersebut menunjukkan bahwa analisis SWOT masih memerlukan pengembangan dalam bentuk model operasional yang

⁵ Bryson, *Strategic Planning*, 5th ed., h. 34.

⁶ Jane E. Dutton, "The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues," *Journal of Management Studies* 23, no. 5 (1986): 501–517.

⁷ Melissa M. Stone dan Francie Ostrower, "Governance Research: Trends, Gaps, and Prospects for the Future," dalam *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, ed. Walter W. Powell dan Patricia Bromley, 3rd ed. (Stanford: Stanford University Press, 2020).

⁸ Marilyn M. Helms dan Judy Nixon, "Exploring SWOT Analysis – Where Are We Now?" *Journal of Strategy and Management* 3, no. 3 (2010): 215–251; Mostafa Benzaghta et al., "SWOT Analysis Applications: An Integrative Literature Review," *Journal of Global Business Insights* 6, no. 1 (2021): 55–73, <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>.

⁹ David Pickton dan Sheila Wright, "What's SWOT in Strategic Analysis?" *Strategic Change* 7, no. 2 (1998): 101–109.

¹⁰ Benzaghta et al., "SWOT Analysis Applications," h. 60.

mampu mengintegrasikan analisis lingkungan strategis secara lebih sistematis dan aplikatif dalam proses diagnosis isu strategis organisasi dakwah.

Penelitian tentang diagnosis isu strategis pada lembaga daycare Islami sebelumnya telah memberikan kontribusi penting dalam mengidentifikasi proses perumusan isu strategis dalam perencanaan organisasi.¹¹ Studi tersebut berhasil memetakan tahapan diagnosis isu strategis dan memberikan gambaran empiris tentang dinamika perencanaan strategis pada lembaga daycare Islami. Namun demikian, model diagnosis yang dibuat belum sepenuhnya mengintegrasikan analisis lingkungan strategis melalui pendekatan SWOT. Selain itu, prosedur diagnosis masalah strategis yang ada masih cukup kompleks, sehingga perlu disederhanakan agar lebih aplikatif dan mudah digunakan oleh pengelola lembaga pendidikan Islami yang termasuk dalam organisasi sosial atau dakwah. Selain itu, Miller dan Lin menjelaskan faktor-faktor penentu organisasional dan kognitif dalam diagnosis isu strategis, mekanisme prosedural yang mengubah hasil analisis lingkungan menjadi isu-isu strategis yang dirumuskan secara jelas, namun masih belum banyak dijabarkan secara operasional untuk praktik perencanaan strategis.¹² Di sisi lain gagasan tentang SWOT dalam bentuk asalnya yang penting dipertimbangkan dari Helms, M. M., Nixon, J., & kolega adalah penerapan analisis SWOT kontemporer cenderung mengoperasionalkan kerangka kerja tersebut sebagai matriks klasifikasi faktor internal dan eksternal. Namun, rekonstruksi historis terhadap pendekatan SOFT / SWOT yang orisinal menunjukkan bahwa fungsi awalnya sangat erat kaitannya dengan identifikasi dan pembahasan isu-isu perencanaan utama.¹³

Dengan mempertimbangkan keadaan ini, diperlukan pengembangan model diagnosis isu strategis yang mampu mengintegrasikan analisis lingkungan organisasi secara sistematis, sederhana, dan kontekstual. Model yang didasarkan pada analisis SWOT diharapkan dapat memberikan kerangka operasional yang lebih komprehensif untuk menemukan masalah strategis organisasi dan mendukung penguatan manajemen dakwah yang berorientasi pada efektivitas pelayanan umat. Kebaruan (*novelty*) studi ini karena menghasilkan model diagnosis isu strategis yang didasarkan pada analisis SWOT interpretatif. Model ini menggabungkan teori diagnosis isu strategis dengan perspektif manajemen dakwah untuk membuat prosedur operasional yang lebih sederhana dan relevan untuk lembaga pendidikan anak Islami. Studi ini mengembangkan model diagnosis yang menekankan integrasi analisis lingkungan internal dan eksternal secara menyeluruh serta implementasi tahapan diagnosis isu strategis. Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung memfokuskan pada identifikasi isu strategis secara konseptual. Model ini dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan manajemen dakwah berbasis lembaga pendidikan anak usia dini.

Dalam studi ini menjadikan suatu daycare Islami XYZ subjek penerapan model diagnosis isu strategi berbasis SWOT. Daycare Islami XYZ ini merupakan suatu daycare di Surabaya yang mulai berdiri tahun 2020 dan menjalankan layanan daycare berdasarkan nilai-nilai Islam. Daycare yang juga peduli terhadap tumbuh kembang anak terutama siswa daycare-nya ini memiliki kebutuhan

¹¹ Taufan Arifianto, "Diagnosa Isu Strategis Dalam Perencanaan Organisasi: Studi Pada Lembaga Daycare Islami ABC Surabaya", *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 3, no. 1 (2025): 123–142, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v3i1.42>.

¹² Miller, K. D., & Lin, S.-J. (2022). Strategic issue diagnosis by top management teams: A multiple-agent model. *Strategic Organization*, 20(3), 600–626. <https://doi.org/10.1177/1476127021993792>

¹³ Helms, M. M., Nixon, J., & kolega. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102304. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>

menyusun perencanaan strategis di tahun 2026 ini. Berdasarkan hasil wawancara,¹⁴ terjadi penurunan siswa sejak tahun 2024 hingga Desember 2025, jumlah terakhir siswanya sejumlah 12 anak. Kondisi berbeda dengan kondisi di tahun sebelumnya pernah memiliki siswa daycare hingga 25 anak. Selain itu daycare ini memiliki keadaan terbatasnya jumlah pengasuh yang hanya 2 orang, dengan dibantu 1 pendidik (guru TK), yang sekaligus menjadi pengasuh setelah mengajar anak Daycare usia TK. Kondisi ini diperburuk dengan ketidakstabilan dari SDM Pendidik dalam hal kehadirannya. Dinamika yang dihadapi daycare ini menuntut daycare islami XYZ merencanakan secara efektif dan efisien langkah dan programnya ke depan. Dalam perencanaan daycare Islami XYZ ini, salah satu langkah pentingnya adalah menentukan isu strategis yang akan menjadi perhatian dan konsentrasi strategi, program maupun alokasi sumber dayanya.

Studi ini bertujuan untuk mengembangkan model diagnosis isu strategis berbasis analisis SWOT pada perencanaan lembaga daycare Islami XYZ. Studi ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen dakwah, khususnya dalam integrasi analisis lingkungan strategis dengan diagnosis isu strategis organisasi dakwah. Selain itu, studi ini juga diharapkan memberikan kontribusi praktis berupa panduan operasional bagi pengelola lembaga daycare Islami atau secara lebih umum kepada organisasi dakwah dalam mengidentifikasi isu strategis organisasi secara sistematis dan aplikatif guna meningkatkan kualitas perencanaan strategis lembaga dan efektivitas pelayanan dakwah kepada masyarakat.

Metode

Dalam mewujudkan tujuannya, studi ini menggunakan metode penelitian pengembangan model (Research and Development/R&D) dengan pendekatan kualitatif eksploratif. Studi pengembangan model (Research and Development/R&D) bertujuan menghasilkan produk atau prosedur operasional yang berbasis kebutuhan praktis organisasi melalui proses desain, pengembangan, dan evaluasi secara sistematis.¹⁵ Pendekatan penelitian ini menekankan proses eksploratif dan iteratif dalam memahami konteks nyata organisasi melalui integrasi analisis, desain, dan evaluasi model.¹⁶ Studi ini dilakukan dengan tahapan antara lain, *pertama*, melakukan eksplorasi data serta kebutuhan akan perumusan isu strategi dalam perencanaan organisasi ini melalui proses wawancara mendalam dengan pemilik daycare Islami XYZ. Pemilik daycare Islami XYZ dijadikan sebagai subjek wawancara sebab dinilai memiliki pemahaman yang menyeluruh terhadap kondisi daycare Islami XYZ serta memiliki kewenangan formal dalam mengarahkan proses perencanaan organisasi Daycare tersebut. *Kedua*, melakukan penelusuran referensi terkait diagnosa / identifikasi isu strategi serta analisa SWOT dengan pendekatan kualitatif. Langkah ini dilakukan meliputi konseptualisasi terkait isu strategi dan analisa SWOT, evaluasi prosedur diagnosa isu strategi sebelumnya, mengintegrasikan dengan kebutuhan isu strategi pada organisasi dakwah secara umum ataupun daycare Islami XYZ hingga merumuskan gagasan awal pengembangan model diagnosa isu strategi berbasis SWOT yang lebih sederhana dan aplikatif.

¹⁴ Pemilik Daycare XYZ, interview, Surabaya, 24 Desember 2025.

¹⁵ Rita C. Richey dan James D. Klein, *Design and Development Research: Methods, Strategies, and Issues* (New York: Routledge, 2020), h. 5–9.

¹⁶ Susan McKenney dan Thomas C. Reeves, *Conducting Educational Design Research*, 2nd ed. (New York: Routledge, 2021), h. 75–105; Thomas C. Reeves et al., "Educational Design Research," dalam *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, ed. Michael J. Spector et al. (New York: Springer, 2020), h. 235–240.

Ketiga, gagasan awal pengembangan model diagnosa isu strategi berbasis SWOT coba diterapkan pada situasi yang melingkupi daycare Islami XYZ, sehingga dihasilkan temuan isu strategi yang teridentifikasi pada daycare Islami XYZ. *Keempat*, temuan ini dikomunikasikan dengan pemilik daycare Islami XYZ untuk diminta tanggapan atas temuan isu strategi pada daycare Islami XYZ. *Kelima*, mempresentasikan gagasan awal pengembangan model diagnosa isu strategi berbasis SWOT dan temuan hasil isu strategi daycare Islami XYZ kepada forum rumpun dosen manajemen di kampus kami, untuk mendapatkan evaluasi dan saran.¹⁷ *Keenam*, berdasarkan tanggapan pemilik daycare Islami XYZ dan respon dari forum rumpun dosen manajemen di kampus kami, maka dirumuskanlah pengembangan model diagnosa isu strategi berbasis SWOT yang merupakan penyempurnaan dari gagasan awalnya. Model diagnosa isu strategi berbasis SWOT ini menghasilkan temuan isu strategi yang sama dengan gagasan awalnya pada daycare Islami XYZ, namun memiliki perbedaan di kerangka kerja dalam menghasilkannya. Pengembangan model ini menjadi lebih sederhana namun lebih praktis digunakan dalam mendiagnosa isu strategi berdasarkan analisa SWOT.

Hasil dan Pembahasan

Perencanaan Strategi dan Diagnosa Isu Strategi Berbasis Analisa SWOT

Perencanaan strategi merupakan upaya disiplin untuk menghasilkan keputusan dan tindakan mendasar yang membentuk dan memandu organisasi.¹⁸ Perencanaan bukan sekadar jadwal kerja, melainkan mekanisme adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan yang tidak menentu.¹⁹ Bagi lembaga pendidikan seperti daycare, perencanaan strategi berfungsi terutama untuk menjaga relevansi kurikulum dan layanan di tengah persaingan jasa pengasuhan anak yang semakin ketat. Tujuan utama perencanaan adalah memastikan seluruh sumber daya organisasi selaras dengan misi dan mandat organisasi.²⁰ Dalam suatu perencanaan strategis, tujuan organisasi dapat dirumuskan dengan pemindaian lingkungan secara mandiri, atau dapat juga merupakan mandat eksternal yang diberikan oleh unit organisasi di atasnya, yang bersifat mengikat dan menjadi dasar legalitas operasional.²¹ Memahami tujuan organisasi dalam perencanaan strategis tidaklah cukup dengan definisi semantik semata. Mengikuti kerangka kerja Bryson,²² setiap tujuan strategis harus dibedah ke dalam tiga dimensi kritis: pertama, indikator, sebagai parameter kuantitatif maupun kualitatif untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan tersebut. Kedua, prasyarat, yaitu faktor-faktor fundamental yang melatarbelakangi munculnya tujuan tersebut atau suatu kondisi yang mesti dipenuhi agar suatu tujuan dan indikatornya dapat diwujudkan; serta ketiga, konsekuensi, yaitu dampak yang akan dihadapi lembaga jika tujuan tersebut diabaikan atau dampak adanya tujuan tersebut pada perumusan strategi.

¹⁷ John W. Creswell dan Cheryl N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE, 2018), h. 250–253.

¹⁸ Bryson, *Strategic Planning*, 5th ed., h. 8.

¹⁹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*, 15th ed. (Boston: Pearson, 2017).

²⁰ Bryson, *Strategic Planning*, 5th ed., h. 42.

²¹ Bryson, *Strategic Planning*, 5th ed., h. 45.

²² Bryson, *Strategic Planning*, 5th ed., h. 46–48.

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) telah lama menjadi dasar manajemen strategis. Namun, dalam sepuluh tahun terakhir, penggunaan sering terjebak dalam formalitas administratif yang tidak lengkap. Helms dan Nixon²³ meninjau penelitian akademik selama sepuluh tahun terakhir dan menemukan bahwa salah satu kesalahan utama dalam menerapkan SWOT adalah perusahaan hanya membuat "daftar belanja" elemen internal dan eksternal tanpa melakukan analisis relasional yang mendalam. Sehingga cenderung kuantitatif dengan menggunakan 4 kuadrannya daripada pendekatan kualitatif.²⁴ Untuk organisasi seperti Daycare Islami XYZ, SWOT harus menjadi alat evaluasi strategis yang berbasis bukti daripada hanya dokumen. Helms dan Nixon menekankan bahwa SWOT kualitatif yang efektif harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dinamika industri tertentu. Pendidikan Islam untuk anak usia dini bergantung pada "nilai spiritual" dan keyakinan orang tua terhadap kurikulum berbasis nilai Islam, bukan hanya fasilitas fisik. Jika analisis tidak dapat menjelaskan bagaimana kekuatan internal ini berinteraksi dengan ancaman eksternal, seperti peningkatan teknologi pesaing, SWOT tidak akan berguna untuk strategi. Oleh karena itu, penelitian ini mengadopsi perspektif Helms dan Nixon untuk memastikan bahwa matriks SWOT Daycare XYZ, yang terdiri dari berbagai komponen, divalidasi dengan data kualitatif yang kuat daripada intuisi manajemen yang subjektif.

Dalam tinjauan literatur analitisnya, Benzaghta, M. A. et al.²⁵ mengatakan bahwa SWOT adalah "kompas" dalam ekosistem organisasi yang kompleks. Menurut Benzaghta et al., menggabungkan SWOT dengan instrumen manajemen lainnya adalah penting di era saat ini. Alat lain digunakan untuk memproyeksikan tindakan masa depan dan SWOT menggambarkan "kesehatan" organisasi saat ini. Dalam artikel ini, kerangka Benzaghta digunakan untuk menggunakan SWOT sebagai alat awal untuk melakukan diagnosis. Daycare XYZ dapat melihat posisi kompetitifnya dengan cara ini. Benzaghta menekankan bahwa analisis lintas fungsi sangat penting. Misalnya, kelemahan dalam kompetensi pedagogik guru (SDM) dapat menjadi masalah besar ketika berhadapan dengan peluang pasar yang membutuhkan standar sertifikasi Pemerintah.

Setelah mendapatkan data SWOT, masalah berikutnya adalah bagaimana organisasi memahaminya. Dalam hal ini, teori *Strategic Issue Diagnosis* (SID) yang dikembangkan oleh Jane Dutton²⁶ menjadi sangat relevan. Menurut Dutton, masalah tidak muncul secara tidak sengaja di depan manajer; sebaliknya, itu adalah hasil dari proses interpretasi kognitif. Manajer di lembaga pendidikan sering kali menghadapi banyak masalah setiap hari. Mereka mungkin menghabiskan waktu untuk masalah kecil dalam operasional dan mengabaikan masalah strategis yang sangat penting bagi organisasi jika mereka tidak dapat mendiagnosa atau mengidentifikasi masalah.

Kelayakan (*feasibility*), urgensi (*urgency*), dan besaran (*magnitude*) adalah tiga komponen utama diagnosis isu strategis, menurut Dutton. Istilah "isu strategis" mengacu pada perilaku atau kejadian yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi di masa depan. Dutton memberikan perspektif unik tentang "pembingkai isu". Teori Dutton digunakan dalam penelitian di Daycare XYZ untuk menyaring hasil SWOT menjadi daftar isu yang penting secara strategis, sehingga sumber daya yang terbatas dari lembaga dapat dialokasikan dengan benar. Diagnosa yang tepat

²³ Helms dan Nixon, "Exploring SWOT Analysis," h. 220.

²⁴ Nofal Abudi, A. (2023). Prosedur Analisis SWOT pada Analisa Kasus Manajemen Zakat & Infak di Organisasi Kecil. *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram*, 1(1), 125–146. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v1i1.14>.

²⁵ Benzaghta et al., "SWOT Analysis Applications," h. 58.

²⁶ Dutton, "The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues," h. 503–505.

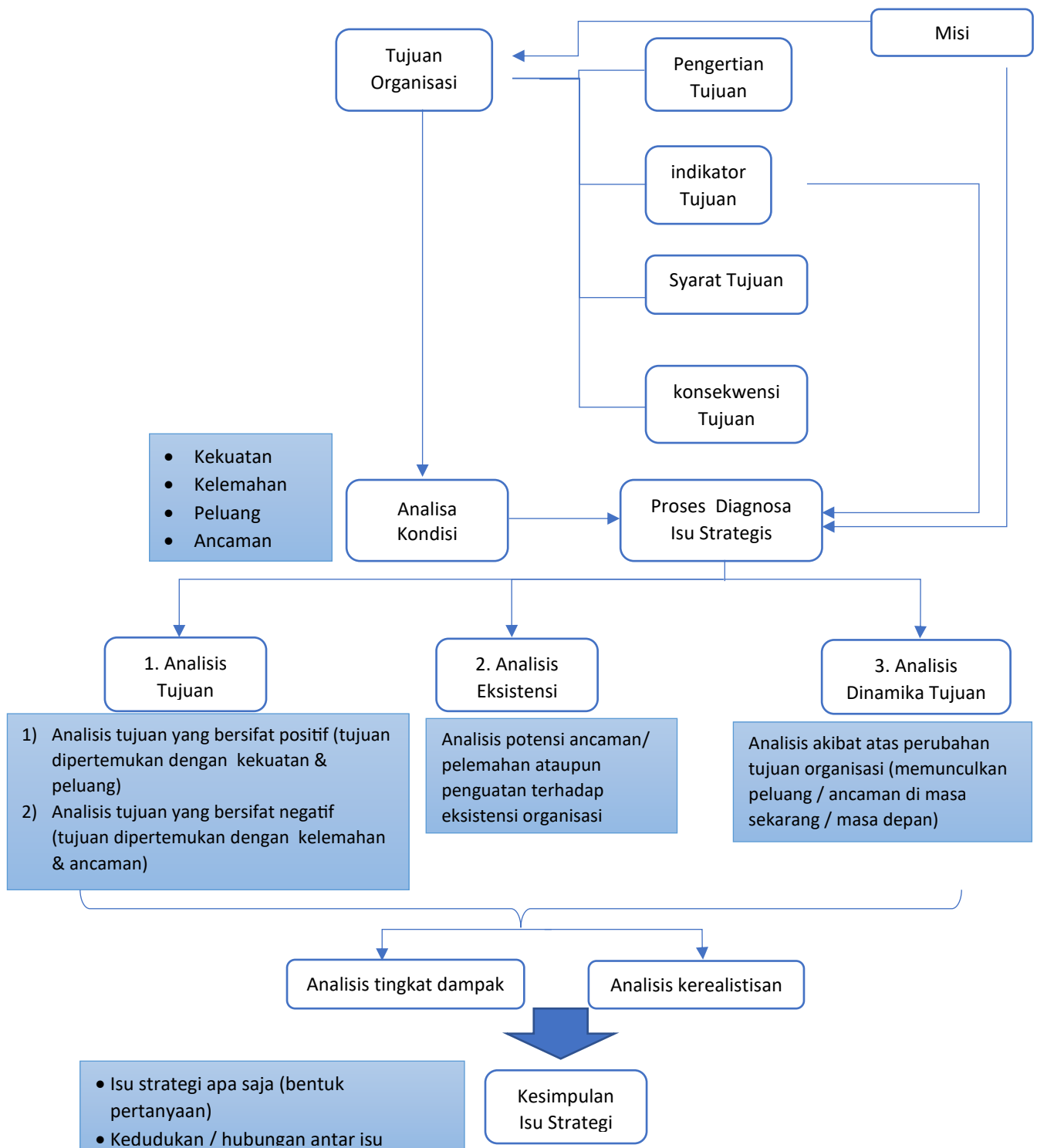
memastikan bahwa masalah ini tidak hanya dianggap sebagai biaya tambahan, tetapi juga sebagai langkah yang berguna untuk mempertahankan kesetiaan orang tua murid. Mengadopsi kerangka John M. Bryson,²⁷ hasil diagnosis SWOT dirumuskan menjadi "Isu Strategis" dalam bentuk pertanyaan kebijakan. Contoh: "Bagaimana kelemahan SDM pengasuh dapat diatasi agar tidak menjadi hambatan dalam menangkap peluang pasar kelas menengah-bawah?" John M. Bryson²⁸ menawarkan bentuk perumusan kongkrit dalam bentuk pertanyaan untuk mengidentifikasi dan merespons isu tersebut dalam konteks perencanaan organisasi publik dan nirlaba, berbeda dengan fokus Dutton pada proses kognitif "merasakan" isu. Bryson menegaskan bahwa identifikasi isu strategis adalah kunci dari keseluruhan proses perencanaan. Rencana strategis hanya akan menjadi tumpukan dokumen tanpa arah jika tidak ada isu strategis yang jelas. Menurut Bryson, titik temu antara nilai-nilai, misi, mandat, dan hasil analisis SWOT menimbulkan isu strategis.

Pandangan Helms dan Nixon, John M. Bryson dan Jane Dutton di atas dapat disintesis oleh penulis menjadi suatu model diagnosa isu strategi yang merupakan bagian dari suatu perencanaan strategi yang diawali dengan memahami tujuan organisasi (satu tahun atau periode bergantung ruang lingkup perencanaan), ini asumsinya organisasi yang menerima arahan dari organisasi induknya. Sintesis disini diharapkan menghasilkan langkah yang lebih prosedural dari gagasan Miller & Lin, namun lebih sederhana dari gagasan Arifianto yang penulis paparkan di bagian penelitian sebelumnya. Langkah awal dalam sintesis ini adalah memahami tujuan disini terdiri dari memahami pengertian dari tujuan organisasi yang sudah ditetapkan tersebut, memahami indikator dari tujuan, memahami prasyarat dari tujuan dan memahami konsekuensi dari tujuan. Langkah selanjutnya sebelum masuk ke model diagnosa isu strategi adalah analisa kondisi dengan menganalisa kondisi internal dan eksternal organisasi, salah satu jenis analisis kondisi organisasi yang dipakai disini adalah analisis SWOT kualitatif. Dalam analisis ini diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi organisasi dalam upayanya meraih tujuan. Analisis SWOT disini perlu mendasarkan pada data dan bukti yang mendalam (misalnya hasil interview) sehingga dapat menjadi alat diagnosa yang akurat bagi identifikasi isu strategi.

Berikutnya masuk ke model diagnosa isu strategi yang berbasiskan analisa SWOT (seperti pada gambar 1), diawali dengan *pertama*, analisis tujuan yang terdiri dari Analisis tujuan yang bersifat positif untuk mengidentifikasi isu strategi (tujuan dipertemukan dengan faktor kekuatan dan peluang dalam analisa SWOT) serta analisis tujuan yang bersifat negatif untuk mengidentifikasi isu strategi (tujuan dipertemukan dengan faktor kelemahan & ancaman). Keduanya akan memunculkan dua pertanyaan kritis yaitu adakah suatu isu strategi yang muncul dari faktor kekuatan atau peluang dari analisis SWOT yang dapat mempercepat pencapaian tujuan secara signifikan? Dan adakah suatu isu strategi yang muncul dari faktor faktor kelemahan atau ancaman dari analisis SWOT yang dapat menggagalkan atau menghambat terainya tujuan organisasi? Jawaban dari dua pertanyaan itu akan menuntun pada teridentifikasinya isu strategi.

²⁷ Bryson, *Strategic Planning*, 5th ed., h. 90–92.

²⁸ Bryson, *Strategic Planning*, 5th ed., h. 93.



Gambar 1 : Model diagnosa isu strategi berbasiskan analisa SWOT

Agar lebih operasional dan mudah diterapkan, maka dengan mengacu pada gambar 1, maka keduanya dapat didetilkkan menjadi beberapa langkah, untuk analisis tujuan yang dipertemukan dengan faktor kelemahan dan ancaman antara lain (a) memahami setiap indikator tujuan beserta prasyarat dan konsekwensi dari masing-masing indikator tujuan; (b) mengidentifikasi faktor-faktor

strategis di kelemahan ataupun ancaman yang menghalangi atau berpotensi menghalangi berjalannya suatu konsekuensi tujuan sehingga salah satu indikator tujuannya tidak dapat direalisasikan, dalam langkah ini outputnya satu atau beberapa faktor kelemahan dan atau ancaman beserta indikator serta konsekuensi tujuan yang terancam tidak terealisasi / tidak berjalan; (c) mengidentifikasi isu strategi yang muncul dari pertemuan antara faktor kelemahan, dan atau ancaman (di langkah b) dengan suatu indikator atau berjalannya suatu konsekuensi dari tujuan; (d) Rumuskan redaksi isu strategis tersebut (dalam bentuk suatu pertanyaan) yang muncul dari langkah sebelumnya dan bisa jadi menghasilkan satu atau lebih isu strategi (bergantung jumlah kombinasi antara faktor kelemahan dan atau ancaman dengan indikator / konsekuensi tujuan yang menghasilkan isu strategi pada langkah a hingga c). Sedangkan untuk analisis tujuan yang dipertemukan dengan faktor kekuatan dan peluang, terdiri dari beberapa langkah antara lain : (a) memahami setiap indikator tujuan beserta prasyarat dan konsekuensi dari masing-masing indikator tujuan; (b) mengidentifikasi faktor-faktor strategis di kekuatan ataupun peluang yang mempercepat berjalannya suatu konsekuensi tujuan sehingga salah satu indikator tujuannya makin cepat dapat direalisasikan, dalam langkah ini outputnya satu atau beberapa faktor kekuatan dan atau peluang beserta indikator serta konsekuensi tujuan yang dipengaruhi; (c) mengidentifikasi isu strategi yang muncul dari pertemuan antara faktor kekuatan, dan atau peluang (di langkah b) dengan suatu indikator atau berjalannya suatu konsekuensi dari tujuan; (d) Rumuskan redaksi isu strategis tersebut (dalam bentuk suatu pertanyaan) yang muncul dari langkah sebelumnya dan bisa jadi menghasilkan satu atau lebih isu strategi (bergantung jumlah kombinasi antara faktor kekuatan dan atau peluang dengan indikator / konsekuensi tujuan yang menghasilkan isu strategi pada langkah a) hingga c).

Kedua, analisis eksistensi, merupakan analisis potensi ancaman / kelemahan ataupun penguatan terhadap eksistensi organisasi yang menghasilkan suatu isu strategi. Adakah isu strategi yang muncul dari potensi yang memberikan ancaman atau melemahkan ataupun penguatan terhadap eksistensi organisasi (sesuai dengan visi/misi organisasi)? Jawaban dari pertanyaan itu akan menuntun pada isu strategi yang relevan terhadap eksistensi atau misi organisasi. Supaya lebih kongkrit dapat didetilkkan dengan mengikuti beberapa langkah, antara lain (a) Memahami visi / misi organisasi; (b) Mengidentifikasi isu strategi dari faktor strategis di kelemahan ataupun ancaman yang mengancam eksistensi organisasi (pembubaran / berpotensi menghancurkan organisasi); (c) Mengidentifikasi isu strategi dari faktor strategis di kekuatan ataupun peluang yang memperkuat eksistensi organisasi (memperkokoh kelembagaan ataupun mendukung visi / misi organisasi); (d) Coba klasifikasi (bila ditemukan lebih dari satu isu) berdasarkan bidang fungsinya dari faktor strategis yang ditemukan di langkah (b dan c); (e) Rumuskan redaksi pertanyaan isu strategi pada setiap bidang fungsi yang ditemukan langkah (d) atau langsung dari faktor strategisnya, bila hasil poin b dan c hanya satu faktor strategis.

Ketiga, analisis dinamika tujuan, merupakan analisis untuk mengidentifikasi isu strategi akibat adanya perubahan tujuan organisasi (bila ada perubahan) yang memunculkan peluang / ancaman di masa sekarang / masa depan. Langkah analisis ini dapat didetilkkan langkahnya meliputi (a) mengidentifikasi apakah ada perubahan tujuan / target organisasi saat ini?; (b) mengidentifikasi isu strategi dari faktor strategis yang terkait dengan perubahan tujuan / target organisasi sehingga berpotensi mendatangkan peluang / ancaman baik sekarang atau masa depan bagi organisasi; (c) Mengklasifikasi (bila ditemukan lebih dari satu faktor strategis pada poin b)

berdasarkan bidang fungsinya dari faktor strategis yang ditemukan di langkah (b); (d) Rumuskan redaksi isu pada setiap bidang fungsi yang ditemukan langkah (c) atau langsung dari faktor strategisnya, bila hasil poin b hanya satu faktor strategis.

Berdasarkan ketiga analisis di atas, yang hasil akhirnya adalah suatu pertanyaan isu strategi (menurut pandangan John M. Bryson) sehingga lebih kongkrit permasalahan apa yang akan dihadapi ataupun prospektus ke depan yang perlu dioptimalkan. Pertanyaan-pertanyaan itu masih merupakan rancangan isu strategi yang masih perlu diproses dengan dua analisis yaitu analisis dampak dan analisis kerealistisan. Analisis dampak akan memperkirakan seberapa besar efek isu tersebut terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan analisis kerealistisan, akan memperkirakan apakah masih dalam batas kemampuan organisasi dalam merespon isu tersebut. Dengan dua analisis terakhir ini, dapat disimpulkan manakah yang benar-benar merupakan isu strategi pada organisasi ini. Dampak yang sedang sampai dengan besar akan memiliki peluang lebih besar menjadi isu strategi. Sedangkan terkait analisis kerealistisan, hanya pada isu yang organisasi masih memiliki kemampuan untuk merespon (realistis) akan menjadi isu strategi yang menjadi perhatian manajer, sedangkan yang tidak realistis direspon oleh organisasi, bukanlah isu strategi organisasi yang akan menjadi perhatian manajer.

Tahap terakhir dalam model ini adalah kesimpulan isu strategi. Tahap ini meliputi pertama, menyimpulkan isu strategi apa saja yang dihasilkan. Kedua, (bila isu strateginya lebih dari satu) mengidentifikasi kedudukan atau hubungan antar isu strategi. Apakah isu-isu strategi itu memiliki hubungan sebab akibat, atau bahkan tidak memiliki hubungan sama lain ataukah memiliki hubungan selainnya. Ketiga, mengidentifikasi skala prioritas antar isu strategi yang sudah dihasilkan. Manakah isu strategi utama dan manakah isu strategi yang pendukung. Hasil dari tahap kesimpulan isu strategi ini akan sangat dibutuhkan saat perumusan strategi.

Profil Daycare Islami XYZ

Daycare adalah lembaga jasa penitipan dan pengasuhan anak untuk orang tua yang sibuk dan tidak dapat mengawasi anaknya secara menyeluruh. Daycare didirikan untuk membantu orang tua memenuhi kebutuhan putra-putri mereka dengan memberikan lingkungan yang aman, mendidik, dan nyaman.²⁹ Salah satu penyedia perawatan anak dan pengasuhan di Surabaya adalah Daycare XYZ. Salah satu keuntungan dari pengasuhan anak ini adalah mereka memasukkan prinsip-prinsip keagamaan ke dalam layanan penitipan dan pengasuhan yang mereka tawarkan. Daycare ini memiliki tujuan untuk menjadi lembaga yang membantu menciptakan generasi muslim yang cerdas, sehat, mandiri, dan beriman. Mereka mengimplementasikan nilai-nilai ini melalui program-program yang bernuansa islami untuk meningkatkan semangat, mengajar, dan mengkondisikan anak-anak. Pengenalan huruf hijaiyah, pengenalan ibadah, mengaji, dan membaca surat pendek adalah beberapa dari banyak program pendidikan keagamaan yang tersedia. Selain itu, Daycare XYZ melakukan berbagai kegiatan sesuai dengan kebutuhan dan tingkat usia anak. Ini termasuk pendidikan, stimulasi, nutrisi, olahraga, dan gerak.

²⁹ Erdin Sumardianto, "Penerapan Formulasi Strategi Daycare Islami: Studi Kasus Daycare 'X' Surabaya 2023," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (2024): 95–116, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.18>.

Menurut pemilik Daycare Islami XYZ, daycare ini memiliki tujuan di tahun 2026 ada tiga hal antara lain memiliki jumlah siswa daycare 20 anak di akhir tahun 2026, ada penambahan jumlah SDM terutama SDM pengasuh, dan adanya peningkatan kualitas layanan. Dengan tercapainya ketiga tujuan tersebut harapannya daycare ini bisa terus berkembang bahkan dapat membantu perkembangan usaha lainnya (Sekolah TK) yayasan yang menaungi Daycare XYZ ini. Selanjutnya terkait keadaan Daycare Islami ini, Pada bulan Desember 2025, siswanya kurang lebih 12 anak (4-5 anak juga ikut TK), meski trendnya masih naik turun (masih lebih sedikit dibandingkan sebelum 2023 ataupun 2024), dan ada siswa yang minta keringanan membayar, namun dengan jumlah ini masih bisa membuat keuangan daycare memiliki saldo positif. Daycare ini memiliki pengasuh berkualitas baik yang stabil masuk kerjanya dan rajin serta satu orang pendidik yang berkualitas (terampil dan sudah tersertifikasi). Selama ini keuangan masih *surplus*, bahkan dapat membantu modal sekolah TK yang masih satu yayasan dengan daycare ini.

Daycare Islami XYZ ini memiliki kurikulum dan treatment yang sudah terbukti bermanfaat dan menarik bagi orangtua siswa daycare. Hal ini berdasarkan pengakuan sebagian orang tua siswa Daycare XYZ yang merasa anaknya terbantu dalam aspek tumbuh kembangnya.³⁰ Terkait manajer, Daycare ini memiliki manajer yang kompeten di bidang pendidikan dan menjalani karir sebagai guru. Di dalam kesehariannya, beberapa program yang ada di daycare ini banyak mendapatkan ucapan terima kasih dari wali siswa karena mereka merasakan perubahan dan peningkatan pada anaknya, baik secara intelegensi, motorik, dan karakter. Sedangkan jumlah SDM dinilai masih kurang terutama di peran pengasuh, karena per Desember 2025 secara jumlah total ada empat SDM : dua pengasuh, satu pendidik sekaligus membantu mengasuh bila telah selesai mengajar, dan satu berperan memasak dan penanggung jawab kebersihan. Hal ini merupakan cerminan dari sistem rekrutmen SDM yang masih alami, bukan merupakan suatu strategi rekrutmen yang terencana. Selain permasalahan jumlah, kualitas SDM pengasuh masih dinilai perlu ditingkatkan terutama terkait penerapan treatment bagi siswa baru yang sudah dibriefing oleh manajer. Hal ini berdampak terhadap cukup tingginya tingkat keluarnya siswa baru daycare di tahun 2025. Dalam aspek kelembagaan, daycare Islami XYZ ini berada di bawah naungan suatu yayasan formal yang memiliki legalitas akte notaris dan SK Menkumham, namun masih ada persyaratan administrasi yang perlu dilengkapi untuk usaha daycare yang dimiliki.

Daycare Islami XYZ ini mendapatkan penilaian cukup bagus dari orang tua siswa daycare karena memandang kurikulum dan program stimulasinya bermanfaat bagi anaknya. Berdasarkan penuturan Pemilik Daycare saat wawancara, salah satu dari orang tua menjelaskan bahwa dia merasa sangat dibantu daycare ini dengan menjaga anaknya dan menstimulasi anaknya sehingga anaknya yang awalnya terlambat dalam kemampuan berjalan menjadi bisa berjalan.³¹ Daycare ini berlokasi di dekat area salah satu mall di Surabaya, dengan lebar gang 1,5 kali lebar mobil. Lingkungan lokasi daycare ini merupakan perkampungan lama yang kebanyakan dihuni etnis China dan dengan rumah cukup besar, sehingga lingkungan sekitar daycare relatif tenang. Dengan kondisi yang cukup menguntungkan itu, dengan harga sewa rumah 22 juta setahun cukup menguntungkan bagi daycare XYZ. Sementara itu dari aspek pasar atau siswa daycare tahun 2025, secara klasifikasi umur lebih dominan berusia batita atau dibawahnya, sehingga semakin sedikit siswa daycare yang

³⁰ Pemilik Daycare XYZ, interview, Surabaya, 24 Desember 2025

³¹ Ibid.

merangkap mengambil program sekolah TK di daycare ini (bekerjasama dengan sekolah TK yang masih satu yayasan dengan daycare ini) sekaligus mendorong tingkat keluar siswa yang tinggi, dikarenakan kebanyakan siswa baru yang keluar masih berusia batita atau dibawahnya. Aspek lain yang mempengaruhi daycare Islami XYZ ini adalah aturan penyelenggaraan daycare di kota Surabaya yang tertuang dalam Perwali No. 13 Tahun 2024³² yang merupakan perubahan atas Perwali No. 8 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pengembangan Anak Usia Dini Holistik Integratif (PAUD HI).

Diagnosa Isu Strategi Daycare Islami XYZ berbasiskan analisis SWOT

Sebelum masuk pada proses diagnosa isu strategi daycare Islami XYZ, maka langkah awal dalam perencanaan strategi perlu dilakukan, yaitu memahami tujuan daycare Islami XYZ. Tujuan daycare islami XYZ di tahun 2026 menurut pemilik daycare yang menjadi subjek wawancara, ada tiga hal antara lain memiliki jumlah siswa daycare 20 anak di akhir tahun 2026, ada penambahan jumlah SDM terutama SDM pengasuh, dan adanya peningkatan kualitas layanan. Penambahan jumlah siswa daycare 20 anak di akhir tahun 2026, merupakan hasil evaluasi tahun 2025 yang masih 12 anak secara rata – rata tiap bulannya. Dengan penambahan siswa asuh di daycare Islami XYZ pada akhir tahun 2026 menjadi 20 siswa, maka tujuan akan tercapai dan keuangan daycare akan lebih baik. Sedangkan makna tujuan kedua, ada penambahan jumlah SDM terutama SDM pengasuh. Tujuan kedua ini bermakna meski ada penambahan SDM pengasuh satu orang saja sudah memenuhi tujuan tersebut. Tujuan ketiganya adalah adanya peningkatan kualitas layanan, makna layanan disini adalah layanan terutama bagi siswa daycare baik baru atau lama, bisa juga layanan bagi orang tua, namun sifatnya pendukung saja (terutama saat menjemput atau sedang survey. Hal ini tentunya akan berpengaruh terhadap tingkat keluarnya siswa daycare.

Selanjutnya perlu merumuskan indikator dari tujuan, gejala kongkrit saat tujuan yang ditetapkan sudah tercapai. Ada empat indikator dari tujuan daycare Islami tahun 2026, meliputi 1) terdapat 20 siswa daycare yang terdaftar menjadi peserta daycare Islami XYZ, di akhir Desember 2026; 2) Ada SDM / karyawan tambahan 1 lagi dan bertahan hingga akhir Desember 2026 (dengan fungsi utama pengasuh), sehingga total pengasuh menjadi 3; 3) Layanan pengasuhan ke siswa daycare lebih cermat dan sabar lagi, diindikasikan oleh keluhan dari orang tua terhadap layanan pengasuh ke anaknya menurun drastis (turun 50%, dari tahun lalu); 4) Lebih mampu menjalankan treatment pada siswa baru, yang diindikasikan dengan 80% dari langkah langkah yang telah diberikan pengarahan singkat telah dijalankan / hanya 20% langkah yang tidak dijalankan.

Langkah berikut dari perencanaan strategis adalah merumuskan prasyarat dari tujuan yang telah ditetapkan. Prasyarat tujuan tahun 2026 dari daycare Islami XYZ antara lain 1) siswa daycare (baik baru atau lama) merasa nyaman dan orang tuanya tertarik dan puas terhadap daycare ini; 2) SDM merasa nyaman, kebutuhan (minimalnya) terpenuhi, tidak tertekan, dan ada hubungan sosial yang harmonis (antar sdm dan sdm dengan manajer); 3) Pengasuh memahami dan memiliki komitmen tinggi untuk melayani siswa daycare serta menjalankan pengarahan oleh manajer. Sedangkan terkait konsekuensi dari tujuan tahun 2026 daycare Islami XYZ antara lain 1) perlu pengoptimalan strategi pemasaran yang sdh ada bahkan bila memungkinkan menambah strategi

³² Pemerintah Kota Surabaya, *Peraturan Wali Kota Surabaya Nomor 13 Tahun 2024 tentang Perubahan atas Peraturan Wali Kota Surabaya Nomor 8 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pengembangan Anak Usia Dini Holistik Integratif* (Surabaya: Pemerintah Kota Surabaya, 2024).

pemasarannya; 2) perlu memikirkan sistem manajemen SDM yang membuat SDM khususnya para pengasuh merasa nyaman, kebutuhan minimal terpenuhi dan ada ikatan yang kuat dengan daycare; 3) perlu upaya yang lebih efektif untuk merekrut SDM pengasuh; 4) perlu ada sistem yang membuat para pengasuh / sdm perhatian tinggi di aspek pelayanan; 5) Adanya sistem briefing yang efektif (media, waktu, cara) dan ditopang oleh poin 4.

Tahap berikutnya adalah analisa SWOT dari kondisi internal dan eksternal daycare Islami ZYX, meliputi faktor kekuatan meliputi a) Daycare ini memiliki pengasuh berkualitas baik yang stabil masuk kerjanya dan rajin serta satu orang pendidik yang berkualitas (terampil dan sudah tersertifikasi); b) Daycare XYZ memiliki keuangan masih *surplus*, bahkan dapat membantu modal sekolah TK yang masih satu yayasan dengan daycare ini; c) Daycare Islami XYZ ini memiliki kurikulum dan treatment yang sudah terbukti bermanfaat dan menarik bagi orangtua siswa daycare; d) Daycare ini memiliki manajer yang kompeten di bidang pendidikan dan menjalani karir sebagai guru. Adapun faktor kelemahan dari daycare ini antara lain a) jumlah SDM dinilai masih kurang terutama di peran pengasuh (Desember 2025 secara jumlah pengasuh hanya dua orang); b) kualitas SDM pengasuh masih dinilai perlu ditingkatkan terutama terkait penerapan treatment bagi siswa baru yang sudah dibriefing oleh manajer. Hal ini berdampak terhadap cukup tingginya tingkat keluarnya siswa baru daycare di tahun 2025; c) Dalam aspek kelembagaan, daycare Islami XYZ ini memiliki legalitas akte notaris yayasan dan SK Menkumham, namun masih ada persyaratan administrasi yang perlu dilengkapi untuk usaha daycare yang dimiliki.

Terkait aspek peluang dari daycare ZYX ini meliputi a) memiliki jumlah siswa (bulan Desember 2025) 12 anak (naik bila dibandingkan dengan akhir tahun 2024); b) mendapatkan penilaian cukup bagus dari orang tua siswa daycare karena memandang kurikulum dan program stimulasinya bermanfaat bagi anaknya; c) Daycare ini berlokasi di dekat area salah satu mall di Surabaya, dengan lebar gang 1,5 kali lebar mobil, dengan suasana pemukiman yang tenang; d) harga sewa rumah 22 juta setahun cukup menguntungkan bagi daycare XYZ.

Sedangkan faktor ancaman pada daycare Islami XYZ antara lain a) siswa daycare tahun 2025, secara klasifikasi umur lebih dominan berusia batita atau dibawahnya, sehingga semakin makin sedikit yang ikut program sekolah TK di daycare ini sekaligus potensi tingkat keluar siswa menjadi tinggi; b) sebagian aspek administratif belum dipenuhi, terkait aturan penyelenggaraan daycare di kota Surabaya yang tertuang dalam Perwali No. 13 Tahun 2024 yang merupakan perubahan atas Perwali No. 8 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pengembangan Anak Usia Dini Holistik Integratif (PAUD HI).

Tahap berikutnya adalah penerapan model diagnosa isu strategi yang terdiri dari analisis Tujuan, Analisis eksistensi dan analisis dinamika tujuan. Dimulai dari analisis tujuan bagian pertama yang mempertemukan antara tujuan dengan faktor kekuatan dan peluang. Ada beberapa langkah dalam upaya analisis jenis ini, antara lain a) memahami setiap indikator tujuan beserta prasyarat dan konsekwensi dari tujuan daycare Islami XYZ. Pada tahap ini, perlu memahami semua indikator yang menjadi ukuran tujuan dari daycare ini. Mulai dari 20 siswa daycare yang terdaftar menjadi peserta di akhir tahun 2026, ada tambahan sdm pengasuh satu orang lagi, dengan asumsi yang SDM selainnya masih bertahan, turunnya keluhan dari orang tua terhadap layanan pengasuh (turun 50%, dari tahun lalu), dan 80% dari langkah langkah yang telah diberikan pengarahan singkat telah dijalankan. Makna memahami disini, bisa dilakukan dengan mendalami kembali maksud

ataupun realitas dari indikator, prasyarat dan konsekuensi dari tujuan, serta memahami kembali hubungan antara indikator tertentu, prasyarat dengan konsekuensinya. Hal ini dapat dicontohkan dengan penjelasan bahwa empat indikator tersebut dapat terwujud bila prasyarat tujuan dapat terealisasi pada kondisi yang melingkupi daycare XYZ. Kondisi ini meliputi kondisi pasar atau siswa daycare yang nyaman dan orangtua siswa yang tertarik dan puas terhadap daycare ini, sehingga agar terealisasi kondisi ini maka konsekuensinya perlu pengoptimalan strategi pemasaran yang sdh ada bahkan bila memungkinkan menambah strategi pemasarannya, tentu perlu disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki. Misalnya dengan mengoptimalkan strategi pemasaran dari mulut ke mulut (*word of mouth*), yang merupakan sumber terbesar dari siswa yang ada sekarang. Pengoptimalan strategi ini bisa dilakukan dengan menambahkan bonus kepada SDM atau orang tua siswa yang mampu mengajak / mendatangkan calon siswa sampai akhirnya menjadi siswa di daycare ini. Hal ini masih memungkinkan bila mempertimbangkan aspek keuangan daycare yang surplus. Jadi isu Strategi yang bisa diidentifikasi pada langkah ini yaitu Bagaimanakah strategi pemasaran yang berbasis keuangan daycare yang surplus (meski juga mempertimbangkan kebutuhan investasi yayasan ke sekolah TK) dan SDM serta orang tua siswa sekaligus dapat memberikan tambahan insentif bagi SDM atau tambahan pemasukan bagi orang tua siswa yang secara ekonomi menengah bawah sehingga memperoleh 20 anak di akhir Desember 2026?

Langkah b) perlu mengidentifikasi faktor strategis di kelemahan ataupun ancaman yang menghalangi atau berpotensi menghalangi berjalannya suatu konsekuensi tujuan sehingga indikator tujuannya tidak dapat direalisasikan, dalam langkah ini diidentifikasi satu persatu konsekuensi dan indikator tujuan. Faktor strategi di kelemahan ataupun ancaman yang berpotensi menghalangi berjalannya suatu konsekuensi tujuan sehingga indikator tujuannya tidak dapat direalisasikan salah satunya sistem rekrutmen karyawan yang relatif alami, dan kondisi sdm pengasuh salah satunya rawan lepas, serta sistem penggajian / kesejahteraan yang ada, akan cenderung indikator 1 tambahan pengasuh atau total 3 pengasuh amat terancam tdk terpenuhi. Hal ini akan berefek pada proses pelayanan yang tidak optimal dan berefek pada kepuasan ortu siswa. Dari langkah ini didapatkan isu strategi "Bagaimanakah strategi rekrutmen SDM pengasuh dan sistem personalia (MSDM) sehingga SDM yang sudah ada tetap bertahan setidaknya sampai Desember 2026 ?" Selain itu di langkah ini bisa juga mempertimbangkan bauran lain kelemahan dan ancaman yang berpotensi menghalangi tercapainya tujuan bila tidak terselesaikan yaitu tidak adanya sistem yang membuat sdm perhatian pada aspek pelayanan baik peserta lama atau baru, maka indikator turunya jumlah keluhan ortu dan terlankan 80% prosedur treatment siswa baru akan sulit terealisasi. Hal ini akan berdampak pada turunya kepuasan ortu siswa bahkan meningginya jumlah siswa yang keluar. Dari sini didapatkan alternatif isu strategi "Bagaimana sistem yang mengkondisikan SDM fokus dan perhatian dalam pelayanan dan treatment buat siswa lama dan baru ?"

Selain model diagnosa isu strategi yang berpijak pada analisis Tujuan, juga bisa dilakukan diagnosa isu strategi berbasis analisis eksistensi organisasi. Dalam langkah ini berupaya mengidentifikasi apakah ada faktor kelemahan ataupun ancaman yang sampai berpotensi membahayakan eksistensi Daycare XYZ. Pada kelemahan dijumpai Dalam aspek kelembagaan, daycare Islami XYZ ini memiliki legalitas akte notaris yayasan dan SK Menkumham, namun masih ada persyaratan administrasi yang perlu dilengkapi untuk usaha daycare yang dimiliki. Sebenarnya hal ini bukan tidak disadari oleh manajemen Daycare ini, namun karena keterbatasan jumlah SDM

sehingga muncul kekhawatiran tidak tertanganinya laporan atau administrasi lainnya jika mengurus perijinan hal ini. Namun hal ini berpotensi memunculkan isu legalitas pada daycare XYZ, sehingga dapat dirumuskan isunya adalah "Bagaimanakah Daycare XYZ merespon aturan pemerintah yang mewajibkan adanya perijinan (dengan segala implikasinya) bagi Daycare di tengah terbatasnya Sumber daya ?"

Model diagnosa isu strategi terakhir adalah berpijak pada dinamika tujuan, dalam konteks Daycare XYZ ini tidak terdapat perubahan tujuan sehingga bisa memunculkan peluang / ancaman di masa sekarang / masa depan.

Sesuai Sketsa di gambar 1, tahapan berikutnya adalah menganalisis tingkat dampak dan analisa kerealistisan dari alternatif startegi yang dirumuskan di atas. Dari tahapan sebelumnya telah diidentifikasi empat alternatif isu strategi yaitu: (a) Bagaimanakah strategi pemasaran yang berbasis kekuatan dan peluang yang dimiliki Daycare XYZ sekaligus dapat memberikan tambahan insentif bagi SDM atau tambahan pemasukan bagi orang tua siswa yang secara ekonomi menengah bawah sehingga memperoleh 20 anak di akhir Desember 2026?; (b) Bagaimanakah strategi rekrutmen SDM pengasuh dan sistem personalia (MSDM) sehingga SDM yang sudah ada tetap bertahan setidaknya sampai Desember 2026 ?; (c) Bagaimana sistem yang mengkondisikan SDM fokus dan perhatian dalam pelayanan dan treatment buat siswa lama dan baru ?; (d) Bagaimanakah Daycare XYZ merespon aturan pemerintah yang mewajibkan adanya perijinan (dengan segala implikasinya) bagi Daycare di tengah terbatasnya Sumber daya ?

Analisa Dampak dari keempat alternatif strategi di atas, bisa dimulai dari menganalisa dari alternatif isu strategi pertama yang menyasar strategi pemasaran, secara efek bila tidak segera ada solusi terkait hal akan mengancam indikator 20 siswa di akhir Desember 2026, Ini juga berdampak langsung terhadap pemasukan yang menggerakkan semuanya. Dan bila menemukan strategi tersebut, maka lembaga akan bisa memobilisasi seluruh stake holder untuk membantu aspek pemasaran. Sehingga isu ini akan berdampak sangat signifikan terhadap tercapainya tujuan / target Daycare XYZ. Alternatif isu strategi yang kedua secara dampak bahwa dengan adanya SDM baru akan menambah kualitas layanan yang mendukung pemasaran ataupun bertahannya anak yang uji coba / siswa baru, dengan demikian dapat mendukung tercapainya tujuan / target daycare XYZ. Sedangkan alternatif isu staregi yang ketiga memiliki dampak akan memberikan solusi atas persoalan sdm yang sudah dibriefing namun tetap tidak menjalankan sesuai standar prosedur layanan atau briefing cara-cara menangani siswa baru. Tentu ini juga mendukung terhadap bertahannya siswa (khususnya siswa baru). Bila melihat alternatif strategi keempat sangat mempengaruhi eksistensi Daycare ini. Bila ada persoalan di isu ini, bisa berdampak denda, bahkan atau berefek secara signifikan terhadap keberadaan secara lembaga daycare XYZ ini.

Suatu alternatif isu strategi tidak akan menjadi isu strategi bagi suatu organisasi bila isu strategi tersebut tidak realistis dijalankan oleh organisasi tersebut. Disinilah nilai penting analisa kerealistisan agar memastikan alternatif isu strategi tersebut masih berpotensi direalisasikan atau dijangkau oleh organisasi. Diawali dengan alternatif isu strategi pertama, untuk meperkirakan isu apakah bisa dijangkau oleh daycare XYZ maka penulis coba memperkirakan pendapatan yang diterima Daycare XYZ selama 1 tahun dan juga pengeluaran selama 1 tahun, dengan asumsi kondisi awal (12 siswa), setelah itu penulis sampaikan ke sumber data (sebagai owner Daycare) dan sumber data menyetujui perkiraan tersebut. Berdasarkan hal tersebut maka isu strategi pertama

masih bisa dijangkau oleh daycare XYZ, apalagi jika isu tersebut bisa dicarikan solusi strateginya dan bisa menambah jumlah siswa baru, maka akan memperbesar pendapatan daycare XYZ. Selanjutnya alternatif isu strategi kedua, potensi melakukan rekrutmen dengan memanfaatkan jaringan sdm ataupun pengurus, kalau perlu diberikan diberikan prosentase tertentu bagi yang bisa mendapatkan sdm sesuai kriteria. Begitu juga sistem personalia, bila melihat kapasitas sumberdaya, masih memungkinkan menerapkan sistem bonus berbasis kinerja, bila melihat perkiraan pendapatan dan pengeluaran selama 1 tahun yang sudah dikonfirmasi oleh sumber data sebagai owner daycare. Begitu juga dengan isu ketiga yang dapat menjadi bagian dari sistem personalia berbasis bonus, sehingga masih mungkin dijalankan. Sedangkan alternatif strategi isu keempat, tantangannya ada di administrasi atau laporan yang mesti secara rutin akan dibuat jika mengurus ijin operasional, dengan kapasitas keuangan yg ada, bisa merekrut sdm freelance atau bila sukses merekrut sdm pengasuh baru, bisa sekaligus mencari yang memungkinkan yang bisa mengetahui administrasi. Dengan demikian dapat disimpulkan keempat alternatif isu strategis di atas masih realistis untuk dijangkau Daycare XYZ, sehingga keempatnya menjadi isu strategi yang layak dicarikan strateginya. Dan berdasarkan analisa dampak dan analisa kerealistisan di atas maka dapat ditarik benang merah skala prioritas dari keempat isu strategi tersebut. Berdasarkan skala prioritasnya secara urutan adalah yang pertama yaitu isu strategi keempat, prioritas kedua isu strategi pertama dan prioritas ketiga adalah isu strategi kedua dan isu strategi ketiga. Dengan demikian keempat isu strategi ini beserta dengan kedudukan dan skala prioritasnya merupakan hasil framework perumusan isu strategi dari penulis yang diilustrasikan melalui flowchart pada gambar 1.

Simpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan dakwah kelembagaan, khususnya pada lembaga pendidikan anak usia dini berbasis nilai Islam, sangat bergantung pada kemampuan pengelola dalam mendiagnosis isu strategis secara tepat sebelum merumuskan strategi. Dengan menyintesis kerangka perencanaan strategis Bryson, teori diagnosis isu strategis Dutton, serta perspektif analitis SWOT dari Helms dan Nixon maupun Benzaghta dan kawan-kawan, studi ini berhasil merumuskan sebuah model diagnosis isu strategis yang terdiri atas tiga jalur analisis yang saling melengkapi, yaitu analisis tujuan yang mempertemukan tujuan / target organisasi dengan faktor kekuatan-peluang maupun kelemahan-ancaman, analisis eksistensi yang menelusuri potensi ancaman maupun penguatan terhadap keberlangsungan lembaga, dan analisis dinamika tujuan yang mengantisipasi perubahan arah organisasi di masa depan. Ketiga jalur ini kemudian disaring lebih lanjut melalui analisis dampak dan analisis kerealistisan sebelum ditetapkan sebagai isu strategis yang layak menjadi perhatian manajemen.

Penerapan model ini pada Daycare Islami XYZ di Surabaya membuktikan bahwa pendekatan yang dikembangkan mampu menghasilkan rumusan isu strategis yang konkret dan operasional, tidak sekadar daftar kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman yang berhenti pada tataran deskriptif. Dari penerapan tersebut teridentifikasi empat isu strategis utama, yaitu penguatan strategi pemasaran berbasis kekuatan keuangan dan jejaring orang tua siswa, pembenahan sistem rekrutmen dan personalia sumber daya pengasuh, penguatan sistem pelayanan dan pendampingan siswa baru, serta respons kelembagaan terhadap kewajiban legalitas perizinan penyelenggaraan

daycare sebagaimana diatur dalam Peraturan Wali Kota Surabaya tentang Penyelenggaraan Pengembangan Anak Usia Dini Holistik Integratif. Skala prioritas yang dihasilkan menempatkan isu legalitas dan isu pemasaran sebagai perhatian utama, mengingat dampaknya yang signifikan terhadap keberlangsungan dan pencapaian tujuan / target kelembagaan, sementara isu personalia dan pelayanan menjadi isu pendukung yang tetap harus ditindaklanjuti secara paralel.

Temuan ini memberikan kontribusi akademik penting bagi kajian manajemen dakwah, khususnya dalam mengisi kekosongan model operasional yang selama ini terasa kompleks dan kurang aplikatif bagi pengelola lembaga dakwah berskala kecil-menengah. Model diagnosis isu strategis berbasis SWOT yang dihasilkan tidak hanya bersifat konseptual, tetapi telah disederhanakan menjadi langkah-langkah praktis yang dapat direplikasi oleh pengelola daycare Islami maupun organisasi dakwah sosial lainnya dalam merumuskan isu strategis secara sistematis dan berbasis bukti empiris. Dengan demikian, penelitian ini menjawab kebutuhan mendesak akan kerangka diagnosis yang mampu menjembatani nilai-nilai dakwah, keterbatasan sumber daya kelembagaan, dan tuntutan profesionalisme manajerial, sekaligus membuka ruang bagi penelitian lanjutan untuk menguji keterterapan model ini pada konteks lembaga dakwah yang lebih beragam.

Bibliografi

- Aziz, Moh. Ali. *Ilmu Dakwah*. Edisi Revisi. Jakarta: Kencana, 2019.
- Benzaghta, Mostafa, Abdulaziz Elwalda, Mousa Mousa, Ismail Erkan, dan Mushfiqur Rahman. "SWOT Analysis Applications: An Integrative Literature Review." *Journal of Global Business Insights* 6, no. 1 (2021): 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>.
- Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 5th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018.
- Creswell, John W., dan Cheryl N. Poth. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018.
- Dutton, Jane E. "The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues." *Journal of Management Studies* 23, no. 5 (1986): 501–517.
- Helms, Marilyn M., dan Judy Nixon. "Exploring SWOT Analysis – Where Are We Now? A Review of Academic Research from the Last Decade." *Journal of Strategy and Management* 3, no. 3 (2010): 215–251.
- Helms, M. M., Nixon, J., & kolega. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102304. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>
- Hunger, J. David, dan Thomas L. Wheelen. *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. 15th ed. Boston: Pearson, 2017.
- McKenney, Susan, dan Thomas C. Reeves. *Conducting Educational Design Research*. 2nd ed. New York: Routledge, 2021.
- Miller, K. D., & Lin, S.-J. (2022). Strategic issue diagnosis by top management teams: A multiple-agent model. *Strategic Organization*, 20 (3), 600–626. <https://doi.org/10.1177/1476127021993792> .

- Munir, M., dan Wahyu Ilaihi. *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2020.
- Nofal Abudi, A. Prosedur Analisis SWOT pada Analisa Kasus Manajemen Zakat & Infak di Organisasi Kecil. *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram*, 1 no. 1 (2023), 125–146.
<https://doi.org/10.55372/tanzhim.v1i1.14>
- Pemerintah Kota Surabaya. *Peraturan Wali Kota Surabaya Nomor 13 Tahun 2024 tentang Perubahan atas Peraturan Wali Kota Surabaya Nomor 8 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pengembangan Anak Usia Dini Holistik Integratif*. Surabaya: Pemerintah Kota Surabaya, 2024.
- Pickton, David, dan Sheila Wright. "What's SWOT in Strategic Analysis?" *Strategic Change* 7, no. 2 (1998): 101–109.
- Reeves, Thomas C., Jan Herrington, Ron Oliver, dkk. "Educational Design Research." Dalam *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, disunting oleh Michael J. Spector, M. David Merrill, Jeroen van Merriënboer, dan Marcy P. Driscoll, 235–240. New York: Springer, 2020.
- Richey, Rita C., dan James D. Klein. *Design and Development Research: Methods, Strategies, and Issues*. New York: Routledge, 2020.
- Sholeh, A. Rosyad. *Manajemen Dakwah Islam*. Jakarta: Bulan Bintang, 1986.
- Stone, Melissa M., dan Francie Ostrower. "Governance Research: Trends, Gaps, and Prospects for the Future." Dalam *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, disunting oleh Walter W. Powell dan Patricia Bromley, 3rd ed. Stanford: Stanford University Press, 2020.
- Sumardianto, Erdin. "Penerapan Formulasi Strategi Daycare Islami: Studi Kasus Daycare 'X' Surabaya 2023." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (2024): 95–116.
<https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.18>.
- Suyadi, & Dahlia. Internalisasi nilai-nilai Islam dan pembentukan karakter religius anak usia dini di Daycare Islami. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 5 No. 2 (2021), 1425–1436.
<https://doi.org/10.31004/obsesi.v5i2.890>.
- Arifianto, Taufan, "Diagnosa Isu Strategis Dalam Perencanaan Organisasi: Studi Pada Lembaga Daycare Islami ABC Surabaya", *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 3, no. 1 (2025): 123–142, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v3i1.42>.

