



FORMULASI STRATEGI JANGKA PENDEK LEMBAGA DAKWAH DAN PENDIDIKAN: STUDI PADA YAYASAN PENDIDIKAN X DI SURABAYA TAHUN 2025-2026

Luqman Kurniawan

STID Al-Hadid, Surabaya

luqmankurniawan05@gmail.com

Abstrak: Artikel ini bertujuan untuk mengaplikasikan dan mengoperasionalkan Bryson's Strategic Planning Model dalam merancang strategi jangka pendek Yayasan Pendidikan X di Surabaya periode 2025–2026 yang berada pada fase transisi kelembagaan. Lembaga menghadapi sejumlah tantangan strategis, antara lain relokasi unit PAUD/TK, keterbatasan fasilitas fisik, stabilitas keuangan, serta kebutuhan pembangunan gedung permanen sebagai fondasi keberlanjutan layanan pendidikan anak usia dini. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, melalui wawancara mendalam, analisis dokumen internal yayasan, dan observasi organisasi. Model Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations dari John M. Bryson digunakan sebagai kerangka analisis utama, khususnya pada tahapan identifikasi isu strategis, formulasi strategi jangka pendek, desain implementasi, dan rencana aksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembangunan gedung yayasan dan PAUD/TK merupakan isu strategis utama yang bersifat struktural dan berdampak sistemik terhadap keberlanjutan organisasi. Strategi jangka pendek yang dirumuskan menempatkan pembangunan gedung sebagai strategi inti (core strategy) yang didukung oleh strategi konsolidasi tata kelola, stabilisasi keuangan, proteksi PPDB, serta penguatan mutu layanan. Rencana aksi disusun secara bertahap dalam horizon 12–18 bulan dengan penekanan pada kelayakan dan evaluasi berkala agar adaptif. Temuan ini menegaskan bahwa pendekatan strategi jangka pendek berbasis model Bryson relevan dan aplikatif untuk membantu yayasan pendidikan berskala kecil–menengah dalam mengelola transisi kelembagaan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Formulasi Strategi, Strategi Jangka Pendek, Bryson, Yayasan Pendidikan X Surabaya

Abstract: FORMULATION OF SHORT-TERM STRATEGIES FOR DA'WAH AND EDUCATIONAL INSTITUTIONS: A STUDY OF THE X EDUCATIONAL FOUNDATION IN SURABAYA FOR THE YEARS 2025-2026. This article aims to apply and operationalize Bryson's Strategic Planning Model in designing a short-term strategy for the X Education Foundation in Surabaya for the 2025–2026 period, which is in a phase of institutional transition. X Education Foundation faces a number of strategic challenges, including the relocation of its early childhood education/kindergarten unit, limited physical facilities, financial stability, and the need to construct a permanent building as the foundation for the sustainability of early childhood education services. This study used qualitative methods, including in-depth interviews, analysis of internal foundation documents, and organizational observation. John M. Bryson's Strategic Planning for Public and Nonprofit



Organizations model was used as the main analytical framework, particularly in the stages of identifying strategic issues, formulating short-term strategies, designing implementation, and action plans. The results of the study show that the construction of the foundation and PAUD/TK buildings is a major strategic issue that is structural in nature and has a systemic impact on the sustainability of the organization. The short-term strategy formulated places building construction as a core strategy supported by strategies for governance consolidation, financial stabilization, PPDB protection, and service quality enhancement. The action plan is structured in stages over a 12–18 month horizon with an emphasis on feasibility and periodic evaluation to ensure adaptability. These findings confirm that the Bryson model-based short-term strategy approach is relevant and applicable in helping small to medium-sized educational foundations manage institutional transition in a sustainable manner.

Keywords: Strategy Formulation, Short-Term Strategy, Bryson, X Education Foundation Surabaya

Pendahuluan

Lembaga pendidikan anak usia dini (PAUD) atau taman kanak-kanak (TK) di Indonesia menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam lima tahun terakhir sehingga menciptakan tuntutan yang signifikan bagi lembaga PAUD, terutama yang beroperasi pada skala kecil–menengah.

Pertama, penurunan jumlah anak usia dini di kawasan perkotaan, termasuk Surabaya, berdampak langsung pada tren penurunan pendaftar pada jenjang PAUD atau TK. Banyak yayasan melaporkan bahwa jumlah calon siswa baru tidak stabil dari tahun ke tahun, dan tingkat kompetisi meningkat di area yang memiliki banyak penyelenggara PAUD atau TK.¹ Kondisi ini selaras dengan data demografis yang menunjukkan bahwa kota-kota besar seperti Surabaya dan Propinsi Jawa Timur mengalami penurunan angka kelahiran dalam beberapa tahun

terakhir dan kedepan juga diproyeksi mengalami penurunan. Menurut data BPS, pada tahun 2022 jumlah angka kelahiran di Surabaya sebanyak 179.901 anak, sedangkan pada 2023 sebanyak 92.586 anak.² Trend penurunan juga terjadi di propinsi Jawa Timur, pada tahun 2020 jumlah penduduk di usia 0-14 tahun berjumlah 8,69 juta jiwa, pada 2025 8,67 juta jiwa, dan diprediksi pada 2030 turun di angka 8,56 juta jiwa.³ Secara makro terdapat masalah krisis fertilitas akibat kondisi ekonomi yang menyebabkan penurunan angka kelahiran di Indonesia.⁴ Dampak demografis tersebut terlihat jelas pada tren fluktuasi pendaftaran PAUD atau TK, sebagaimana dicatat oleh laporan *World Bank* yang menemukan bahwa daerah urban mengalami penurunan jumlah anak usia dini sehingga memengaruhi stabilitas penerimaan peserta didik.⁵ Selain itu, tingginya jumlah lembaga PAUD atau TK di Surabaya berpotensi menciptakan lanskap

¹ "Banyak PAUD Kekurangan Murid, Pemkot Surabaya Lakukan Ini," DPD PDI Perjuangan Jawa Timur, accessed December 12, 2025, <https://pdiperjuanganjatim.com/banyak-paud-kekurangan-murid-pemkot-surabaya-lakukan-ini/>.

² Badan Pusat Statistik Kota Surabaya BPS, *Kota Surabaya Dalam Angka 2024* (Surabaya, 2024), 36:54.

³ Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur BPS, *Proyeksi Penduduk Kabupaten Kota Provinsi Jawa Timur 2020-2035 Hasil Sensus Penduduk 2020* (Surabaya, 2023), 17.

⁴ "Krisis Fertilitas: Angka Kelahiran Indonesia Menurun Karena Kondisi Ekonomi," Periskop, accessed December 12, 2025, <https://periskop.id/nasional/20250811/krisis-fertilitas-angka-kelahiran-indonesia-menurun-karena-kondisi-ekonomi>.

⁵ World Bank, *Assessment of Indonesia's Early Childhood Education and Development Accreditation Process* (World Bank, 2024), <https://doi.org/10.1596/40933>.

kompetisi yang semakin ketat.⁶ Akibatnya, sekolah-sekolah PAUD atau TK, terutama swasta, harus melakukan strategi promosi yang lebih agresif untuk mempertahankan jumlah pendaftar di tengah tren penurunan murid.

Kedua, orang tua masa kini menunjukkan preferensi yang berbeda dibanding generasi sebelumnya. Mereka lebih menilai kualitas lembaga melalui reputasi digital, transparansi layanan, keamanan lembaga, program berbasis karakter/akhlak (termasuk akhlak yang mencerminkan nilai Islam), fleksibilitas layanan, kenyamanan komunikasi dengan guru, harga yang masuk akal dan lokasi yang dekat.⁷ Faktor-faktor tersebut menuntut lembaga PAUD untuk tidak hanya fokus pada kualitas pembelajaran, tetapi juga pada tata kelola, layanan orang tua, dan citra publik .

Ketiga, kompetisi antar sekolah swasta semakin ketat karena munculnya banyak lembaga baru yang menawarkan program unggulan seperti *bilingual program*, *calistung*, *stimulasi motorik*, *STEM preschool*, *nature-based preschool*, hingga sekolah dengan konsep *holistic learning*.⁸ Persaingan

ini tidak hanya terjadi pada TK atau PAUD premium, tetapi juga di segmen menengah dan bawah. Lembaga yang tidak berinovasi atau tidak stabil dalam tata kelola berisiko kehilangan calon siswa tiap tahun.

Keempat, digitalisasi pendidikan menimbulkan tantangan tersendiri. Orang tua mengharapkan informasi yang cepat, komunikasi yang responsif, serta laporan perkembangan anak yang rapi dan terdokumentasi. Lembaga PAUD dan TK yang belum memiliki sistem manajemen sekolah digital sering kali kesulitan memenuhi harapan tersebut.

Kelima, banyak lembaga menghadapi keresahan terkait keberlanjutan finansial, terutama jika jumlah siswa tidak stabil. Karena model pembiayaan PAUD atau TK sangat tergantung pada *tuition fee*, ketidakpastian Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) dan perubahan lokasi dapat mengganggu arus kas, menunda pengembangan sarana pendidikan, dan menurunkan motivasi guru.⁹

Fenomena-fenomena tersebut menjelaskan bahwa lembaga PAUD atau TK tidak hanya

⁶ "Data Pendidikan Kemendikdasmen," accessed December 12, 2025, <https://referensi.data.kemendikdasmen.go.id/pendidikan/paud/056000/2>.

⁷ Diki Kurniawan, "Pertimbangan Orang Tua Dalam Memilih Taman Kanak-Kanak," *NOKEN : Jurnal Pengelolaan Pendidikan* 4, no. 1 (2023): 37–41, <https://doi.org/10.31957/noken.v4i1.2911>; Eka Widowaty et al., "Analisis Ekspektasi Dan Persepsi Orang Tua Terhadap Layanan PAUD Di TK," *Journal of Education Research* 5, no. 3 (2024): 2987–92, <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1350>.

⁸ Vicha Khalifatul Aulia and Rivan Saghita Pratama, "Implementasi Metode Belajar Melalui Olahraga Dalam Pengembangan Motorik Anak Usia Dini," *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini Dan Kewarganegaraan* 2, no. 1 (2025): 01–12, <https://doi.org/10.61132/paud.v2i1.111>; Eka Mauliza Azizah et al., "Implementasi Pembelajaran Berbasis

STEAM Dalam Mengembangkan Kreativitas Anak Usia Dini," *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 7, no. 6 (2023): 6620–30, <https://doi.org/10.31004/obsesi.v7i6.5346>; Hasna Koba'a et al., "Penerapan Pendidikan Islam Untuk Mengembangkan Akhlak Mulia Pada Anak Usia Dini," *Jurnal Pendidikan Islam Al-Ilmi* 7, no. 2 (2024): 154–62, <https://doi.org/10.32529/al-ilmi.v7i2.3616>; Diah Prawesti et al., "Pendekatan Pembelajaran Berbasis Alam Pada Pendidikan Anak Usia Dini," *Pedagogik Journal of Islamic Elementary School* 8, no. 2 (2025): 767–79, <https://doi.org/10.24256/pijies.v8i2.7868>.

⁹ Thesa Monica et al., "Tantangan Dan Solusi Pendanaan Lembaga PAUD: Ketergantungan Iuran Orang Tua Dan Minimnya Dukungan Eksternal," *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini Dan Kewarganegaraan* 2, no. 4 (2025): 76–85, <https://doi.org/10.61132/paud.v2i4.778>.

menghadapi persoalan pembelajaran, tetapi juga tantangan strategis dalam manajemen organisasi, tata kelola, keuangan, relasi dengan komunitas, hingga strategi jangka pendek yang harus diputuskan dalam waktu cepat.

Situasi tersebut juga dialami secara nyata oleh sebuah lembaga dakwah dan pendidikan kecil–menengah seperti Yayasan Pendidikan X di kota Surabaya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus, Yayasan tersebut mengelola dua unit utama, yaitu TK X dan Daycare, yang melayani pendidikan usia dini dan penitipan anak di kawasan Surabaya. Lembaga ini bukan hanya berfokus pada pendidikan usia dini semata namun juga ada upaya dakwah dan membangun akhlak Islami peserta didik. Lembaga ini tengah berada dalam fase transisi struktural, termasuk relokasi TK yang memengaruhi kemampuan yayasan dalam mengikat kontrak, mengambil keputusan strategis, dan merencanakan pembangunan jangka pendek. Kondisi tersebut diperburuk oleh ketidakpastian jumlah siswa baru akibat perpindahan lokasi, tekanan persaingan sekolah sekitar, dan kebutuhan untuk memperkuat reputasi lembaga di tengah perubahan lingkungan pendidikan.

Konteks tersebut menempatkan artikel ini dalam lanskap studi formulasi strategi yang lebih luas. Berdasarkan kajian literatur, pendekatan strategis di sektor publik dan nirlaba telah mengalami evolusi signifikan. Jhon M. Bryson merupakan salah satu

pelopor yang menekankan pentingnya “proses” perencanaan strategis, bukan hanya hasil akhirnya. Ia menunjukkan bahwa organisasi nirlaba harus mampu mengidentifikasi *strategic issues* secara sistematis untuk bertahan dalam lingkungan yang berubah cepat.¹⁰ Bryson memperluas gagasan tersebut dengan memperkenalkan *strategic issue management*, menegaskan bahwa manajemen strategis adalah upaya berkelanjutan untuk merespons isu-isu kritis yang memengaruhi kelangsungan organisasi.

Selanjutnya, evolusi pemikiran strategi memasuki fase *strategizing*, sebagaimana dipaparkan George & Bryson, yang melihat strategi sebagai praktik sosial: proses berpikir, berkoordinasi, dan bernegosiasi antar aktor dalam organisasi.¹¹ Model ini menekankan bahwa strategi tidak lahir dari dokumen, melainkan dari interaksi antar pelaku yang berjuang memahami masalah, membingkai respons, dan mengeksekusi tindakan. Perspektif ini sangat relevan bagi yayasan pendidikan kecil seperti Yayasan Pendidikan X, di mana pengambilan keputusan strategis melibatkan beragam aktor seperti pengurus yayasan, kepala sekolah, guru, staf keuangan, dan orang tua/wali siswa. Dalam perkembangan studi strategi kontemporer, Nickerson & Argyres menambahkan perspektif penting mengenai *problem formulation*, yaitu bahwa kualitas strategi sangat ditentukan oleh kualitas organisasi dalam mendefinisikan dan membingkai masalah strategis sejak awal.¹² Pendekatan ini memperkaya gagasan Bryson

¹⁰ John M. Bryson, “A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations,” *Long Range Planning* 21, no. 1 (1988): 73–75, [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90061-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90061-1).

¹¹ Bert George and John M. Bryson, “Strategizing in Public Management: The Concept and Its Measurement,” *International Public Management Journal*, September 25, 2025, 1–5, <https://doi.org/10.1080/10967494.2025.2559832>.

¹² Jackson Nickerson and Nicholas Argyres, “Strategizing Before Strategic Decision Making,” *Strategy Science* 3, no. 4 (2018): 592–594, <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066>.

karena menempatkan tahap identifikasi isu sebagai proses intelektual yang menentukan efektivitas strategi jangka pendek.

Studi ini mengisi kekosongan (*research gap*) dalam tiga hal utama. *Pertama*, meski Bryson telah banyak diaplikasikan pada lembaga publik dan organisasi sosial besar, belum banyak penelitian yang menerapkan *Short-Term Strategy Planning Model* secara eksplisit pada yayasan pendidikan kecil-menengah, khususnya PAUD atau TK Islam. Adapun artikel Affandy tentang formulasi strategi jangka pendek, namun lebih kepada rekonstruksi konseptual pada organisasi dakwah,¹³ sementara untuk penelitian studi kasus startegi jangka pendek artikel Kurniawan lebih berfokus pada penggunaan analisis SWOT pada komunitas Pesantren.¹⁴ *Kedua*, kajian yang memadukan *strategic issue analysis*, *problem formulation*, dan *strategizing* dalam konteks lembaga pendidikan berbasis yayasan masih sangat terbatas. Kebanyakan artikel yang ada lebih bernuansa bisnis,¹⁵ kalaupun ada penelitian pada lembaga sosial tidak banyak mengulas isu strategis dan lebih kepada studi pustaka.¹⁶ *Ketiga*, belum ada studi yang mendokumentasikan bagaimana proses tersebut dijalankan pada masa transisi

organisasi (relokasi, perubahan tata kelola, dan ketidakstabilan keuangan) di lingkungan PAUD atau TK.

Atas dasar itulah studi ini memiliki tujuan untuk merumuskan strategi jangka pendek bagi Yayasan Pendidikan X di Surabaya dalam rentang 2025–2026. Secara lebih rinci, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi isu-isu strategis paling mendesak yang memengaruhi keberlanjutan lembaga; (2) menetapkan prioritas isu berdasarkan urgensi, dampak, dan kelayakan; dan (3) merumuskan strategi serta rencana aksi jangka pendek (12–18 bulan) yang dapat dieksekusi secara realistik oleh pengurus yayasan. Tujuan tersebut tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga memberikan arah praktis bagi pengambilan keputusan di level yayasan.

Metode

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus eksploratoris berorientasi desain, sebagaimana dianjurkan oleh Yin, karena penelitian ini bertujuan mengkaji fenomena kontemporer dalam konteks nyata organisasi.¹⁷ Desain ini dipilih karena studi ini tidak hanya mendeskripsikan kondisi Yayasan

¹³ Shofyan Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek," *INTELEKSIJA: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 2 (2022): 2, <https://doi.org/10.55372/inteleksijapid.v4i2.249>.

¹⁴ Luqman Kurniawan, "Penerapan Analisis SWOT Jangka Pendek pada Pesantren Udara 14.2690 MHz," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (2024): 117–40, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.22>.

¹⁵ Rahmat Taufiq Dwi Jatmika et al., "Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Di Yayasan Usaha Mulia (Yum) Organic Farm Desa Sindanglayung Kecamatan Cipanas," *Agroscience* 10, no. 2 (2020): 186–95, <https://doi.org/10.35194/agsci.v10i2.1164>; Rita Dwi Putri et al., "Pendampingan Dalam Strategi Pengambilan Keputusan Jangka Pendek Untuk Meningkatkan Keberhasilan Operasional Di Ampera

(Suatu Kasus Pada Ampera 4 Saudara Laing Tahun 2025)," *Jurnal Pengabdian Kolaborasi Dan Inovasi IPTEKS* 3, no. 1 (2025): 163–70, <https://doi.org/10.59407/jpki2.v3i1.1910>.

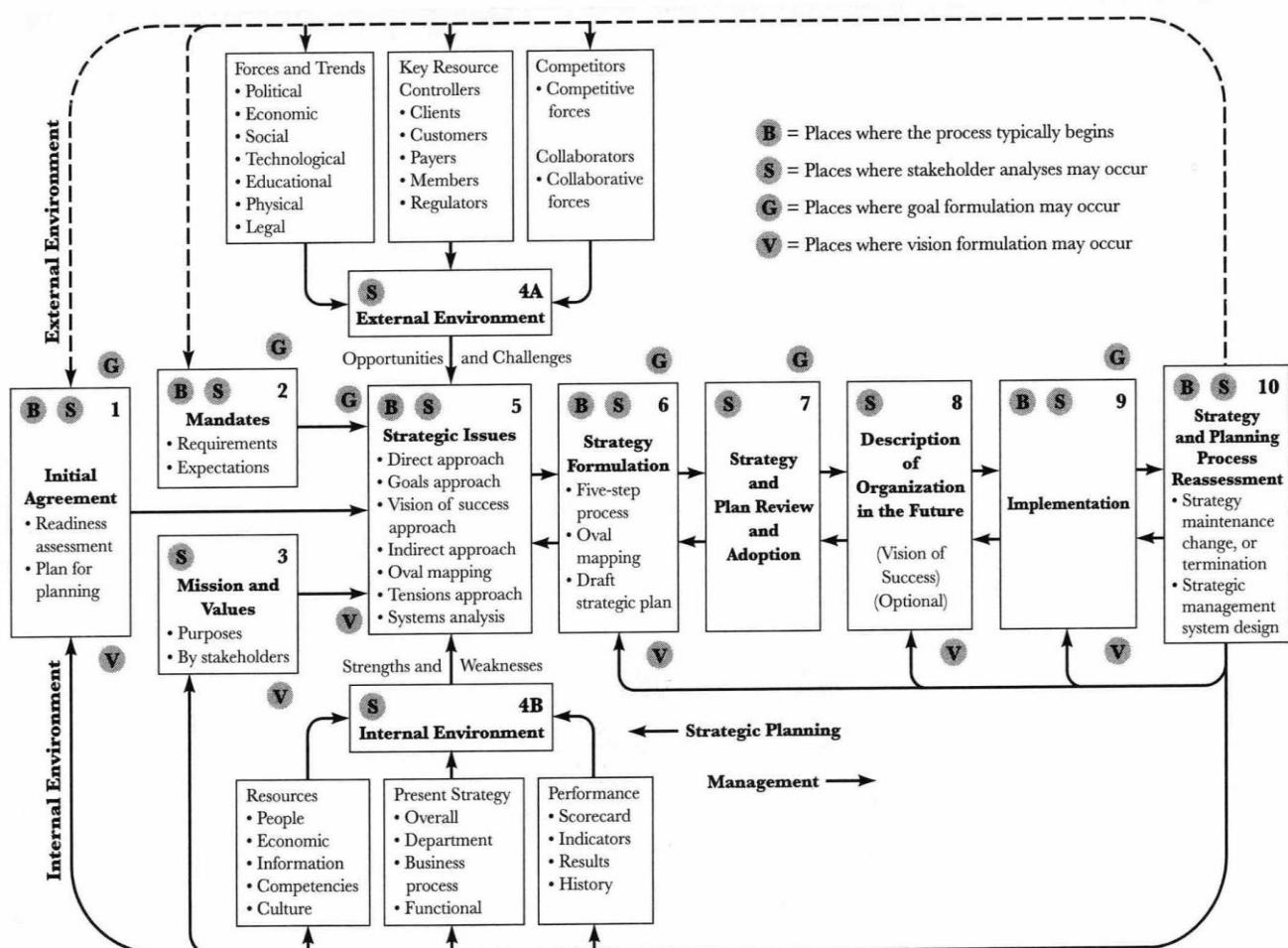
¹⁶ Bimo Wahju Wardjojo, "Formulasi Strategi Pemasaran Lembaga Amil Zakat Nasional Yayasan Yatim Mandiri," *Accounting and Management Journal* 4, no. 1 (2020), <https://doi.org/10.33086/amj.v4i1.1528>; Salsabila Tirialiana et al., "Strategi Fundraising Pengelolaan Zakat Dalam Menjalankan Program Jangka Panjang dan Jangka Pendek," *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia* 8, no. 5 (2023): 3793–99, <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i5.12077>.

¹⁷ Robert K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (Sage Publications, 2017), 13–15.

Pendidikan X di Surabaya, tetapi juga mengaplikasikan dan mengoperasionalkan model perencanaan strategis Bryson untuk merancang strategi jangka pendek secara kontekstual. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan aktor kunci yayasan serta observasi terbatas untuk memahami dinamika internal dan praktik pengambilan keputusan strategis. Analisis data dilakukan menggunakan *coding* tematik, dengan mengorganisasikan temuan empiris ke dalam kerangka delapan langkah Bryson

sebagai alat analisis sekaligus kerangka desain strategi.

Studi ini bertumpu pada landasan teori utama, yakni model perencanaan strategis dari Bryson, khususnya *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Namun, artikel ini akan berfokus pada *initial agreement* hingga implementasi (rencana aksi), sesuai dengan rumusan masalah yang berfokus pada formulasi strategi dan rencana implementasinya, sebagaimana ditunjukkan pada gambar 1.¹⁸



Gambar 1. Model Perencanaan Strategis Bryson

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.

Model tersebut menekankan bahwa perencanaan strategis adalah proses deliberatif yang harus diawali dengan pemahaman mandat, penegasan misi-nilai, dan evaluasi lingkungan internal-eksternal sebelum sampai pada eksplorasi isu-isu strategis. Gagasan Bryson mengenai urgensi identifikasi isu sangat penting karena isu yang salah atau kabur akan menghasilkan strategi yang tidak efektif.¹⁹ Selain itu, penelitian ini juga mengambil inspirasi teoretik dari pandangan George & Bryson (2025) mengenai *strategizing*, yang melihat strategi sebagai proses sosial yang melibatkan dialog, interpretasi bersama, dan pembelajaran organisasi.²⁰ Perspektif ini menjelaskan bagaimana strategi Yayasan Pendidikan X tidak hanya dapat ditentukan dari dokumen formal, tetapi harus dilihat dari interaksi, negosiasi, dan perumusan masalah di antara pengurus dan guru. Sementara itu, perspektif Nickerson (2018) tentang *problem formulation* memberikan dasar bahwa strategi jangka pendek harus dimulai dengan rumusan masalah yang tepat dan berbasis bukti.²¹

Hasil dan Pembahasan

1. Profil Singkat Yayasan Pendidikan X di Surabaya

Yayasan Pendidikan X di Surabaya merupakan lembaga pendidikan dan dakwah yang berfokus pada layanan pendidikan anak usia dini melalui dua unit utama, yaitu TK X dan Daycare. Kantor Yayasan dan TK X ini beralamat di daerah Kedinding Tengah Sekolahan, Surabaya, sedangkan tempat Daycare berada di daerah Rangkah Rejo kota

Surabaya. Jumlah murid TK X pada tahun 2025 sejumlah 18 siswa, dan jumlah yang dirawat dan dijaga pada Daycare pada tahun 2025 sejumlah 12 anak. Untuk Pengajar di TK X sebanyak tiga orang dengan kompetensi sebagai guru dari background lulusan/pendidikan S1 PGTK (2) dan PGSD (1). Sedangkan pada Daycare SDMnya ada 2 pengasuh, dan 1 pendidik, dan 1 pegawai bagian kebersihan dan memasak. Pendidik di Daycare juga pendidik di TK X. Lembaga ini berada dalam kategori yayasan pendidikan kecil-menengah, dengan struktur organisasi yang terdiri dari pembina, pengurus, kepala sekolah, tenaga pendidik, dan staf operasional. Berdasarkan dokumen internal yang tersedia, Yayasan telah beroperasi kurang lebih selama 13 tahun (sejak tahun 2012) dan dikenal sebagai lembaga yang menekankan aspek karakter, stimulasi motorik, intensitas interaksi guru-murid, Daycare dan TK yang terintegrasi dengan harga yang bersaing.²²

2. Isu Strategis Yayasan Pendidikan X di Surabaya

Dalam menganalisis isu strategis Yayasan Pendidikan X, pendekatan delapan langkah Bryson tidak hanya digunakan sebagai urutan prosedural, tetapi juga sebagai *asumsi kerja* bagaimana masalah dipahami, dirumuskan, dan ditentukan prioritasnya. Dengan demikian, setiap isu strategis Yayasan tidak berdiri sendiri, melainkan muncul sebagai hasil pembacaan organisasi terhadap kedelapan langkah tersebut.

Proses dimulai dari langkah 1: *Initial Agreement*, yang dalam konteks Yayasan

¹⁹ Bryson, "A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations," 73–75.

²⁰ George and Bryson, "Strategizing in Public Management," 1–5.

²¹ Nickerson and Argyres, "Strategizing Before Strategic Decision Making," 592–94.

²² Pengurus Yayasan Pendidikan X, *Wawancara*, Surabaya, Desember 2025.

berarti adanya kesadaran bersama antara pengurus yayasan, kepala sekolah, dan pemangku kepentingan internal bahwa yayasan sedang memasuki fase transisi yang memerlukan rumusan strategi jangka pendek. Kesepakatan awal ini menjadi dasar mengapa isu strategis muncul. Tanpa adanya pemahaman bersama terkait persoalan strategis yang memerlukan respons kolektif dan proses selanjutnya tidak akan berjalan. Bryson mengingatkan bahwa *initial agreement* berfungsi sebagai “kontrak psikologis dan administratif” agar perencanaan strategis berjalan efektif.²³ Dalam kasus Yayasan Pendidikan X, kesadaran akan urgensi transisi inilah yang menjadi pintu masuk identifikasi isu strategis.

Tahap berikutnya, langkah 2: *Identifying Organizational Mandates*, juga menjadi fondasi dalam perumusan isu strategis Yayasan Pendidikan X. Mandat yayasan meliputi kewajiban hukum sebagai penyelenggara pendidikan, kepatuhan terhadap regulasi PAUD/TK termasuk ketentuan Data Pokok Pendidikan (Dapodik), dan tanggung jawab menjaga keberlanjutan layanan. Karena dokumen legal Yayasan Pendidikan X masih dalam proses pembaruan, mandat formal yayasan belum sepenuhnya tegak. Inilah sebabnya ketidakstabilan legalitas menjadi isu strategis. Mandat hukum yang tidak jelas menyebabkan hambatan dalam pengambilan keputusan dan menjadi risiko administratif yang lebih besar. Bryson menegaskan bahwa kegagalan memahami mandat organisasi akan membuat seluruh proses perencanaan tidak efektif dan tidak sesuai hukum.²⁴ Dengan demikian, mandat

yang belum stabil langsung mendorong munculnya isu strategis terkait tata kelola dan legalitas yayasan.

Setelah mandat dipahami, Yayasan Pendidikan X memasuki langkah 3: *Clarifying Mission and Values*. Misi Yayasan yang menekankan pendidikan karakter, pengembangan anak secara holistik, dan layanan yang berkualitas dengan harga yang bersaing menuntut adanya konsistensi mutu pendidikan. Namun, relokasi TK ke tempat yang baru berpotensi mengganggu pemenuhan misi tersebut. Nilai yayasan yang berfokus pada kedekatan emosional dan pengalaman belajar berkualitas terancam jika kedepan kapasitas dan kompetensi kurang ditingkatkan. Karena itu, isu strategis mengenai peningkatan kuantitas (jumlah) dan kompetensi guru tidak hanya lahir dari analisis teknis, melainkan dari ketidaksesuaian antara kondisi kapasitas potensial dengan nilai dan misi lembaga, sebagaimana ditekankan Bryson bahwa kesenjangan antara nilai dan kenyataan operasional adalah pemicu umum isu strategis.²⁵

Perumusan isu semakin lengkap ketika Yayasan Pendidikan X memasuki langkah 4: *Internal and External Assessment*, yang menghasilkan pemetaan kondisi internal–eksternal sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya. Dalam beberapa tahun terakhir, Yayasan menghadapi dinamika organisasi yang semakin kompleks. Tantangan terbesar adalah kebutuhan relokasi TK X dari lokasi sebelumnya karena secara kerja sama peminjaman tempat sudah berakhir. Tahun lalu sudah membeli sebidang tanah, sehingga tahun 2025 harapannya bisa pindah

²³ Bryson, *Strategic Planning.*, 197–99.

²⁴ Bryson, *Strategic Planning.*, 200–05.

²⁵ Bryson, *Strategic Planning.*, 206–08.

ke lokasi baru setelah proses pembangunan. Tentunya hal tersebut tidak mudah, karena masih dalam proses penyesuaian. Relokasi ini bukan hanya perpindahan fisik, tetapi juga perubahan ekosistem sosial yang signifikan. Basis komunitas sebelumnya yang selama bertahun-tahun mendukung PPDB tidak lagi dapat diandalkan, sehingga Yayasan Pendidikan X harus membangun ulang relasi dan reputasi di lingkungan yang baru. Mengingat karakteristik lembaga PAUD atau TK yang sangat bergantung pada kepercayaan masyarakat setempat, perpindahan lokasi membawa konsekuensi langsung terhadap perkenalan TK dan proses Penerimaan Peserta Didik Baru atau PPDB.

Selain itu, Yayasan Pendidikan X sedang menjalani proses pembaruan legalitas dan tata kelola yayasan. Dokumen internal menunjukkan bahwa penyelarasan akta yayasan, pembaruan data kepengurusan, dan penegasan alur kewenangan masih berlangsung.²⁶ Kondisi ini berdampak pada kelancaran pengambilan keputusan strategis, terutama yang berkaitan dengan pengurusan surat-surat resmi yayasan, perijinan pendirian bangunan, surat kepemilikan aset, dan kebijakan finansial. Dalam konteks organisasi pendidikan kecil, masalah legalitas bukan hanya persoalan administratif, tetapi dapat menghambat seluruh proses perencanaan strategis, karena hampir semua kebijakan penting memerlukan legitimasi struktural.

Secara internal, Yayasan Pendidikan X memiliki sejumlah kekuatan yang menjadi modal dasar pengembangan strategis. *Pertama*, pada 2024 sudah membeli tanah di daerah Kedinding Tengah Sekolahan,

Surabaya. Sehingga sudah memiliki aset tanah sebagai tempat pendidikan yang baru. *Kedua*, nilai-nilai inti lembaga yang menekankan pendidikan karakter Islami, suasana pembelajaran yang ramah anak, stimulasi motorik, mengaji, TK-Daycare terintegrasi dan harga yang terjangkau menjadi keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh lembaga lain. *Ketiga*, karena skala lembaga tergolong kecil, hubungan antara guru dan orang tua cenderung lebih dekat dan personal. Hal ini berpotensi meningkatkan loyalitas orang tua, terutama ketika komunikasi dan kepercayaan dapat dibangun secara konsisten. *Keempat*, komitmen pengurus yayasan terhadap keberlanjutan lembaga tercermin dari upaya berkelanjutan untuk memperbaiki fasilitas, memperkuat tata kelola, dan merespons kebutuhan operasional meskipun menghadapi berbagai keterbatasan.

Namun, terdapat pula kelemahan internal yang memerlukan perhatian serius. Pertama dan cukup signifikan adalah masalah tempat pendidikan. Meskipun sudah membeli sebidang tanah sebelumnya, akan tetapi masih proses pembangunan, dan itupun dilakukan secara berkala. Selanjutnya adalah terkait keuangan setelah pembelian aset tanah. Yayasan Pendidikan X selama ini terbantu dengan pemasukan dari Daycare, tapi dalam perkembangan kedepan perlu penataan keuangan agar dalam proses pembangunan tempat yang baru tidak mengalami kendala. Selanjutnya perlu peningkatan dalam pelaporan akademik, manajemen data siswa, dan komunikasi orang tua untuk memenuhi ekspektasi dan harapan orang tua modern yang menginginkan transparansi dan kecepatan

²⁶ Pengurus Yayasan Pendidikan X, *Wawancara*, Surabaya, Desember 2025.

layanan. Kelemahan lain adalah keterbatasan SDM, khususnya pada bagian pengasuh dan pemasaran, sering mengalami pergantian. Selain itu secara jumlah guru TK masih terbatas secara jumlah, kedepan perlu ditingkatkan agar secara kapasitas mencukupi.²⁷

Sementara itu, penilaian eksternal menunjukkan adanya peluang strategis yang dapat dimanfaatkan Yayasan Pendidikan X. Salah satunya adalah meningkatnya tren pendidikan berbasis karakter dan pendekatan holistik membuat nilai-nilai inti Yayasan semakin relevan dengan kebutuhan orang tua. Relokasi ke lingkungan baru juga membuka potensi kemitraan yang lebih luas, seperti bekerja sama dengan komunitas lokal, pengurus masjid, posyandu, PAUD lain, dan kelompok-kelompok masyarakat yang dapat memperkuat basis PPDB.

Ancaman eksternal yang signifikan juga muncul. Di Surabaya, persaingan lembaga PAUD atau TK cukup ketat. Banyak sekolah baru berdiri dengan konsep inovatif, fasilitas modern, harga yang lebih murah dan strategi pemasaran yang agresif. Selain itu, penurunan angka kelahiran dalam beberapa tahun terakhir menyebabkan kompetisi calon siswa menjadi makin ketat, sehingga lembaga harus bekerja lebih keras dalam menarik dan mempertahankan siswa. Ancaman lain terkait perubahan ekspektasi orang tua yang menginginkan akses pendidikan PAUD yang mudah dijangkau, harga yang murah, laporan perkembangan anak yang informatif dan mudah, dan

pelayanan-perawatan yang peduli dengan tumbuh kembang anak.²⁸

Pemetaan internal-eksternal ini sejalan dengan anjuran Bryson yang menyatakan bahwa penilaian lingkungan merupakan basis penting untuk memahami posisi strategis organisasi sebelum memasuki tahap identifikasi isu strategis.²⁹ Analisis lingkungan tersebut kemudian mengalir ke tahap identifikasi isu strategis, yang menurut Bryson merupakan "pertanyaan fundamental yang memerlukan respon organisasi dalam jangka waktu tertentu untuk menjamin kelangsungan masa depannya."³⁰ Dengan kerangka berpikir ini, isu strategis Yayasan Pendidikan X dapat dianalisis lebih mendalam.

Hasil dari keempat langkah ini mengalir ke langkah 5: *Identifying Strategic Issues*, yang merupakan jantung pendekatan Bryson. Proses identifikasi isu ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga kognitif dan interpretatif, sejalan dengan gagasan strategizing dari George & Bryson. Dalam perspektif mereka, isu strategis muncul dari proses negosiasi makna, interpretasi pengalaman, dan percakapan internal di antara aktor organisasi.³¹ Dengan demikian, isu strategis Yayasan Pendidikan X tidak lahir dari analisis kertas semata, tetapi dari dialog internal antara pengurus, kepala sekolah, dan unit pelaksana harian. Untuk memperkuat analisis, gagasan Nickerson & Argyres tentang *problem formulation* juga diaplikasikan. Nickerson menekankan bahwa kualitas strategi bergantung pada kemampuan organisasi membingkai masalah secara akurat.³² Oleh karena itu, isu strategis

²⁷ Pengurus Yayasan Pendidikan X, *Wawancara*, Surabaya, Desember 2025.

²⁸ Pengurus Yayasan Pendidikan X, *Wawancara*, Surabaya, Desember 2025.

²⁹ Bryson, *Strategic Plannings.*, 204–10.

³⁰ Bryson, *Strategic Planning.*, 73–75.

³¹ George and Bryson, "Strategizing in Public Management," 1–5.

³² Nickerson and Argyres, "Strategizing Before Strategic Decision Making," 592–594.

Yayasan dibingkai dengan memperhatikan akar masalah, konteks, serta konsekuensi jangka pendek maupun jangka panjang.

Berdasarkan hasil pemetaan kondisi internal dan eksternal diketahui isu strategis pertama yang dihadapi Yayasan Pendidikan X adalah proses pembangunan gedung baru untuk yayasan dan PAUD atau TK X. Isu strategis ini bersifat struktural dan menentukan keberlanjutan organisasi dalam jangka menengah hingga panjang. Isu ini muncul sebagai konsekuensi langsung dari proses relokasi TK X, keterbatasan fasilitas pada lokasi sementara, serta meningkatnya tuntutan orang tua terhadap keamanan, kenyamanan, dan kepastian keberlangsungan lembaga pendidikan anak usia dini. Dalam perspektif Bryson, keputusan terkait aset fisik dan infrastruktur layanan inti dikategorikan sebagai isu strategis karena memengaruhi kapasitas organisasi untuk menjalankan misi, mempertahankan dukungan pemangku kepentingan, dan memastikan stabilitas operasional di masa depan. Bryson menegaskan bahwa organisasi publik dan nirlaba yang tidak memiliki kendali atas infrastruktur utamanya akan berada dalam posisi rentan secara finansial, manajerial, dan reputasional, terutama ketika menghadapi ketidakpastian lingkungan dan persaingan yang semakin ketat.³³

Dalam konteks Yayasan Pendidikan X, keberadaan gedung permanen tidak hanya berfungsi sebagai sarana pembelajaran, tetapi juga sebagai simbol legitimasi kelembagaan, penopang kepercayaan orang tua, serta prasyarat bagi stabilitas PPDB dan efisiensi biaya jangka panjang. Oleh karena

itu, isu pembangunan gedung harus dipahami bukan sebagai proyek teknis semata, melainkan sebagai “keputusan strategis inti” yang berada di persimpangan antara misi pendidikan, kapasitas keuangan, tata kelola yayasan, dan keberlanjutan layanan PAUD, sehingga menuntut perumusan strategi jangka pendek yang hati-hati, bertahap, dan berbasis kelayakan organisasi.

Isu Strategis kedua adalah terkait legalitas dan tata kelola yayasan. Hal ini berdampak pada hampir di semua fungsi manajemen, mulai dari pengurusan perijinan pendirian bangunan hingga pengelolaan keuangan. Bryson menegaskan bahwa mandat dan struktur kewenangan merupakan fondasi perencanaan strategis; tanpa fondasi tersebut, organisasi akan mengalami turbulensi organisasi dan tidak mampu mengambil keputusan penting.³⁴ Bagi Yayasan Pendidikan X, isu ini harus diselesaikan terlebih dahulu sebelum strategi lain dapat berjalan lebih efektif. Ketidakpastian legalitas membuat yayasan rentan dalam kontrak kerjasama, pengambilan keputusan pembangunan, dan hubungan eksternal dengan pihak ketiga.

Isu strategis ketiga berkaitan dengan penurunan visibilitas dan risiko penurunan PPDB akibat relokasi. Beragam laporan dari lembaga PAUD atau TK lain menunjukkan bahwa relokasi sering kali menyebabkan turunnya pendaftar karena hilangnya kedekatan emosional orang tua terhadap lingkungan sekolah. Dalam konteks Yayasan Pendidikan X, perpindahan lokasi ke tempat yang belum dikenal menuntut strategi pemasaran komunitas yang agresif dan

³³ Bryson, *Strategic Planning.*, 204–10.

³⁴ Bryson, *Strategic Planning.*, 200–05.

program *engage-ment* yang lebih intens. Isu PPDB merupakan isu strategis klasik sebagaimana dijelaskan Bryson, karena menyentuh inti kelangsungan operasional organisasi. Tanpa stabilitas jumlah siswa baru, maka seluruh aspek operasional—mulai dari gaji guru hingga pengembangan fasilitas—akan terdampak.

Isu strategis keempat adalah stabilitas keuangan selama masa transisi. Yayasan Pendidikan X sedang berada dalam periode yang memerlukan banyak pengeluaran, baik untuk relokasi, pembangunan, pengembangan fasilitas, maupun pemenuhan kebutuhan operasional dasar. Karena sumber pendapatan utama berasal dari *tuition fee*, ketidakstabilan PPDB langsung berdampak pada arus kas. Selama ini pemasukan dibantu dari pendaatan berasal dari Daycare yang terus tumbuh, namun kedepan berpotensi akan butuh lebih banyak khususnya untuk pembangunan gedung baru. Bryson menempatkan analisis kapasitas finansial sebagai bagian penting dalam tahap penilaian internal, karena strategi yang tidak mempertimbangkan kapasitas finansial tidak hanya tidak realistik tetapi juga berpotensi memperburuk keadaan organisasi.³⁵ Tregoe dan Tobia turut mengingatkan bahwa strategi bukanlah daftar rencana jangka panjang, melainkan keputusan kritis yang harus diambil tepat waktu untuk mencegah keruntuhan organisasi.³⁶

Isu strategis kelima berkaitan dengan SDM pengasuh dan pemasaran. Kedepan dengan tempat yang baru, berpotensi membutuhkan

SDM pemasaran yang stabil. Selain itu, posisi Daycare yang menopang pendapatan Yayasan, juga membutuhkan SDM pengasuh yang stabil dalam kurun waktu yang lama. Dalam perspektif Bryson, isu kapasitas SDM termasuk isu strategis karena memengaruhi efektivitas layanan publik dan reputasi organisasi.³⁷ Tanpa SDM pemasaran maupun pengasuh yang memadai, program adaptasi relokasi TK dan pembangunan bisa terganggu.

Isu strategis keenam menyangkut kebutuhan digitalisasi administrasi dan komunikasi. Orang tua saat ini mengharapkan sistem layanan berbasis teknologi, pelaporan perkembangan anak yang rapi, serta komunikasi dua arah yang cepat. George & Bryson menekankan bahwa praktik *strategizing* harus peka terhadap perubahan lingkungan teknologi dan ekspektasi publik.³⁸ Oleh karena itu, digitalisasi bukan sekadar kebutuhan operasional, tetapi juga isu strategis yang menentukan daya saing lembaga.

Dengan mengintegrasikan keenam isu ini, terlihat bahwa Yayasan Pendidikan X di Surabaya berada dalam fase organisasi yang membutuhkan strategi jangka pendek yang terarah dan prioritas yang jelas. Model delapan langkah Bryson menawarkan kerangka untuk merumuskan strategi yang terfokus dan dapat dieksekusi dalam jangka waktu 12–18 bulan. Bryson menekankan bahwa strategi jangka pendek yang efektif harus berfokus pada sejumlah kecil isu yang benar-benar kritis dan memiliki dampak signifikan terhadap masa depan organisasi.³⁹

³⁵ Bryson, *Strategic Planning.*, 204-05.

³⁶ Benjamin B. Tregoe and Peter M. Tobia, "Strategy Versus Planning: Bridging the Gap," *Journal of Business Strategy* 12, no. 6 (1991): 14–15, <https://doi.org/10.1108/eb039450>.

³⁷ Bryson, *Strategic Planning.*, 204–10.

³⁸ George and Bryson, "Strategizing in Public Management," 3–5.

³⁹ Bryson, *Strategic Plannings.*, 210–14.

3. Strategi Jangka Pendek Yayasan Pendidikan X di Surabaya

Dalam kerangka *Bryson's Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, tahap *Strategy Formulation* (Langkah 6) merupakan fase transisional yang sangat krusial, karena pada tahap inilah organisasi bergerak dari identifikasi isu strategis menuju pilihan respons strategis yang akan menentukan arah tindakan organisasi dalam jangka pendek maupun jangka menengah. Bryson menegaskan bahwa strategi bukan sekadar pernyataan normatif atau visi ideal, melainkan pola keputusan dan tindakan yang disepakati untuk merespons isu strategis secara realistik dan bertanggung jawab.⁴⁰

Bagi Yayasan Pendidikan X, tahap formulasi strategi memiliki signifikansi yang lebih besar karena yayasan berada dalam situasi transisi struktural dan operasional: relokasi unit TK, pembaruan legalitas yayasan, tekanan PPDB, serta keterbatasan kapasitas finansial dan organisasi. Oleh karena itu, strategi yang dirumuskan tidak diarahkan pada ekspansi agresif, melainkan pada strategi jangka pendek yang selektif, realistik, dan berorientasi keberlanjutan, sebagaimana direkomendasikan Bryson untuk organisasi publik dan nirlaba yang berada dalam situasi perubahan cepat.⁴¹

Menurut Bryson, strategi didefinisikan sebagai “*a pattern of decisions and actions that guide what an organization is, what it does, and why it does it.*”⁴² Strategi bukan hanya produk rasionalitas teknokratis, tetapi

hasil dari proses deliberatif yang mempertimbangkan mandat, nilai, kapasitas organisasi, serta dinamika lingkungan eksternal. Dalam konteks organisasi pendidikan seperti Yayasan Pendidikan X, strategi juga harus selaras dengan misi pendidikan, nilai etis, dan tanggung jawab sosial yayasan.

Bryson membedakan antara *strategic issues* dan *strategies* secara tegas. Isu strategis menjawab pertanyaan “*what issues must be addressed?*”, sedangkan strategi menjawab “*how should the organization respond?*”.⁴³ Oleh karena itu, formulasi strategi Yayasan dimulai dari enam isu strategis yang telah diidentifikasi sebelumnya, lalu diterjemahkan menjadi respons strategis yang *feasible*, terfokus, dan dapat dieksekusi dalam jangka pendek.

Dalam merumuskan strategi Yayasan Pendidikan X, penelitian ini menggunakan beberapa prinsip utama yang disarikan dari Bryson, *pertama, selectivity*. Bryson menekankan bahwa organisasi nirlaba dengan sumber daya terbatas harus memilih sedikit strategi yang paling menentukan, bukan banyak strategi yang tidak terkelola.⁴⁴ Oleh karena itu, strategi Yayasan dibatasi pada sejumlah tema strategis inti. *Kedua, fit* dengan kapasitas organisasi, artinya strategi yang baik adalah strategi yang sesuai dengan kemampuan aktual organisasi, bukan sekadar ambisi normatif.⁴⁵ *Ketiga, action-oriented*. Strategi harus mengarah pada tindakan konkret, bukan hanya pernyataan kebijakan.⁴⁶ *Keempat, stakeholder sensitivity*, artinya strategi harus

⁴⁰ Bryson, *Strategic Planning*., 210–14.

⁴¹ Bryson, *Strategic Planning*., 188–90.

⁴² Bryson, *Strategic Planning*., 32–33.

⁴³ Bryson, *Strategic Planning*., 210–12.

⁴⁴ Bryson, *Strategic Planning*., 213–14.

⁴⁵ Bryson, *Strategic Planning*., 214–16.

⁴⁶ Bryson, *Strategic Planning*., 217–18.

mempertimbangkan kepentingan dan persepsi pemangku kepentingan utama: pengurus yayasan, guru, orang tua, dan komunitas sekitar.⁴⁷

Strategi 1 (Utama): Strategi Pembangunan Gedung Permanen Yayasan

Strategi utama Yayasan Pendidikan X dalam periode 2025–2026 adalah strategi akuisisi aset berupa pembelian tanah (yang sudah dilakukan pada 2024) dan pembangunan gedung sekolah permanen secara bertahap. Strategi ini dirumuskan sebagai respons langsung terhadap isu strategis relokasi, keterbatasan fasilitas, dan kebutuhan jangka menengah akan stabilitas kelembagaan.

Dalam perspektif Bryson, strategi yang berkaitan dengan kapasitas struktural organisasi—termasuk aset fisik—merupakan strategi fundamental karena menentukan kemampuan organisasi menjalankan layanan inti secara berkelanjutan.⁴⁸ Gedung sekolah bukan sekadar fasilitas fisik, melainkan infrastruktur strategis yang memengaruhi mutu pembelajaran, daya tarik PPDB, stabilitas keuangan jangka panjang, serta legitimasi kelembagaan yayasan.

Pertimbangan utama dalam menetapkan pembangunan gedung sebagai strategi utama adalah sifatnya yang *enabling strategy*, yaitu strategi yang memungkinkan strategi lain berjalan lebih efektif. Keberadaan gedung permanen memberikan kepastian lokasi, mengurangi biaya sewa jangka panjang, serta meningkatkan kepercayaan orang tua terhadap keberlangsungan lembaga. Dalam konteks PAUD atau TK, persepsi keamanan, kenyamanan, dan keberlanjutan fasilitas

merupakan faktor penentu keputusan orang tua dalam memilih sekolah.

Namun demikian, Bryson juga mengingatkan bahwa strategi yang melibatkan investasi besar harus dirancang dengan prinsip *feasibility* dan *sustainability*, bukan sekadar *desirability*.⁴⁹ Oleh karena itu, strategi pembangunan gedung Yayasan dirumuskan bukan sebagai proyek instan, melainkan sebagai strategi bertahap (*phase-based strategy*). Tahap awal difokuskan pada pengamanan aset tanah dan perencanaan desain gedung sesuai kebutuhan Yayasan dan TK X, sementara tahap lanjut diarahkan pada pembangunan fisik secara “modular” sesuai kemampuan keuangan yayasan.

Dengan demikian, strategi pembangunan gedung diposisikan sebagai strategi utama jangka pendek–menengah yang menjadi fondasi bagi stabilitas organisasi, tanpa mengorbankan keberlangsungan operasional jangka pendek.

Strategi 2: Konsolidasi Legalitas dan Tata Kelola Yayasan

Seiring dengan strategi pembangunan gedung, Yayasan Pendidikan X merumuskan strategi konsolidasi legalitas dan tata kelola sebagai strategi prioritas pendukung. Strategi ini mencakup penyelesaian pembaruan akta yayasan, penegasan struktur kepengurusan, serta penyusunan SOP pengambilan keputusan strategis. Dalam perspektif Bryson, isu yang berkaitan dengan mandat dan kewenangan organisasi termasuk dalam kategori *core strategic issues*, karena berpengaruh langsung terhadap kemampuan organisasi untuk bertindak.⁵⁰

⁴⁷ Bryson, *Strategic Planning.*, 220–22.

⁴⁸ Bryson, *Strategic Planning.*, 204–10.

⁴⁹ Bryson, *Strategic Planning.*, 214–16.

⁵⁰ Bryson, *Strategic Planning.*, 200–205.

Pertimbangan utama dalam memilih strategi ini adalah bahwa tanpa kepastian legal dan tata kelola yang jelas, seluruh strategi lain—baik PPDB, keuangan, maupun pengembangan akademik—akan sulit diimplementasikan. Bryson menegaskan bahwa strategi yang mengabaikan aspek mandat dan legitimasi akan berisiko gagal karena tidak memiliki dasar institusional yang kuat.⁵¹

Strategi konsolidasi kelembagaan juga dipilih karena relatif *high impact-moderate cost*. Meskipun membutuhkan energi manajerial dan waktu, strategi ini tidak menuntut investasi finansial besar, namun dampaknya signifikan terhadap stabilitas organisasi.

Strategi 3: Strategi Proteksi dan Pemulihan PPDB Pasca Relokasi

Isu strategis selanjutnya adalah risiko penurunan PPDB akibat relokasi TK. Dalam kerangka Bryson, isu yang mengancam kelangsungan layanan inti (*core services*) harus ditangani melalui strategi prioritas.⁵² Strategi yang dirumuskan adalah strategi proteksi dan pemulihan basis siswa, yang bertujuan menjaga jumlah siswa minimal agar operasional lembaga tetap berjalan stabil selama masa transisi. Strategi ini mencakup penguatan komunikasi dengan orang tua lama, strategi pemasaran berbasis komunitas di lingkungan baru melalui *Word of Mouth* (WoM) maupun tokoh berpengaruh, serta reposisi citra TK sebagai lembaga pendidikan karakter Islami yang dekat, aman, terjangkau dan berkualitas.

Pertimbangan utama strategi ini adalah sifat PPDB sebagai sumber pendapatan utama Yayasan. Bryson menekankan bahwa dalam organisasi nirlaba, keberlanjutan finansial sering kali sangat bergantung pada keberlangsungan layanan inti.⁵³ Oleh karena itu, strategi PPDB ditempatkan sebagai strategi jangka pendek yang tidak dapat ditunda.

Strategi ini juga mempertimbangkan keterbatasan sumber daya Yayasan. Alih-alih menggunakan strategi pemasaran mahal, Yayasan Pendidikan X diarahkan menggunakan pendekatan *relational strategy*, yaitu memanfaatkan jejaring orang tua, komunitas lokal, dan komunikasi interpersonal—yang lebih sesuai dengan karakter lembaga kecil. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Bryson bahwa strategi harus selaras dengan konteks dan budaya organisasi.⁵⁴

Strategi 4: Strategi Stabilisasi Keuangan dan Manajemen Cashflow

Isu strategis selanjutnya adalah stabilitas keuangan selama masa transisi. Bryson menempatkan keuangan sebagai bagian dari *internal capacity* yang harus dipertimbangkan secara serius dalam perumusan strategi.⁵⁵

Strategi yang dirumuskan Yayasan Pendidikan X adalah strategi stabilisasi keuangan jangka pendek, yang berfokus pada pengendalian biaya, pengamanan arus kas, dan penjadwalan ulang investasi non-prioritas. Pemasukan yang berasal dari Daycare bisa membantu, namun tetap harus

⁵¹ Bryson, *Strategic Planning*., 201–03.

⁵² John M. Bryson and Barbara C. Crosby, "The Design and Use of Strategic Planning Arenas," *Planning Outlook* 32, no. 1 (1989): 5–13, <https://doi.org/10.1080/00320718908711840>.

⁵³ Bryson, *Strategic Planning*., 204–05.

⁵⁴ Bryson, *Strategic Planning*., 218–20.

⁵⁵ Bryson, *Strategic Planning*., 204–05.

hati-hati dan selektif. Strategi ini tidak diarahkan pada ekspansi atau pertumbuhan agresif, melainkan pada *organizational survival and resilience*. Pertimbangan utama strategi ini adalah kondisi ketidakpastian PPDB dan meningkatnya biaya akibat relokasi. Dalam situasi seperti ini, Bryson menekankan pentingnya strategi defensif yang rasional, bukan strategi ekspansif yang berisiko.

Strategi stabilisasi keuangan juga dipilih karena sifatnya yang *enabling strategy*, yaitu strategi yang memungkinkan strategi lain dapat berjalan.⁵⁶ Tanpa stabilitas keuangan, pengembangan SDM, digitalisasi, dan peningkatan mutu layanan tidak dapat dilakukan secara konsisten.

Strategi 5: Strategi Rekrutmen dan Penguatan Kapasitas SDM

Isu strategis selanjutnya adalah kesiapan SDM pemasaran dan pengasuh yang membantu memperkenalkan Yayasan dan melaksanakan pelayanan. Dalam perspektif Bryson, isu yang berkaitan dengan *human resources capacity* merupakan isu strategis karena berdampak langsung pada kualitas layanan dan reputasi organisasi.⁵⁷

Strategi yang dirumuskan adalah strategi peningkatan kapasitas internal, yang difokuskan pada rekrutmen SDM, adaptasi, pengembangan skill, jam terbang, membangun loyalitas, identitas serta *self of belonging* terhadap yayasan. Strategi ini bersifat transformasional, sehingga untuk jangka pendek hingga menengah. Strategi ini juga tetap mempertimbangkan kondisi keuangan yayasan terutama selama proses pembangunan gedung baru.

⁵⁶ Tregoe and Tobia, "Strategy Versus Planning."

⁵⁷ Bryson, Strategic Planning., 204–10.

Pertimbangan utama strategi ini adalah relokasi tempat membutuhkan upaya pemasaran lebih, disisi lain ada keterbatasan SDM di bidang tersebut, disisi lain pertumbuhan jumlah anak yang dirawat di Daycare jika tidak diatasi dengan penambahan SDM yang mengasuh akan berdampak pada penurunan kualitas pelayanan. Sebenarnya jumlah dan kapasitas pendidik di TK X juga perlu dipertimbangkan setelah relokasi gedung TK sudah selesai dan mulai terjadi pertumbuhan siswa yang signifikan. Bryson menegaskan bahwa strategi yang tidak berdampak pada kinerja layanan publik berisiko kehilangan dukungan stakeholder.⁵⁸ Oleh karena itu, meskipun tidak seurgent isu legalitas dan PPDB, strategi rekrutmen dan peningkatan kapasitas SDM tetap dimasukkan sebagai strategi prioritas menengah.

Strategi 6: Strategi Digitalisasi Administrasi dan Layanan Orang Tua

Isu strategis selanjutnya adalah kebutuhan digitalisasi administrasi dan komunikasi. Dalam konteks *strategizing*, George dan Bryson menunjukkan bahwa perubahan teknologi mengharuskan organisasi publik dan nirlaba menyesuaikan praktik strategisnya agar tetap relevan.⁵⁹

Strategi yang dirumuskan adalah strategi digitalisasi bertahap, yang tidak berorientasi pada transformasi teknologi besar-besaran, tetapi pada adopsi sistem sederhana yang meningkatkan efisiensi dan transparansi. Strategi ini mencakup digitalisasi pembayaran (Qris, e-Wallet), pelaporan perkembangan anak, dan komunikasi sekolah–orang tua.

⁵⁸ Bryson, Strategic Planning., 223–25.

⁵⁹ George and Bryson, "Strategizing in Public." 3–5.

Pertimbangan utama strategi ini adalah keterbatasan kapasitas finansial dan SDM Yayasan. Bryson menekankan bahwa strategi harus mempertimbangkan feasibility dan sustainability.⁶⁰ Digitalisasi dipilih sebagai strategi jangka pendek yang memiliki dampak simbolik dan praktis terhadap persepsi profesionalisme yayasan.

Dalam kerangka Bryson, strategi tidak berdiri sendiri, tetapi harus dipandang sebagai portofolio strategi.⁶¹ Untuk Yayasan Pendidikan X, strategi konsolidasi legalitas dan proteksi PPDB ditempatkan sebagai strategi prioritas utama, diikuti oleh stabilisasi keuangan sebagai strategi pendukung, serta penguatan kapasitas guru dan digitalisasi sebagai strategi penguat mutu dan daya saing.

Urutan prioritas ini didasarkan pada pertimbangan urgensi, dampak, dan kelayakan implementasi dalam jangka pendek. Pendekatan ini sejalan dengan rekomendasi Bryson bahwa strategi jangka pendek harus fokus pada isu yang paling menentukan keberlangsungan organisasi.⁶² Dengan demikian, formulasi strategi Yayasan Pendidikan X pada tahap keenam Bryson menghasilkan enam strategi utama yang saling terintegrasi dan berorientasi jangka pendek. Strategi-strategi ini dirumuskan bukan sebagai daftar ideal, melainkan sebagai respons realistik terhadap kondisi aktual Yayasan. Sebagaimana ditegaskan Bryson, strategi yang baik bukanlah strategi yang paling ambisius, tetapi strategi yang paling mungkin dijalankan dan memberikan dampak nyata.⁶³

Formulasi strategi ini menjadi jembatan menuju tahap berikutnya, yaitu *Implementation Process Design* (Langkah 7) dan *Short-Term Action Plans* (Langkah 8), yang akan menerjemahkan strategi ke dalam rencana aksi operasional 12–18 bulan.

4. Implementasi Strategi Jangka Pendek dan Rencana Aksi

Setelah strategi utama Yayasan Pendidikan X ditetapkan—dengan pembangunan gedung yayasan dan PAUD/TK sebagai fokus strategis—tahap berikutnya adalah *Implementation Process Design* atau Langkah 7 dalam model Bryson, yang menekankan bahwa keberhasilan strategi tidak ditentukan oleh kualitas perumusan semata, melainkan oleh sejauh mana strategi tersebut diterjemahkan ke dalam mekanisme implementasi yang jelas, realistik, dan terkoordinasi. Bryson menegaskan bahwa banyak organisasi publik dan atau nirlaba gagal bukan karena strategi yang buruk, tetapi karena lemahnya desain implementasi yang tidak memperhatikan struktur organisasi, kapasitas sumber daya, serta pola pengambilan keputusan yang berlaku.⁶⁴ Oleh karena itu, dalam konteks Yayasan Pendidikan X, implementasi strategi pembangunan gedung harus dirancang sebagai proses bertahap yang terintegrasi dengan tata kelola yayasan, kondisi keuangan, serta dinamika operasional PAUD/TK.

Implementasi strategi jangka pendek Yayasan Pendidikan X dimulai dengan penyelarasan struktur kewenangan dan peran aktor organisasi. Dalam kerangka Bryson, strategi hanya dapat dijalankan

⁶⁰ Bryson, *Strategic Planning*, 214–16.

⁶¹ Bryson, *Strategic Planning*, 219–21.

⁶² Bryson, *Strategic Planning*, 210–14.

⁶³ Bryson, *Strategic Planning*, 214–16.

⁶⁴ Bryson, *Strategic Planning*, 231–35.

secara efektif apabila terdapat kejelasan mengenai siapa yang bertanggung jawab atas keputusan strategis, siapa yang mengelola operasional harian, dan bagaimana proses koordinasi antar unit berlangsung.⁶⁵ Dalam konteks pembangunan gedung, hal ini berarti perlunya penegasan peran pengurus yayasan sebagai pengambil keputusan strategis terkait pembelian, kepemilikan aset dan pembiayaan, sementara kepala sekolah dan tim operasional berperan dalam memastikan bahwa proses pembangunan tidak mengganggu pelayanan, perawatan dan pembelajaran yang akan dan sedang berjalan. Kejelasan peran ini penting untuk mencegah konflik kewenangan dan fragmentasi implementasi.

Selanjutnya, implementasi strategi jangka pendek juga menuntut penyelarasan sistem tata kelola dan prosedur kerja. Bryson menekankan bahwa strategi harus “ditanamkan” ke dalam prosedur organisasi agar tidak berhenti sebagai dokumen formal.⁶⁶ Dalam konteks Yayasan Pendidikan X, implementasi pembangunan gedung memerlukan penyesuaian SOP terkait pengelolaan keuangan, pengambilan keputusan investasi, serta mekanisme pelaporan dan pengawasan. Tanpa SOP yang jelas, proyek strategis seperti pembangunan gedung berisiko mengalami pembengkakan biaya, keterlambatan, atau keputusan *ad hoc* yang tidak terkontrol.

Aspek penting berikutnya dalam langkah 7 adalah penyelarasan sumber daya (*resource alignment*). Bryson menegaskan bahwa implementasi strategi harus didukung oleh

alokasi sumber daya yang konsisten dengan prioritas strategis.⁶⁷ Dalam konteks Yayasan Pendidikan X, hal ini berarti bahwa sumber daya finansial, waktu manajerial, dan perhatian organisasi harus secara sadar diarahkan untuk mendukung strategi pembangunan gedung. Implementasi strategi jangka pendek tidak menuntut pembangunan gedung selesai secara penuh, tetapi menuntut adanya kemajuan nyata yang terukur, seperti pengamanan lahan, penyusunan rencana anggaran bertahap, dan penjadwalan pembangunan yang realistik sesuai kapasitas keuangan yayasan.

Selain sumber daya, Bryson juga menekankan pentingnya dukungan dan komitmen pemangku kepentingan internal dalam implementasi strategi.⁶⁸ Dalam konteks Yayasan Pendidikan X, keberhasilan strategi pembangunan gedung sangat bergantung pada dukungan pengurus yayasan, guru, dan orang tua. Oleh karena itu, implementasi strategi jangka pendek perlu disertai dengan komunikasi internal yang transparan mengenai tujuan pembangunan, tahapan pelaksanaan, serta implikasinya terhadap operasional sekolah. Komunikasi ini bukan sekadar aktivitas informatif, tetapi bagian dari proses membangun legitimasi strategis dan mengurangi resistensi internal.

Lebih lanjut, Bryson menekankan bahwa implementasi strategi harus dirancang sebagai proses “adaptif”, bukan mekanisme linier yang kaku.⁶⁹ Lingkungan eksternal organisasi pendidikan—termasuk kondisi pasar TK/ PAUD, regulasi, dan kemampuan finansial orang tua—bersifat dinamis dan

⁶⁵ Bryson, *Strategic Planning*., 232–33.

⁶⁶ Bryson, *Strategic Planning*., 233–34.

⁶⁷ Bryson, *Strategic Planning*., 234–35.

⁶⁸ Bryson, *Strategic Planning*., 220–22.

⁶⁹ Bryson, *Strategic Planning*., 231–33.

tidak sepenuhnya dapat diprediksi. Oleh karena itu, implementasi strategi pembangunan gedung yayasan perlu dilengkapi dengan mekanisme evaluasi berkala dan ruang penyesuaian strategi. Misalnya, apabila kondisi keuangan belum memungkinkan pembangunan fisik penuh, implementasi dapat difokuskan terlebih dahulu pada penguatan legalitas lahan dan perencanaan desain, tanpa memaksakan pembangunan yang berisiko terhadap stabilitas operasional. Meskipun secara finansial bisa ditopang dari pendapatan Daycare, hal tersebut perlu untuk dipersiapkan.

Dengan demikian, langkah 7 Bryson dalam konteks Yayasan Pendidikan X dapat dipahami sebagai desain sistem implementasi yang memastikan bahwa strategi pembangunan gedung tidak berhenti pada keputusan normatif, tetapi bergerak secara nyata melalui penataan peran, prosedur, sumber daya, dan komunikasi organisasi. Bryson menegaskan bahwa strategi yang diimplementasikan secara bertahap, terkoordinasi, dan adaptif memiliki peluang lebih besar untuk berhasil dibanding strategi yang ambisius namun tidak didukung desain implementasi yang memadai.⁷⁰ Implementasi strategi jangka pendek inilah yang menjadi jembatan krusial menuju tahap berikutnya, yaitu penyusunan rencana aksi konkret (Langkah 8), di mana strategi pembangunan gedung Yayasan akan diterjemahkan ke dalam target waktu, aktivitas spesifik, dan indikator kinerja yang terukur.

Tahap *Short-Term Action Plans* atau Langkah 8 dalam model Bryson merupakan tahap di

mana keseluruhan proses perencanaan strategis dikonkretkan ke dalam tindakan nyata yang terukur, terjadwal, dan dapat dipertanggungjawabkan. Bryson menegaskan bahwa rencana aksi berfungsi sebagai “jembatan terakhir” antara strategi dan kinerja organisasi, karena tanpa rencana aksi yang jelas, strategi berisiko berhenti sebagai komitmen normatif tanpa dampak operasional.⁷¹ Dalam konteks Yayasan Pendidikan X di Surabaya, rencana aksi jangka pendek dirancang untuk memastikan bahwa strategi utama pembangunan gedung yayasan dan PAUD/TK dapat mulai direalisasikan tanpa mengganggu keberlangsungan layanan pendidikan harian.

Rencana aksi Yayasan Pendidikan X di Surabaya tidak dapat disusun secara sektoral hanya untuk satu strategi, melainkan harus bersifat terintegrasi lintas strategi agar mampu menjaga keseimbangan antara pengembangan struktural, keberlanjutan operasional, dan mutu layanan. Bryson menegaskan bahwa rencana aksi yang efektif adalah rencana yang menghubungkan berbagai strategi ke dalam rangkaian tindakan jangka pendek yang saling mendukung, terukur, dan dapat dievaluasi secara berkala.⁷²

Berdasarkan formulasi strategi pada tahap sebelumnya, rencana aksi Yayasan Pendidikan X selama horizon 12–18 bulan mencakup lima klaster tindakan utama. Pertama, rencana aksi untuk strategi pembangunan gedung yayasan dan PAUD/TK diarahkan pada implementasi bertahap pembangunan fisik dengan fokus pada kesiapan teknis, pengurusan perizinan, pembangunan tahap awal, serta evaluasi

⁷⁰ Bryson, Strategic Planning., 235.

⁷¹ Bryson, Strategic Planning., 235–40.

⁷² Bryson, Strategic Planning., 235–40.

progres secara periodik. Rencana aksi ini dirancang untuk menghasilkan kemajuan nyata tanpa mengganggu stabilitas layanan pendidikan dan arus kas yayasan. Pendekatan bertahap ini sejalan dengan prinsip Bryson bahwa rencana aksi jangka pendek tidak harus menyelesaikan seluruh tujuan strategis, tetapi harus menunjukkan arah kemajuan yang jelas dan terkendali.⁷³

Kedua, rencana aksi untuk strategi konsolidasi legalitas dan tata kelola yayasan difokuskan pada penyempurnaan dokumen legal, penegasan struktur kepengurusan, serta penyusunan dan implementasi SOP pengambilan keputusan strategis. Dalam konteks Bryson, rencana aksi yang berkaitan dengan mandat dan tata kelola merupakan fondasi bagi keberhasilan strategi lain, karena tanpa legitimasi institusional yang kuat, implementasi strategi berisiko terhambat atau tidak berkelanjutan.⁷⁴ Oleh karena itu, rencana aksi tata kelola ditempatkan pada fase awal periode implementasi agar mendukung keputusan-keputusan strategis berikutnya.

Ketiga, rencana aksi untuk strategi proteksi dan pemulihan PPDB dirancang untuk menjaga stabilitas jumlah peserta didik selama masa pembangunan gedung. Rencana aksi ini meliputi penguatan komunikasi dengan orang tua eksisting, penyampaian informasi strategis terkait arah pengembangan yayasan, serta kegiatan promosi berbasis komunitas di lingkungan sekitar sekolah. Selain itu pada tahap ini proses pemasaran dan adaptasi berjalan secara simultan. Tentunya membutuhkan kesiapan SDM, dan produk unggulan yang

ditawarkan. Bryson menekankan bahwa rencana aksi harus melindungi layanan inti organisasi, karena keberlanjutan finansial dan operasional organisasi pendidikan sangat bergantung pada keberlangsungan layanan tersebut.⁷⁵ Dengan demikian, rencana aksi PPDB diselaraskan dengan rencana aksi pembangunan gedung agar pembangunan tidak menurunkan kepercayaan publik terhadap yayasan.

Keempat, rencana aksi untuk strategi stabilisasi keuangan diarahkan pada pengendalian biaya operasional, penyesuaian arus kas, serta pengelolaan pendanaan pembangunan gedung secara hati-hati. Rencana aksi keuangan tidak bertujuan melakukan ekspansi atau diversifikasi besar dalam jangka pendek, melainkan menciptakan ruang fiskal yang cukup untuk mendukung strategi pembangunan gedung tanpa mengorbankan pembayaran gaji guru dan kualitas layanan pembelajaran. Bryson menegaskan bahwa rencana aksi keuangan harus bersifat realistik dan berorientasi keberlanjutan, terutama pada organisasi nirlaba dengan ketergantungan tinggi pada pendapatan layanan inti.⁷⁶

Kelima, rencana aksi untuk strategi peningkatan kapasitas SDM difokuskan pada peningkatan jumlah dan kapasitas SDM pemasaran dan pengasuh. Rencana aksi ini mencakup rekrutmen dan menjaga stabilitas SDM untuk tetap bertahan di Yayasan, mengingat kebutuhan secara jangka pendek dan menengah cukup tinggi untuk menopang keberlangsungan TK dan Daycare. Untuk menjaga stabilitas SDM dibutuhkan

⁷³ Bryson, *Strategic Planning.*, 236–38.

⁷⁴ Bryson, *Strategic Planning.*, 200–205.

⁷⁵ Bryson and Crosby, “The Design and Use of Strategic Planning Arenas.”

⁷⁶ Bryson, *Strategic Planning.*, 204–5.

kesadaran minat, komitmen, lingkungan kerja yang memberikan ruang bertumbuh, gaji yang layak, beserta fasilitas penunjang. Untuk mendapatkan SDM yang sesuai bisa dilakukan dengan membuka lowongan kerja secara offline maupun online (situs atau aplikasi lowongan kerja). Namun, tetap harus memperhatikan kondisi keuangan Yayasan, mengingat bersamaan dengan proses relokasi dan pembangunan gedung baru. Rencana aksi untuk peningkatan kapasitas SDM ini bisa dilakukan bertahap dalam jangka pendek dan menengah sesuai kebutuhan prioritas. Oleh karena itu, meskipun pembangunan gedung menjadi strategi utama, rencana aksi ini tetap dijalankan secara paralel agar organisasi tidak hanya berkembang secara fisik, tetapi *sustain* dan terjaga mutu layanannya. Dalam perspektif Bryson, rencana aksi yang menyentuh kualitas layanan memiliki nilai strategis karena berdampak langsung pada kepuasan pemangku kepentingan dan legitimasi organisasi.⁷⁷

Secara keseluruhan, hasil studi menunjukkan bahwa langkah 8 Bryson berfungsi sebagai mekanisme integrasi strategi, di mana berbagai strategi jangka pendek Yayasan Pendidikan X diterjemahkan ke dalam urutan tindakan yang saling menopang. Rencana aksi yang terintegrasi ini memungkinkan Yayasan Pendidikan X dalam mengelola risiko, menjaga fokus organisasi, serta melakukan penyesuaian strategis berdasarkan evaluasi berkala. Temuan ini menegaskan bahwa rencana aksi jangka pendek yang komprehensif dan adaptif merupakan kunci keberhasilan perencanaan strategis pada yayasan pendidikan berskala

kecil-menengah yang menghadapi dinamika lingkungan dan keterbatasan sumber daya.

Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Yayasan Pendidikan X di Surabaya menghadapi sejumlah isu strategis yang saling berkaitan, mulai dari stabilitas kelembagaan, keberlanjutan layanan pendidikan anak usia dini, hingga kebutuhan pembangunan gedung permanen sebagai fondasi jangka menengah organisasi. Di antara isu-isu tersebut, pembangunan gedung yayasan dan PAUD/TK teridentifikasi sebagai isu strategis utama, karena memiliki dampak sistemik terhadap PPDB, keuangan, mutu layanan, dan legitimasi kelembagaan.

Berdasarkan penerapan delapan langkah Bryson, penelitian ini menemukan bahwa formulasi strategi jangka pendek yang efektif bagi Yayasan Pendidikan X tidak dapat dilakukan secara parsial atau sektoral. Proses identifikasi isu strategis (Langkah 5) memperlihatkan bahwa pembangunan gedung tidak dapat dipisahkan dari isu legalitas, stabilitas keuangan, dan kapasitas organisasi. Selanjutnya, pada tahap formulasi strategi (Langkah 6), pembangunan gedung diposisikan sebagai strategi utama (*core strategy*) yang bersifat *enabling*, sementara strategi konsolidasi tata kelola, proteksi PPDB, stabilisasi keuangan, serta penguatan mutu layanan berfungsi sebagai strategi pendukung yang saling melengkapi. Temuan ini menegaskan relevansi pendekatan Bryson dalam membantu organisasi nirlaba kecil-menengah untuk memfokuskan sumber daya

⁷⁷ Bryson, *Strategic Planning.*, 223–25.

pada sejumlah kecil strategi yang paling menentukan keberlanjutan organisasi.

Pada tahap implementasi (Langkah 7) dan rencana aksi (Langkah 8), penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pembangunan gedung Yayasan dirancang secara bertahap, adaptif, dan realistik dengan horizon waktu 12–18 bulan beserta program lainnya. Dari studi ini, diperoleh pelajaran penting bagi lembaga dakwah dan pendidikan terutama dalam pengembangan aset fisik harus ditempatkan sebagai keputusan strategis,

bukan sekadar proyek teknis, serta perlu diintegrasikan dengan tata kelola, kapasitas keuangan, dan misi layanan. Selain itu, penggunaan kerangka perencanaan strategis yang sistematis membantu organisasi untuk memfokuskan sumber daya pada isu paling menentukan meskipun dalam rentang jangka pendek, menjaga disiplin implementasi, serta membangun legitimasi dan kepercayaan publik secara berkelanjutan.

Bibliografi

- Affandy, Shofyan. "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek." *INTELEKSI: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 2 (2022): 2. <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i2.249>.
- Aulia, Vicha Kholifatul, and Rivan Saghita Pratama. "Implementasi Metode Belajar Melalui Olahraga Dalam Pengembangan Motorik Anak Usia Dini." *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini Dan Kewarganegaraan* 2, no. 1 (2025): 01–12. <https://doi.org/10.61132/paud.v2i1.111>.
- Azizah, Eka Mauliza, Yuhasriati Yuhasriati, Khoiriyah Khoiriyah, Rosmiati Rosmiati, and Gracia Mandira. "Implementasi Pembelajaran Berbasis STEAM Dalam Mengembangkan Kreativitas Anak Usia Dini." *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 7, no. 6 (2023): 6620–30. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v7i6.5346>.
- BPS, Badan Pusat Statistik Kota Surabaya. *Kota Surabaya Dalam Angka 2024*. Vol. 36. Surabaya, 2024.
- BPS, Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. *Proyeksi Penduduk Kabupaten Kota Provinsi Jawa Timur 2020-2035 Hasil Sensus Penduduk 2020*. Surabaya, 2023.
- Bryson, John M. "A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations." *Long Range Planning* 21, no. 1 (1988): 73–81. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90061-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90061-1).
- Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons, 2004.
- Bryson, John M., and Barbara C. Crosby. "The Design and Use of Strategic Planning Arenas." *Planning Outlook* 32, no. 1 (1989): 5–13. <https://doi.org/10.1080/00320718908711840>.
- "Data Pendidikan Kemendikdasmen." Accessed December 12, 2025. <https://referensi.data.kemendikdasmen.go.id/pendidikan/paud/056000/2>.
- DPD PDI Perjuangan Jawa Timur. "Banyak PAUD Kekurangan Murid, Pemkot Surabaya Lakukan Ini." Accessed December 12, 2025. <https://pdiperjuangan-jatim.com/banyak-paud-kekurangan-murid-pemkot-surabaya-lakukan-ini/>.

- 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>.
- Jatmika, Rahmat Taufiq Dwi, Endah Lisarini, and Dinda Oktaviani Dewi. "Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Di Yayasan Usaha Mulia (Yum) Organic Farm Desa Sindanglayung Kecamatan Cipanas." *Agroscience* 10, no. 2 (2020): 186–95. <https://doi.org/10.35194/agsci.v10i2.1164>.
- Koba'a, Hasna, Sahrul Salingkat, and Tri Endang Jatmikowati. "Penerapan Pendidikan Islam Untuk Mengembangkan Akhlak Mulia Pada Anak Usia Dini." *Jurnal Pendidikan Islam Al-Ilmi* 7, no. 2 (2024): 154–62. <https://doi.org/10.32529/al-ilmi.v7i2.3616>.
- Kurniawan, Diki. "Pertimbangan Orang Tua Dalam Memilih Taman Kanak-Kanak." *NOKEN : Jurnal Pengelolaan Pendidikan* 4, no. 1 (2023): 34–42. <https://doi.org/10.31957/noken.v4i1.2911>.
- Kurniawan, Luqman. "Penerapan Analisis SWOT Jangka Pendek pada Pesantren Udara 14.2690 MHz." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (2024): 117–40. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.22>.
- Monica, Thesa, Ismaniar Ismaniar, and Lili Dasa Putri. "Tantangan Dan Solusi Pendanaan Lembaga PAUD: Ketergantungan Iuran Orang Tua Dan Minimnya Dukungan Eksternal." *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini Dan Kewarganegaraan* 2, no. 4 (2025): 76–85. <https://doi.org/10.61132/paud.v2i4.778>.
- 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>.
- Periskop. "Krisis Fertilitas: Angka Kelahiran Indonesia Menurun Karena Kondisi Ekonomi." Accessed December 12, 2025. <https://periskop.id/nasional/20250811/krisis-fertilitas-angka-kelahiran-indonesia-menurun-karena-kondisi-ekonomi>.
- Prawesti, Diah, Khofifah Umiyatul Janah, and Qonita Chiara Darmawan. "Pendekatan Pembelajaran Berbasis Alam Pada Pendidikan Anak Usia Dini." *Pedagogik Journal of Islamic Elementary School* 8, no. 2 (2025): 767–79. <https://doi.org/10.24256/pijies.v8i2.7868>.
- Putri, Rita Dwi, Anggi Al Fitasisari, Sayyi Daturrahmi, et al. "Pendampingan Dalam Strategi Pengambilan Keputusan Jangka Pendek Untuk Meningkatkan Keberhasilan Operasional Di Ampera (Suatu Kasus Pada Ampera 4 Saudara Laing Tahun 2025)." *Jurnal Pengabdian Kolaborasi Dan Inovasi IPTEKS* 3, no. 1 (2025): 163–70. <https://doi.org/10.59407/jpki2.v3i1.1910>.
- Tiraliana, Salsabila, Riski Amelia, Hafish Syabandi, and Maya Panorama. "Strategi Fundraising Pengelolaan Zakat Dalam Menjalankan Program Jangka Panjang dan Jangka Pendek." *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia* 8, no. 5 (2023): 3793–99. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i5.12077>.
- Tregoe, Benjamin B., and Peter M. Tobia. "Strategy Versus Planning: Bridging the Gap." *Journal of Business Strategy* 12, no. 6 (1991): 14–19. <https://doi.org/10.1108/eb039450>.
- Wardojo, Bimo Wahju. "Formulasi Strategi Pemasaran Lembaga Amil Zakat Nasional Yayasan Yatim Mandiri." *Accounting and Management Journal* 4, no. 1 (2020). <https://doi.org/10.33086/amj.v4i1.1528>.
- Widyowaty, Eka, Novitawati Novitawati, and Sulaiman Sulaiman. "Analisis Ekspektasi Dan Persepsi Orang Tua Terhadap Layanan PAUD Di TK." *Journal of Education Research* 5, no. 3 (2024): 2987–92. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1350>.

World Bank. *Assessment of Indonesia's Early Childhood Education and Development Accreditation Process*. World Bank, 2024. <https://doi.org/10.1596/40933>.

Yin, Robert K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications, 2017.