

ANALISIS STRATEGI DAN KUNCI KEBERHASILAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Muhammad Zamroji

Sekolah Tinggi Agama Islam At-Taahdzib Jombang, Indonesia

E-mail: muhammadzamroji89@gmail.com

Abstract: *The purpose of this study is to understand the Strategy Analysis and the Key to the Success of Islamic Education Institutions. This study discusses various types of strategy analysis that can be done in Islamic Education Institutions so that they become competitive, quality and successful Educational Institutions. The method used to achieve the objectives of writing is literature study and discussion with friends. Data was obtained from the results of the search and literature review of the strategies and keys to the success of Islamic Education Institutions. Based on the results of the study, it can be concluded: (1) Definition of Strategy Analysis, namely careful action planning in achieving and evaluating the desired goals and common goals. (2) Strategy Analysis that can be done in Islamic Education Institutions, namely by way of External Environmental Analysis (ALE) and by analysis of Internal Environment (ALI). (3) One of the Strategic Analysis Models in Islamic Education Institutions is a SWOT analysis model, TOWS analysis or Ballance Score Card. (4) For the success of Islamic education institutions it should be pursued by several layered strategies, from internal business, as well as external ones.*

Keywords: *Strategy Analysis, Key to Success*

Pendahuluan

Pendidikan merupakan salah satu kunci bagi kemajuan bangsa dan negara. Karena pendidikan merupakan proses untuk meningkatkan, memperbaiki, mengubah pengetahuan, keterampilan dan sikap serta tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mencerdaskan kehidupan manusia melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan penelitian. Proses pendidikan menunjukkan adanya aktivitas dalam bentuk tindakan aktif melalui suatu interaksi yang dinamis dan dilakukan secara sadar dalam usaha mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, tindakan pendidikan selalu bersifat aktif dan terencana, maka pendidikan merupakan suatu perbuatan atau tindakan yang dilakukan secara sadar agar terjadi perubahan sikap dan tata laku yang diharapkan yaitu terjadinya pemanusiaan manusia yang cerdas, terampil, mandiri, berdisiplin dan berakhlak mulia.

Jika ditelaah lebih jauh, peningkatan kualitas manusia secara menyeluruh sebenarnya telah diajarkan oleh Allah SWT, sebagaimana dalam Al-Quran Surat Al-Alaq ayat 1-5 yang berbunyi:

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)

Artinya: “Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah, Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah, Yangmengajar (manusia) dengan perantaraan kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya”.¹

Dari ayat diatas dapat dipahami bahwa pendidikan mencakup segala aspek jagat raya ini, bukan hanya terbatas pada manusia semata, namun dengan menempatkan Allah sebagai Pendidik Yang Maha Agung. Pengaruh pembawaan dan pengaruh pendidikan diharapkan akan menjadi satu kekuatan yang terpadu yang berproses ke arah pembentukan kepribadian yang sempurna. Oleh karena itu, pendidikan sejatinya tidak hanya menekankan pada pengajaran yang berorientasi pada intelektualitas penalaran semata, melainkan lebih menekankan kepada pendidikan yang mengarah kepada pembentukan keribadian yang utuh dan bulat.

Upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan terus dilakukan oleh berbagai pihak dengan berbagai pendekatan. Upaya-upaya tersebut dilandasi suatu kesadaran betapa pentingnya peranan pendidikan dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan pengembangan watak bangsa (*Nation Character Building*) untuk kemajuan masyarakat dan bangsa. Harkat dan martabat suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas pendidikannya. Dalam konteks bangsa Indonesia, peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagianintegral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh.²

Dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan dan untuk merealisasikan tujuan yang telah disepakati oleh suatu lembaga pendidikan tentunya tidak bisa terlepas dengan problematika maupun persoalan-persoalan. Setiap pimpinan lembaga atau perusahaan tidak menginginkan perusahaannya jatuh bangkrut, begitupun dengan lembaga pendidikan tidak ada yang menginginkan jatuh terprosook hanya karena persoalan salah manajemen atau pengelolaan. Dalam perspektif Islam dijelaskan bahwa setiap urusan, organisasi, lembaga harus dikelola oleh orang yang benar-benar ahli dibidangnya. Sebagaimana Sabda Rasulullah SAW dalam sebuah hadisnya:

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (البخاري)

Artinya: Apabila perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah masa kehancurannya. (HR. Al-Bukhari dari Abi Hurairah).³

Jika dikaitkan dengan pendidikan Islam, Mujamil Qomar menegaskan bahwa misi pendidikan Islam lebih kompleks dari pada pendidikan umum. Paling tidak, ada dua beban misi yang harus dilaksanakan oleh lembaga pendidikan Islam yaitu misi akademik dan misi keagamaan.⁴Dua misi inilah yang harus diwujudkan oleh setiap lembaga pendidikan Islam jika ingin menjadi lembaga yang unggul. Perlu adanya pengelolaan atau penerapan manajerial Lembaga Pendidikan islam yang seefektif

¹Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Kudus, PT. Menara Kudus, 2006), hlm.597

²E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 31

³Imam Al-'Asqolaani, *Fathul Baari syarah Shahih Al- Bukhari*, (Kairo: Dar al-Hadis, 2004), Juz 11 hal. 377

⁴Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2013), hlm. 74

mungkin. Apabila tidak dilakukan, lembaga pendidikan Islam tidak akan maju dan bersaing secara kompetitif dengan lembaga pendidikan lain, bahkan bisa hancur, terbelakang dan tidak diminati oleh masyarakat atau umat Islam.

Sebuah lembaga pendidikan Islam tentunya harus mengetahui problematika lembaganya, mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman sehingga bisa melahirkan solusi-solusi cemerlang dan bisa mengantarkan lembaga pendidikannya pada kedudukan yang sangat berpengaruh dalam pergulatan keilmuan bangsa maupun dunia.

Sehubungan dengan hal tersebut E. Mulyasa menyatakan bahwa perkembangan yang terjadi dewasa ini cenderung menimbulkan permasalahan dan tantangan baru yang berdampak luas terhadap tugas-tugas pengelolaan pendidikan.⁵ Perbaikan mutu secara terus menerus berorientasi pada input, proses, output, dll. Inti sumber perbaikan bukanlah pada fisiknya, melainkan pada peningkatan profesionalitas manusia pengelola atau pelaksana lembaga pendidikan. Untuk mengukur tingkat keberhasilan, kekuatan dan kelemahan dalam manajemen strategi maka analisis SWOT merupakan salah satu alternatif yang digunakan dalam menganalisis manajemen pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka penelitian difokuskan pada Analisis Strategi dan Kunci Keberhasilan Lembaga Pendidikan Islam. Dari fokus penelitian tersebut, dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengertian Analisis Strategi ?
2. Bagaimana analisis strategi di lembaga pendidikan ?
3. Bagaimana model Analisis Strategi untuk meraih keberhasilan pendidikan?
4. Bagaimana Faktor-faktor kunci keberhasilan lembaga pendidikan islam ?

A. Pengertian Analisis Strategi

Analisis secara bahasa dapat diartikan penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri serta hubungan antar bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan.⁶ Secara istilah analisis dapat diartikan sebagai suatu tindakan dalam mengevaluasi tujuan-tujuan yang diinginkan dalam mencapai suatu tujuan bersama yang diharapkan. Sedangkan strategi diartikan rencana yg cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.⁷

Pencapaian tujuan organisasi diperlukan alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Demikian halnya dalam lembaga pendidikan yang merupakan sekumpulan manusia yang mempunyai tujuan untuk mencerdaskan kehidupan berbangsa dan bernegara, sejalan dengan hal tersebut diyakini sebagai salah satu alat untuk mencapai tersebut adalah menggunakan konsep manajemen strategik, sehingga apa yang menjadi tujuan Pendidikan Nasional tercapai dengan baik sesuai dengan harapan, maka perlu pengelolaan yang cukup profesional dan komitmen yang tinggi.

⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung; PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 217

⁶Departemen pendidikan Nasional, *Kamus Besar Indonesia*, (Jakarta:Pusat Bahasa, 2008), hal. 59

⁷Departemen pendidikan Nasional, *Kamus Besar Indonesia*,... *Ibid*, hal. 1515

B. Analisis Strategi di Lembaga Pendidikan

a. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan Internal (ALI) berupa pencermatan dan identifikasi terhadap kondisi internal organisasi, menyangkut organisasi, biaya operasional, efektifitas organisasi, sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun dana yang tersedia. Pencermatan dilakukan dengan mengelompokkan atas hal-hal yang merupakan kekuatan (*strength*) atau kelemahan (*weakness*) organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan dan sasaran.⁸

Lingkungan internal merupakan roh dalam sebuah lembaga untuk menjamin keberlangsungan proses pendidikan yang sedang berlangsung oleh karena itu dibutuhkan manajemen pengelolaan yang baik. Lingkungan internal ini meliputi:

1. Analisis Siswa atau Peserta Didik

Peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu.⁹ Oemar Hamalik dikutip dari Ari Hidayat dan Imam Machali mendefinisikan peserta didik sebagai suatu komponen masukan dalam sistem pendidikan yang selanjutnya diproses dalam proses pendidikan, sehingga menjadi manusia berkualitas.

Adapun tahapan tahapan pengelolaan peserta didik menurut Ari Hidayat dan Imam Machali sebagai berikut:¹⁰

- 1) Analisis kebutuhan peserta didik.
- 2) Rekrutmen peserta didik.
- 3) Seleksi peserta didik.
- 4) Orientasi.
- 5) Penempatan peserta didik.
- 6) Pembinaan dan pengembangan peserta didik.
- 7) Pencatatan dan pelaporan.
- 8) Kelulusan dan Alumni.

Oleh karena itu manajemen kesiswaan pendidikan bila dilihat dari segi tahapan dalam masa studi di sekolah/madrasah dapat dibagi menjadi tiga tahapan, yaitu, penerimaan siswa baru, pra proses pembelajaran dan persiapan studi lanjut atau bekerja. Dengan istilah lain, tiga tahapan tersebut dapat disebut dengan tahapan penjurangan, pemrosesan dan pendistribusian. Semua tahapan tersebut membutuhkan pengelolaan secara maksimal agar mendapatkan hasil yang maksimal pula.

2. Analisis Tenaga Kependidikan

USPN No. 20 Tahun 2003 menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Sedangkan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

⁸Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 138

⁹Ari Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah*, Yogyakarta; Kaukaba., hlm., 150

¹⁰*Ibid*

Peranan guru yang sangat penting tersebut bisa menjadi potensi besar dalam memajukan atau meningkatkan mutu pendidikan, atau sebaliknya bisa juga menghancurkannya. Ketika guru benar-benar berlaku profesional dan dapat mengelola pendidikan dengan baik, tentunya mereka semakin bersemangat dalam menjalankan tugasnya bahkan rela melakukan inovasi pembelajaran untuk kesuksesan pembelajaran peserta didik.¹¹

3. Analisis Sarana Fisik Sekolah

Sarana pendidikan adalah segala sesuatu yang meliputi peralatan dan perlengkapan yang langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah seperti gedung, ruangan, meja, kursi, alat peraga, buku pelajaran dan lain-lain. Sedangkan prasarana semua komponen yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pembelajaran di lembaga pendidikan tersebut seperti jalan menuju sekolah, halaman sekolah, tata tertib sekolah dan lain-lain. Sarana dan prasarana pendidikan dalam lembaga pendidikan sebaiknya dikelola dengan sebaik mungkin sesuai dengan ketentuan-ketentuan berikut;

- 1) Lengkap siap dipakai setiap saat, kuat, dan Awet.
- 2) Rapi, indah, bersih, anggun, dan asri sehingga menyejukkan pandangan dan perasaan siapapun yang memasuki kompleks lembaga pendidikan.
- 3) Kreatif, inovatif, responsif dan variatif sehingga dapat merangsang timbulnya imajinasi peserta didik.
- 4) Memiliki jangkauan waktu penggunaan yang panjang melalui perencanaan yang matang untuk menghindari kecenderungan bongkar pasang bangunan.
- 5) Memiliki tempat khusus untuk beribadah maupun pelaksanaan kegiatan sosio-religius seperti mushalla atau masjid

4. Analisis Kurikulum, Materi Pendidikan dan Proses Belajar Mengajar

Selama ini kurikulum di anggap sebagai penentu keberhasilan pendidikan.¹² Karena itu, perhatian para guru, dosen, kepala sekolah/madrasah, ketua rektor, maupun praktisi pendidikan terkonsentrasi pada kurikulum. Padahal kurikulum bukanlah penentu utama. Dalam kasus pendidikan di Indonesia misalnya, problem yang paling besar dihadapi bangsa ini sesungguhnya bukan problem kurikulum, meskipun bukan berarti kurikulum tidak menimbulkan problem, namun masalah kesadaran merupakan masalah yang besar. Yaitu lemahnya kesadaran untuk berprestasi, kesadaran untuk sukses, kesadaran untuk meningkatkan SDM, kesadaran untuk menghilangkan kebodohan, maupun kesadaran untuk berbuat yang terbaik.

5. Analisis Administrasi dan Keuangan Lembaga Pendidikan

Selama ini ada kesan bahwa keuangan adalah segalanya dalam memajukan suatu lembaga pendidikan. Tanpa dukungan finansial yang cukup, manajer lembaga pendidikan seakan tidak bisa berbuat banyak dalam upaya memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sebab mereka berpikir semua upaya memajukan senantiasa harus dimodali dengan uang.

Setidaknya ada dua hal yang menyebabkan timbulnya perhatian yang besar pada keuangan yaitu, *Pertama*, keuangan termasuk kunci penentu kelangsungan dan

11Mujamil Qomar, *Manajemn Pendidikan Islam, Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Bandung: Erlangga, 2007), hal. 129

12Mujamil Qomar, *Manajemn Pendidikan Islam, Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, ibid, hal. 149

kemajuan lembaga pendidikan. Kenyataan ini mengandung konsekuensi bahwa program-program pembaruan atau pengembangan pendidikan bisa gagal dan berantakan manakala tidak didukung oleh dana yang memadai. *Kedua*, lazimnya uang dalam jumlah besar sulit sekali didapatkan khususnya lembaga pendidikan swasta yang baru berdiri.

Sumber keuangan atau pembiayaan pada suatu sekolah/madrasah secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga sumber :

- a) Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun keduanya, bersifat umum dan khusus serta diperuntukkan bagi pendidikan.
- b) Orangtua atau peserta didik.
- c) Masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.¹³

b. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis Lingkungan Eksternal (ALE) berupa pencermatan dan identifikasi terhadap kondisi lingkungan di luar organisasi yang dapat terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, sosial, budaya, politik, ekologi dan keamanan. Pencermatan ini akan menghasilkan indikasi mengenai peluang (opportunities) dan tantangan (*threas*) organisasi dalam mewujudkan tujuan dan sasaran organisasi.¹⁴

1. Analisis lingkungan sosial masyarakat

Lembaga pendidikan perlu menangani masyarakat atau hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat. Kita harus menyadari bahwa masyarakat memiliki peranan yang sangat penting terhadap keberadaan, keberlangsungan bahkan kemajuan lembaga pendidikan. Setidaknya salah satu parameter penentu nasib lembaga pendidikan adalah masyarakat. Bila ada lembaga pendidikan maju, hampir bisa dipastikan salah satu faktor keberhasilan adalah keterlibatan masyarakat yang maksimal. Begitu pula sebaliknya, bila ada lembaga pendidikan yang memprihatinkan, salah satu penyebabnya bisa jadi masyarakat enggan mendukung. Sikap masyarakat ini bisa jadi akibat dari hal lain dalam kaitannya dengan lembaga pendidikan, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Masyarakat memiliki posisi ganda dalam lembaga pendidikan, yaitu sebagai objek dan sebagai subjek yang keduanya memiliki makna fungsional bagi pengadaan lembaga pendidikan. Ketika lembaga pendidikan sedang melakukan promosi penerimaan siswa/santri dan mahasiswa baru maka masyarakat menjadi objek mutlak dibutuhkan. Sementara itu respon terhadap promosi itu menempatkan mereka sebagai subjek yang memiliki kewenangan penuh untuk menerima atau menolaknya.

Selain itu hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain sebagai berikut:

- a) Memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak.
- b) Memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat.
- c) Menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.¹⁵

13E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep strategi dan Implementasi*, (Bandung; Remaja Rosda Karya, 2002), hal. 49

14Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi...* hal. 139

15E. Mulyasa, *Manajemen....* hal.. 50

2. Analisis Peranan Pemerintah dan Yayasan

Dalam menghadapi kebijakan pemerintah yang dinilai kurang berpihak pada pengembangan lembaga pendidikan, pengelola harus mampu memiliki jiwa untuk berbesar dan menanggung apa yang terjadi di kemudian hari terhadap kebijakan tersebut.¹⁶

Umumnya ketidaksesuaian kebijakan dengan apa yang ada di atas kertas dengan apa yang ada di lapangan dikarenakan tidak adanya kebijakan pendukung. Misalnya seperti penerapan kebijakan dalam menjalankan standar nasional pendidikan dalam bidang proses pembelajaran seperti yang tertuang dalam permendiknas No. 22, 23 dan 24 tahun 2006, yang mengamanatkan agar sekolah atau madrasah melaksanakan proses pembelajaran yang terencana dibuktikan dengan adanya para guru yang membuat silabus dan RPP. Kebijakan ini sebenarnya adalah langkah maju yang dilakukan oleh pemerintah dalam upaya pembelajaran yang efektif. Namun awalnya kebijakan ini juga berjalan tersendat-sendat dikarenakan ketika menerima kebijakan tersebut para pengelola madrasah merasa kesulitan karena kebijakan tersebut tidak diikuti dengan kebijakan pendukung seperti pengadaan pelatihan pembuatan silabus dan RPP yang merata diseluruh Indonesia, bantuan dana serta teknologi informasi dan komunikasi yang berkaitan dengan hal tersebut.¹⁷

C. Model Analisis Lingkungan Strategi

a. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*)

Analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi organisasi. Analisa ini didasarkan pada logika untuk dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).¹⁸

Analisis SWOT mempertimbangkan faktor lingkungan internal *strengths* dan *weakness* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi organisasi pendidikan. Analisa ini membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan sehingga dari analisis ini dapat diambil suatu keputusan strategi organisasi.

Ada beberapa tahapan dan langkah yang mesti ditempuh dalam melakukan analisis SWOT, antara lain: *Langkah pertama*, identifikasi kelemahan (internal) dan ancaman (eksternal, globalisasi) yang paling urgen untuk diatasi secara umum pada semua komponen pendidikan. *Langkah kedua*, identifikasi kekuatan (internal) dan peluang (eksternal) yang diperkirakan cocok untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang telah diidentifikasi pada langkah pertama. *Langkah ketiga*, lakukan analisis SWOT lanjutan setelah diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam konteks sistem manajemen pendidikan. *Langkah keempat*, rumuskan strategi-strategi yang direkomendasikan untuk menangani kelemahan dan ancaman, termasuk pemecahan masalah, perbaikan dan pengembangan lebih lanjut. *Langkah*

16Moh. Padil dan Angga Teguh Prasetyo, *Strategi Pengelolaan SD/MI Visioner*, (Malang: UIN Maliki Press, 2011), hal. 4

17Moh. Padil dan Angga Teguh Prasetyo, *Strategi Pengelolaan SD/MI Visioner...hal. 5*

18Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1998), hal. 19

kelima, tentukan prioritas penanganan kelemahan dan ancaman itu, dan disusun suatu rencana tindakan untuk melaksanakan program penanganan.

Tahapan dalam analisa SWOT berupa:

- a. Pengambilan data yaitu evaluasi faktor eksternal dan internal
- b. Analisis yaitu pembuatan matriks internal dan eksternal dan matriks SWOT
- c. Pengambilan keputusan.

Pengambilan data dapat dilakukan melalui wawancara ataupun analisis kuantitatif dan cara-cara lain. Tahap berikutnya adalah membuat matriks SWOT hingga terbentuk empat alternatif kemungkinan strategi seperti terlihat dalam gambar berikut:

Gambar 1. Matriks SWOT

	<i>STRENGTHS (S)</i>	<i>WEAKNESSES (W)</i>
<i>OPPORTUNITIES (O)</i>	Strategi SO Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Strategi WO Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
<i>THREATS (T)</i>	Strategi ST Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Setelah membuat matriks SWOT dan menentukan empat alternatif strategi, manajemen kemudian harus mengambil keputusan dengan merujuk pada strategi yang diperoleh dalam matriks SWOT.

b. Analisis TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*)

Seiring dengan perkembangan kebutuhan manusia dan pertumbuhan teknologi dari konvensional ke digital metode analisa SWOT Matrix mulai ditinggalkan. Sebab kekuatan (internal) belum tentu dapat memenuhi peluang pasar dengan baik dan mampu menghadapi tekanan atau tantangan. Saat ini berkembang analisa TOWS yang mengedepankan faktor eksternal dibandingkan faktor internal. Mereka terlebih dulu mempelajari dan menginvestigasi peluang faktor-faktor eksternal, karena dianggap bersifat lebih dinamis dan bersaing. Setelah mendapatkan informasi eksternal, barulah dilakukan beberapa penyesuaian sampai perbaikan potensi internal untuk menciptakan peluang menguntungkan.

Berdasarkan analisa TOWS Matrix tersebut kemudian dilakukan 4 langkah berikutnya, yaitu;

- a. Memaksimalkan potensi atau kekuatan
- b. Memastikan kelemahan tidak membebani usaha atau kemajuan.
- c. Memaksimalkan peluang yang tersedia
- d. Mengantisipasi segala bentuk tantangan dan menyediakan beberapa solusi.

Harold Koontz dan Heinz Weihrich menggambarkan matriks TOWS sebagai berikut:¹⁹

Berdasarkan analisa TOWS Matrix itu juga dihasilkan 4 strategi pencapaian target, yaitu:

- a. SO (*Aggressive Strategy*): Menggunakan kekuatan internal untuk mengambil kesempatan yang ada di luar.
- b. ST (*Diversification strategy*): Menggunakan kekuatan internal untuk menghindari ancaman yang ada di luar.
- c. WO (*Turn Around*): Menggunakan kesempatan eksternal yang ada untuk mengurangi kelemahan internal.
- d. WT (*Defensive strategy*): Meminimalkan kelemahan dan ancaman yang mungkin ada.

Gambar 2. Matriks TOWS

	<i>Internal strengths (S)</i>	<i>Internal weaknesses (S)</i>
<i>External Opportunities (O)</i>	SO strategy : Maxi-Maxi strategi yang berpotensi paling sukses, memanfaatkan kekuatan organisasi untuk memanfaatkan peluang	WO strategy : Mini-Maxi misalnya strategi, developmental untuk mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>External threats (T)</i>	ST strategy: Maxi-Mini misalnya, penggunaan kekuatan untuk mengatasi ancaman atau untuk menghindari ancaman	WT strategy: Mini-Mini misalnya, penghematan, likuidasi atau usaha patungan untuk meminimalkan baik kelemahan dan ancaman

Analisa TOWS Matrix lebih memastikan kita dapat memperhitungkan dan memanfaatkan dengan baik setiap peluang di luar untuk peningkatan bisnis. Di saat bersamaan kita juga dapat mengetahui dan memanfaatkan potensi internal. Dengan menganalisa eksternal tersebut (TOWS Matrix) kita juga mampu mengantisipasi tantangan dari setiap perubahan eksternal, bahkan mengubahnya (tantangan) menjadi peluang baru.

c. Analisis SWOT Lembaga Pendidikan Islam

SWOT adalah singkatan dari *strength, weaknesses, Opportunities and Threats* (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman). Analisis SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan, namun ia tetap merupakan alat yang efektif dalam menempatkan potensi institusi. SWOT dapat dibagi kedalam dua elemen – analisa internal yang berkonsentrasi pada prestasi institusi itu sendiri, dan analisa lingkungan.²⁰

¹⁹Heinz. W. dan Harold Koontz, *Essentials of Management seventh edition* (Tata McGraw-Hill, 2008), hal. 117

²⁰Edward Sallis, *Total Quality Management in Edukation (Manajemen Mutu Pendidikan)*, (Yogyakarta; IRCiSoD, 2012), hal. 221

Uji kekuatan dan kelemahan pada dasarnya merupakan audit internal tentang seberapa efektif performa institusi pada konteks eksternal atau lingkungan setempat sebuah institusi beroperasi. Analisis SWOT bertujuan untuk menemukan aspek-aspek penting dari hal-hal tersebut, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Tujuan pengujian ini adalah untuk memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mereduksi ancaman dan membangun peluang.

Strengths-kekuatan merupakan kondisi internal positif yang memberikan keuntungan. Kekuatan dalam lembaga sekolah/madrasah dapat berupa kemampuan-kemampuan khusus/spesifik, SDM yang memadai, image organisasi, kepemimpinan yang cakap dan lain-lain.²¹

Weaknes-kelemahan merupakan kondisi internal negatif yang dapat merendahkan penilaian terhadap sekolah/madrasah. Kelemahan dapat berupa rendahnya SDM yang dimiliki, produk yang tidak berkualitas, image yang tidak kuat, kepemimpinan yang buruk dan lain-lain.²²

Opportunity-peluang adalah kondisi sekarang atau masa depan yang menguntungkan sekolah/madrasah. Opportunity merupakan kondisi eksternal yang dapat memberikan peluang-peluang untuk kemajuan lembaga seperti adanya perubahan hukum, menurunnya pesaing, meningkatnya jumlah siswa baru.

Threats-tantangan adalah kondisi eksternal sekolah/madrasah, sekarang dan yang akan datang yang tidak menguntungkan. Tantangan ini dapat berupa munculnya pesaing-pesaing baru, penurunan jumlah siswa dan lain-lain.

Analisis SWOT itu sendiri dapat didefinisikan dengan suatu identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunities*), akan tetapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan(*weakness*) dan ancaman(*threats*).²³

Ada beberapa tahapan dan langkah yang mesti ditempuh dalam melakukan analisis SWOT, antara lain: *Langkah pertama*, identifikasi kelemahan (internal) dan ancaman (eksternal, globalisasi) yang paling urgen untuk diatasi secara umum pada semua komponen pendidikan. *Langkah kedua*, identifikasi kekuatan (internal) dan peluang (eksternal) yang diperkirakan cocok untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang telah diidentifikasi pada langkah pertama. *Langkah ketiga*, lakukan analisis SWOT lanjutan setelah diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam konteks sistem manajemen pendidikan. *Langkah keempat*, rumuskan strategi-strategi yang direkomendasikan untuk menangani kelemahan dan ancaman, termasuk pemecahan masalah, perbaikan dan pengembangan lebih lanjut. *Langkah kelima*, tentukan prioritas penanganan kelemahan dan ancaman itu, dan disusun suatu rencana tindakan untuk melaksanakan program penanganan.

Dengan analisis SWOT tersebut diharapkan lembaga pendidikan dapat melakukan langkah-langkah strategis. Setelah melakukan analisis SWOT, berikutnya adalah melakukan langkah-langkah strategis sebagaimana dapat dibagikan sebagai berikut:

21Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah*, (Yogyakarta; Kaukaba, 2012), hal. 166

22Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*

23Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama., 2008), hal. 19.

1. Kekuatan

Faktor-faktor kekuatan dalam lembaga pendidikan adalah kompetensi khusus atau keunggulan-keunggulan lain yang berakibat pada nilai plus atau keunggulan komparatif lembaga pendidikan tersebut. Hal ini bisa dilihat jika sebuah lembaga pendidikan harus memiliki *skill* atau keterampilan yang bisa disalurkan bagi peserta didik, lulusan terbaik/hasil andalan, maupun kelebihan-kelebihan lain yang membuatnya unggul bagi pesaing-pesaing serta dapat memuaskan *stakeholder* maupun pelanggan (peserta didik, orang tua, masyarakat dan bangsa).

Sebagai contoh bidang keunggulan, antara lain kekuatan pada sumber keuangan, citra yang positif, keunggulan kedudukan di masyarakat, loyalitas pengguna dan kepercayaan berbagai pihak yang berkepentingan. Sedangkan keunggulan lembaga pendidikan di era otonomi pendidikan antara lain ; sumber daya manusia yang secara kuantitatif besar, hanya saja perlu pembenahan dari kualitas. Selain itu *antusiasme* pelaksanaan pendidikan sangat tinggi, yang didukung sarana prasarana pendidikan yang cukup memadai. Hal ini dari faktor keunggulan lembaga pendidikan adalah kebutuhan masyarakat terhadap yang bersifat *transendental* sangat tinggi, dan itu sangat mungkin diharapkan dari proses lembaga pendidikan Islam.

Bagi sebuah lembaga pendidikan sangat penting untuk mengenali terhadap kekuatan dasar lembaga tersebut sebagai langkah awal atau tonggak menuju pendidikan yang berbasis kualitas tinggi. Mengenali kekuatan dan terus melakukan refleksi adalah sebuah langkah besar untuk menuju kemajuan dan keberhasilan bagi lembaga pendidikan.

2. Kelemahan

Segala sesuatu pasti memiliki kelemahan adalah hal yang wajar tetapi yang terpenting adalah bagaimana sebagai penentu kebijakan dalam lembaga pendidikan bisa meminimalisir kelemahan-kelemahan tersebut atau bahkan kelemahan tersebut menjadi satu sisi kelebihan yang tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan lain. Kelemahan ini bisa kelemahan dalam sarana dan prasarana, kualitas atau kemampuan tenaga pendidik, lemahnya kepercayaan masyarakat, tidak sesuai antara hasil lulusan dengan kebutuhan masyarakat atau dunia usaha dan industri dan lain-lain.

Untuk itu, beberapa faktor kelemahan yang harus segera dibenahi oleh para pengelola lembaga pendidikan, antara lain ; (1) lemahnya SDM dalam lembaga pendidikan. (2) sarana dan prasarana yang masih sebatas pada sarana wajib saja. (3) lembaga pendidikan swasta umumnya kurang bisa menangkap peluang, sehingga mereka hanya puas dengan keadaan yang dihadapi sekarang ini. (4) *input* lembaga pendidikan belum sepenuhnya bersaing dengan *output* lembaga pendidikan yang lain dan sebagainya.

3. Peluang

Peluang adalah suatu kondisi lingkungan eksternal yang menguntungkan bahkan menjadi formulasi dalam lembaga pendidikan. Formulasi lingkungan tersebut misalnya: (1) kecenderungan penting yang terjadi dikalangan peserta didik. (2) identifikasi suatu layanan pendidikan yang belum mendapat perhatian. (3) perubahan dalam keadaan persaingan. (4) hubungan dengan pengguna atau pelanggan dan sebagainya.

Peluang pengembangan lembaga pendidikan antara lain :

- a) Di era yang sedang krisis moral dan krisis kejujuran seperti ini diperlukan peran serta pendidikan agama Islam yang lebih dominan.
- b) Pada kehidupan masyarakat kota dan modern yang cenderung konsumtif dan hedonis, membutuhkan petunjuk jiwa, sehingga kajian-kajian agama berdimensi sufistik kian menjamur. Ini menjadi salah satu peluang bagi pengembangan lembaga pendidikan kedepan

4. **Ancaman**

Ancaman merupakan kebalikan dari sebuah peluang, ancaman meliputi faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan bagi sebuah lembaga pendidikan. Jika sebuah ancaman tidak ditanggulangi maka akan menjadi sebuah penghalang atau penghambat bagi maju dan peranannya sebuah lembaga pendidikan itu sendiri. Contoh ancaman tersebut adalah: minat peserta didik baru yang menurun, kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan tersebut dan lain-lain.

d. Contoh dari Analisis SWOT dalam Lembaga Pendidikan

Analisis SWOT secara sederhana dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah organisasi, serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya. SWOT adalah perangkat umum yang didesain dan digunakan sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam berbagai terapan. Tentunya dalam menganalisis SWOT, tidak hanya terjadi didalam lembaga karang taruna saja, ataupun dalam lembaga usaha lainnya. Tentunya dilembaga pendidikan pun ada. Nah disini terdapat berbagai contoh analisis SWOT dalam lembaga pendidikan, diantaranya:

1. **Kekuatan:**

- *Knowledge* atau kepakaran yang dimiliki
- Lulusan yang dihasilkan atau pelayanan yang unik
- Lokasi tempat lembaga pendidikan berada
- Kualitas lulusan atau proses

2. **Kelemahan:**

- Kurangnya sosialisasi dan pengetahuan lembaga pendidikan.
- Lulusan yang tidak dapat dibedakan dengan lulusan lembaga pendidikan / lembaga pendidikan lain.
- Lokasi lembaga pendidikan yang terpencil
- Kualitas lulusan yang jelek
- Reputasi yang buruk

3. **Peluang:**

- Lembaga yang terus berkembang dan pendidikan yang merupakan kebutuhan bagi masyarakat.
- Adanya pendidikan berbasis internasional
- Peluang LPI yaitu karena lembaga pendidikan yang tidak sanggup memenuhi permintaan masyarakat.

4. **Ancaman :**

- Adanya lembaga pendidikan Islam baru di area yang sama
- Persaingan harga dengan lembaga pendidikan lain.
- Lembaga pendidikan lain mengeluarkan lulusan baru yang inovatif
- Lembaga pendidikan lain memegang pangsa pasar terbesar

D. Faktor Kunci Keberhasilan

Faktor kunci keberhasilan/KSF (*Key Success Factors*) merupakan faktor-faktor internal perusahaan/organisasi, meliputi sumber daya dan kompetensi yang paling kritis atau paling penting yang mungkin digunakan oleh suatu organisasi dalam suatu industri/lembaga sebagai alat utama untuk menangkap peluang dan mengatasi ancaman agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan serta meningkatkan posisi kompetitif perusahaan/organisasi.

1. Identifikasi KFS dapat dilakukan dengan melihat faktor-faktor internal kunci yang berpotensi menjadi KSF meliputi produk dan pemasaran, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, SDM di organisasi, keuangan, manajemen mutu, serta sistem informasi yang digunakan.
2. Mempelajari informasi tentang sejarah pertumbuhan perusahaan/organisasi dengan menganalisis faktor apa saja yang penting yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan/organisasi. Namun kondisi masa lalu tersebut hanya sebagai pelajaran dalam menyusun strategi untuk menghadapi masa depan.
3. Mengidentifikasi KSF dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat bantu yang memiliki empat perspektif, yaitu proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, keuangan, serta pelanggan.
4. Menganalisis rantai nilai dengan cara memandang sistematis serangkaian kegiatan yang dilakukan perusahaan/organisasi untuk memuaskan pelanggan yang dilayaninya.²⁴

Untuk melaksanakan manajemen masyarakat lembaga pendidikan Islam secara optimal, sebaiknya ditempuh beberapa strategi berlapis, dari yang bersifat usaha internal, maupun eksternal. Strategi tersebut meliputi urutan sebagai berikut:

1. Membangun citra (*image building*) yang baik pada lembaga pendidikan Islam dengan kejujuran, amanat, dan transparansi pengelolaan. Terutama, kemampuan membuktikan wujud nyata hasil pendanaan yang diterima dari negara maupun masyarakat.
2. Membangun kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan Islam dengan menunjukkan prestasi akademik dan prestasi nonakademik kepada masyarakat luas. Prestasi akademik berupa nilai rapor, ijazah, NEM. Nilai cerdas cermat, nilai olimpiade, dan nilai lomba karya ilmiah. Sementara itu, prestasi nonakademik bisa berupa prestasi kejuaraan olah raga, seni, usaha kesehatan sekolah, pramuka dan lain sebagainya.
3. Menyosialisasikan dan mempublikasikan kelebihan-kelebihan lembaga pendidikan Islam kepada masyarakat luas terutama yang sesuai dengan selera masyarakat.
4. Mengundang masyarakat luas untuk berkunjung ke dalam lembaga pendidikan Islam, baik saat menerima rapor, perayaan hari-hari besar nasional dan keagamaan, wisuda, maupun acara pertemuan khusus orang-orang tertentu untuk membina kegiatan di sekolah.
5. Mengunjungi tokoh-tokoh masyarakat. Pihak lembaga hendaknya juga melibatkan diri dalam acara-acara yang dilaksanakan oleh masyarakat.

24M. Husni Mubarak, *Manajemen Strategi*, (Kudus: STAIN Kudus, 2009), hal. 32-33

Apabila semua strategi ini ditempuh dengan tertib, maka ada keseimbangan antar kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan Islam dengan pendekatan-pendekatan yang ditempuh oleh manajer lembaga pendidikan Islam. Kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan Islam terjadi karena kejujuran pihak lembaga, sifat yang amanah, dan transparansi.

E. Analisis

Dalam pelaksanaan roda organisasi baik itu organisasi publik maupun lainnya maka dibutuhkan pengelolaan yang profesional. Agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, maka perlu analisa dan memperhitungkan kemungkinan yang akan dihadapi dalam organisasi Manajemen strategik yaitu proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan yang berhubungan dengan hal vital dan berkesinambungan bagi suatu organisasi. Konsep manajemen strategik digunakan di dunia pendidikan untuk lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Salah satu caranya adalah model analisa SWOT. Model analisa SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi organisasi.

Selain itu menurut penulis, lembaga pendidikan itu ibarat sebuah kedai makanan. Suatu misal jualan Mie Ayam. Sama-sama jualan mie ayam tetapi mengapa mie ayam A lebih laris dari pada mie ayam B? Padahal mie ayam A harganya jauh lebih mahal. Ternyata kalau dianalisa manajemen strategik yang diterapkan adalah lebih mementingkan kepuasan pelanggan mulai dari parkirnya luas, gedungnya bagus, makanannya enak dan fresh, pelayanannya ramah, ada salah satu karakter rasa yang diunggulkan, tersedia saran dan kritik sehingga selalu menjaga kualitas.

Begitu juga lembaga pendidikan, jika ingin lembaga pendidikan Islam itu berhasil baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya maka manajemen strategik yang diterapkan kuncinya adalah jagalah mutunya dan bekerja secara profesional. Yaitu dengan melibatkan semua unsur di lembaga pendidikan, bekerja secara profesional mulai dari pendidik, siswa, kamad, TU, satpam, tukang kebun, komite, yayasan, tetangga dan pemerintah yang ada.

Kesimpulan

Pengertian Analisis Strategi yaitu tindakan perencanaan yang cermat dalam mencapai dan mengevaluasi sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan bersama yang diinginkan . Analisis Strategi yang bisa dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam yaitu dengan cara Analisis Lingkungan Eksternal (ALE) yaitu berupa pencermatan dan identifikasi terhadap kondisi lingkungan di luar organisasi yang dapat terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, sosial, budaya, politik, ekologi dan keamanan dan dengan analisis Lingkungan Internal (ALI) yaitu berupa pencermatan dan identifikas terhadap kondisi internal organisasi, menyangkut organisasi, biaya operasional, efektifitas organisasi, sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun dana yang tersedia.

Salah satu Model Analisis Strategi di Lembaga Pendidikan Islam adalah model analisa SWOT, analisa TOWS ataupun Ballance Scored Card. Model analisa SWOT didasarkan pada logika dengan memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*)

dan ancaman (*threats*). Sedangkan Model Analisa TOWS adalah pengembangan dari model SWOT analisa dengan mengedepankan faktor eksternal dibandingkan faktor internal. Untuk keberhasilan lembaga pendidikan islam sebaiknya ditempuh beberapa strategi berlapis, dari yang bersifat usaha internal, maupun eksternal.

Daftar Pustaka

- Al-'Asqolaani, Imam, 2004. *Fathul Baari syarah Shahih Al- Bukhari*, Kairo: Dar al-Hadis.
- Departemen Agama, 2006. *Al-Qur'an dan Terjemahan*, Kudus, PT. Menara Kudus.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2008. *Kamus Besar Indonesia*, Jakarta:Pusat Bahasa.
- Engkoswara dan Aan Komariah, 2010. *Administrasi Pendidikan*, Bandung; Alfabeta.
- Hidayat, Ara dan Imam Machali, 2012. *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah*, Yogyakarta; Kaukaba.
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep strategi dan Implementasi*, Bandung; Remaja Rosda Karya.
- _____. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung; PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung; PT. Remaja Rosdakarya.
- Mubarok, M. Husni, 2009. *Manajemen Strategi*, Kudus: STAIN Kudus
- Padil, Moh. dan Angga Teguh Prasetyo, 2011. *Strategi Pengelolaan SD/MI Visioner*, Malang: UIN Maliki Press.
- Qomar, Mujamil 2013. *Strategi Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga.
- _____, 2007. *Manajemn Pendidikan Islam, Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Bandung: Erlangga.
- Rangkuti, Freddy, 2008. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sallis, Edward, 2012. *Total Quality Management in Edukation (Manajemen Mutu Pendidikan)*, Yogyakarta; IRCiSoD.
- W. Heinz. dan Haroold Koontz, 2008. *Essentials of Management seventh edition* Tata McGraw-Hill.