

# Kombinasi Ishikawa Diagram dan SWOT Analisis Sebagai Strategi Sekolah Memenangkan Persaingan Mendapatkan Siswa

Khabib Fauzi Akhmad<sup>1\*</sup>, Achmad Supriyanto<sup>1</sup>, Sultoni<sup>1</sup>, Maisyaroh<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Malang, Malang, Indonesia

\*Corresponding author, email: khabib.fauzi.2301328@students.um.ac.id

## Kata kunci

Diagram Ishikawa

SWOT analisis

Strategi

Mendapat siswa

## Abstrak

Saat ini, dunia pendidikan telah mengalami banyak sekali perubahan, salah satunya ialah dengan munculnya banyak sekali sekolah swasta. Sekolah swasta ini muncul dikarenakan beberapa alasan diantaranya adalah banyaknya lembaga pendidikan swasta yang menyebabkan persaingan antar sekolah dalam memperebutkan siswa. Semakin bagus mutu sekolah, seharusnya juga akan menarik secara khusus di mata calon siswa baru dan juga masyarakat secara umum. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan sekolah memenangkan persaingan mendapat siswa dan menganalisa strategi yang harus diambil guna memenangkan persaingan tersebut. Hasil dari analisa menunjukkan dua strategi yaitu mendorong sekolah untuk mendapat adiwiyata nasional sehingga mendapatkan lebih banyak perhatian dari pemerintah dan lokasi yang strategis bisa dikembangkan menjadi Sekolah Ramah Anak dan menyasar siswa inkusi. Analisis dengan matriks QSPM menunjukkan hasil bahwa strategi pertama mendapat nilai TAS sebesar 5,14 lebih besar dari strategi pertama sebesar 5,01. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi yang sebaiknya diprioritaskan adalah strategi mendorong sekolah untuk mendapat adiwiyata nasional sehingga mendapatkan lebih banyak perhatian dari pemerintah.

## 1. Pendahuluan

Saat ini, dunia pendidikan telah mengalami banyak sekali perubahan, salah satunya ialah dengan munculnya banyak sekali sekolah swasta. Sekolah swasta ini muncul dikarenakan beberapa alasan diantaranya adalah banyaknya lembaga pendidikan swasta yang menyebabkan persaingan antar sekolah dalam memperebutkan siswa (Bashori, 2017). Persaingan ini sebenarnya tidak hanya terjadi antara sekolah swasta saja, tetapi bisa saja terjadi antara sekolah swasta dan negeri serta negeri dan negeri. Dengan adanya persaingan tersebut, secara tak langsung akan menghasilkan persaingan dalam perekrutan siswa. Dalam hal ini, masing-masing sekolah akan bersaing dalam mempromosikan sekolah mereka demi menarik minat calon siswa dengan memakai berbagai macam metode promosi yang terbaik (Suprihatin, 2019). Sebagai tambahan, dalam menumbuhkan minat siswa baru kepada suatu sekolah dapat dilaksanakan dengan meningkatkan layanan akademik yang di sediakan oleh pihak sekolah (Azkiyah et al., 2020). Layanan sekolah yang bagus tentunya hanya bisa dicapai dengan usaha seluruh komponen untuk selalu memberikan yang terbaik.

Semakin bagus mutu sekolah, seharusnya juga akan menarik secara khusus di mata calon siswa baru dan juga masyarakat secara umum. Salah satu cara yang bisa digunakan untuk meningkatkan mutu dalam dunia pendidikan adalah melalui penerapan Total Quality Management (TQM). Witcher (1990) dalam Syafi'i & Fitriyah, (2020) menyatakan bahwa TQM ini merupakan usaha perbaikan terus-menerus yang melibatkan semua pihak dan semua komponen di sekolah. Hal inilah yang dimaksud dengan Total atau menyeluruh, sedangkan Quality adalah apa yang diharapkan oleh pelanggan dan terakhir adalah Management yang keseriusan dari para pemegang tampuk kepemimpinan dan pengambil keputusan.

TQM memiliki beberapa perlengkapan (tools) yang bisa diimplementasikan dalam peningkatan mutu di sekolah. Salah satunya adalah Diagram Tulang Ikan atau lebih dikenal pula dengan sebutan Diagram Ishikawa, diambil dari nama pencetusnya yakni Dr. Kaoru Ishikawa. Berdasarkan sejarahnya, Diagram Ishikawa ini memang muncul dari dunia pendidikan, dimana komunitas guru menggunakan diagram ini untuk merangkum permasalahan dan kepala ikan sebagai permasalahan

utama sedangkan tulang ikan sebagai faktor-faktor pencetus permasalahan ini (Gopinath & Santhi, 2021).

Selanjutnya setelah permasalahan dan akar masalahnya sudah diketahui, peneliti membutuhkan analisis strategi yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah ini. Dalam hal ini peneliti menggunakan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Kedua matriks ini nantinya akan dipadukan pula dengan matriks EFAS (Eksternal Factor Assesment Strategy) dan IFAS (Internal Factor Assessment Strategy), lalu selanjutnya dengan matriks IE (Internal, External) untuk menentukan posisi sekolah ada di kuadran mana.

Matriks pertama yang digunakan dalam analisis strategi ini adalah matriks EFAS dan IFAS. Matriks ini memiliki fungsi untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap suatu usaha atau dalam hal ini sekolah. Faktor internal disini meliputi kekuatan, kelemahan sedangkan faktor eksternalnya adalah peluang dan ancaman. Selain itu analisis ini juga berfungsi untuk memfokuskan analisis sehingga lebih sesuai dengan kondisi di lapangan (Wheelen et al., 2015).

Matriks selanjutnya adalah matriks IE. Dalam matriks ini, data yang sudah didapat pada analisis pertama akan digunakan untuk menentukan posisi badan usaha atau sekolah diantara sembilan kuadran yang tepat sebelum nantinya akan dianalisa strategi yang tepat dalam matriks IE ini, penentuan kudran mana yang di tempati suatu badan usaha didasarkan dari hasil analisis EFAS dan IFAS. Matriks ini menggabungkan total skor matriks IFAS sebagai sumbu X dan total skor matriks EFAS sebagai sumbu Y. Secara lebih lanjut matriks ini mengelompokkan pada tiga strategi utama yaitu 1) Grow and Build dalam sel I, II dan IV. Strategi yang sesuai untuk diterapkan adalah intensif yang meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk atau strategi integrasi yang meliputi integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal. 2) Hold and Maintain dalam sel III, V dan VII. Strategi yang sebaiknya diterapkan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar, 3) Harvest and Devest dalam sel VI, VIII dan IX. Strategi yang umumnya diterapkan adalah divestasi strategi diversifikasi konglomerat dan strategi likuidasi (David, 2011)

Matriks ketiga adalah matriks SWOT. Matriks ini membandingkan antara kekuatan dan kelemahan, lalu peluang dan ancaman. Kombinasi ke empat faktor dalam matriks SWOT ini akan menghasilkan alternatif strategi yakni strategi SO, WO, ST dan WT. Strategi SO (Strength – Opportunity) adalah strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk meraih kesempatan yang tersedia. Strategi WO (Weakness – Opportunity) ialah strategi yang memanfaatkan peluang yang ada untuk mengurangi ataupun menutupi kelemahan yang ada. Strategi ST (Strength – Threat) adalah strategi yang dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan internal untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Sedangkan strategi WT (Weakness – Threat) adalah strategi untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman (David, 2011).

Matriks terakhir yang digunakan dalam menganalisa strategi yang akan diambil adalah matriks QSPM. Matriks QSPM atau Quantitative Strategic Planning Matrix merupakan adalah suatu teknik yang digunakan untuk mengevaluasi pilihan alternatif secara objektif dan mengindikasikan mana alternatif strategi yang terbaik untuk diambil. Keunggulan menggunakan metode QSPM adalah dapat melakukan pengamatan rangkaian strategi secara berurutan dan bersamaan serta memperkecil kemungkinan terlewatnya faktor-faktor utama. Sama halnya dengan alat analitis formulasi strategi yang lain, QSPM ini juga membutuhkan penilaian secara intuitif dan asumsi yang berdasar yang benar (David, 2011).

Dari uraian di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk memetakan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam persaingan mendapatkan siswa antar sekolah dan tentunya menganalisa strategi yang paling pas diterapkan di sekolah yang menjadi obyek penelitian. Diharapkan hasil dari penelitian ini akan berguna bagi kepala sekolah dalam mengambil keputusan.

## 2. Metode

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Objek yang diteliti adalah salah satu sekolah di Malang, Jawa Timur, Indonesia, yakni SMPN 25 Malang. Pemilihan sekolah ini sebagai

objek penelitian dikarenakan beberapa hal diantaranya adalah 1) sekolah ini merupakan sekolah penggerak dan adiwiyata provinsi. Sekolah penggerak adalah sekolah yang menjadi katalis untuk mewujudkan visi pendidikan Indonesia. Hal ini terjadi karena sekolah penggerak merupakan sekolah yang fokus pada hasil pembelajaran siswa yang holistik dengan cara meningkatkan SDM (kepala sekolah dan guru) (Kemendikbudristek, 2021). Untuk sekolah adiwiyata adalah sekolah yang peduli lingkungan yang sehat, bersih serta lingkungan yang indah (Pemerintah Kabupaten Pati, 2015), 2) letak sekolah ini tepat di perbatasan antara Kota Malang dan Kabupaten Malang, sehingga membuat kondisi latar belakang siswa dan orang tua yang menyekolahkan anaknya di sekolah ini, berbeda dengan sekolah di tengah Kota Malang.

Instrument pengumpul data yang digunakan dalam penelitian ini adalah interview dan juga observasi langsung. Dalam pengumpulan datanya, digunakan juga proses triangulasi informan dengan cara mengumpulkan data dari beberapa informan yang berbeda. Triangulasi instrument dilakukan dengan menggunakan interview dan observasi langsung (Sugiyono, 2012 dalam Maulia, 2023). Dalam interview, informan diajak untuk melakukan brainstorming mengenai faktor-faktor yang menjadi masalah bagi sekolah untuk memenangkan persaingan mendapatkan siswa. Dalam interview ini digunakan 6M dalam Ishikawa Diagram yakni man (guru, siswa dan orang tua), method (metode pembelajaran), measure (asesmen), machine (wi-fi, LCD proyektor, aplikasi ujian, dan pembelajaran), environment (fasilitas), material (pelajaran).

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1 Hasil

Hasil dari brainstorming beberapa guru SMPN 25 adalah sebagai berikut:

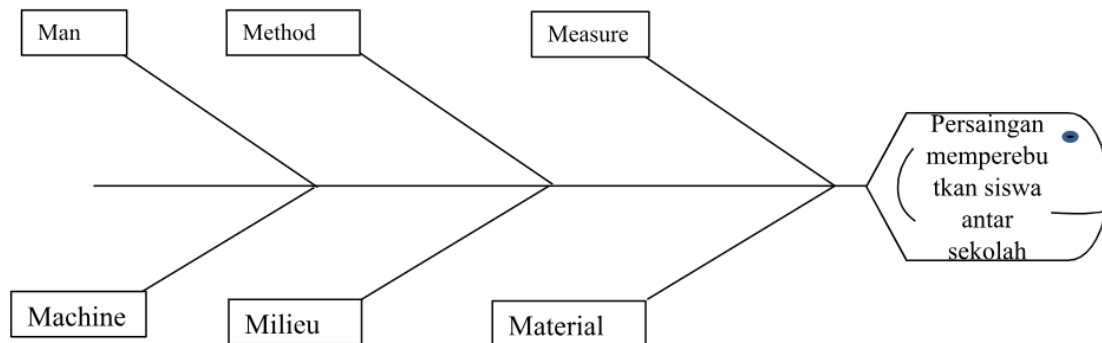


Figure 1. Model Ishikawa Diagram

Table 1. Hasil interview dengan menggunakan 6M fishbone diagram

Man	Method	Measure	Machine	Milieu	Material
guru berkualitas, linier, guru penggerak dan guru praktek latar belakang siswa beragam dan pinggir kota sehingga motivasi belajar rendah jumlah guru tidak merata sehingga terjadi kelebihan dan kekurangan jam	banyak kerjasama dengan universitas semisal PPG, ecobrick, kompos, abon sukun, dll. setelah menerapkan IKM bisa dikembangkan secara mandiri latihan pendampingan untuk pembelajaran	akreditasi A, Adiwiyata provinsi, sekolah penggerak  persepsi ortu tentang status sekolah unggulan dan tidak unggulan	fasilitas ruang kelas sementara kurang  dapat bantuan bosda, bosnas, boskin (bos kinerja) jadi dana yang tersedia lebih besar  status tanah masih belum jelas secara yuridis	lokasi strategis didalam perumahan  termasuk sekolah inklusi, jadi bisa menasar siswa inklusi  kontur tanah tidak rata/tanah gerak, sehingga bisa membahayakan siswa	
beberapa guru masih metode					

pembelajaran  
teacher  
centered dan  
berdiferensiasi,  
walupun di  
perencanaan  
sudah.  
MoU  
peningkatan  
guru dan siswa  
karena adanya  
boskin untuk  
peningkatan  
kualitas  
pembelajaran.  
pemahaman  
orang tua untuk  
memotivasi  
anak kurang,  
sehingga hanya  
pasrah dan  
orang tua lepas  
tanggung jawab

---

Dari hasil interview ini, selanjutnya akan dianalisa menggunakan matrik EFAS dan IFAS, SWOT, IE dan QSPM. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa interview ini berupa permintaan peneliti kepada informan untuk melakukan sebuah brainstorming mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi sekolah dalam memenangkan persaingan mendapatkan siswa.

Persaingan memperebutkan siswa antar sekolah masih saja terjadi dikarenakan beberapa faktor, entah karena fasilitas, kebanggaan, lokasi, dll. Pemerintah melalui Permendikbud Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Penerimaan Peserta Didik Baru Pada Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas, Dan Sekolah Menengah Kejuruan sudah mengatur kebijakan zonasi yakni memasukkan siswa berdasarkan wilayah tempat tinggal mereka, tetapi dalam prakteknya tetap saja banyak terjadi perebutan siswa. Perebutan siswa yang begitu ketat sehingga beberapa sekolah mengalami kekurangan siswa dan tindak lanjutnya terpaksa digabung dengan sekolah lain.

Selanjutnya dalam analisis strategi ini akan disampaikan analisa strategi SMPN 25 Malang dalam memenangkan persaingan mendapatkan siswa. Analisis yang dilakukan akan menggunakan matrik IFAS-EFAS, matrik IE, matrik SWOT dan terakhir matrik QSPM. Matrik IFAS (Internal Factor Assesment Strategy) dan EFAS (Eksternal Factor Assesment Strategy) adalah matrik yang masuk dalam proses pemasukan (input stage) dan matrik ini bertujuan untuk menganalisa faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi sebuah usaha. Faktor yang dianalisa meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Selanjutnya faktor tadi dianalisa dengan diberikan bobot dan rating mulai dari paling penting (0,1) dan tidak penting (0,0). Jumlah total pembobotan ini tidak boleh lebih dari 1,0. Pemberian rating dalam matrik ini menggunakan skala paling besar 4 sampai paling kecil 1 untuk kekuatan dan peluang, sedangkan untuk kelemahan dan ancaman terjadi sebaliknya yakni skala 1 untuk semakin besar kelemahannya dan skala 4 untuk semakin lemah. Lalu selanjutnya akan dikalikan antara bobot dan rating untuk mendapatkan hasil akhir matrik IFAS dan EFAS (Brown, 2016).

Proses pencocokan (matching stage) dalam Analisa ini menggunakan dua matrik, yakni matrik IE dan matrik SWOT. Matrik selanjutnya adalah matrik IE (Internal-Eksternal) dimana matrik ini berfungsi untuk memetakan posisi perusahaan dalam semblan kuadran. Hasil Analisa matrik IFAS digunakan untuk menentukan posisi sumbu X sedangkan hasil Analisa matrik EFAS digunakan untuk menentukan posisi sumbu Y, sehingga di akhir akan ditemukan posisi suatu perusahaan berada di kuadran mana dalam matrik IE. Setelah ditemukan posisi perusahaan dalam matrik ini, selanjutnya bisa ditentukan strategi yang bisa dipilih, diantaranya adalah 1) Grow and Build (Tumbuh dan Bina) berada dalam sel I, II dan IV. Strategi yang sesuai untuk diterapkan adalah intensif yang meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk atau strategi integrasi yang meliputi integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal. 2)

Hold and Maintain (Pertahankan dan Pelihara) berada dalam sel III, V dan VII. Strategi yang sebaiknya diterapkan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar. 3) Harvest and Devest (Panen atau Divestasi) berada dalam sel VI, VIII dan IX. Strategi yang umumnya diterapkan adalah divestasi strategi diversifikasi konglomerat dan strategi likuidasi (Qanita, 2020).

Selain matrik IE, dalam proses pencocokan juga digunakan matrik SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) dimana matrik ini digunakan untuk membandingkan antara kekuatan, kelemahan dan merumuskan strategi dengan mengombinasikan empat faktor sehingga menghasilkan empat alternatif strategi yakni SO, WO, ST, WT. Strategi SO (Strength – Opportunity) dilakukan dengan menggunakan kekuatan internal suatu usaha untuk meraih peluang yang ada. Strategi WO (Weaknes Opportunity) digunakan untuk memperkecil kelemahan internal untuk memaksimalkan peluang eksternal. Strategi ST (Strength – Threat) digunakan untuk memaksimalkan kekuatan internal untuk menghadapi atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Strategi WT (Weakness – Threat) digunakan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman (David, 2011).

Proses terakhir adalah proses pembuatan keputusan (decision stage). Dalam proses ini digunakan matrik QSPM (Quatitative Strategyic Planning Matriks). Matrik ini digunakan untuk memberikan pembobotan diantara beberapa alternatif yang dihasilkan dari matrik SWOT sebelumnya dan menentukan strategi mana yang terbaik. Matrik QSPM ini memungkinkan pengambilan keputusan secara lebih sistematis dan memperkecil kemungkinan terlewatnya faktor-faktor yang penting. Di sisi lain, matrik ini memerlukan penilaian yang intuitif dan asumsi yang berdasar (Maulida et al., 2021).

**Table 2. Matriks IFAS**

	Faktor internal	Bobot	Rating	Bobot X rating
<b>Kekuatan</b>				
1.	guru berkualitas, linier, guru penggerak dan guru praktek	0,10	2	0,20
2.	akreditasi A, Adiwiyata provinsi, sekolah penggerak	0,14	4	0,56
3.	lokasi strategis didalam perumahan	0,14	4	0,56
4.	banyak kerjasama dengan universitas semisal PPG, ecobrick, kompos, abon sukun, dll.	0,14	3	0,42
				<b>1,74</b>
<b>Kelemahan</b>				
1.	latar belakang siswa beragam dan pinggir kota sehingga motivasi belajar rendah	0,11	2	0,22
2.	fasilitas ruang kelas sementara kurang	0,14	1	0,14
3.	jumlah guru tidak merata sehingga terjadi kelebihan dan kekurangan jam	0,11	3	0,33
4.	beberapa guru masih metode pembelajaran <i>teacher centered</i> dan berdiferensiasi, walupun di perencanaan sudah.	0,12	2	0,24
				<b>0,93</b>
	<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,67</b>

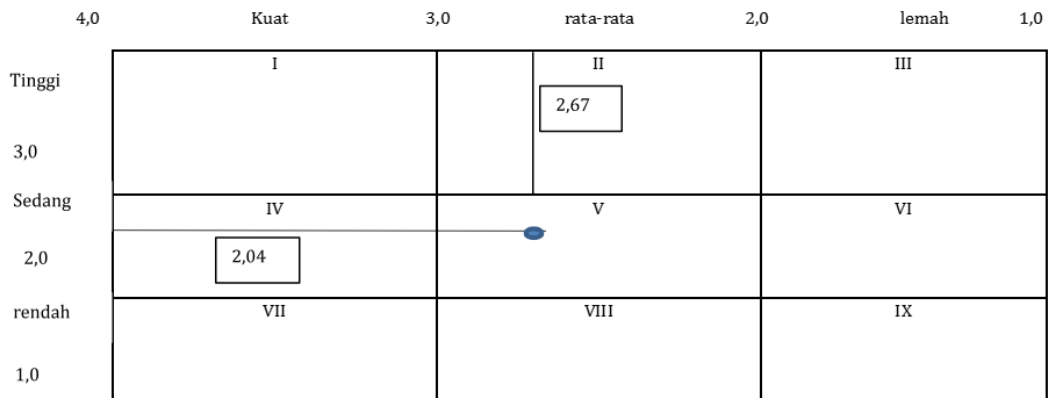
Analisis faktor internal dengan matriks IFAS mengelompokkan empat faktor sebagai kekuatan dan empat faktor sebagai kelemahan. Faktor-faktor tersebut kemudian diberikan bobot dan rating sesuai aturan matriks IFAS. Berdasarkan analisis matriks IFAS didapatkan skor kekuatan sebesar 1,74 dan skor kelemahan sebesar 0,93 sehingga total skor matriks IFAS adalah 2,67.

**Table 3. Matriks EFAS**

	Faktor eksternal	Bobot	Rating	Bobot X rating
<b>Peluang</b>				
1.	setelah menerapkan IKM bisa dikembangkan secara mandiri latihan pendampingan untuk pembelajaran	0,12	2	0,24
2.	dapat bantuan bosda, bosnas, boskin (bos kinerja) jadi dana yang tersedia lebih besar.	0,14	4	0,56
3.	MoU peningkatan guru dan siswa karena adanya boskin untuk peningkatan kualitas pembelajaran.	0,11	2	0,22
4.	termasuk sekolah inklusi, jadi bisa menyasar siswa inklusi	0,12	3	0,36
				<b>1,38</b>
<b>Ancaman</b>				
1.	kontur tanah tidak rata/tanah gerak, sehingga bisa membahayakan siswa	0,12	3	0,26

2.	pemahaman orang tua untuk memotivasi anak kurang, sehingga hanya pasrah dan orang tua lepas tanggung jawab	0,13	1	0,13
3.	status tanah masih belum jelas secara yuridis	0,14	1	0,14
4.	persepsi ortu tentang status sekolah unggulan dan tidak unggulan	0,13	1	0,13
				0,66
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,04</b>

Analisis faktor eksternal dengan matriks EFAS mengelompokkan empat faktor sebagai peluang dan empat faktor sebagai ancaman. Faktor-faktor tersebut kemudian diberikan bobot dan rating sesuai aturan matriks EFAS. Berdasarkan analisis matriks EFAS didapatkan skor peluang sebesar 1,38 dan skor ancaman sebesar 0,66 sehingga total skor matriks EFAS adalah 2,04. Skor matriks IFAS dan EFAS kemudian digunakan sebagai acuan untuk mengetahui posisi pada matriks IE seperti berikut ini:



Sumber: Data diolah penulis (2024)

**Figure 2. Matriks IE**

Matriks IE (Internal-Eksternal) menggunakan total skor IFAS sebagai sumbu X dan total skor EFAS sebagai sumbu Y untuk menunjukkan posisi pada sembilan sel yang ada. Total skor IFAS sebesar 2,67 dan total skor EFAS sebesar 2,04 menunjukkan posisi berada pada sel V yang berarti hold and maintain atau pertahankan dan pelihara. Strategi yang sering digunakan untuk kondisi ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi ini kemudian menjadi acuan untuk perumusan alternatif strategi pada matriks SWOT.

IFAS	Strength (Kekuatan)	Weakness (Kelemahan)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>guru berkualitas, linier, guru penggerak dan guru praktek</li> <li>akreditasi A, Adiwiyata provinsi, sekolah penggerak</li> <li>lokasi strategis didalam perumahan</li> <li>banyak kerjasama dengan universitas semisal PPG, ecobrick, kompos, abon sukun, dll.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>latar belakang siswa beragam dan pinggir kota sehingga motivasi belajar rendah</li> <li>fasilitas ruang kelas sementara kurang</li> <li>jumlah guru tidak merata sehingga terjadi kelebihan dan kekurangan jam</li> <li>beberapa guru masih metode pembelajaran <i>teacher centered</i> dan berdiferensiasi, walupun di perencanaan sudah.</li> </ol>
EFAS		
Opportunity (Peluang)	Strategi SO:	Strategi WO:

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. setelah menerapkan IKM bisa dikembangkan secara mandiri latihan pendampingan untuk pembelajaran</li> <li>2. dapat bantuan bosda, bosnas, boskin (bos kinerja) jadi dana yang tersedia lebih besar.</li> <li>3. MoU peningkatan guru dan siswa karena adanya boskin untuk peningkatan kualitas pembelajaran.</li> <li>4. termasuk sekolah inklusi, jadi bisa menyasar siswa inklusi</li> </ol> <p><b>Threats (Ancaman)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. kontur tanah tidak rata/tanah gerak, sehingga bisa membahayakan siswa</li> <li>2. pemahaman orang tua untuk memotivasi anak kurang, sehingga hanya pasrah dan orang tua lepas tanggung jawab</li> <li>3. status tanah masih belum jelas secara yuridis</li> <li>4. persepsi ortu tentang status sekolah unggulan dan tidak unggulan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. mendorong sekolah untuk mendapat adiwiyata nasional sehingga mendapatkan lebih banyak perhatian dari pemerintah dan masyarakat</li> <li>2. lokasi yang strategis bisa dikembangkan menjadi Sekolah Ramah Anak dan menyasar siswa inkusi</li> </ol> <p>Strategi ST:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.pembuktian sebagai sekolah unggulan dengan adanya guru yang berkualitas</li> <li>2. dengan adiwiyata kontur tanah yang tidak merata bisa diubah menjadi keuntungan dengan penanaman pohon berakar kuat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. dengan dana yang besar, pembangunan bisa segera dilaksanakan</li> <li>2. dengan semakin banyak MoU dengan pihak luar, maka kualitas guru akan meningkat sehingga tidak terjadi <i>teacher centered</i></li> </ol> <p>strategi WT:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.pembangunan kelas baru harus mempertimbangkan lokasi dan kontur tanah dengan baik</li> <li>2. memberikan pemahaman melalui komite sekolah untuk bersama-sama memotivasi siswa untuk belajar dan mengejar cita-cita</li> </ol>
--	---	--

Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan strategi dengan mengkombinasikan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Strategi yang dikembangkan adalah menyesuaikan pada strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk sesuai yang dihasilkan dari matriks IE. Dalam matriks SWOT dihasilkan empat set strategi yaitu SO (Strength-Opportunity), WO (Weakness-Opportunity), ST (Strength-Threats), dan WT (Weakness-Threats). Strategi SO meliputi dua alternatif strategi yaitu mendorong sekolah untuk mendapat adiwiyata nasional sehingga mendapatkan lebih banyak perhatian dari pemerintah dan masyarakat, dan lokasi yang strategis bisa dikembangkan menjadi Sekolah Ramah Anak dan menyasar siswa inkusi. Strategi ST meliputi dua alternatif strategi yaitu pembuktian sebagai sekolah unggulan dengan adanya guru yang berkualitas dan dengan adiwiyata kontur tanah yang tidak merata bisa diubah menjadi keuntungan dengan penanaman pohon berakar kuat. Strategi WO meliputi dua alternatif strategi yaitu dengan dana yang besar, pembangunan bisa segera dilaksanakan dan dengan semakin banyak MoU dengan pihak luar, maka kualitas guru akan meningkat sehingga tidak terjadi *teacher centered*. Strategi WT meliputi dua alternatif strategi yaitu pembangunan kelas baru harus mempertimbangkan lokasi dan kontur tanah dengan baik dan memberikan pemahaman melalui komite sekolah untuk bersama-sama memotivasi siswa untuk belajar dan mengejar cita-cita. Untuk menentukan set strategi yang sesuai dengan sekolah dari berbagai alternatif yang ada, maka harus dilakukan akumulasi dari kombinasi faktor yang terkait.

**Table 5. Matrik perencanaan kombinasi strategi SWOT**

IFAS EFAS	Strength (Kekuatan)	Weakness (Kelemahan)
Opportunity (Peluang)	Strategi SO: Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang = $1,74+1,38=3,12$	Strategi WO: Meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang = $0,93+1,38=2,31$
Threats (Ancaman)	Strategi ST: Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman = $1,74+0,66=2,4$	Strategi WT: Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman = $0,93+0,66=1,59$

Berdasarkan hasil perhitungan kombinasi strategi tersebut diperoleh skor tertinggi adalah strategi SO yaitu sebesar 3,12. Sehingga set strategi yang sebaiknya dipilih adalah strategi SO yang meliputi dua alternatif strategi mendorong sekolah untuk mendapat adiwiyata nasional sehingga mendapatkan lebih banyak perhatian dari pemerintah dan masyarakat dan lokasi yang strategis bisa dikembangkan menjadi Sekolah Ramah Anak dan menyasar siswa inkusi. Namun ada kalanya dalam

kondisi tertentu, beberapa alternatif strategi tidak dapat diterapkan secara bersamaan. Oleh karena itu menentukan alternatif strategi yang sebaiknya diprioritaskan menjadi hal yang penting. Dalam penelitian ini, penentuan strategi prioritas di antara dua alternatif strategi yang sudah ada dilakukan melalui analisis matriks QSPM.

**Table 6. Matrik QSPM**

	Faktor Internal & Eksternal	Bobot	Strategi 1		Strategi 2	
			AS	TAS	AS	TAS
<b>Kekuatan</b>						
1.	guru berkualitas, linier, guru penggerak dan guru praktek	0,10	3	0,30	3	0,30
2.	akreditasi A, Adiwiyata provinsi, sekolah penggerak	0,14	4	0,56	2	0,28
3.	lokasi strategis didalam perumahan	0,14	4	0,56	4	0,56
4.	banyak kerjasama dengan universitas semisal PPG, ecobrick, kompos, abon sukun, dll.	0,14	4	0,56	1	0,14
				1,98		1,28
<b>Kelemahan</b>						
1.	latar belakang siswa beragam dan pinggir kota sehingga motivasi belajar rendah	0,11	4	0,44	4	0,44
2.	fasilitas ruang kelas sementara kurang	0,14	-	-	-	-
3.	jumlah guru tidak merata sehingga terjadi kelebihan dan kekurangan jam	0,11	1	0,11	3	0,33
4.	beberapa guru masih metode pembelajaran <i>teacher centered</i> dan berdiferensiasi, walupun di perencanaan sudah.	0,12	1	0,12	4	0,48
				0,67		1,25
<b>Peluang</b>						
1.	setelah menerapkan IKM bisa dikembangkan secara mandiri latihan pendampingan untuk pembelajaran	0,12	2	0,24	4	0,48
2.	dapat bantuan bosda, bosnas, boskin (bos kinerja) jadi dana yang tersedia lebih besar.	0,14	4	0,56	1	0,14
3.	MoU peningkatan guru dan siswa karena adanya boskin untuk peningkatan kualitas pembelajaran.	0,11	4	0,44	2	0,22
4.	termasuk sekolah inklusi, jadi bisa menyasar siswa inklusi	0,12	1	0,12	4	0,48
				1,36		1,32
<b>Ancaman</b>						
1.	kontur tanah tidak rata/tanah gerak, sehingga bisa membahayakan siswa	0,12	4	0,48	1	0,12
2.	pemahaman orang tua untuk memotivasi anak kurang, sehingga hanya pasrah dan orang tua lepas tanggung jawab	0,13	1	0,13	4	0,52
3.	status tanah masih belum jelas secara yuridis	0,14	-	-	-	-
4.	persepsi ortu tentang status sekolah unggulan dan tidak unggulan	0,13	4	0,52	4	0,52
				1,13		1,16
<b>Total</b>				<b>5,14</b>	<b>5,01</b>	

### 3.2 Pembahasan

Kesimpulan utama dari penelitian ini harus disajikan dalam pernyataan kesimpulan singkat yang menyoroti tujuan penelitian dan pentingnya. Nyatakan hipotesis baru bila diperlukan. Sertakan rekomendasi jika perlu. Kesimpulan harus ditulis dalam paragraf. Jangan mengulangi Abstrak, atau hanya mencantumkan hasil eksperimen.

Berdasarkan analisis matriks QSPM, didapatkan hasil skor TAS pada strategi pertama lebih besar yaitu 5,14 dibandingkan skor TAS strategi kedua sebesar 5,01. Dengan demikian, urutan strategi yang sebaiknya diterapkan adalah sebagai berikut:

1. Mendorong sekolah untuk mendapat adiwiyata nasional sehingga mendapatkan lebih banyak perhatian dari pemerintah dan masyarakat.

Dengan semakin bagusnya level adiwiyata ke tingkat nasional, otomatis sekolah akan menjadi semakin diperhatikan, terutama oleh pemerintah baik pusat maupun daerah dikarenakan sekolah yang memiliki level adiwiyata nasional dikarenakan jumlah masih sangat terbatas (SIMP2SDM, 2023). Dengan adanya hal ini, diharapkan bantuan yang diterima sekolah juga lebih besar dan bisa dimanfaatkan sebaik mungkin demi mengembangkan sekolah yang akan berimbas pada peningkatan kualitas pendidikan, luaran kepada siswa meningkat, dan pada akhirnya akan meningkatkan citra sekolah di mata masyarakat untuk memenangkan persaingan mendapatkan siswa.

Selain mendapatkan perhatian dari pemerintah, dengan implementasi Adiwiyata dapat pula dijadikan sebagai media pembelajaran yang menarik. Sinaga et al., (2023) dalam penelitiannya yang

berjudul *Increasing Interest in Early Childhood Learning in North Tapanuli through the Implementation of the Adiwiyata School Concept* menjelaskan bahwa implementasi Adiwiyata juga bisa menjadi hal yang menarik untuk membuat anak-anak semakin semangat belajar. Implementasi Adiwiyata ini juga bisa dimanfaatkan sebagai media pembelajaran. Hal ini cocok dengan konsep kurikulum merdeka yang menganggap semua bisa dijadikan media pembelajaran oleh guru. Dalam implementasinya di sekolah, bisa melalui program Jumat bersih, ruang bermain hijau, kegiatan menanam dan merawat pohon, darma wisata bertemakan lingkungan dan alam, membuang sampah pada tempatnya dan menjaga lingkungan tetap bersih, observasi lingkungan sekitar, dll.

Manfaat lain dari penerapan Adiwiyata di sekolah adalah peningkatan kesadaran, pengetahuan dan kepedulian siswa akan lingkungan. Rushayati et al., (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa sekolah dengan program Adiwiyata memiliki skor pengetahuan, kesadaran dan kepedulian lingkungan hidup yang lebih tinggi dibanding sekolah yang tidak menerapkan Adiwiyata. Sedangkan berdasarkan kesponan dan kebiasaan, sekolah dengan program Adiwiyata juga menunjukkan skor yang lebih tinggi dari pada sekolah yang tidak menerapkan. Bila anak-anak di sekolah dengan program Adiwiyata memiliki pengetahuan, sikap dan kepedulian yang lebih baik, maka akan menjadi hal yang menarik bagi masyarakat sekitar sekolah dan menjadi daya tarik sendiri bagi sekolah tersebut.

Penerapan Adiwiyata juga dapat membantu publikasi sekolah secara langsung maupun tidak langsung. Secara tidak langsung bisa didapat dari sikap dan kemampuan anak-anak ketika di luar sekolah. Bila mereka bersikap baik dan menunjukkan wawasan yang luas, maka orang-orang di sekitar mereka akan penasaran dan menanyakan pendidikan atau sekolah mereka. Sebagai media publikasi langsung bisa melalui surat kabar dan media sosial. Sebagai contoh dalam penelitian Aqilah & Lathifah, (2023) tentang Pemanfaatan Daun Kelor sebagai Masker Organik Wajah pada Program Sekolah Adiwiyata memiliki potensi untuk menghasilkan produk yang bermanfaat dan bisa menjadi bahan berita di surat kabar ataupun media sosial. Hal ini tentunya akan menjadi media promosi yang bagus untuk sekolah.

## 2. Lokasi yang strategis bisa dikembangkan menjadi Sekolah Ramah Anak dan menyoar siswa inklusi

Kebutuhan pendidikan siswa inklusi dirasa masih sangat jauh dari kata terpenuhi, diharapkan dengan pengembangan sekolah yang ramah anak, penerimaan siswa inklusi juga meningkat dan pada akhirnya memenangkan persaingan mendapatkan tambahan siswa. Selain itu, Sekolah Ramah Anak secara definisi berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2014 Tentang Kebijakan Sekolah Ramah Anak juga bisa menjadi faktor yang menarik bagi orang tua dan anak-anak yang tertarik dengan sekolah yang memberikan situasi aman dan nyaman dalam proses belajar dikarenakan sekolah ini menyediakan kondisi yang aman, bersih dan sehat, peduli dan berbudaya lingkungan hidup, mampu menjamin, memenuhi, menghargai hak-hak anak dan perlindungan anak dari kekerasan, diskriminasi, dan perlakuan salah lainnya serta mendukung partisipasi anak terutama dalam perencanaan, kebijakan, pembelajaran, pengawasan, dan mekanisme pengaduan terkait pemenuhan hak dan perlindungan anak di pendidikan..

Dalam penelitian Izza et al., (2023) yang membahas strategi kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah ramah anak di sekolah inklusi sebagai orang yang penting dalam proses pengambilan keputusan dalam meningkatkan kualitas sekolah. Penelitian ini menghubungkan antara Sekolah Ramah Anak dan siswa inklusi dikarenakan SRA ini memberikan lingkungan yang sangat cocok dan ideal untuk anak inklusi untuk belajar dan mengembangkan diri, dan terlebih lagi bila mereka memiliki permasalahan mental agar tidak mudah marah ataupun emosi. Dalam penelitian ini pula disampaikan bahwa masih banyak kasus bullying yang terjadi pada anak berkebutuhan khusus di sekolah inklusi. Dalam penelitian Ribbany (2016) dalam (Izza et al., 2023), menemukan bahwa masih ada tindakan bullying pada anak berkebutuhan khusus di sekolah inklusi. Menurut Data dari Junior Chamber International (JCI) mencatat sekitar 40% pelajar di Kota Bogor, Jawa Barat, menjadi korban bullying. Sebanyak 30% sampai 40% dari korban bullying masih berusia SD, SMP, dan SMA. Bullying sering terjadi ketika seorang anak mempunyai kekurangan, baik secara fisik maupun mental. Hal semakin menjadikan SRA sebagai hal yang mendesak untuk dilaksanakan bagi sekolah yang menyoar siswa berkebutuhan khusus.

Seperti yang didefinisikan di atas, bahwa sekolah ramah anak berusaha menghadirkan lingkungan yang aman dan nyaman bagi proses tumbuh kembang seorang anak, oleh karena itu keamanan ini tidak hanya secara fisik tetapi juga dalam dunia virtual atau dalam media sosial. Fathan & Widiyansyah, (2022) menyatakan bahwa perlindungan ini semakin mendesak untuk dilakukan pasca COVID-19 ini dikarenakan banyak sekali anak-anak yang terpapar internet ketika COVID-19. Kegiatan menggunakan internet meningkat sangat pesat ketika terjadi COVID-19 dan sampai saat ini masih menjadi kebiasaan meskipun COVID-19 sudah berakhir. Dalam penelitiannya, Fathan & Widiyansyah, (2022) menyampaikan bahwa strategi perlindungan yang diterapkan adalah dengan cara penanaman nilai karakter, pembatasan pada wifi sekolah untuk siswa dalam mengakses website-website yang bermuatan pornografi, serta kerja sama dengan orang tua siswa dalam mengawasi anaknya dalam mengakses internet di rumah. Penanaman karakter ini sangat penting untuk diberikan sebagai pondasi pemahaman siswa tentang nilai-nilai yang harus dianut dan hal-hal yang tidak boleh dilakukan. Pembatasan akses internet terhadap situs-situs berbau pornografi di sekolah agar siswa tetap bisa mengakses internet sebagai pintu sumber pengetahuan yang sangat luas, tetapi juga melindungi mereka dari situs-situs yang tidak layak. Terakhir adalah kerja sama dengan orang tua dalam hal pengawasan di rumah. Semua usaha sekolah tidak akan bisa berjalan maksimal bila tidak ada kerja sama orang tua di rumah. Oleh karena itu, penting bagi sekolah untuk menjalin kerja sama dalam hal pengawasan agar tercipta sekolah ramah anak yang melindungi dan menciptakan lingkungan yang nyaman untuk belajar bagi siswa.

Dalam penelitian lain oleh Rosmi et al., (2023) strategi menciptakan lingkungan ramah anak dengan cara edukasi intensif. Edukasi intensif di sini adalah edukasi terus menerus sehingga siswa tidak memiliki waktu luang yang terbuang sia-sia sehingga menghindarkan mereka dari perilaku merundung ataupun dirundung. Dalam penelitian ini juga disampaikan strategi konsultasi, pelatihan, seminar, kegiatan-kegiatan positif lainnya dapat digunakan untuk menghindarkan anak-anak dari perilaku perundungan. Dari hal ini bisa dijadikan acuan strategi untuk menjadikan sebuah sekolah menjadi sekolah ramah anak adalah diantaranya dengan cara-cara di atas.

Dari kedua strategi yang telah diungkapkan di atas, keduanya sudah sesuai dengan strategi dalam analisis matriks IE yang menyatakan bahwa SMPN 25 Malang berada dalam kuadran V. Dalam kuadran ini, strategi yang tepat adalah Hold and Maintain (Pertahankan dan Pelihara) dimana sebaiknya sekolah mempertahankan apa yang sudah ada dengan cara mempertahankan statusnya sebagai sekolah Adiwiyata dan inklusi serta mengembangkannya. Dari yang awalnya sekolah Adiwiyata tingkat provinsi menjadi sekolah Adiwiyata tingkat nasional dan dari awalnya sekolah inklusi biasa menjadi sekolah ramah anak dan inklusi. Kedua strategi tersebut difungsikan untuk penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar yang pada akhirnya diharapkan akan memenangkan persaingan mendapatkan siswa.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan analisis matriks SWOT, alternatif strategi yang memiliki skor akumulasi tertinggi adalah strategi SO (Strength-Opportunity) yang meliputi dua strategi yaitu mendorong sekolah untuk mendapat adiwiyata nasional sehingga mendapatkan lebih banyak perhatian dari pemerintah dan lokasi yang strategis bisa dikembangkan menjadi Sekolah Ramah Anak dan menyasar siswa inklusi. Analisis dengan matriks QSPM menunjukkan hasil bahwa strategi pertama mendapat nilai TAS sebesar 5,14 lebih besar dari strategi pertama sebesar 5,01. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi yang sebaiknya diprioritaskan adalah strategi mendorong sekolah untuk mendapat adiwiyata nasional sehingga mendapatkan lebih banyak perhatian dari pemerintah. Hal ini sangat sesuai mengingat banyak dari siswa yang bersekolah disini adalah dari kalangan keluarga petani.

Saran untuk penelitian selanjutnya bisa menggunakan metode analisis lain dalam penentuan alternatif strategi prioritas dan menggunakan informan yang lebih banyak agar jangkauan analisis EF dan IF lebih luas.

#### Referensi

Aqilah, S., & Lathifah, S. S. (2023). Implementation and Impact of Environmentally Sound Schools and Adiwiyata Program in East Java Province : A Literature Review. 1(1), 9-15.

- Azkiyah, Z., Kartiko, A., & Mitra Zuana, M. M. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan Akademik Dan Promosi Terhadap Minat Siswa Baru Di Madrasah. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 290–303. <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i2.538>
- Bashori, B. (2017). Modernisasi Lembaga Pendidikan Pesantren Perspektif Azyumardi Azra. *Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam*, 11(2), 269–296. <https://doi.org/10.21580/nw.2017.11.2.1881>
- Brown, W. A. (2016). Strategic management. In *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. <https://doi.org/10.1002/9781119176558.ch8>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases* (S. Yagan (ed.); 13th ed.). Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Fathan, M., & Widiensyah, S. (2022). Peran sekolah ramah anak dalam melindungi anak dari kekerasan gender berbasis online di masa pandemi. 1(6), 587–592.
- Gopinath, B., & Santhi, R. (2021). Evaluation of Fishbone- ( FACT ) Pedagogy : A Teacher-Student Collaborative Learning Environment in Engineering and Science Education. 8(1), 108–122. <https://doi.org/10.1177/2347631120970177>
- Izza, N., Setianti, Y., & Tiara, O. (2023). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Ramah Anak di Sekolah Inklusi. 4(2), 272–284. <https://doi.org/10.37985/murhum.v4i2.236>
- Kemendikbud. (2021). Permendikbud Nomor 1 Tahun 2021 tentang Penerimaan Peserta Didik Baru Jenjang TK, SD, SMP, SMA dan SMK. Permendikbud, 1–25.
- Kemendikbudristek. (2021). Program Sekolah Penggerak 2021. *Kemdikbud.Co.Id*, 4.
- Maulia, H. (2023). Analysis of the Behavioral Patterns of the Flower Python ( Malayopython Retikulatus ) at the Indonesian Sioux Snake Foundation Analisis Pola Perilaku Ular Sanca Kembang ( Malayopython Retikulatus ) di Yayasan Sioux Ular Indonesia. 2(11), 3153–3166.
- Maulida, E., Djuanda, G., Silalahi, I. V., Yasa, N. N. K., Rahmayanti, P. L. D., Tasrim, Wardhana, A., Atika, I. G. N. J. A. W. K., Aprilia, H. D., Yusiana, E., Atika, & Ismail, R. S. (2021). *Manajemen Strategik* (Harini Fajar Ningrum (ed.)). CV. Media Sains Indonesia.
- Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2014 Tentang Kebijakan Sekolah Ramah Anak, 1 (2014).
- Pemkab Pati. (2015). Apa Itu Sekolah Adiwiyata? <https://www.patikab.go.id/v2/id/2015/02/24/apa-itu-adiwiyata/>
- Qanita, A. (2020). Analisis Layanan Belanja Kriing Pasar Tradisional Sumenep Di Tengah Pandemi Covid-19 Dengan Metode Swot Dan Qspm. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 1(2), 160. <https://doi.org/10.20473/ajim.v1i2.21259>
- Rosmi, F., Kartikasari, P., Yuningsih, S., & Anggraeni, L. (2023). Jurnal Pendidikan Transformatif ( Jupetra ) Edukasi Intensif Sekolah Ramah Anak Mencegah Perilaku Bullying Siswa Kelas Rendah SDN Pamulang Indah Jurnal Pendidikan Transformatif ( Jupetra ). 02(06), 84–101.
- Rushayati, S. B., Hermawan, R., & Ginoga, L. N. (2022). The role of adiwiyata school in the change of students ' knowledge , attitude , and behavior towards the environment. 13(1), 122–128.
- SIMP2SDM. (2023). Data Sekolah Penerima Penghargaan Adiwiyata Tingkat Mandiri Dan Nasional tahun 2023. [https://simp2sdm.menlhk.go.id/tabular/detil/ppglhk\\_penghargaan?filter\\_th=2023&filter\\_from\\_bln=jan&filter\\_to\\_bln=Nov&bln\\_th\\_from=jan 2023&bln\\_th\\_to=Nov 2023](https://simp2sdm.menlhk.go.id/tabular/detil/ppglhk_penghargaan?filter_th=2023&filter_from_bln=jan&filter_to_bln=Nov&bln_th_from=jan 2023&bln_th_to=Nov 2023)
- Sinaga, E. J., Sitorus, H., Mei, L. D., & Agustina, W. (2023). Increasing Interest in Early Childhood Learning in North Tapanuli through the Implementation of the Adiwiyata School Concept. 7(3), 3764–3770. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v7i3.3707>
- Suprihatin, S. (2019). Upaya Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa. *G-Couns: Jurnal Bimbingan Dan Konseling*, 3(1), 73–82. <https://doi.org/10.31316/g.couns.v3i1.89>
- Syafi'i, I., & Fitriyah, L. (2020). The Implementation of Total Quality Management as a Solution for the Development of Islamic Education Institutions in teh Era of Industrial Revolution 4.0. *Jurnal Pedagogik*, 07(02), 377–428. <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/pedagogik>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy* (S. Wall (ed.); 14th ed.). Pearson Education Limited.