

## Strategi Pengembangan SMA Menggunakan Analisis SWOT: Studi Kasus SMA NRD, Jakarta, Indonesia

William Widjaja

Institut Sains dan Teknologi Pradita

william.widjaja@pradita.ac.id

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi yang tepat bagi sekolah menengah atas (SMA) NRD di era persaingan yang sangat ketat antar sekolah. Perumusan strategi dilakukan dengan menggunakan SWOT sebagai alat analisis. Ada tiga tahap yang dilakukan pada analisis SWOT yakni; tahap input, tahap pencocokan dan tahap pengambilan keputusan. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan metode kualitatif dan kuantitatif dimana narasumber dan responden sebanyak sebelas orang yang terdiri dari satu kepala sekolah, satu wakil kepala sekolah bidang kurikulum, satu kepala sekolah bidang kesiswaan dan delapan guru mata pelajaran. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah *focus group discussion* (FGD) dan kuesioner. Pada tahap input, data diolah dengan menggunakan dua matriks yakni; matriks EFAS (*External Factor Analysis Strategy*) dan IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*), lalu pada tahap pencocokan digunakan dua matriks yang terdiri dari matriks TOWS dan IE (*Internal External*) sedangkan pada tahap pengambilan keputusan menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang tepat bagi sekolah menengah atas NRD adalah melakukan pengembangan produk dengan cara meningkatkan kualitas guru, kurikulum dan fasilitas sekolah. Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya yakni dari segi tujuan penelitian, metode dan lokus yang digunakan sebagai objek penelitian.

**Kata Kunci :** Manajemen Strategik, Analisis SWOT, EFAS & IFAS, IE & TWOS, QSPM.

### ABSTRACT

*The aim of the research is to find out the best strategy for NRD high school, Jakarta, Indonesia in order to survive in the tight competition among schools. In order to meet the best strategy, SWOT is used as an analysis tool. There are three (3) steps in using this SWOT analysis, namely input, matching, and decision making. In this research, the writer uses descriptive analysis using qualitative and quantitative methods. Eleven (11) respondents are involved consisting of one senior high school principal, one vice principal of curriculum, one vice principal of student affairs, and eight subject teachers. To collect the data the writer, use focus group discussion (FGD) and questionnaire techniques. In input step, the data are manipulated using two matrixes: EFAS and IFAS matrixes. In matching step, the writer uses TOWS and IE matrixes, while in decision making step the writer uses QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). The research shows that the most appropriate strategy for NRD high school is Product Development by enhancing teacher's quality, curriculum and school facilities. This research is different from previous studies in terms of research objectives, methods and location used as research objectives.*

**Keywords:** Strategic Management, SWOT analysis, EFAS & IFAS, IE & TWOS, QSPM.

*Naskah diterima: 23-10-2019, direvisi: 15-01-2020, diterbitkan: 01-04-2020*

**PENDAHULUAN**

Maraknya pertumbuhan sekolah khususnya SMA (sekolah menengah atas) di Indonesia beberapa tahun belakangan ini menjadikan persaingan antar sekolah semakin ketat. Pada tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah SMA di Indonesia setidaknya naik dua hingga empat persen pertahunnya mulai dari tahun ajaran 2015-2017.

Tabel 1.  
Pertumbuhan SMA di Indonesia

	2015- 2016	2016- 2017	2017- 2018
Negeri	6.335	6.567	6.732
Swasta	6.334	6.577	6.763
Total	12.669	13.144	13.495
Jml Kenaikan		475	351
Persentase Kenaikan		3,74%	2,67%

Sumber: publikasi.data.kemdikbud.go.id

Agar mampu bertahan dan terus eksis SMA swasta pada khususnya berlomba-lomba menawarkan program yang bervariasi mulai dari aktivitas-aktivitas sekolah yang beragam, menggunakan Bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar, mengadopsi kurikulum internasional hingga menawarkan sarana-prasarana yang sangat lengkap terhadap calon siswanya.

Hal tersebut merupakan program yang banyak ditawarkan oleh kebanyakan sekolah tak terkecuali SMA NRD untuk menumbuhkan minat dan ketertarikan calon siswa agar mendaftar di SMA NRD. SMA NRD adalah salah satu sekolah yang berada di Kecamatan Cengkareng, Jakarta Barat yang berdiri sejak tahun 2012. SMA NRD memiliki karakteristik yang cukup unik dibandingkan SMA-SMA yang sudah ada lebih dahulu disekitarnya.

Dengan mengusung nilai-nilai Agama Budha sebagai landasannya dalam mendidik karakter siswa dan mengadopsi kurikulum internasional sebagai pengembangan kompetensi dan keterampilan menjadikan SMA ini memiliki keunikan dan daya tarik tersendiri bagi masyarakat dibanding para pesaing di wilayahnya. Ini tercermin dari terus

meningkatnya jumlah siswa yang masuk ke SMA NRD dari tahun ke tahun sejak SMA ini didirikan.

Memasuki usia yang ke-tujuh, manajemen sekolah menyadari terjadinya stagnansi pada pertumbuhan jumlah siswa yang masuk ke SMA NRD. Data pada tabel 2 menunjukkan bahwa terjadinya kejenuhan pada pertumbuhan jumlah siswa di setiap tahun ajaran baru

Tabel 2.  
Pertumbuhan Jumlah Siswa Baru

	2016-2017	2017-2018	2018-2019
X	30	36	34
XI	0	0	0
XII	0	0	0
Jml kenaikan/ penurunan		6	-2
Persentase		20%	-6%

Sumber: data diolah (tidak dipublikasikan)

Berdasarkan fenomena tersebut maka, dirasa perlu bagi manajemen sekolah untuk mengambil langkah strategis agar mampu terus bersaing dan meningkatkan *intake* siswanya di tahun ajaran mendatang.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Aji, 2018) yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang menjadi penentu daya saing sekolah dari perspektif Akreditasi sekolah menggunakan analisis SWOT, penelitian ini berfokus pada strategi pengembangan sekolah dilihat dari persepektif pertumbuhan jumlah siswa. Selain itu, penentuan strategi akhir pada penelitian ini menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) yang mana tidak digunakan oleh peneliti sebelumnya.

Hasil menunjukkan bahwa strategi yang tepat bagi kondisi SMA NRD saat ini adalah melakukan pengembangan produk. Strategi pengembangan produk dapat dimulai dengan meningkatkan kualitas guru, dengan cara meningkatkan kemampuan pengajaran.

**KAJIAN LITERATUR**

Dalam mengambil suatu keputusan strategis banyak alat-alat atau metodologi yang dapat

digunakan. salah satunya yang paling sering digunakan adalah analisis SWOT. Cojocariu, Lazar, Nedeff, & Lazar (2014) melakukan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari layanan Pendidikan e-learning. Kamrozzaman, Badusah, & Ruzanna (2019) menerapkan SWOT untuk menganalisis *lifelong learning education* menggunakan *online collaborative mind-mapping*. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengajar perlu menerapkan pendekatan heutagogy, dimana siswa sendiri yang memilih metode pembelajaran yang mereka sukai.

SWOT atau *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) merupakan faktor-faktor strategis yang dikelompok menjadi dua bagian yaitu internal dan eksternal yang mana S (*strength*) dan W (*weakness*) adalah faktor internal sedangkan O (*opportunity*) dan T (*threat*) adalah faktor eksternal (Basset, Mohamed, Sangaiyah, & Jain, 2018). SWOT merupakan sebuah kerangka yang menunjukkan pentingnya faktor internal dan eksternal sebagai keunggulan kompetitif sebuah organisasi (Gupta & Mishra, 2016). Pada faktor kekuatan berisi poin-poin apa saja yang menjadi kekuatan dari organisasi baik dari perspektif pelanggan (*customer*) internal maupun eksternal. Pada faktor kelemahan berisi poin-poin kelemahan dari organisasi yang juga ditentukan dari perspektif pelanggan internal dan eksternal. Sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor penting lainnya untuk menentukan bagaimana organisasi dapat berkembang. Aspek-aspek dalam faktor peluang dan ancaman dapat berupa perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, pola-pola sosial, kondisi ekonomi, politik, dll (Lee, Lo, Leung, & Ty, 2000). Analisis SWOT merupakan sebuah analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman serta mengatasi kelemahan (Harris, 2018). SWOT adalah alat perencanaan strategis yang digunakan sebagai pendekatan sistematis untuk membantu proses pengambilan keputusan.

Ini adalah pendekatan terkenal yang digunakan oleh para peneliti dan praktisi (Büyüközkan & Ilıcak, 2019).

SWOT merupakan salah satu alat yang sering digunakan untuk menganalisis pengambilan keputusan strategis. Kumar, Srivastava, Kumar, & Tiwari (2018) menggunakan SWOT sebagai alat untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman di organisasi penelitian dan pengembangan yang berada di India. Dengan SWOT penelitiannya berhasil memotret daya saing dari organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya dan mengurangi resiko yang dapat terjadi di masa yang akan datang. Wright et al.(2018) memperkenalkan SWOT sebagai alat bagi manajer dalam pengambilan keputusan dari beberapa alternatif strategi yang berdasarkan kepada beberapa faktor yakni faktor lingkungan, pasar, perbandingan kompetitif, sumber daya, dan kecocokan strategi. Karaskota, Papapostolou, Dede, Marinakis, & Psarras (2016) menggunakan SWOT untuk mengevaluasi kerjasama antara negara Turki dengan European Union dalam hal energi terbarukan. Hasil menunjukkan bahwa dengan kerjasama tersebut masing-masing pihak akan mendapatkan keuntungan yakni penghematan energi yang besar bagi negara anggota EU28 dan peningkatan pendapatan, investasi serta tranfer teknologi bagi Turki. Oke & Aghimien (2018) menggunakan SWOT untuk menganalisis perbandingan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman antara kontraktor dalam negeri dengan asing dalam upaya meningkatkan penyediaan layanan kontraktor dalam negeri. Sumiarsih & Kodoatie (2018) memilih alternatif strategi untuk sistem transmisi air Klambu-Kudu dengan menggunakan analisis SWOT.

Helms, Rodri Guez, Ríos, & Hargrave (2011) melakukan analisis SWOT untuk mengidentifikasi permasalahan lingkungan makro yang terjadi di Argentina dan dampaknya terhadap kewirausahaan. Hasilnya ditemukan bahwa Argentina memiliki kekuatan pada sumberdaya alam yang kaya sehingga dapat dikembangkan menjadi sebuah bisnis baru, kelemahan yang membatasi perkembangan

kewirausahaan adalah praktik korupsi, lemahnya perlindungan hak paten dan sulitnya merekrut karyawan, sedangkan peluang yang dimiliki adalah jumlah turisme yang baik dan investasi yang berkembang di industri produksi anggur dan ancamannya adalah krisis global. Syazwan, Talib, Bakar, & Hamid (2014) menggunakan SWOT sebagai analisis faktor internal dan eksternal industri logistik halal di Malaysia, hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa industri halal di Malaysia memiliki dukungan pemerintahan yang kuat sebagai kekuatan, inkonsistensi definisi halal sebagai kelemahan, pertumbuhan jumlah populasi muslim sebagai peluang dan tidak ada keseragaman standar halal sebagai ancaman. Abdi, Ashouri, Jamalpour, & Sandoosi, (2013) menyampaikan bahwa analisis SWOT merupakan hal yang sangat penting dalam proses memformulasi strategi. David & David (2015) menjelaskan setidaknya ada sebelas (11) jenis alternatif strategi yaitu integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi sejenis, diversifikasi tidak sejenis, pengiritan, divestasi, dan likuidasi.

#### **METODE PENELITIAN**

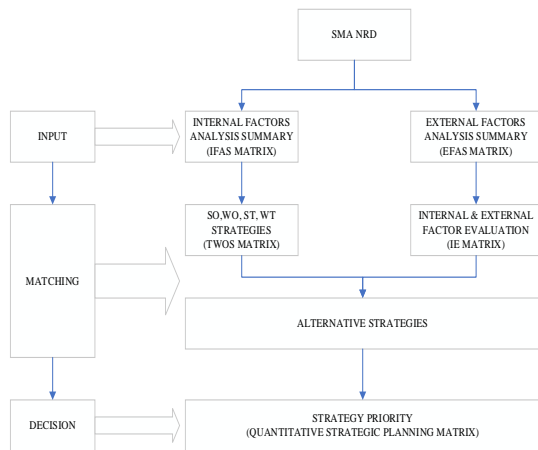
Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif dengan melakukan studi kasus di sekolah NRD, Cengkareng, Jakarta Barat. Sedangkan data yang digunakan pada penelitian ini yakni data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dengan menggunakan kuesioner sedangkan data sekunder didapatkan dari hasil kepala sekolah SMA berupa dokumen hasil FGD (*focus group discussion*) oleh pihak internal manajemen dalam menentukan SWOT sekolah. Responden yang diambil untuk mengisi kuesioner berjumlah sebelas (11) orang yang terdiri dari, satu (1) kepala sekolah, satu (1) wakil kepala sekolah bidang kurikulum, satu (1) wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, dan delapan (8) orang guru mata pelajaran. Kesebelas responden tersebut akan mengisi kuesioner dengan memberikan nilai pada

setiap pernyataan yang masing-masing nilai memiliki arti. Nilai 4 jika responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut, nilai 3 jika setuju, nilai 2 jika tidak setuju dan nilai 1 jika sangat tidak setuju.

Data pada penelitian ini dilakukan baik secara kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan SWOT sebagai alat analisis pengambilan alternatif strategi. Dalam analisis SWOT terdapat tiga tahapan yang harus dilalui (David & David, 2015) yakni:

- 1) Tahap input yakni rangkuman informasi dasar yang dibutuhkan untuk melakukan formulasi strategi dalam tahap ini peneliti menggunakan dua alat matriks yaitu matriks (*External Factors Evaluation*) dan IFE (*Internal Factors Evaluation*)
- 2) Tahap pencocokan yakni tahapan dimana faktor internal dan eksternal diselaraskan sehingga menghasilkan alternatif strategi yang layak. Pada tahap ini peneliti menggunakan matriks TOWS dan IE (internal-eksternal).
- 3) Tahap pengambilan keputusan yakni tahap strategi alternatif dipilih. Pada tahap ini peneliti menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Shojaie, Hamidian, & Basiji (2014) membagi 4 tahapan dalam mengembangkan strategi yaitu:
  - 1) Tahap permulaan yaitu melakukan analisis organisasi berbasis misi, nilai-nilai, dan lainnya.
  - 2) Tahap input yaitu mengidentifikasi faktor-faktor dari lingkungan internal dan eksternal menggunakan matriks faktor internal dan faktor eksternal.
  - 3) Adaptasi dan membandingkan yaitu melakukan perbandingan beberapa alternatif strategi.
  - 4) Tahap memilih dan pengambilan keputusan yaitu memilih dan memutuskan alternatif strategi yang diambil dengan menggunakan.

Berdasarkan tahapan tersebut alur penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Alur Penelitian

Pada tahap input peneliti menggunakan data sekunder yaitu berupa hasil FGD internal manajemen sebagai bahan penyusunan pernyataan pada kuesioner yang hasilnya dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. Daftar Pernyataan

KODE	PERNYATAAN
S1	Lokasi Strategis
S2	Kurikulum Cambridge
S3	Pembelajaran Inovatif, Kreatif
S4	Pengakuan legal
S5	Kerjasama universitas LN
W1	Penggunaan bahasa inggris
W2	Sarpras terbatas
W3	Ketidaksesuaian kurikulum
W4	Kurangnya pemasaran ke pihak eksternal
W5	Belum memiliki career program
O1	Beasiswa untuk guru
O2	Legalisasi SPK
O3	Kemajuan teknologi untuk menyelenggarakan Pendidikan jarak jauh
O4	Pengembangan sekolah di wilayah JABODETABEK
O5	Pengembangan unit bisnis baru
T1	Persaingan Harga
T2	Inkonsistensi kebijakan pemerintah
T3	Akreditasi SPK belum terlaksana
T4	Menambahnya jumlah sekolah di wilayah Jakarta Barat.
T5	Trend College.

Sumber: Data Penelitian (2019)

Daftar pernyataan tersebut, setelah diisi oleh responden akan diberikan bobot, peringkat dan skor yang nantinya digunakan sebagai dasar penyusunan

evaluasi faktor eksternal dan internal (IFE dan EFE). Bobot didapatkan dari nilai total per pernyataan dibagi dengan jumlah nilai pernyataan sedangkan peringkat didapatkan dari jumlah per pernyataan dibagi dengan jumlah responden dan yang terakhir adalah skor yang didapatkan dari bobot dikalikan dengan peringkat.

David dan David (2015) menjelaskan bahwa ke sembilan kuadran pada gambar di atas dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu

- 1) Bagian pertama terdiri dari kuadran I, II, IV yang mana apabila hasil EFE dan IFE jatuh pada kuadran tersebut maka, alternatif strategi yang dapat diambil oleh organisasi adalah strategi intensif yakni dengan melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.
- 2) Bagian kedua terdiri dari kuadran III, V, VII yang mana apabila hasil EFE dan IFE pada kuadran tersebut maka, alternatif strategi yang dapat diambil oleh organisasi adalah strategi bertahan dan memelihara yaitu dengan melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- 3) Bagian ketiga terdiri dari kuadran VI, VIII, IX yang mana apabila hasil EFE dan IFE pada kuadran tersebut maka, alternatif strategi yang dapat diambil oleh organisasi adalah strategi melepas yakni dengan menjual asset hingga menutup usaha.

Pada tahap pencocokan total skor pada tahap input dipindahkan ke dalam matriks IE yang mempunyai sembilan (9) kuadran, dimana masing-masing kuadran memiliki alternatif strategi yang dapat diambil. Matriks IE dan penjelasan masing-masing kuadran dapat dilihat pada gambar 2.

		TOTAL SKOR IFE			
		Kuat 3.00-4.00	Sedang 2.00-2.99	Lemah 1.00-1.99	
TOTAL SKOR EFE	4.0				
	3.0				
	2.0				
	Tinggi 3.00-4.00	I	II	III	
	Sedang 2.00-2.99	IV	V	VI	
	Rendah 1.00-1.99	VII	VIII	IX	
	1.0				

Gambar 2. Matriks IE

Setelah menentukan alternatif strategi menggunakan matriks IE, peneliti membuat matriks TOWS sebagai pembandingan. Pada matriks TOWS berisi beberapa kolom yang berisi daftar kekuatan, kelemahan, yang disusun secara horizontal sedangkan daftar

peluang dan ancaman disusun secara vertikal. Kombinasi pada masing-masing kolom akan menghasilkan beberapa alternative strategi yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT (Dyson, 2004). Berikut gambar matriks TOWS:

	S	W
	S1 Lokasi Strategis	W1 Penggunaan bahasa inggris
	S2 Kurikulum Cambridge	W2 Sarpras terbatas
	S3 Pembelajaran Inovatif, Kreatif	W3 Ketidaksesuaian kurikulum
	S4 Pengakuan legal	W4 Kurangnya pemasaran ke pihak eksternal
	S5 Kerjasama universitas LN	W5 Belum memiliki career program
<hr/>		
O1 Beasiswa untuk guru		
O2 Legalisasi SPK		
O3 Kemajuan teknologi untuk menyelenggarakan Pendidikan jarak jauh	SO STRATEGY	WO STRATEGY
O4 Pengembangan sekolah di wilayah JABODETABEK		
O5 Pengembangan unit bisnis baru		
<hr/>		
T1 Persaingan Harga		
T2 Inkonsistensi kebijakan pemerintah		
T3 Akreditasi SPK belum terlaksana	ST STRATEGY	WT STRATEGY
T4 Menambahnya jumlah sekolah di wilayah JKT BARAT		
T5 Trend College		

Gambar 3. Matriks TOWS

Selanjutnya yaitu membandingkan strategi alternatif yang dihasilkan oleh masing-masing matriks ke dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 4.  
Tabel Pembanding

ALTERNATIVE STRATEGIES	IE	TWOS	T
Integrasi ke depan	-	-	-
Integrasi ke belakang	-	-	-
Integrasi horizontal	-	-	-
Penetrasi Pasar	-	-	-
Pengembangan pasar	-	-	-
Pengembangan produk	-	-	-
Diversifikasi konsentrik	-	-	-
Diversifikasi konglomerat	-	-	-
Retrenchment	-	-	-
Divestasi	-	-	-
Likuidasi	-	-	-

Sumber: David & David (2015)

Strategi yang muncul dari masing-masing matriks akan diberikan nilai satu (1) pada kolom masing-masing matriks dan strategi yang mendapatkan total (T) tertinggi akan dijadikan alternatif strategi yang akan dipertimbangkan pada tahap akhir yaitu tahap pengambilan keputusan.

Pada tahap akhir peneliti menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagai alat bantu. Pada matriks ini berisi, internal dan eksternal faktor, alternatif strategi, bobot, skor ketertarikan (*attractiveness score*) dan totalnya, dimana strategi yang memiliki total skor ketertarikan tertinggi akan menjadi strategi prioritas yang diambil oleh organisasi. Bentuk matriks QSPM dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. *Quantitative Strategic Planning Matrix*

	Alternatif Strategi		
	BOBOT	AS	TAS
Daftar Kekuatan	xx	xx	xx
Daftar Kelemahan	xx	xx	xx
Daftar Peluang	xx	xx	xx

Daftar Ancaman	xx	xx	xx
Total			xx

Sumber: Data Penelitian (2019)

Pada kolom alternatif strategi akan diisi alternatif strategi yang muncul pada tabel pembanding, sedangkan pada kolom daftar kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman dan bobot akan merujuk pada hasil matriks EFE dan IFE. *Attractiveness score* (AS) pada QSPM berfungsi untuk menunjukkan apakah setiap faktor internal dan eksternal penting atau menarik bagi setiap alternatif strategi (Ommani, 2011). *Attractiveness score* dibagi menjadi empat (4) kategori yakni:

- 1) Nilai 1 jika tidak menarik (*not attractive*)
- 2) Nilai 2 jika agak menarik (*somewhat attractive*)
- 3) Nilai 3 jika menarik (*reasonably attractive*)
- 4) Nilai 4 jika sangat menarik (*highly attractive*)

Setelah AS diisi oleh responden, langkah selanjutnya menghitung Total *attractiveness score* (TAS). TAS merupakan hasil dari bobot dikalikan dengan AS. Hasil TAS terbesar pada tiap alternative strategi akan dijadikan strategi prioritas bagi organisasi.

**PEMBAHASAN**

Hasil analisis tahap input terhadap faktor-faktor internal (kekuatan, kelemahan) dan eksternal (peluang, ancaman) dapat dilihat pada tabel matriks IFE dan EFE sebagai berikut:

Tabel 6. Matriks IFE dan EFE

FACTORS	WEIGHT	RATING	SCORE
S1 Lokasi Strategis	0,106	3,27	0,347
S2 Kurikulum Cambridge	0,100	3,09	0,309
S3 Pembelajaran Inovatif, Kreatif	0,100	3,09	0,309
S4 Pengakuan legal	0,109	3,36	0,366
S5 Kerjasama universitas LN	0,094	2,91	0,274
W1 Penggunaan bahasa inggris	0,094	2,91	0,274
W2 Sarpras terbatas	0,091	2,82	0,257
W3 Ketidakesesuaian kurikulum	0,103	3,18	0,328
W4 Kurangnya pemasaran ke pihak eksternal	0,106	3,27	0,347
W5 Belum memiliki career program	0,097	3,00	0,291
Total IFE	1,00		3,10
O1 Beasiswa untuk guru	0,105	3,27	0,344
O2 Legalisasi SPK	0,105	3,27	0,344
O3 Kemajuan teknologi untuk menyelenggarakan pendidikan jarak jauh	0,105	3,27	0,344
O4 Pengembangan sekolah di wilayah JABODETABEK	0,105	3,27	0,344
O5 Pengembangan unit bisnis baru	0,082	2,55	0,208
T1 Persaingan harga	0,105	3,27	0,34
T2 Inkonsistensi kebijakan pemerintah	0,102	3,18	0,33
T3 Akreditasi SPK belum terlaksana	0,099	3,09	0,31
T4 Menambahnya jumlah sekolah di wilayah Jakarta Barat	0,099	3,09	0,31
T5 Trend College	0,091	2,82	0,26
Total EFE	1,00		3,13

Sumber: Data Penelitian (2019)

Tabel 6 menunjukkan bahwa faktor pengakuan legal memiliki skor tertinggi pada bagian kekuatan yang diikuti lokasi strategis, pembelajaran yang inovatif dan kreatif serta yang terakhir adalah kerjasama dengan universitas luar negeri. Pada bagian kelemahan faktor dengan skor tertinggi ada pada kurangnya pemasaran ke pihak eksternal yang diikuti oleh ketidaksesuaian kurikulum, belum memiliki career program, penggunaan Bahasa Inggris, dan yang terakhir adalah sarana prasarana yang terbatas.

Pada bagian peluang terdapat empat (4) faktor yang memiliki skor yang sama yaitu beasiswa untuk guru, legalisasi SPK (Satuan Pendidikan Kerjasama), kemajuan teknologi, dan pengembangan sekolah di wilayah JABODETABEK sedangkan pengembangan unit bisnis baru memiliki skor terkecil pada bagian ini. Faktor persaingan harga menjadi ancaman yang memiliki skor tertinggi, yang diikuti oleh inkonsistensi kebijakan pemerintah, akreditasi SPK yang belum terlaksana, bertambahnya jumlah sekolah di wilayah

Jakarta Barat dan yang terakhir berkembangnya trend college.

Selain itu, pada tabel 6 juga dapat dilihat bahwa skor total IFE sebesar 3,10 sedangkan skor total EFE sebesar 3,13 sehingga matriks IE menunjukkan kuadran sebagai berikut:

		TOTAL SKOR IFE			
		Kuat	Sedang	Lemah	
		3.00-4.00	2.00-2.99	1.00-1.99	
4.0		3.0	2.0	1.0	
Tinggi	I	II	III		
3.00-4.00	<b>SMA NRD</b>				
3.0	Sedang	IV	V	VI	
TOTAL SKOR EFE	2.00-2.99				
2.0	Rendah	VII	VIII	IX	
1.00-1.99					
1.0					

Gambar 4. Matriks IE

Matriks IE menunjukkan bahwa SMA NRD masuk ke dalam kuadran pertama (I) yang artinya ada pada posisi menjaga dan mempertahankan. Strategi yang dapat diambil adalah melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk. Selanjutnya membandingkan dengan analisis matriks TWOS yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut:

		Strengths	Weaknesses
	1	Lokasi Strategis	1 Penggunaan bahasa inggris
	2	Kurikulum Cambridge	2 Sarpras terbatas
	3	Pembelajaran Inovatif, Kreatif	3 Ketidakesesuaian kurikulum
	4	Pengakuan legal	4 Kurangnya pemasaran ke pihak eksternal
	5	Kerjasama universitas LN	5 Belum memiliki career program
Opportunities	Strategi SO		Strategi WO
1 Beasiswa untuk guru	1 Mengirimkan guru untuk upgrade pengetahuan di Univ kerjasama (pengembangan produk)		1 Memanfaatkan beasiswa guru untuk pengembangan kemampuan berbahasa Inggris (pengembangan produk)



2	Legalisasi SPK	2	Pengembangan sekolah SPK yang berbasis Cambridge dengan metode pembelajaran yang inovatif dan kreatif (pengembangan produk)	2	Menerapkan kurikulum Cambridge secara menyeluruh dengan memanfaatkan legalisasi yang sudah dimiliki sekolah (pengembangan produk)
3	Kemajuan teknologi untuk menggerakkan Pendidikan jarak jauh	3	Pengembangan unit bisnis baru berkaitan dengan pendidikan, misalnya Kursus Bahasa Inggris dengan memanfaatkan popularitas sekolah dan ruangan sekolah pada saat tidak digunakan (diversifikasi konsentrik)	3	Pembentukan unit pemasaran dan memanfaatkan teknologi untuk penyebarannya (penetrasi pasar)
4	Pengembangan sekolah di wilayah JABODETABEK			4	Mengembangkan value tertentu sehingga parents tidak lagi melihat sarpras sebagai kekurangan tetapi ada kelebihan lain di luar sarpras (pengembangan produk)
5	Pengembangan unit bisnis baru			5	Pengembangan program karir dengan bekerja sama dengan universitas-rekanan (pengembangan produk)
	Threats		Strategi ST		Strategi WT

1	Persaingan Harga	1	Mengembangkan value tertentu sehingga parents tidak lagi melihat biaya sekolah sebagai kekurangan tetapi ada kelebihan lain yang ingin dikejar (pengembangan produk)	1	Upaya peningkatan kompetensi bahasa inggris guru supaya bisa bersaing dengan sekolah-sekolah lain. (pengembangan produk)
2	Inkonsistensi kebijakan pemerintah	2	Menjalin kerjasama yang harmonis dengan pemerintah dengan terlibat aktif dalam seluruh kegiatan pemerintah; berkontribusi dalam bentuk CSR (pengembangan produk)	2	Pengembangan strategi marketing ke sekolah-sekolah baru di level SMP sehingga lebih banyak murid masuk ke SMA Narada (pengembangan pasar)
3	Akreditasi SPK belum terlaksana	3	Menviapkan seluruh perangkat akreditasi dengan tetap menekankan pada status sekolah sebagai sekolah SPK (pengembangan produk)	3	Segera menerapkan kurikulum yang sesuai dengan sekolah SPK untuk mempersiapkan akreditasi sekolah SPK dari pemerintah (pengembangan produk)
4	Menambah jumlah sekolah di wilayah JKT BARAT	4	Bersinergi dengan sekolah-sekolah baru sehingga memungkinkan murid-murid dari sekolah baru bisa masuk ke SMA Narada (pengembangan pasar)	4	Bekerjasama dengan college-college untuk pengembangan program karir
5	Trend College	5	Menganalisis kemungkinan pengembangan college sebagai upaya menampung lulusan sekolah Narada dan menjadi upaya pengembangan bisnis baru sekolah narada (diversifikasi konsentrik)		

Sumber: Data Penelitian (2019)

Matriks TOWS menunjukkan bahwa terdapat tiga strategi SO, lima strategi WO, lima strategi ST dan empat strategi WT yang dapat disimpulkan menjadi empat jenis strategi yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan diversifikasi konsentrik. Perbandingan hasil analisis matriks IE dan TWOS dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8.  
Perbandingan TOWS & IE

ALTERNATIVE STRATEGIES	TOWS	IE	TOTAL
Integrasi ke depan	0	0	0
Integrasi ke belakang	0	0	0
Integrasi horizontal	0	0	0
Penetrasi Pasar	1	1	2
Pengembangan pasar	1	0	1
Pengembangan produk	1	1	2
Diversifikasi konsentrik	1	0	1
Diversifikasi konglomerat	0	0	0
Retrenchment	0	0	0
Divestasi	0	0	0
Likuidasi	0	0	0

Sumber: Data Penelitian (2019)

Tabel 8 menunjukkan bahwa terdapat empat alternatif strategi yakni penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan diversifikasi konsentrik. Keempat strategi tersebut lalu dianalisis menggunakan QSPM yang hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 9. *Quantitative Strategic Planning Matrix*

	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Pengembangan Pasar		Diversifikasi Konsentrik		
	BOBOT	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
S1 Lokasi Strategis	0.106	3.50	0.37	3.75	0.40	3.75	0.40	3.50	0.37
S2 Kurikulum Cambridge Pembelajaran Inovatif	0.100	3.50	0.35	3.25	0.33	3.25	0.33	3.50	0.35
S3 Karir	0.100	3.75	0.38	4.00	0.40	3.75	0.38	3.50	0.35
S4 Pemasaran legal	0.109	3.75	0.41	3.50	0.38	3.75	0.41	3.25	0.35
S5 Kerjasama universitas LN	0.094	3.75	0.35	3.75	0.35	3.75	0.35	3.50	0.33
W1 Pengajaran bahasa inggris	0.094	3.00	0.28	3.00	0.28	3.00	0.28	3.50	0.33
W2 Sarana belajar	0.091	2.25	0.21	2.25	0.21	2.00	0.18	2.00	0.18
W3 Keterseragaman kurikulum	0.103	2.00	0.21	2.00	0.21	2.00	0.21	2.00	0.21
W4 Kemudahan pemasaran ke pihak eksternal	0.106	1.50	0.16	2.00	0.21	1.75	0.19	1.50	0.16
W5 Belum memiliki career program	0.097	2.00	0.19	2.25	0.22	2.00	0.19	1.75	0.17
O1 Belajar untuk guru	0.105	3.75	0.39	3.75	0.39	3.25	0.34	3.00	0.32
O2 Legalisasi SPK	0.105	3.75	0.39	3.50	0.37	3.50	0.37	3.50	0.37

Kemajuan teknologi untuk menyediakan akses Pencetakan jarak jauh	0,105	3,00	0,37	3,75	0,34	3,75	0,34	4,00	0,25
04 Pengembangan sekolah di wilayah /ABUDELABEK	0,105	3,50	0,37	3,25	0,34	3,25	0,34	3,75	0,25
05 Pengembangan unit belajar baru	0,082	2,75	0,25	2,75	0,23	3,00	0,25	2,75	0,25
								0,00	
T1 Penataan Harga	0,105	3,50	0,36	3,75	0,29	3,75	0,29	3,75	0,29
T2 Inkomitmen terhadap pemerintah	0,102	3,50	0,26	2,75	0,28	2,75	0,28	2,25	0,25
T3 Akreditasi SPR belum terlaksana	0,099	2,50	0,25	2,75	0,27	2,75	0,27	2,75	0,27
T4 Menambahnya jumlah sekolah di wilayah /KI BARAT	0,099	2,50	0,25	2,50	0,25	2,50	0,25	2,25	0,25
T5 Trend College	0,091	2,25	0,20	2,25	0,20	2,25	0,20	2,25	0,20
			5,82		5,95		5,85		5,85

Sumber: Data Penelitian (2019)

Matriks QSPM menunjukkan bahwa *attractiveness score* tertinggi ada pada alternatif strategi pengembangan produk yang diikuti oleh pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan diversifikasi produk. Sehingga berdasarkan seluruh analisis yang sudah dilakukan, prioritas strategi yang dapat diambil adalah pengembangan produk dan diikuti oleh alternatif strategi lainnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi yang tepat bagi sekolah NRD dengan menggunakan SWOT sebagai alat analisisnya. Hasil menunjukkan bahwa strategi yang tepat bagi kondisi SMA NRD saat ini adalah melakukan pengembangan produk. Strategi pengembangan produk dapat dimulai dengan meningkatkan kualitas guru, dengan cara meningkatkan kemampuan pengajaran.

Chaudhary (2015) menyampaikan bahwa terdapat beberapa faktor yang harus diperhatikan di dalam mengimplementasikan sebuah kurikulum dengan baik. faktor-faktor tersebut adalah siswa, sumber materi, fasilitas, guru, lingkungan sekolah, budaya, ideologi hingga penilaian. Hamid et al. (2012) menjelaskan bahwa kualitas seorang guru dapat memengaruhi kinerjanya di dalam sekolah sehingga perlu dikembangkan. Kualitas guru dapat diukur melalui kemampuan kognitif dan kepribadian guru tersebut sedangkan kinerja guru dapat diukur oleh kemampuan manajemen kelas, komitmen dan tanggung jawab. Selain kemampuan kognitif dan interpersonal, kompetensi mengenai kurikulum juga sangat penting dimiliki oleh seorang guru. Kompetensi kurikulum dapat diukur melalui pengetahuan tentang filosofi kurikulum, keterampilan dalam mengembangkan, merancang, mengelola isi hingga perencanaan pengajaran dan

pembelajaran. Tanpa kompetensi kurikulum guru akan kesulitan dalam memberikan pembelajaran yang efektif di dalam kelas (Selvi, 2016). Dengan pembelajaran efektif yang guru sampaikan di dalam kelas dapat meningkatkan kemampuan belajar siswa (Dunlosky, Rawson, Marsh, Nathan, & Willingham, 2013). Kompetensi guru dapat dikembangkan dengan berbagai cara, salah satunya adalah memberikan pelatihan dan pengembangan. Orafi (2013) menjelaskan bahwa inovasi Pendidikan memerlukan guru yang mampu mengadopsi teknik pembelajaran yang baru, melalui pelatihan dan pengembangan merupakan hal penting yang harus disediakan sekolah sehingga guru mampu memberikan pengajaran yang efektif. Guru yang diberikan pelatihan akan dapat memberikan peningkatan terhadap kompetensi pedagogik, manajemen kelas, penilaian dan penelitian (Aziz & Akhtar, 2014). Sejalan dengan Ningtias & Jailani (2018) yang juga menyatakan bahwa pelatihan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kemampuan pedagogik guru. Sebagai sekolah berstandar internasional faktor penunjang kegiatan belajar & mengajar menjadi menjadi hal yang sangat penting bagi untuk terus dikembangkan dikarenakan hal tersebut juga menjadi salah satu tolak ukur kinerja sebuah sekolah. Ilomo, Mlavi, & Ed, (2018) menjelaskan bahwa kurangnya fasilitas belajar dan mengajar pada sebuah sekolah dapat menyebabkan kinerja sekolah tersebut menjadi rendah. Selain kinerja sekolah, kurangnya fasilitas sekolah juga dapat memberikan dampak yang buruk bagi habit belajar siswa di sekolah (Ibrahim, Umar, & Clement, 2017). Begitupun Zainuddin & Subri (2017) menyampaikan bahwa sekolah yang memiliki fasilitas yang baik akan mampu meningkatkan prestasi akademik siswa.

### PENUTUP

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SMA NRD berada di kuadran I pada matriks IE yang artinya bahwa strategi alternatif yang dapat diambil adalah melakukan pengembangan produk, pengembangan pasar, dan penetrasi pasar.

Sedangkan pada matriks TWOS ada satu alternatif strategi lainnya yaitu diversifikasi konsentrik. Setelah dilakukan analisis pengambilan keputusan strategi prioritas dengan QSPM, matriks menunjukkan bahwa strategi pengembangan produk menjadi strategi dengan daya tarik tertinggi dan diikuti oleh strategi pengembangan pasar, penetrasi pasar dan diversifikasi konsentrik.

Agar organisasi dapat fokus, peneliti menyarankan untuk menjalankan tiga strategi dengan nilai ketertarikan tertinggi, sehingga strategi yang tepat adalah melakukan pengembangan produk, pengembangan pasar dan penetrasi pasar. Berdasarkan hal tersebut maka, peneliti menyarankan agar SMA NRD dapat menjalankan turunan strategi sebagai berikut:

- 1) Mengirimkan guru untuk upgrade pengetahuan di Univ kerjasama
- 2) Pengembangan sekolah SPK yang berbasis Cambridge dengan metode pembelajaran yang inovatif dan kreatif
- 3) Memanfaatkan beasiswa guru untuk pengembangan kemampuan berbahasa Inggris
- 4) Menerapkan kurikulum Cambridge secara menyeluruh dengan memanfaatkan legalisasi yang sudah dimiliki sekolah
- 5) Pengembangan program karir dengan bekerja sama dengan universitas-universitas rekanan
- 6) Mengembangkan value tertentu sehingga parents tidak lagi melihat biaya sekolah sebagai kekurangan tetapi ada kelebihan lain yang ingin dikejar
- 7) Menyiapkan seluruh perangkat akreditasi dengan tetap menekankan pada status sekolah sebagai sekolah SPK
- 8) Upaya peningkatan kompetensi bahasa Inggris guru supaya bisa bersaing dengan sekolah-sekolah lain.
- 9) Segera menerapkan kurikulum yang sesuai dengan sekolah SPK untuk mempersiapkan akreditasi sekolah SPK dari pemerintah.

Penelitian berfokus pada analisis strategi pada sebuah sekolah di wilayah Jakarta Barat. Ada beberapa keterbatasan analisis pada penelitian ini yang disebabkan data yang diperlukan bersifat confidential bagi sekolah. Bagi peneliti selanjutnya, peneliti menyarankan dapat melakukan analisis yang lebih komprehensif dengan melakukan analisis *competitive profile matrix* (CPM), SPACE matrix, BCG matrix, dan grand strategy matrix.

#### REFERENSI

- Abdi, A., Ashouri, M., Jamalpour, G., & Sandoosi, S. M. (2013). Overview SWOT Analysis Method and Its Application in Organizations. *Singaporean Journal of Business , Economics and Management Studies*, 1(12), 69–74. <https://doi.org/10.12816/0003830>
- Aji, N. B. (2018). Analisis SWOT daya saing sekolah: Studi kasus di sebuah SMA swasta di kota Tangerang. *Operations Excellence*, 10(1), 65–73. Retrieved from <https://www.neliti.com/id/publications/268829/analisis-swot-daya-saing-sekolah-studi-kasus-di-sebuah-sma-swasta-di-kota-tanger>
- Aziz, F., & Akhtar, M. M. S. (2014). Impact of Training on Teachers Competencies. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 5(1), 121–128.
- Basset, M. A., Mohamed, M., Sangaiah, A. K., & Jain, V. (2018). An integrated neutrosophic AHP and SWOT method for strategic planning methodology selection. *Benchmarking*, 25(7), 2546–2564. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2017-0232>
- Büyüközkan, G., & Ilıcak, Ö. (2019). Integrated SWOT analysis with multiple preference relations: Selection of strategic factors for social

- media. *Kybernetes*, 48(3), 451–470.  
<https://doi.org/10.1108/K-12-2017-0512>
- Chaudhary, G. K. (2015). Factors affecting curriculum implementation for students. *International Journal of Applied Research*, 1(12), 984–986. Retrieved from [www.allresearchjournal.com](http://www.allresearchjournal.com)
- Cojocariu, V.-M., Lazar, I., Nedeff, V., & Lazar, G. (2014). SWOT Analysis of E-learning Educational Services from the Perspective of their Beneficiaries. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116(February 2015), 1999–2003.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.510>
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management: Concepts and Cases 5/E*. Harlow: Pearson.
- Dunlosky, J., Rawson, K. A., Marsh, E. J., Nathan, M. J., & Willingham, D. T. (2013). Improving students' learning with effective learning techniques: Promising directions from cognitive and educational psychology. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, 14(1), 4–58.  
<https://doi.org/10.1177/1529100612453266>
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631–640. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6)
- Gupta, G., & Mishra, R. P. (2016). A SWOT analysis of reliability centered maintenance framework. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 22(2), 130–145.  
<https://doi.org/10.1108/JQME-01-2015-0002>
- Hamid, S. R. A., Hassan, S. S. S., & Ismail, N. A. H. (2012). Teaching quality and performance among experienced teachers in Malaysia. *Australian Journal of Teacher Education*, 37(11), 85–103.  
<https://doi.org/10.14221/ajte.2012v37n11.2>
- Harris, S. Y. (2018). SWOT analysis of Jamaican academic libraries in higher education. *Library Management*, 39(3–4), 246–278.  
<https://doi.org/10.1108/LM-07-2017-0068>
- Helms, M. M., Rodríguez, M. A., Ríos, L. D. L., & Hargrave, W. B. (2011). Entrepreneurial potential in Argentina: A SWOT analysis. *Competitiveness Review*, 21(3), 269–287.  
<https://doi.org/10.1108/10595421111134859>
- Ibrahim, W. Y., Umar, H. A., & Clement, I. (2017). IMPACT OF SCHOOL FACILITIES ON STUDENTS' ACADEMIC ACHIEVEMENT. Wunti. *International Journal of Advanced Research*, 5(12), 878–889.  
<https://doi.org/10.21474/IJAR01/6034>
- Iloilo, O., Mlavi, B., & Ed, M. A. (2018). The Availability of Teaching and Learning Facilities and Their Effects on Academic Performance in Ward Secondary Schools in Muheza. *International Journal of Contemporary Applied Researches*, 5(12), 61–72.
- Kamrozzaman, N. A., Badusah, J., & Ruzanna, W. M. (2019). COGGLE : SWOT ANALYSIS IN LIFELONG LEARNING EDUCATION USING ONLINE COLLABORATIVE MIND-MAPPING Keyword s. *International Journal of Asian Social Science*, 9(1), 139–147.  
<https://doi.org/10.18488/journal.1.2019.9.1.139.147>
- Karaskota, C., Papapostolou, A., Dede, P., Marinakis, V., & Psarras, J. (2016). Investigating EU-Turkey renewable cooperation opportunities: a SWOT analysis. *International Journal of Energy Sector Management*, 10, 337–362.
- Kumar, A., Srivastava, A., Kumar, J. R. P., & Tiwari, R. K. (2018). Analyzing Indian research and development organizations : a SWOT analysis. *International Journal of Innovation Science*, 10(3), 298–315.  
[---

ISSN: 2355-0295, e-ISSN: 2528-2255  
<http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodemica>](https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2017-</a></p></div><div data-bbox=)

- 0029
- Lee, S. F., Lo, K. K., Leung, R. F., & Ty, I. V. E. (2000). Strategy formulation framework for vocational education : integrating SWOT analysis , balanced scorecard , QFD methodology and MBNQA education criteria. *Managing Auditing Journal*, 15(8), 407–423.
- Ningtiyas, F. A., & Jailani. (2018). Does Teacher ' s Training Affect the Pedagogical Competence of Mathematics Teachers ? Does Teacher ' s Training Affect the Pedagogical Competence of Mathematics Teachers ? *Journal of Physics: Conference Series*.
- Oke, A. E., & Aghimien, D. O. (2018). SWOT Analysis of Indigenous and Foreign Contractors in a Developing Economy Article information : *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(April), 3–4. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2016-0210>
- Ommani, A. R. (2011). Strengths , weaknesses , opportunities and threats ( SWOT ) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District , Shoushtar Township , Iran. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9448–9454.
- Orafi, S. M. S. (2013). Effective Factors in the Implementation Of ELT Curriculum Innovations. *Scientific Research Journal*, 1(V), 14–21.
- Selvi, K. (2016). Teachers ' Competencies. *International Journal of Philosophy of Culture and Axiology*, (January). <https://doi.org/10.5840/cultura20107133>
- Shojaie, M., Hamidian, M., & Basiji, A. (2014). Strategy Planning Using SWOT Analysis and QSPM Model A Case Study of Baridsoft Company ( One of the top and leader companies of Iranian software industry ). *International Journal of Scientific Management and Development*, 2(7), 252–257.
- Sumiarsih, N. M., & Kodoatie, R. J. (2018). Strategic Sustainable Management for Water Transmission System: A SWOT- QSPM Analysis. *Journal of the Civil Engineering Forum*, 4(1), 29–40.
- Syazwan, M., Talib, A., Bakar, A., & Hamid, A. (2014). Halal logistics in Malaysia : A SWOT analysis HALAL LOGISTICS IN MALAYSIA: A SWOT ANALYSIS Mohamed Syazwan Ab Talib Faculty of Management Universiti Teknologi Malaysia 81310 Johor Bahru , Johor UTM International Business School Universiti Teknologi Malay. *Journal of Islamic Marketing*, (November), 1–24. <https://doi.org/10.1108/JIMA-03-2013-0018>
- Wright, E. W., Hillon, Y. C., Garrido-lopez, M., Fowler, D., Wright, E. W., Hillon, Y. C., ... Fowler, D. (2018). A new scorecard for strategic planning. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2017-0107>
- Zainuddin, A. Bin, & Subri, F. (2017). The School Facilities towards the Improvement of Students ' Academic Achievement: Case Study — Secondary Schools in Klang. *Journal of Modern Education Review*, 7(9), 647–653. [https://doi.org/10.15341/jmer\(2155-7993\)/09.07.2017/005](https://doi.org/10.15341/jmer(2155-7993)/09.07.2017/005)

#### BIODATA PENULIS

Penulis memiliki nama lengkap William Widjaja, telah menyelesaikan studi S1 manajemen bisnis di STIE GICI pada tahun 2008, S2 Manajemen Bisnis di Universitas Bunda Mulia pada tahun 2010 serta S2 Teknologi Pendidikan di Universitas Pelita Harapan pada tahun 2014. Sekarang penulis sedang melanjutkan studi S3 di Universitas Pancasila dengan Konsentrasi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis aktif menjadi dosen pada tahun 2015 dan sekarang aktif sebagai dosen waktu penuh di Institut Sains dan Teknologi Pradita, Gading Serpong, Tangerang. Sebelum aktif sebagai dosen, penulis juga sudah lama berkiprah di pendidikan menengah mulai tahun 2010-2017 baik sebagai guru hingga level manajemen. Selain itu, penulis juga memiliki

pengalaman bekerja di Industri Penerbangan sebagai *senior accountant* untuk kurun waktu 3 tahun 10 bulan. Berdasarkan pengalaman yang penulis miliki maka, penulis punya ketertarikan terhadap beberapa bidang yang mencakup multidisplin ilmu seperti bidang bisnis, pendidikan, keuangan dan manajemen itu sendiri.