

Analisis TOWS-K dan SWOT

(Studi Kasus Sekolah Tinggi Agama Islam Ma'had Aly Al-Hikam Malang)

Mochamad Nurcholiq

Sekolah Tinggi Agama Islam Ma'had Aly Al-Hikam Malang

Abstract

Talking about strategic management (MS), automatic also talks about TOWS-K and SWOT analysis. TOWS-K analysis is often equated with a SWOT analysis, because they pay attention to internal variables, namely Strength (S) and Weakness (W) and external variables, namely Opportunities (O) and Threats (T). This research was conducted at the Institute of Islamic Religion Ma'had Aly Al-Hikam Malang (STAIMA Al-Hikam Malang). Researchers used a qualitative approach with a type of case study. Qualitative research is intended to explore and understand the meaning of social problems. This study examines and explores the four variables in TOWS-K and SWOT owned by STAIMA Al-Hikam Malang. From the results of both analysis, it was found that STAIMA Al-Hikam Malang was in good condition.

Keywords: TOWS-K, SWOT and Strategic Management

Abstrak

Berbicara tentang manajemen strategi (MS), otomatis juga berbicara tentang analisis TOWS-K dan SWOT. Analisis TOWS-K sering disamakan dengan analisis SWOT, karena keduanya sama-sama mencermati variabel internal yakni Strengths (S)/kekuatan dan Weakness (W)/kelemahan serta variabel eksternal yakni Opportunities (O)/peluang dan Threats (T)/ancaman. Penelitian ini berada di Sekolah Tinggi Agama Islam Ma'had Aly Al-Hikam Malang (STAIMA Al-Hikam Malang). Peneliti menggunakan pendekatan

Corresponding author: choliq7791@gmail.com

EVALUASI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam is licensed under

The CC BY License (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

kualitatif dengan jenis studi kasus. Penelitian kualitatif dimaksudkan untuk mengeksplor dan memahami makna dari masalah-masalah sosial. Penelitian ini mencermati dan menggali variabel empat variabel dalam TOWS-K dan SWOT yang dimiliki STAIMA Al-Hikam Malang. Dari hasil analisis keduanya didapatkan bahwa STAIMA Al-Hikam Malang berada dalam kondisi yang baik.

Kata Kunci: TOWS-K, SWOT dan Manajemen Strategi

1. Pendahuluan

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi memiliki dampak pada lembaga pendidikan khususnya di sisi perkembangannya. Dampak ini dirasakan oleh semua level lembaga pendidikan, mulai dari sekolah dasar bahkan pada pendidikan usia dini hingga pendidikan tinggi (Perguruan Tinggi/PT). Salah satu dampaknya adalah semakin selektifnya masyarakat dalam menentukan dan memilih lembaga pendidikan bagi putra putrinya. Dan inilah yang menjadi titik awal terjadinya persaingan atau kompetisi di antara lembaga-lembaga pendidikan.

Persaingan atau kompetisi ini harus dihadapi oleh semua level lembaga pendidikan dalam kondisi siap atau tidak siap. Pemikiran yang mendasar melalui penerapan manajemen strategis harus dilakukan agar dapat memprediksi kecenderungan pasar dan peluang-peluang memperoleh keuntungan bersaing¹. Manajemen strategis dimulai dari adanya perencanaan yang mendalam dengan menerapkan analisis TOWS-K dan SWOT. Adanya pelacakan yang mendalam dalam ranah ancaman, peluang, kelemahan, dan kekuatan akan memberikan gambaran yang menyeluruh kesiapan lembaga pendidikan dalam menghadapi kompetitor. Lembaga pendidikan dapat menggunakan strategi tepat guna (antara TOWS-K dan SWOT) yang diperlukan oleh lembaga tersebut sehingga akan berguna bagi lembaga pendidikan dalam menghadapi kompetisi yang kian ketat.

¹ Sagala, Syaiful. Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. ALFABETA. Bandung, 2007, hal. 128.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian yang memanfaatkan wawancara terbuka, observasi, dan dokumentasi untuk menelaah dan memahami sikap, perilaku, dan perasaan subyek penelitian. Penelitian kualitatif dimaksudkan untuk mengeksplorasi dan memahami makna dari masalah-masalah sosial khususnya pengelolaan STAIMA Al-Hikam Malang. Adapun jenis penelitian yang digunakan yakni studi kasus. Studi kasus sebagai penelitian yang menyelidiki suatu program, peristiwa, aktivitas, proses atau sekelompok individu.²

3. Tinjauan Pustaka

a. Manajemen Strategi

Manajemen adalah pengelolaan organisasi secara holistic. Juga dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan sekumpulan kegiatan yang diawali proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian pada seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi. Dalam pengelolaan ini diperlukan prinsip yaitu empirik, objektif, terukur, dan holistik.

Strategi adalah “apa” yang seharusnya dikerjakan atau mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*),³ Tujuan sebuah lembaga menggunakan strategi adalah untuk mendukung dalam pengambilan keputusan dan menjadi sarana dalam koordinasi dan komunikasi.⁴

Ada perbedaan antara strategi dan taktik walaupun ada yang menyamakan keduanya. Taktik mengarah pada upaya mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing the things right*) atau “bagaimana” untuk mengerjakan sesuatu.

² Cresswell, John. W. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2010, hal. 5.

³ Sri Wahyudi, Agustinus, *Manajemen strategik: pengantar proses berpikir strategic*. Binarupa Aksana, Jakarta, 1996, hal, 16.

⁴ James C Craig & Robert M Grant, *Manajemen Strategi*, Elex Media Komputindo , Jakarta. hal. 23.

Manajemen strategis merupakan istilah yang sangat dekat dengan teori ekonomi dan atau bisnis atau manajemen bisnis.⁵ mendefinisikan manajemen strategis sebagai seni dan ilmu pengetahuan yang merumuskan (memformulasikan), mengimplementasikan, dan menilai keputusan-keputusan yang *cross-functional* yang memungkinkannya suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya (*objectives*).

Ada dua kegiatan dalam manajemen strategis yang berkaitan satu sama lain, yaitu perencanaan strategis dan pelaksanaan strategis. Perencanaan strategis berkaitan dengan kegiatan analisis pada faktor internal lembaga (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman). Dalam menganalisa faktor internal lembaga ini digunakan analisis SWOT. Adapun pelaksanaan strategis merupakan kelanjutan dari perencanaan strategis. Dalam pelaksanaan strategis sering ditemukan kendala khususnya tidak sinkronnya antara perencanaan dengan kondisi yang saat implementasi. Maka dalam pelaksanaan strategis perluantisipasi kendala-kendalanya.

b. Analisis TOWS-K (*Threats (T), Opportunities (O), Weakness (W), Strengths (S), dan Klasik (K)*)

Analisis TOWS diperkenalkan oleh Heinz Wehrich pada tahun 1982 di *University of San Fransisco*. Sedangkan K adalah istilah singkatan dari Klasik yang menggambarkan kesederhanaan proses penyusunannya dari berbagai macam analisis TOWS yang ada.⁶ Sedangkan matriks TOWS-K ini terdiri dari 8 sel yang terbagi menjadi 2 kelompok, yakni; pertama, kelompok inventori variabel internal dan eksternal dan kedua, kelompok implikasi strategis dari variabel-variabel tersebut.

Penyusunan matriks TOWS-K ada tiga tahapan.⁷ Pertama, pihak internal (pengurus lembaga pendidikan atau organisasi) dapat dibantu oleh konsultan melakukan indentifikasi inventori internal (kekuatan dan kelemahan) yang dirasakan saat ini. Kedua, menginventarisir kondisi

⁵ Nugroho, M Qudrat. Materi Pokok Manajemen Stratejik Pemerintah. Universitas Terbuka. Tangerang. Hal, 2.

⁶ Suwarsono Muhammad, Matriks & Skenario dalam Strategi. Unit Penerbit dan Percetakan SKIM Yogyakarta, 2008, hal. 157.

⁷ David, Fred R. Strategic Management. Englewood Cliff: Prentice, hal. 200.

lingkungan luar yang dapat mempengaruhi keberadaan lembaga pendidikan atau organisasi di masa yang akan datang. Kondisi lingkungan luar ini bisa berupa peluang atau kesempatan untuk berkembang ataupun kondisi yang mengancam keberadaan lembaga pendidikan. Dalam mengidentifikasi inventori internal dan menginventarisir kondisi lingkungan luar perlu menghindari daftar variabel yang meluas atau banyak. Indikator yang diinventarisir dan diidentifikasi tidak melebihi 10 indikator. Cara mengidentifikasi bisa menggunakan prinsip manajemen fungsional atau tujuh komponen organisasi (struktur, sistem, strategi, gaya, kemampuan, staf, dan nilai bersama).

Tahapan ketiga adalah merumuskan strategi yang dimungkinkan dapat diimplementasikan pada kondisi lembaga pendidikan yang relevan. Pelebaran antaran kekuatan dan peluang, kekuatan dan ancaman, kelemahan dan peluang, serta kelemahan dan ancaman.

Di samping analisa SWOT, penting juga dilakukan analisa TOWS. Sangat penting untuk melihat apa ancaman yang akan kita hadapi daripada melihat peluang terlebih dahulu. Tapi tentu saja, ada bahayanya jika terlalu banyak memikirkan ancaman. Kapan bisa maju? Oleh karena itu, perlu melihat ancaman terlebih dahulu, baru kemudian mencari peluang dari ancaman tersebut. Dan begitu pula, lebih baik untuk melihat apa kelemahan orang terlebih dahulu, kemudian apa kelebihanannya. Jika terlalu fokus pada kelebihan seseorang, maka dengan mudahnya melupakan kelemahannya dan melalaikan ancaman. Akan lebih baik jika menggunakan pendekatan TOWS daripada SWOT. Jika TOWS melihat dari dalam ke luar, maka SWOT menggunakan pendekatan sebaliknya, melihat dari luar ke dalam.

Strategi SO menggunakan kekuatan internal lembaga pendidikan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat dipakai untuk memanfaatkan tren dan peristiwa eksternal. Organisasi umumnya akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT supaya mereka dapat masuk ke dalam situasi di mana mereka dapat menerapkan strategi SO. Jika perusahaan mempunyai kelemahan besar, perusahaan akan berusaha keras untuk mengatasinya dan membuatnya menjadi kekuatan. Kalau menghadapi ancaman besar, sebuah organisasi

akan berusaha menghindarinya agar dapat memusatkan perhatian pada peluang.⁸

Strategi WT bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang peluang eksternal yang besar ada, tetapi kelemahan internal sebuah lembaga pendidikan membuatnya tidak mampu memanfaatkan peluang itu. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat pasti selalu menghadapi ancaman frontal dalam lingkungan eksternal. Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang dihadapkan pada berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal, sesungguhnya dalam posisi yang berbahaya. Faktanya, lembaga pendidikan itu mungkin harus berjuang agar dapat bertahan, atau melakukan merger, rasionalisasi, menyatakan pailit atau memilih dilikuidasi.⁹

c. Analisis SWOT (*Strengths (S), Weakness (W), Opportunities (O), Threats (T)*)

Analisis SWOT dibutuhkan untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal dari organisasi bagi manajemen lembaga. Analisis SWOT lebih kuantitatif dibanding matrik TOWS-K.¹⁰ Analisis SWOT ini mengidentifikasi peluang dan ancaman dari faktor eksternal serta kekuatan dan kelemahan dari faktor internal. Faktor internal yang berupa peluang dan ancaman merujuk pada peristiwa dan budaya ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan persaingan yang dapat menguntungkan atau merugikan suatu organisasi secara berarti di masa depan. Faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman sebagian besar di luar kendali suatu organisasi.

Kekuatan dan kelemahan adalah segala kegiatan dalam kendali organisasi dan terjadi di dalam organisasi yang bisa dilakukan dengan

⁸ Suwarsono Muhammad, hal. 18.

⁹ Suwarsono Muhammad, hal. 19.

¹⁰ Suwarsono Muhammad, hal. 31.

sangat baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan tersebut ada dalam kegiatan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen di setiap perusahaan. Mengenali dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi di bidang-bidang fungsional dari bisnis merupakan kegiatan manajemen strategis.

4. Hasil dan Pembahasan

Dari penelitian di STAIMA Al-Hikam Malang terkait dengan variabel internal (SW) dan eksternal (OT), dapat dipaparkan hasil penelitiannya sebagai berikut:

No.	Kekuatan/ <i>Strengths</i> (S)
1	Institusinya telah terakreditasi B
2	Lebih dari 80% dosen dan tenaga kependidikan usianya produktif
3	Jaringan pengurusnya tersebar di Indonesia
4	Pendirinya menjadi <i>Icon</i> di masyarakat
5	Jumlah mahasiswa dari 3 prodi mendekati 1000

No.	Kelemahan/ <i>Weakness</i> (W)
1	Dosen yang bergelar Doktor masih di bawah 10%
2	Jumlah dosen dan tenaga kependidikan kurang ekuivalen dengan kebutuhan
3	Kebijakan atau pedoman belum menjadi prioritas
4	Lokasi yang sempit di perkotaan
5	Diversifikasi

No.	Peluang/ <i>Opportunities</i> (O)
1	Lulusan STAIMA Al-Hikam Malang masih dicari oleh masyarakat
2	Tidak ada syarat lembaga negeri dalam penerimaan aparatur sipil Negara (ASN)
3	Terbukanya kesempatan mendirikan program studi lain
4	Perhatian masyarakat pada lembaga <i>boarding</i>
5	Banyak lembaga yang memberikan beasiswa (negeri atau swasta)

No.	Ancaman/ <i>Threats</i> (T)
-----	-----------------------------

1	Semakin banyak berdiri prodi keagamaan di semua perguruan tinggi
2	Banyak perguruan tinggi yang menawarkan beasiswa
3	Banyak perguruan tinggi negeri yang membuka kelas non-reguler (kelas sore)
4	Semakin rumitnya sistem akreditasi institusi dan program studi
5	Tidak ada <i>funding</i> dari pemerintah

a. Analisis TOWS-K

Dari paparan data di atas yakni variabel internal (SW) dan eksternal (OT), maka analisis TOWS-K adalah sebagai berikut:

		Strengths (S)		Weakness (W)	
		INTERNAL	1	1	Institusinya telah terakreditasi B
2	2		Lebih dari 80% dosen dan tenaga kependidikan usianya produktif	2	Jumlah dosen dan tenaga kependidikan kurang ekuivalen dengan kebutuhan
3	3		Jaringan pengurusnya tersebar di Indonesia	3	Kebijakan atau pedoman belum menjadi prioritas
4	4		Pendirinya menjadi <i>icon</i> di masyarakat	4	Lokasi yang sempit di perkotaan
5	5		Jumlah mahasiswa dari 3 prodi mendekati 1000	5	Diversifikasi
EKSTERNAL		Strategi SO		Strategi WO	
Opportunities (O)		Strategi SO		Strategi WO	
1	Lulusan STAIMA AI-	1	Pemasaran ditekankan pada	1	Kesempatan untuk

	Hikam Malang masih dicari oleh masyarakat		nama besar pendiri		memperbanyak program studi
2	Tidak ada syarat lembaga negeri dalam penerimaan aparatur sipil Negara (ASN)	2	Dipercepat pendirian prodi baru		
3	Terbukanya kesempatan mendirikan program studi lain	3	Jejaring yang luas dimanfaatkan untuk mendapatkan beasiswa/donatur		
4	Perhatian masyarakat pada lembaga <i>boarding</i>				
5	Banyak lembaga yang memberikan beasiswa (negeri atau swasta)				
	Threats (T)		Strategi ST		Strategi WT
1	Semakin banyak berdiri prodi keagamaan di semua perguruan tinggi	1	Jejaring yang luas digunakan untuk menjadi donator dalam pengembangan lembaga	1	Meningkatkan rasa memiliki pada seluruh sivitas akademika
2	Banyak perguruan tinggi yang				

	menawarkan beasiswa				
3	Banyak perguruan tinggi negeri yang membuka kelas non-reguler (kelas sore)				
4	Semakin rumitnya sistem akreditasi institusi dan program studi				
5	Tidak ada <i>funding</i> dari pemerintah				

Dari hasil paparan analisis internal dan eksternal di atas, dapat diformulasikan strategi yang dapat ditempuh oleh STAIMA Al-Hikam Malang sebagai berikut:

- 1) Dengan adanya nama besar pendiri STAIMA Al-Hikam Malang, maka setiap perilaku pemasaran harus selalu menyertakan nama pendiri.
- 2) Jejaring yang selama ini sudah ada, harus dimonitor dan dievaluasi, karena masyarakat masih memiliki jiwa kepemilikan yang tinggi.
- 3) Dengan memperbanyak varian program studi, menjadi pilihan dalam meningkatkan animo masyarakat dalam menentukan pilihan belajar di STAIMA Al-Hikam Malang,
- 4) Peningkatan motivasi dan rasa memiliki lembaga harus selalu diusahakan.

b. Analisis SWOT

Sedangkan analisis SWOT pada STAIMA Al-Hikam Malang digunakan matriks SWOT dengan empat kuadran seperti tergambar dalam paparan berikut:

No	Variabel dan Indikator	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan/<i>Strenghts</i> (S)				
1	Institusinya telah terakreditasi B	0,30	5	1,50
2	Lebih dari 80% dosen dan tenaga kependidikan usianya	0,15	3	0,45
	Produktif			
3	Jaringan pengurusnya tersebar di Indonesia	0,20	3	0,60
4	Pendirinya menjadi <i>Icon</i> di masyarakat	0,20	4	0,80
5	Jumlah mahasiswa dari 3 prodi mendekati 1000	0,15	5	0,75
Total				4,10
Kelemahan/<i>Weakness</i> (W)				
1	Dosen yang bergelar Doktor masih di bawah 10%	0,20	3	0,60
2	Jumlah dosen dan tenaga kependidikan kurang ekuivalen dengan kebutuhan	0,15	2	0,30
3	Kebijakan atau pedoman belum menjadi prioritas	0,20	3	0,60
4	Lokasi yang sempit di perkotaan	0,20	3	0,60
5	Diversifikasi	0,25	3	0,75
Total				2,85
Peluang/<i>Opportunities</i> (O)				
1	Lulusan STAIMA Al-Hikam Malang masih dicari oleh masyarakat	0,30	4	1,20
2	Tidak ada syarat lembaga negeri dalam penerimaan aparatur sipil	0,20	3	0,60

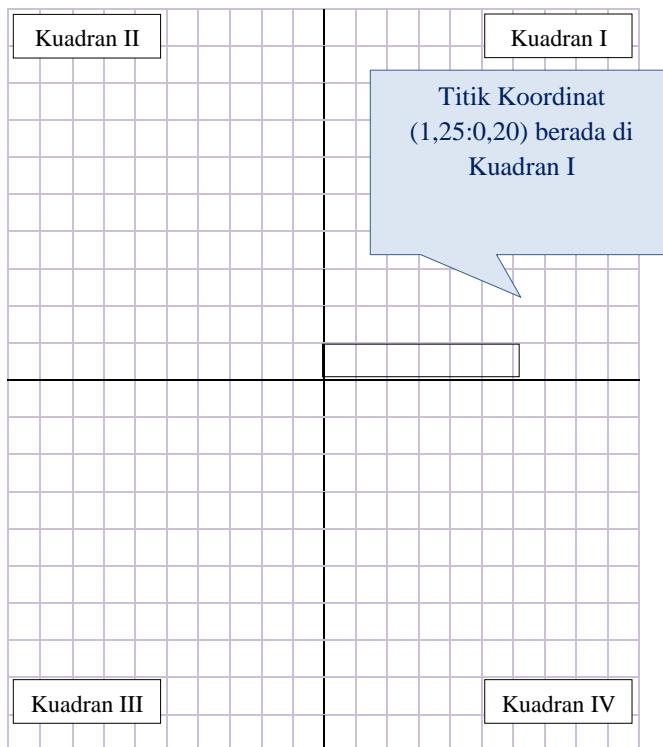
	Negara (ASN)			
3	Terbukanya kesempatan mendirikan program studi lain	0,20	4	0,80
4	Perhatian masyarakat pada lembaga <i>boarding</i>	0,15	4	0,60
5	Banyak lembaga yang memberikan beasiswa (negeri atau swasta)	0,15	3	0,45
Total				3,65
Ancaman/Threats (T)				
1	Semakin banyak berdiri prodi keagamaan di semua perguruan tinggi	0,25	3	0,75
2	Banyak perguruan tinggi yang menawarkan beasiswa	0,20	4	0,80
3	Banyak perguruan tinggi negeri yang membuka kelas non-reguler (kelas sore)	0,25	4	1,00
4	Semakin rumitnya sistem akreditasi institusi dan program studi	0,20	3	0,60
5	Tidak ada <i>funding</i> dari pemerintah	0,10	3	0,30
Total				3,45

Selisih nilai tertimbang STAIMA Al-Hikam Malang dari tabel di atas adalah:

Nilai Tertimbang Kekuatan STAIMA Al-Hikam Malang	4,10
Nilai Tertimbang Kelemahan STAIMA Al-Hikam Malang	2,85
Selisih Positif	1,25

Nilai Tertimbang Peluang STAIMA Al-Hikam Malang	3,65
Nilai Tertimbang Ancaman STAIMA Al-Hikam Malang	3,45
Selisih Positif	0,20

Dari data nilai tertimbang STAIMA Al-Hikam Malang di atas menunjukkan bahwa selisihnya positif. Angka selisih kekuatan dan kelemahan menjadi ordinat dalam garis x, sedangkan selisih peluang dan ancaman menjadi ordinat dalam garis y. Perilaku manajemen STAIMA Al-Hikam Malang dengan melihat hasil selisih ini yaitu $x = 1,25$ dan $y = 0,20$ dapat digambarkan dalam matrik empat kuadran sebagai berikut:



Titik koordinat yang didapatkan dari hasil analisis SWOT di atas yang menunjukkan STAIMA Al-Hikam Malang berada di kuadran I dapat diformulasikan strateginya:

- 1) Nilai absis dan ordinat menunjukkan angka positif ($x = 1,25$ dan $y = 0,20$), walaupun tidak sempurna.

- 2) Posisi ini menandakan sebuah “usaha” atau organisasi yang kuat dan masih berpeluang.
- 3) Freddy Rangkuti, mengatakan bahwa jika lembaga di kuadran 1 maka posisi ini mendukung strategi agresif karena memiliki kekuatan dan peluang.¹¹

5. Kesimpulan

Berangkat dari analisis TOWS-K, menggambarkan bahwa: a) nama besar pendiri masih menjadi daya tarik yang kuat dalam pengenalan STAIMA Al-Hikam Malang; b) jejaring yang dimiliki lembaga sudah luas, dan ini sangat memungkinkan digunakan dalam rangka penyebaran informasi dan menjaring donator atau *funding* dalam memberikan beasiswa, dan c) memperluas donator dalam rangka memperkuat *funding* dalam perluasan lokasi.

Sedangkan dari analisis SWOT, didapatkan gambaran bahwa: a) selisih nilai kekuatan dan kelemahan menunjukkan selisih positif yakni (1,25) dan menjadi titik abis, b) selisih nilai peluang dan ancaman menunjukkan selisih positif juga yakni (0,20) dan menjadi titik ordinat. Dari dua selisih ini menunjukkan bahwa posisi STAIMA Al-Hikam Malang berada di kuadran I (antara kekuatan dan peluang) dengan titik koordinat (1,25 : 0,20).

6. Saran

Penelitian tentang Analisis TOWS-K dan SWOT yang dilakukan di Sekolah Tinggi Agama Islam Ma’had Aly Al-Hikam Malang ini masih dasar, yang terbatas dalam beberapa hal khususnya dalam mendapatkan data dari informan dan dokumen. Akan tetapi, data yang saat ini digunakan dalam penelitian ini kiranya sudah bisa dijadikan langkah awal dalam mendapatkan gambaran yang menyeluruh posisi STAIMA Al-Hikam Malang khususnya di era industri dan era yang akan datang.

¹¹ Rangkuti, Freddy. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama, 2014, hal. 20.

Referensi

Cresswell, John. W. Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed, Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2010.

David, Fred R. Strategic Management. Englewood Cliff: Prentice.

Rangkuti, Freddy. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama, 2014.

Retnowati, Analisis CSF, SWOT dan TOWS, Studi Kasus: PT Intan Pariwara Klaten

Sagala, Syaiful. Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. ALFABETA. Bandung, 2007.

Sarwono Muhammad, Matriks & Skenario dalam Strategi. Unit Penerbit dan Percetakan SKIM Yogyakarta, 2008.

Sri Wahyudi, Agustinus, Manajemen strategik: pengantar proses berpikir strategic. Binarupa Aksana, Jakarta, 1996.

Wehrich, Heinz. The TOWS Matrix-A Tool for Situational Analysis. Long Range Planning 15, 1982.