

Dr. Imas Masriah, S.Pd., M.Pd.

# Manajemen Strategik *dan* Transformasi Digital Pendidikan



# Manajemen Strategik *dan* Transformasi Digital Pendidikan

Dr. Imas Masriah, S.Pd., M.Pd.



---

## MANAJEMEN STRATEGIK DAN TRANSFORMASI DIGITAL PENDIDIKAN

---

Ditulis oleh:

**Dr. Imas Masriah, S.Pd., M.Pd.**

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

**PT. Literasi Nusantara Abadi Grup**

Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Blok B11 Merjosari

Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: literasinusantaraofficial@gmail.com

Web: [www.penerbitlitnus.co.id](http://www.penerbitlitnus.co.id)

Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



---

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip  
atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku  
dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

---

Cetakan I, November 2025

Perancang sampul: Muhammad Ridho Naufal

Penata letak: Muhammad Ridho Naufal

**ISBN : 978-634-234-780-5**

x + 356 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Oktober 2025



---

# Prakata

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku Manajemen Strategik dan Transformasi Digital Pendidikan ini dapat terselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai jawaban atas kebutuhan dunia pendidikan yang terus bergerak dinamis, menghadapi perubahan sosial, budaya, dan teknologi yang begitu cepat. Dalam konteks era digital saat ini, lembaga pendidikan dituntut untuk tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga merumuskan strategi yang tepat agar transformasi digital dapat berjalan efektif, berkelanjutan, dan memberikan dampak nyata bagi peningkatan mutu pendidikan.

Isi buku ini menguraikan konsep-konsep dasar manajemen strategik, pemetaan tantangan serta peluang era digital, hingga strategi implementasi transformasi digital pendidikan yang relevan bagi para pendidik, pengelola lembaga, pembuat kebijakan, maupun akademisi. Harapannya, buku ini dapat menjadi rujukan yang komprehensif, mudah dipahami, dan aplikatif dalam mendukung penguatan tata kelola pendidikan yang adaptif dan inovatif.

Dengan segala keterbatasan, penulis menyadari bahwa masih banyak ruang untuk penyempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang luas dan menjadi kontribusi kecil dalam upaya memajukan dunia pendidikan Indonesia di era digital.





---

# Daftar Isi

Prakata .....	iii
Daftar Isi .....	v

## BAB 1

### PERKEMBANGAN DAN GAMBARAN PENDIDIKAN DI ERA DIGITAL—1

A. Gambaran pendidikan di Era Digital.....	1
B. Perkembangan Teknologi dalam Pendidikan .....	5
C. Pembelajaran Di Era Digital.....	8

## BAB 2

### KONSEP DAN GAMBARAN UMUM TRANSFORMASI DIGITAL—11

A. Transformasi Teknologi dalam Pendidikan .....	11
B. Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) .....	12
C. Pendidikan Jarak jauh E-Learning .....	19
D. Studi Kasus Implementasi Transformasi Pendidikan di Era Digital. ....	28

## **BAB 3**

### **TANTANGAN DAN PELUANG DALAM IMPLEMENTASI TRANSFORMASI DIGITAL DALAM PENDIDIKAN—33**

A. Tantangan Dalam Implementasi Transformasi Digital Dalam Pendidikan.....	33
B. Tantangan dalam Kesiapan Guru dan Siswa.....	41
C. Adaptasi Kurikulum terhadap Perkembangan Teknologi.....	45
D. Peluang Pendidikan Di era Digital .....	49
E. Studi Kasus Penelitian dalam Pengembangan kerampilan Guru di Era Digital .....	51

## **BAB 4**

### **PENGERTIAN, KONSEP DAN PROSES MANAJEMEN STRATEGIK—57**

A. Pengertian dan Konsep Manajemen Strategik.....	57
B. Proses Manajemen Strategik.....	61
C. Elemen Dasar Proses Manajemen Strategis .....	68

## **BAB 5**

### **KONSEP MANAJEMEN STRATEGIC: PENDEKATAN MULTI PERSPEKTIF—71**

A. Pengertian Strategi: Konsep Awal Strategi .....	71
B. Multidimensionalitas Konsep Strategi.....	72
C. Perspektif Dalam Manajemen Strategik .....	76

**BAB 6**

KONSEP MANAJEMEN STRATEGIC: PENDEKATAN MULTI  
PERSPEKTIF—101

A. Model-model Strategi .....101

B. Perubahan Strategik Multiperspektif .....104

**BAB 7**

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIC DALAM BIDANG  
PENDIDIKAN—113

C. Konsep Dasar Implementasi Manajemen Strategi .....114

D. Tantangan dan Problem dalam Implementasi Manajemen Strategi  
119

E. Dimensi-dimensi dalam Implementasi Manajemen Strategi .....123

F. Efektifitas Implementasi Manajemen Strategi .....126

**BAB 8**

MERUMUSKAN VISI, MISI DAN TUJUAN SEKOLAH—129

A. Pengertian Visi dan misi .....129

B. Hakikat Visi, Misi dalam Perencanaan Strategis .....132

C. Proses Penyusunan Perencanaan Strategis.....133

**BAB 9**

MERUMUSKAN VISI, MISI DAN TUJUAN SEKOLAH—141

A. Visi dan misi dan Tujuan .....142

B. Merumuskan VISI, MISI, dan Tujuan .....143



## **BAB 10**

### **MENGENAL ANALISIS SWOT—149**

A. Pengertian Analisis SWOT.....	149
B. Kegunaan Analisis SWOT .....	152
C. Faktor-faktor Analisis SWOT .....	154
D. Tujuan SWOT Analysis.....	158
E. Studi Kasus Penelitian menggunakan Analisa SWOT .....	160

## **BAB 11**

### **APLIKASI ANALISIS SWOT DALAM MANAJEMEN SEKOLAH—181**

A. Analisis SWOT.....	181
B. Aplikasi Analisis SWOT dalam Manajemen Satuan Pendidikan...	183
C. Pertanyaan Umum (FAQ) .....	186

## **BAB 12**

### **APLIKASI ANALISIS SWOT DALAM MANAJEMEN SEKOLAH—189**

A. Analisis SWOT.....	189
B. Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Analisa SWOT .....	190

## **BAB 13**

### **PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI ERA DIGITAL—201**

A. Pengertian dan Pentingnya Pengambilan Keputusan.....	201
B. Definisi Pengambilan Keputusan .....	204
C. Proses Pengambilan Keputusan.....	205
D. Tahapan Proses Pengambilan Keputusan.....	206
E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keputusan .....	208
F. Pengambilan Keputusan di Era Digital.....	210
G. Pengaruh Teknologi dan Data dalam Keputusan.....	212

H. Komponen Teknologi dalam Pengambilan Keputusan .....214

I. Penggunaan Teknologi Big Data dan Analisis Data dalam  
Keputusan .....215

**BAB 14**

PENGELOLAAN ADMINISTRASI SEKOLAH DI ERA  
TRANSFORMASI DIGITAL—217

A. Pengertian Digitalisasi dan Adminitrasi Pendidikan .....217

B. Konsep Administrasi Peserta Didik .....218

C. Penerapan Digitalisasi dalam Administrasi Pendidikan di sekolah  
226

D. Manfaat Penggunaan Digitalisasi dalam Administrasi Pendidikan di  
Sekolah .....228

E. Hambatan dalam Penerapan dalam Administrasi Pendidikan .....229

**BAB 15**

ANALISIS KEBUTUHAN PEMBELAJARAN—231

A. Pengertian Identifikasi Kebutuhan.....231

B. Tujuan Identifikasi Kebutuhan Belajar .....239

C. Fungsi Identifikasi Kebutuhan Belajar.....240

D. Analisis Data Kebutuhan Belajar .....240

E. Menyusun Prioritas Kebutuhan Program .....245

**BAB 16**

ANALISIS KEBUTUHAN SUMBER BELAJAR—249

A. Hakikat dan Jenis Sumber Belajar .....249

B. Pengelolaan Sumber Belajar .....259

C. Langkah-Langkah Analisis Sumber Belajar .....263

D. Pemilihan Sumber Belajar .....263

## **BAB 17**

### **ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KURIKULUM—271**

- A. Pengembangan Kurikulum.....271
- B. Analisis Kebutuhan .....272

## **BAB 18**

### **MENERAPKAN STRATEGI: ISU SDM DAN OPERASIONAL—281**

- A. Menerapkan Strategi : Isu SDM/ Manajemen dan Operasional.....281
- B. Kesimpulan.....297

## **BAB 19**

### **MENERAPKAN STRATEGI: ISU PEMASARAN, LITBANG DAN SIM— 299**

- A. Menerapkan Strategi: Isu Pemasaran, Litbang Dan SIM.....299
- B. Kesimpulan.....316

## **BAB 20**

### **ULASAN, EVALUASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI—317**

- A. Sifat Dasar Evaluasi Strategi.....317
- B. Proses Evaluasi Strategi.....319

Daftar Pustaka..... 321

Profil Penulis ..... 335



## BAB 1

# PERKEMBANGAN DAN GAMBARAN PENDIDIKAN DI ERA DIGITAL

### A. Gambaran pendidikan di Era Digital

Perkembangan teknologi informasi telah menjadi faktor utama dalam proses digitalisasi pendidikan. Dengan kemajuan seperti internet, perangkat seluler, dan platform pembelajaran online, pendidikan kini lebih mudah diakses dan jangkauannya lebih luas. Transformasi ini memungkinkan terjadinya interaksi yang lebih dinamis antara pengajar dan siswa, serta memperkaya pengalaman belajar melalui berbagai media. Menurut Salim (2020), “Inovasi dalam informasi teknologi telah mengubah paradigma pendidikan, menjadikan pembelajaran lebih interaktif dan inklusif.” Transformasi ini juga menciptakan peluang bagi lembaga pendidikan untuk menyediakan program yang lebih adaptif yang memenuhi kebutuhan khusus siswa. Dengan bantuan teknologi, pelajar dapat terlibat dalam pembelajaran mandiri dan menyesuaikan kecepatan belajar. Akibatnya, pendidikan tidak lagi terbatas pada lingkungan kelas tradisional.

Digitalisasi pendidikan telah meningkatkan aksesibilitas informasi. Siswa di berbagai lokasi, termasuk daerah terpencil, kini dapat mengakses materi pembelajaran dari sumber-sumber online. Hal ini mengurangi kesenjangan pendidikan yang sebelumnya terjadi akibat keterbatasan fasilitas fisik dan sumber daya. Penerapan teknologi informasi dalam pendidikan juga

mendorong kolaborasi antar siswa dan pengajar di tingkat global. Dengan adanya platform komunikasi daring, pembelajaran lintas negara dan budaya menjadi lebih mungkin. Hal ini memungkinkan siswa untuk terlibat dalam diskusi yang lebih luas dan memperoleh berbagai sudut pandang. Dengan demikian, digitalisasi mencakup lebih dari sekadar teknologi; hal ini juga melibatkan peningkatan jaringan pendidikan global.

Kebutuhan untuk meningkatkan standar pengajaran telah muncul sebagai pendorong utama di balik tren digitalisasi dalam pendidikan. Mengingat pesatnya kemajuan informasi, metode pengajaran tradisional sering kali gagal dalam memenuhi berbagai kebutuhan siswa. Digitalisasi memfasilitasi penggabungan elemen teknologi yang mampu menyajikan materi pendidikan dengan cara yang menarik. Menurut Pramudya (2021), “digitalisasi secara signifikan meningkatkan kualitas pembelajaran sekaligus mendorong keterlibatan siswa yang lebih besar.”

Dengan memanfaatkan teknologi, instruktur dapat membangun suasana belajar yang lebih kondusif, sehingga memastikan bahwa siswa tidak hanya menyerap informasi tetapi juga berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pendidikan tetap menjadi motivasi utama untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam kerangka pendidikan.

Digitalisasi juga membantu mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi sistem pendidikan saat ini. Kurangnya akses ke sumber daya pendidikan yang berkualitas merupakan masalah umum di banyak daerah. Melalui sistem yang terkomputerisasi, siswa dari berbagai latar belakang dapat mengakses materi yang setara, tanpa melihat lokasinya. Ini juga membuka peluang untuk pembelajaran berbasis kolaborasi, sehingga siswa dapat bekerja sama meskipun berada di tempat yang berbeda. Penggunaan teknologi dalam pendidikan memungkinkan pengajaran yang lebih individual dan adaptif, sesuai dengan kebutuhan masing-masing siswa. Dengan demikian, digitalisasi berkontribusi pada pengurangan persepsi dalam pendidikan dan meningkatkan akses bagi semua. Peningkatan kualitas pembelajaran yang berkelanjutan menjadi kunci untuk menciptakan generasi yang lebih kompeten.



## BAB 2

# KONSEP DAN GAMBARAN UMUM TRANSFORMASI DIGITAL

### A. Transformasi Teknologi dalam Pendidikan

Kemajuan teknologi dalam pendidikan telah mengubah metode pengajaran dan pembelajaran secara mendalam. Dengan inovasi digital, akses ke sumber daya pendidikan menjadi lebih luas dan lebih mudah, sehingga memungkinkan siswa untuk belajar kapan saja dan di mana saja. Alat-alat seperti komputer, tablet, dan aplikasi pendidikan meningkatkan keterlibatan dan efektivitas dalam proses pembelajaran. Lebih jauh lagi, teknologi mendorong kolaborasi antara siswa dan pendidik melalui platform daring, yang secara efektif mengurangi hambatan fisik terhadap interaksi pendidikan. Akibatnya, integrasi teknologi dalam pendidikan tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga memperkaya pengalaman belajar secara keseluruhan.

Transformasi ini telah mendorong para pendidik untuk beradaptasi dengan metode dan alat baru yang dimiliki. Inovasi dalam kurikulum dan strategi pengajaran perlu diselaraskan dengan laju kemajuan teknologi yang pesat. Tantangan ini dapat diatasi melalui pelatihan dan pengembangan profesional bagi para guru, dengan memastikan mereka dapat memanfaatkan teknologi secara efektif. Selain itu, perhatian khusus harus diberikan untuk menavigasi lanskap digital guna menjamin bahwa semua siswa memiliki

kesempatan yang sama untuk memperoleh manfaat dari kemajuan teknologi dalam pendidikan. Dengan demikian, transformasi teknologi dapat menjadi katalisator untuk memajukan pendidikan yang inklusif dan berkualitas tinggi.

## **B. Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)**

Kemajuan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) telah mengubah lanskap pendidikan secara mendalam. Teknologi ini memungkinkan akses informasi yang lebih cepat dan lebih efisien, sehingga siswa dan guru dapat terhubung dengan sumber belajar global tanpa batasan waktu atau lokasi. Penggunaan perangkat digital telah membuat metode pembelajaran lebih interaktif dan kolaboratif, sehingga meningkatkan pengalaman pendidikan baik di dalam maupun di luar kelas. Selain itu, teknologi ini memberdayakan pendidik untuk mengembangkan berbagai materi yang disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan siswa.

Integrasi TIK yang berhasil dalam pendidikan memerlukan infrastruktur dan keterampilan digital yang memadai di antara guru dan siswa. Salah satu tantangan utama dalam penerapan TIK adalah kesenjangan teknologi dan tingkat adaptasi yang berbeda di berbagai lembaga pendidikan, terutama di wilayah yang aksesnya terhadap TIK masih terbatas. Meskipun demikian, peran TIK sebagai fasilitator utama transformasi pendidikan terus berkembang, yang berkontribusi pada pengembangan lingkungan belajar yang lebih dinamis. Oleh karena itu, penting bagi semua pemangku kepentingan dalam pendidikan untuk terus berinovasi dalam memanfaatkan teknologi ini secara efektif. Berikut adalah beberapa poin penting mengenai perkembangan TIK dalam konteks pendidikan:

### **1. Akses Informasi yang Lebih Luas**

Kemajuan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) telah memperluas akses ke sumber daya pendidikan di seluruh dunia secara signifikan. Dengan hadirnya internet, baik siswa maupun guru dapat dengan mudah dan cepat memperoleh materi pembelajaran dari repositori



## BAB 3

# TANTANGAN DAN PELUANG DALAM IMPLEMENTASI TRANSFORMASI DIGITAL DALAM PENDIDIKAN

## A. Tantangan Dalam Implementasi Transformasi Digital Dalam Pendidikan

Tantangan pada pengintegrasian teknologi secara efektif ke dalam proses pembelajaran sambil mempertahankan interaksi manusia yang penting dalam pendidikan. Selain itu, seiring meluasnya penggunaan platform digital untuk pengajaran dan pembelajaran, keamanan data dan privasi pengguna menjadi perhatian penting. Meningkatkan kapasitas pendidik untuk memanfaatkan teknologi secara efektif merupakan tantangan lain yang harus diatasi. Oleh karena itu, kolaborasi antara pemerintah, lembaga pendidikan, dan sektor teknologi diperlukan untuk mengatasi kendala ini dan mendorong lingkungan pendidikan yang lebih inovatif dan inklusif.

### 1. Kesenjangan Digital (Digital Divide)

Kesenjangan digital merujuk pada perbedaan akses, penggunaan, dan pemahaman teknologi informasi dan komunikasi (TIK) antara individu, kelompok, atau wilayah tertentu. Dalam konteks pendidikan, kesenjangan ini menjadi tantangan besar di era digital karena akses terhadap teknologi menjadi kunci dalam proses pembelajaran modern.



Banyak negara, khususnya negara berkembang, masih menghadapi tantangan infrastruktur yang tidak merata, yang menyebabkan akses internet dan perangkat digital tidak tersedia secara luas. Akibatnya, siswa dari daerah terpencil atau keluarga kurang mampu sering kali tertinggal dalam pembelajaran berbasis teknologi dibandingkan dengan siswa di kota atau dari keluarga yang lebih mampu. Kesenjangan ini dapat mencakup kurangnya akses ke perangkat teknologi, konektivitas internet, serta kurangnya literasi digital yang memadai untuk memanfaatkan teknologi secara efektif dalam pendidikan.

## 2. Akses terhadap Teknologi

Akses terhadap teknologi dalam pendidikan merupakan indikator utama kesenjangan digital yang signifikan. Di era digital, kemajuan teknologi menghadirkan peluang besar bagi inovasi dalam pembelajaran; namun, tidak semua siswa memiliki akses yang sama terhadap perangkat dan internet. Kesenjangan ini menciptakan hambatan bagi yang tidak memiliki infrastruktur digital yang memadai, khususnya di daerah pedesaan atau di antara populasi berpenghasilan rendah. Akibatnya, kesenjangan ini memengaruhi pengembangan keterampilan digital penting yang dibutuhkan untuk masa depan. Oleh karena itu, memastikan akses terhadap teknologi merupakan faktor penting yang harus diprioritaskan dalam kebijakan pengembangan pendidikan.

Pada bidang inovasi pendidikan, teknologi seperti pembelajaran daring dan aplikasi interaktif menyediakan berbagai peluang untuk meningkatkan kompetensi siswa. Namun, tidak semua siswa dan pendidik memiliki cukup dana untuk memperoleh perangkat teknologi yang diperlukan untuk metode ini. Penelitian menunjukkan bahwa penyelarasan digital tidak hanya mencakup perangkat keras tetapi juga ketersediaan koneksi internet yang stabil dan literasi digital yang memadai (Hargittai, 2018). Dengan demikian, sangat penting bagi lembaga pendidikan untuk mencari solusi yang dapat membantu menjembatani kesenjangan akses ini.



## BAB 4

# PENGERTIAN, KONSEP DAN PROSES MANAJEMEN STRATEGIK

### A. Pengertian dan Konsep Manajemen Strategik

Manajemen strategis sangat penting didalam pengelolaan sebuah organisasi kesehatan maupun non kesehatan, karena dapat membedakan seberapa baik suatu organisasi dalam pencapaian kinerjanya, dapat menghadapi segala bentuk perubahan dan setiap keputusan memberikan manfaat bagi berbagai bentuk dan jenis organisasi yang berorientasi laba, Lembaga-lembaga pemerintah, kesehatan dan organisasi-organisasi nirlaba lainnya. Strategi sebagai suatu proses pelaksanaan perencanaan untuk pencapaian tujuan jangka panjang organisasi dengan melibatkan berbagai sumber daya yang ada.

Beberapa pengertian manajemen strategis menurut para ahli yaitu:

1. Manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan/ organisasi. Yang terdiri dari scanning lingkungan ( faktor eksternal dan internal), formulasi strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka Panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta kontrol (David Hunger & Thomas LWheelen, 2020:3).
2. Menurut Fred R David (2011:6), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam memformulasikan, mengimplementasikan

, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi (cross-functional) yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan. Berfokus pada integrasi manajemen, pemasaran, keuangan / akuntansi, produksi / operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Dengan tujuan untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk masa depan; perencanaan jangka panjang, sebaliknya mencoba mengoptimalkan tren masa depan untuk hari ini.

3. Menurut Denise Lindsey Wells (2020:19) manajemen strategis adalah penyebaran dan implementasi rencana strategis serta pengukuran dan evaluasi hasil.
4. Manajemen strategis adalah sebuah proses pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi yang melibatkan pemikiran strategis dan perencanaan strategis yang kemudian diimplementasikan secara berkelanjutan dan dievaluasi berkala dengan tetap memperhatikan berbagai perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal (Dumilah Ayuningtyas (2020:6).
5. Manajemen strategis adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan customer value terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan. Pada dasarnya manajemen strategis adalah suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan perusahaan. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi perusahaan, melalui misi. (Mulyadi, 2007:38)

Menurut Fred R David (2011:6) proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap: perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

1. Perumusan strategi,  
Yang terdiri dari beberapa kegiatan:
  - a. Mengembangkan visi dan misi;
  - b. Mengidentifikasi peluang dan ancaman faktor eksternal organisasi;
  - c. Menentukan kekuatan dan kelemahan faktor internal;
  - d. Menetapkan tujuan jangka Panjang;
  - e. Menghasilkan alternative strategi; dan



## BAB 5

### KONSEP MANAJEMEN STRATEGIC: PENDEKATAN MULTI PERSPEKTIF

#### A. Pengertian Strategi: Konsep Awal Strategi

Istilah strategi telah ada sejak lama dan cukup memberikan pengaruh. Sejak tahun 1980an dari istilah atau konsep ini terlahir mata kuliah manajemen strategik sebagai capstone course atau mata kuliah “muara” pada sekolah bisnis di Amerika Serikat. Namun apa sebenarnya arti dari terminologi strategi ini? Buku buku teks manajemen strategik menyajikan definisi pada bab awal yang berarti rencana manajemen puncak untuk memperoleh hasil sesuai dengan misi dan sasaran organisasi (Wright et al., 1992). Pada dasarnya, kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani dengan sebutan *strategos*, yang dibentuk dari *stratos*, dengan makna tentara, dan *-ag*, yang bermakna memimpin (Evered, 1983). Dengan kata lain, strategi adalah *generalship*<sup>1</sup> yakni ilmu tentang bagaimana seorang jenderal berperang atau menjalankan tugasnya. Menurut Grant (1995), strategi adalah berke-naan dengan cara bagaimana memenangkan kompetisi atau persaingan. Istilah strategi dapat dipandang secara konotatif sebagai suatu niat melakukan tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Pemahaman ini sesuai dengan Chandler (1962) yang mendefinisikan strategi sebagai determinasi dari sasaran dan tujuan dasar jangka panjang sebuah entitas bisnis atau perusahaan (*entreprise*), melalui adopsi serangkaian tindakan dan alokasi

sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pengertian dengan makna senada juga diajukan oleh Andrews (1971).

Bidang manajemen strategik dalam perkembangannya tidak bertahan dengan mengandalkan definisi tunggal tentang strategi. Pada berbagai penelitian dan review konseptual istilah strategi telah digunakan dalam berbagai cara atau perspektif yang berbeda satu dengan lainnya dan dikenali bahwa strategi merupakan terminologi dengan definisi multi faset (Mintzberg, 1987). Dengan kata lain strategi adalah konsep multidimensional yang merupakan jantung dari bisnis dan organisasi. Selaras dengan Hax dan Majluf (1991), strategi merupakan konsepsi yang terkait dengan kegiatan kritikal yakni isu atau permasalahan yang ada pada bisnis yang memberikan arahan tindakan untuk mengatasi berbagai tantangan organisasi. Di samping aspek multidimensionalitas, faktor situasional juga mempengaruhi inkonsistensi yang muncul dalam definisi strategi (Hambrick, 1983). Bahkan, hingga tidak tercapainya konsensus berkenaan dengan definisi strategi (Chaffee, 1985).

## **B. Multidimensionalitas Konsep Strategi**

Keragaman definisi strategi dalam berbagai literatur, Mintzberg mengajukan lima definisi strategi sebagai rencana, siasat, pola, posisi, dan perspektif (Mintzberg, 1987; Mintzberg et al., 1995; Mintzberg et al., 1998). Pertama, strategi sebagai rencana didefinisikan serangkaian tindakan yang diniatkan atau sebagai panduan untuk menghadapi situasi. Sebuah rencana akan dibuat sebelum tindakan dilakukan atau diterapkan. Rencana biasanya disebutkan secara eksplisit dalam bentuk dokumen formal (Mintzberg, 1987). Drucker (1974) mendefinisikan strategi sebagai tindakan yang dilakukan dengan muatan tujuan. Sedangkan Moore (1959) mendefinisikan strategi sebagai desain atau rancangan untuk suatu tindakan atau secara esensial strategi merupakan konsepsi yang mendahului tindakan. Berbeda dengan taktik, strategi adalah rencana umum untuk penempatan sumberdaya dalam rangka membangun posisi yang menguntungkan, sementara taktik adalah skema untuk tindakan spesifik (Grant, 1995). Strategi juga dipahami sebagai konsep yang memberikan “cetak biru komprehensif dan integratif”



## BAB 6

### KONSEP MANAJEMEN STRATEGIC: PENDEKATAN MULTI PERSPEKTIF

#### A. Model-model Strategi

Selain Mintzberg, Chaffee (1985) mengusulkan tiga model strategi, yakni strategi linier, adaptif, dan interpretif. Strategi adaptif dapat diasosiasikan dengan perubahan strategik. Ketiga model tersebut secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.2: Model – Model Strategi menurut Chaffee

Variabel	Strategi Linier	Strategi Adaptif	Strategi Interpretif
	“ penentuan atau determinasi dari tujuan dasar jangka panjang suatu perusahaan, dan adopsi serangkaian tindakan dan alokasi sumberdaya untuk mencapai tujuan tersebut” (Chandler, 1962)	“ berkaitan dengan penyesuaian yang bersifat menguntungkan antara peluang dan resiko dalam lingkungan eksternal dan dalam kemampuan dan sumberdaya organisasi dalam rangka mengeksploitasi peluang tersebut” (Hofer, 1973).	Penggunaan metafora yang dibentuk untuk tujuan konseptualisasi dan panduan bagi sikap individual sebagai anggota organisasi (Chaffee, 1984)

Variabel	Strategi Linier	Strategi Adaptif	Strategi Interpretif
Sifat Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keputusan, tindakan, rencana terintegrasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pencapaian keselarasan atau “match”</li> <li>Multifaktor (Multifaceted)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metafora</li> <li>Interpretif</li> </ul>
Fokus untuk strategi	Sarana dan tujuan akhir (means and ends)	Sarana (Means)	Partisipan dan partisipan potensial dalam organisasi
Maksud dari Strategi (Aim)	Pencapaian tujuan	Keselarasan dengan lingkungan	Legitimasi
Prilaku Strategik	Perubahan pasar, produk	Perubahan gaya, pemasaran, dan kualitas	Pengembangan simbol, perbaikan interaksi dan hubungan
Istilah atau konsep yang berhubungan (terkait)	Perencanaan strategik, formulasi strategik, dan implementasi	Manajemen strategik, pilihan strategik, kecendrungan strategik, desain strategik, kecocokan (fit) strategik, kekuatan strategik, dan niche	Norma strategik
Ukuran terkait (Associated measures)	Perencanaan formal, produk baru, konfigurasi produk atau bisnis, segmentasi pasar dan fokus, pangsa pasar, merger dan akuisisi, diversitas produk	Harga, kebijakan distribusi, pengeluaran pemasaran dan intensitas, diferensiasi produk, perubahan otoritas, ke-proaktif-an, pengambilan resiko, multipleksitas, integrasi, futurity, keunikan, dan adaptiveness	Ukuran harus diturunkan dari konteks, memerlukan penilaian kualitatif.

Sumber: Chaffee (1985, hal 91 – 94).



## BAB 7

### IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIC DALAM BIDANG PENDIDIKAN

**I**mplementasi/penerapan manajemen strategis diperlukan untuk membantu organisasi dalam mengetahui kondisi organisasi saat ini, kemudian menyusun strategi, menyebarkannya dan menganalisis keefektifan strategi manajemen yang diterapkan. Implementasi strategi merupakan tahapan kedua dalam proses manajemen strategis. Implementasi manajemen strategis dalam organisasi bukan merupakan suatu hal yang mudah. Dibutuhkan pemahaman dan keseriusan semua anggota organisasi. Untuk itu dalam memahami dan implementasinya manajemen strategis memiliki tahapan/proses. Menerapkan strategi berarti menggerakkan seluruh anggota organisasi dan manajer untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan sebelumnya dalam sebuah tindakan.

Implementasi strategi sering dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategis, oleh karena itu implementasi strategi memerlukan kedisiplinan, komitmen, dan pengorbanan dari seluruh anggota organisasi. Keberhasilan dalam implementasi strategi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasi karyawan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya organisasi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, dan



menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Pada praktiknya implementasi dalam manajemen strategi yang dilakukan secara berkelanjutan dari semua kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi dalam upaya mencapai tujuannya. Perubahan yang terjadi secara cepat dan spontan di lingkungan organisasi akan membutuhkan organisasi yang mampu untuk terus melakukan evaluasi strategi.

### **C. Konsep Dasar Implementasi Manajemen Strategi**

#### **1. Pengertian Implementasi Manajemen Strategik**

Implementasi strategi pada hakikatnya diperlukan untuk menjamin keberhasilan strategi yang telah berhasil dirumuskan harus diwujudkan dalam tindakan implementasi yang cermat. Maka dari itu, strategi dan unsur-unsur organisasi yang lain harus sesuai, strategi harus tercermati pada rancangan struktur budaya organisasi, kepemimpinan dan sistem pengelolaan sumber daya manusia (David, 2004: 6). Karena strategi diimplementasikan dalam suatu lingkungan yang terus berubah, maka implementasi yang sukses menuntut pengendalian dan evaluasi pelaksanaan. Sehingga jika diperlukan dapat dilakukan tindakan-tindakan perbaikan yang tepat.

#### **2. Pemahaman Implementasi Manajemen Strategik**

Menerapkan dan atau mengimplementasikan strategi berarti menggerakkan seluruh anggota organisasi dan manajer untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan sebelumnya dalam sebuah tindakan. Implementasi strategi sering dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategik, oleh karena itu implementasi strategi memerlukan kedisiplinan, komitmen, dan pengorbanan dari seluruh anggota organisasi. (David & David (2015) dalam (Fadhli, 2020:8)

Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya organisasi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.



## BAB 8

# MERUMUSKAN VISI, MISI DAN TUJUAN SEKOLAH

### A. Pengertian Visi dan misi

Banyak Organisasi/sekolah saat ini mengembangkan pernyataan visi yang menjawab pertanyaan “Ingin menjadi apa kita?” Mengembangkan pernyataan visi sering kali dianggap sebagai langkah pertama dalam perencanaan strategis, bahkan sebelum pengembangan pernyataan misi. Visi dikatakan sebagai pernyataan yang ditetapkan oleh suatu Organisasi/sekolah. “A vision statement should answer the basic question, “What do we want to become?”. The vision statement should be short, preferably one sentence, and as many managers as possible should have input into developing the statement. It is especially important for managers and executives in any organization to agree on the basic vision that the firm strives to achieve in the long term” (Fred R David, 2011:11).

Pernyataan visi sangat penting dalam mencapai tujuan Organisasi/sekolah karena secara tidak langsung dapat memberikan semangat bagi semua anggota Organisasi/sekolah untuk mencapai cita-cita, adapun tujuan membangun visi adalah sebagai berikut (Dumilah Ayungtyas, 2020:43):

1. Mencerminkan apa yang ingin dicapai oleh sebuah Organisasi/sekolah.
2. Memberikan arah dan fokus Organisasi/sekolah.

3. Menggugah inspirasi setiap anggota untuk mencapai cita-cita Organisasi/sekolah dengan penuh inovasi, kreativitas serta ketangguhan dan kemauan untuk terus belajar dan mengembangkan diri.
4. Menggugah inspirasi setiap anggota untuk mencapai cita-cita Organisasi/sekolah dengan penuh inovasi, kreativitas serta ketangguhan dan kemauan untuk terus belajar dan mengembangkan diri.
5. Menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis.
6. Menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam Organisasi/sekolah.
7. Mengintegrasikan sumber daya Organisasi/sekolah (sumber daya material dan non material).
8. Menjamin kesinambungan kepemimpinan Organisasi/sekolah

Visi yang efektif hendaknya mudah dipahami para anggota Organisasi/sekolah karena yang menjalankan roda Organisasi/sekolah tidak hanya para pimpinan tetapi semua anggota bertanggung atas pencapaian cita-cita Organisasi/sekolah. Menurut Dumilah Ayuningtyas, 2020:44;

1. Visi harus membangkitkan semangat, tidak hanya tujuan kuantitatif yang harus dicapai melainkan juga dalam pernyataan yang menggugah semangat sehingga berdampak pada perubahan perilaku.
2. Visi harus jelas, menarik, dan memiliki keunggulan, untuk mengundang setiap anggota Organisasi/sekolah berupaya mewujudkan visi tsb.
3. Visi harus bisa diandalkan dan diyakini ketercapaiannya serta relevan dengan kepentingan masyarakat, tahan uji dari waktu ke waktu.
4. Visi mengantisipasi masa depan dan menghormati masa lalu (awal suatu Organisasi/sekolah berdiri), namun dapat berubah ketika diperlukan berdasarkan alasan yang tepat (Simerson, 2011).

Pernyataan misi adalah “pernyataan tujuan yang membedakan satu bisnis/ layanan dari Organisasi/sekolah serupa lainnya”, “ Apa bisnis kita? ” Pernyataan misi yang jelas menggambarkan nilai-nilai dan prioritas Organisasi/sekolah. Mengembangkan pernyataan misi memaksa ahli strategi untuk berpikir tentang sifat dan ruang lingkup operasi saat ini dan untuk menilai potensi daya tarik pasar dan aktivitas di masa depan.



## BAB 9

### MERUMUSKAN VISI, MISI DAN TUJUAN SEKOLAH

**M**engembangkan dan memajukan sekolah merupakan tanggung jawab dari seorang kepala sekolah. Dalam rangka mengembangkan sekolahnya, maka ada beberapa tugas yang menjadi kewajiban pokok seorang kepala sekolah, yaitu menyusun dan atau menyempurnakan visi, misi dan tujuan sekolah, Menyusun struktur organisasi sekolah, Menyusun rencana kerja jangka menengah (RKJM) dan rencana kerja tahunan (RKT), Menyusun peraturan sekolah, dan mengembangkan sistem informasi manajemen. Tugas-tugas tersebut tidaklah sederhana jika dilakukan oleh kepala sekolah yang benar-benar menginginkan sekolahnya maju dan tentu saja kepala sekolah yang mendedikasikan dirinya untuk kemajuan lembaga yang dipimpinnya dengan segenap kompetensi yang dimiliki. Kompetensi menjadi satu hal yang wajib dimiliki jika hendak menjabat kepala sekolah.

Berdasarkan Permendiknas nomor 13 tahun 2007, terdapat beberapa kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi dan kompetensi kewirausahaan. Kompetensi tersebut dijabarkan dalam indikator secara detail yang menggambarkan secara jelas kompetensi tersebut. Dari sudut pandang ini saja sekiranya dipenuhi oleh semua lembaga pendidikan dengan mengangkat kepala sekolah yang memiliki kompetensi tersebut, maka bisa dipastikan tidak ada sekolah yang mengalami

kemunduruan, tidak dipercayai lagi oleh masyarakat, bahkan berujung gulung tikar. Persyaratan kompetensi tersebut kemudian dilengkapi dengan syarat-syarat lainnya, yaitu berlatar belakang pendidikan S-1/DIV kependidikan atau non kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi, pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia kurang dari atau sama dengan 56 tahun, memiliki pengalaman mengajar lebih dari 5 tahun, jika PNS memiliki golongan minimum III C dan jika non PNS hendaknya disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang, memiliki sertifikat pendidik dan sertifikat kepala sekolah sesuai jenjang pendidikan, ditambah satu lagi untuk aturan terbaru yaitu memiliki sertifikat guru penggerak.

### A. Visi dan misi dan Tujuan

Beberapa pakar pendidikan memberikan definisi yang berbeda-beda terhadap Visi, Misi dan tujuan. Meskipun semua mengarah pada maksud yang sama. Supriyadi (2022) menjelaskan bahwa Visi merupakan sekumpulan kata bahkan kalimat yang menggambarkan mimpi, aspirasi, rencana, harapan untuk masa depan asosiasi, perusahaan dan organisasi. Jika pengertian tersebut dikaitkan dengan lembaga pendidikan, maka visi adalah pandangan atau wawasan ke depan yang dijadikan cita-cita, inspirasi, motivasi, dan kekuatan bersama warga sekolah mengenai wujud sekolah pada masa yang akan datang.

Misi merupakan pernyataan tentang hal-hal yang digunakan sebagai acuan bagi penyusunan program sekolah dan pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah yang terlibat, dengan penekanan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah dalam rangka mewujudkan visi sekolah. Arifin dan Barnawi (2012) menyatakan bahwa misi merupakan alasan atau sebab-sebab mengapa suatu organisasi harus ada. Misi menunjukkan “apa yang dilakukan, sedangkan visi menunjukkan “mau jadi apa kita/sekolah kita di masa depan.”

Tujuan sekolah Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi yaitu sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan Tujuan dalam satuan pendidikan merupakan “apa” yang



## BAB 10

### MENGENAL ANALISIS SWOT

#### A. Pengertian Analisis SWOT

Salah satu pendekatan yang dapat dipergunakan sebagai instrumen dalam pemilihan strategi dasar adalah melalui analisis SWOT. Rangkuti (2006) menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats).

SWOT adalah metode perencanaan model, strategis, dan pengembangan usaha yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weakness), peluang (opportunities) dan ancaman (threats) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats). SWOT akan lebih baik dibahas dengan menggunakan tabel yang dibuat dalam kertas besar, sehingga dapat dianalisis dengan baik hubungan dari setiap aspek.

SWOT adalah akronim dari:

- Strengths (Kekuatan): Faktor internal yang menjadi keunggulan.
- Weaknesses (Kelemahan): Faktor internal yang menjadi kelemahan atau kekurangan.

- Opportunities (Peluang): Faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk keuntungan.
- Threats (Ancaman): Faktor eksternal yang dapat menimbulkan risiko.

Analisis SWOT membantu melihat faktor internal dan eksternal ini secara holistik, memberikan panduan untuk strategi pengambilan keputusan. Penerapan SWOT dapat dilakukan pada berbagai situasi, mulai dari perencanaan bisnis, proyek, pengembangan produk, hingga perencanaan karier

## SWOT ANALYSIS



**Gambar 1.** SWOT analysis matrix

Pendekatan SWOT melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, di mana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (strengths) mampu mengambil keuntungan dari peluang (opportunities) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (weaknesses) yang mencegah keuntungan dari peluang (opportunities), selanjutnya bagaimana



## BAB 11

# APLIKASI ANALISIS SWOT DALAM MANAJEMEN SEKOLAH

### A. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi atau unit bisnis. Dalam konteks manajemen satuan pendidikan, analisis SWOT membantu dalam mengevaluasi kondisi internal sekolah (seperti tenaga pengajar, kurikulum, dan infrastruktur) serta faktor-faktor eksternal (misalnya persaingan dengan lembaga pendidikan lain dan perubahan regulasi pemerintah).

#### 1. Strengths (Kekuatan)

adalah faktor-faktor internal satuan pendidikan yang memberikan keunggulan kompetitif. Dalam hal ini, kekuatan dapat berupa kualitas tenaga pengajar yang berkualitas, fasilitas dan teknologi yang memadai, dan sistem manajemen yang efektif. Dengan mengenali dan memanfaatkan kekuatan ini, satuan pendidikan dapat meningkatkan daya saing dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada siswa.

#### 2. Weaknesses (kelemahan)

adalah faktor-faktor internal yang menjadi hambatan dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Kelemahan ini



bisa berupa kurangnya dana operasional, kurikulum yang tidak relevan, atau sistem manajemen yang kurang efisien. Dengan mengidentifikasi kelemahan ini, satuan pendidikan dapat membuat strategi perbaikan yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut.

3. Opportunities (peluang)

adalah faktor-faktor eksternal yang bisa dimanfaatkan oleh satuan pendidikan untuk meningkatkan kualitas dan mendorong perkembangan sekolah. Misalnya, adanya peningkatan minat masyarakat terhadap pendidikan berkualitas atau kebijakan pemerintah yang mendukung pengembangan pendidikan. Dengan memanfaatkan peluang ini, satuan pendidikan dapat mengembangkan program-program inovatif yang menarik minat siswa dan meningkatkan popularitas sekolah di masyarakat.

4. Threats (ancaman)

adalah faktor-faktor eksternal yang dapat berdampak negatif terhadap kinerja dan perkembangan satuan pendidikan. Ancaman ini bisa berasal dari persaingan dengan lembaga pendidikan lain, perubahan regulasi pemerintah, atau bahkan perubahan tren dalam dunia pendidikan. Dengan mengenali ancaman tersebut, satuan pendidikan bisa menyiapkan strategi untuk mengatasinya, seperti meningkatkan mutu pendidikan atau melakukan kolaborasi dengan pihak-pihak terkait.

aplikasi analisis SWOT dalam manajemen satuan pendidikan memainkan peranan yang sangat penting dalam merencanakan strategi jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, serta mampu memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman, satuan pendidikan dapat bergerak maju menuju kesuksesan dan memberikan pendidikan berkualitas bagi generasi mendatang. So, mari kita gunakan analisis SWOT sebagai alat bantu yang powerful untuk memetakan langkah dan meraih keberhasilan.



## BAB 12

### APLIKASI ANALISIS SWOT DALAM MANAJEMEN SEKOLAH

#### A. Analisis SWOT

SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen: analisa internal yang berkonsentrasi pada prestasi institusi itu sendiri dan analisa lingkungan. (Hubeis dan Najib, 2014: 16-17). Masing-masing komponen penyusun SWOT diartikan sebagai berikut:

1. Strengths (Kekuatan)
2. Weaknesses (kelemahan)
3. Opportunities (peluang)
4. Threats (ancaman)

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

Aktivitas SWOT dapat diperkuat dengan menjamin analisa tersebut berfokus pada kebutuhan pelanggan dan konteks kompetitif tempat institusi beroperasi. Ini adalah dua variable kunci dalam membangun

dan mengembangkan strategi jangka panjang institusi. Strategi ini harus dikembangkan dengan berbagai metode yang dapat memungkinkan institusi mampu memper-tahankan diri dalam menghadapi kompetisi serta mampu memaksimalkan daya tariknya bagi para pelanggan.

Jika pengujian tersebut dipadukan dengan pengujian misi dan nilai, maka akan ditemukan sebuah identitas institusi yang berada dari pada pesaingnya. Begitu sebuah identitas distingtif mampu dikembangkan dalam sebuah institusi, maka karakteristik mutu dalam institusi tersebut akan menjadi lebih udah diidentifikasi.

## **B. Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Analisa SWOT**

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah dapat dilihat melalui suatu proses manajemen lembaga pendidikan. Strategi yang dilakukan untuk berjalanya suatu proses pendidikan di sekolah ini salah satunya menggunakan strategi analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor faktor sistematis untuk merumuskan strategi sebuah organisasi baik perusahaan bisnis maupun organisasi sosial. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strength), dan Peluang (opportunities), Namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weaknessess) dan ancaman (threats). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan visi, misi, tujuan, dan kebijakan program program sebuah organisasi.

Dengan demikian perencana strategis (Strategic planner) harus menganalisis faktor faktor strategis organisasi (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Penggunaan analisis SWOT ini diharapkan dapat melihat seberapa besar pengaruhnya terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah yang akan diteliti. Peningkatan mutu ini dapat dilihat dari input, proses, dan output yang ada di sekolah tersebut.

Oleh karena itu, dunia pendidikan harus dapat menyesuaikan perkembangan zaman yang terjadi agar keluaran pendidikan dapat bersaing dalam perubahan dengan baik. Sekolah sebagai suatu lembaga yang berfungsi membentuk dan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia harus dapat mengikuti perubahan- perubahan tersebut. Dengan demikian



## BAB 13

# PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI ERA DIGITAL

### A. Pengertian dan Pentingnya Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan sangat penting dalam kehidupan individu, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan, karena memiliki potensi untuk mengubah jalan, menciptakan peluang baru, atau menghadapi kesulitan.

Pengambilan keputusan dapat terjadi di banyak tempat, seperti dalam kehidupan pribadi, bisnis, organisasi, atau dalam lingkup yang lebih luas, seperti pemerintahan dan masyarakat. Ini adalah proses memilih tindakan atau pilihan tertentu dari berbagai pilihan yang tersedia dalam situasi tertentu, yang melibatkan pertimbangan berbagai faktor, informasi, tujuan, dan konsekuensi yang mungkin timbul dari setiap pilihan.

Berikut ini beberapa alasan akan pentingnya dalam suatu pengambilan keputusan, antara lain:

1. Mencapai Tujuan dan Sasaran

Keputusan yang baik dapat membantu orang, organisasi, atau pemerintah mencapai tujuan mereka. Dengan melakukan analisis yang cermat, keputusan yang baik dapat memaksimalkan hasil yang diharapkan.

2. Mengatasi Masalah

Untuk menyelesaikan masalah atau tantangan, pengambilan keputusan seringkali dilakukan. Dengan mempertimbangkan alternatif dan akibatnya, masalah dapat diselesaikan secara efektif.

3. Mencapai Efisiensi dan Efektivitas

Keputusan yang baik membantu mencegah pemborosan sumber daya, seperti waktu, uang, dan energi. Memilih opsi yang paling efisien dan efektif memungkinkan Anda mencapai hasil yang diinginkan dengan biaya yang lebih rendah.

4. Inovasi

Pengambilan keputusan mempengaruhi inovasi. Memilih untuk mengeksplorasi opsi baru atau metode yang belum pernah digunakan sebelumnya dapat membuka jalan untuk kemajuan dan perubahan yang bermanfaat.

5. Mengurangi Ketidakpastian

Keputusan yang dibuat berdasarkan analisis dan informasi yang akurat dapat membantu mengurangi ketidakpastian. Ini membantu individu atau kelompok merencanakan dan merespons perubahan lingkungan dengan lebih baik.

6. Peningkatan Kualitas Keputusan

Proses pengambilan keputusan yang baik mendorong pemikiran kritis dan mengurangi pengambilan keputusan impulsif atau tidak terinformasi.

7. Pengelolaan Risiko

Keputusan yang dipikirkan dengan baik membantu dalam menentukan dan mengelola risiko yang terkait dengan setiap pilihan. Ini dapat mencegah hasil yang merugikan.

8. Pembelajaran

Keputusan tidak selalu menghasilkan hasil yang diinginkan, tetapi setiap keputusan memberikan kesempatan untuk belajar. Orang atau organisasi dapat memperoleh pelajaran berharga yang dapat diterapkan di masa depan dari kesalahan mereka.



## BAB 14

# PENGELOLAAN ADMINISTRASI SEKOLAH DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL

### A. Pengertian Digitalisasi dan Adminitrasi Pendidikan

Proses perubahan atau peralihan dari analog ke digital dengan memanfaatkan bantuan teknologi disebut dengan digitalisasi . Teknologi merupakan suatu desain yang berfungsi sebagai alat bantu yang mengurangi ketidakpastian atas hubungan sebab akibat untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Muhasim Perkembangan teknologi digital adalah hasil pengamalan akal dan intelektual manusia yang ditandai dengan kemajuannya berpikir dalam teknologi yang dapat mempermudah segala aspek kehidupan manusia. Digitalisasi adalah proses perubahan dokumen yang berbentuk fisik menjadi elektronik.

Administrasi Pendidikan terdiri dari dua suku kata yaitu administrasi dan Pendidikan. Administrasi diartikan sebagai kegiatan tata usaha berupa pencatatan yang berkaitan dengan kebijakan untuk mencapai tujuan yang disepakati. Goerge R.Terry berpendapat bahwa administrasi adalah sebuah rangkaian perencanaan, pengorganisasian pekerjaan perkantoran dan pergerakan mereka agar tercapainya tujuan Bersama. sedangkan ulbert berpendapat dalam arti luas bahwasannya administrasi pendidikan adalah kegiatan yang mencakup penyusunan pencatatan data atau keterangan

dengan sistematis agar keterangan tersebut dengan mudah didapatkan pada saat yang dibutuhkan. Pendidikan memiliki pengertian sebagai usaha sadar dan terencana untuk menuju perubahan pendewasaan kognitif yang mencakup kegiatan berpikirnya sebagai manusia, Afektif tentang bagaimana individu tersebut bersosialisasi dan Psikomotorik yang mencakup keterampilan yang di miliki oleh individu. Ahmad D Marimba mengemukakan bahwa pengertian pendidikan adalah proses interaksi yang dilakukan antara pendidik dan peserta didik terhadap tumbuh kembang jasmani dan Rohani untuk mencapai kepribadian yang unggul.

Dapat diartikan bahwa Administrasi pendidikan adalah segenap pengarah dan segala sesuatu baik secara individual, spiritual dan material untuk mencapai tujuan pendidikan. Hadari Nawawi mengemukakan bahwa Administrasi pendidikan adalah rangkaian proses Kerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan yang terencana dilingkungan pendidikan.

## **B. Konsep Administrasi Peserta Didik**

Administrasi peserta didik merupakan salah satu komponen kunci dalam manajemen pendidikan yang mengatur seluruh proses yang terkait dengan siswa sejak mereka masuk ke dalam suatu institusi pendidikan hingga mereka menyelesaikan studi. Secara umum, administrasi peserta didik mencakup berbagai kegiatan yang bertujuan untuk mengelola dan memfasilitasi siswa dalam proses belajar mengajar, mulai dari pendaftaran, pengelolaan data pribadi, pemantauan perkembangan akademik, hingga pengelolaan transkrip dan kelulusan (Setiawan, 2021).

Administrasi peserta didik dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan informasi, data, dan proses yang berkaitan langsung dengan siswa di lingkungan pendidikan. Dalam administrasi ini, terdapat tiga fungsi utama yang dijalankan, yaitu:

1. **Penerimaan Siswa:** Tahap awal ini melibatkan proses pendaftaran dan seleksi siswa baru yang mencakup pengisian formulir, verifikasi dokumen, dan pengelompokan sesuai dengan kriteria tertentu. Proses penerimaan siswa sangat penting karena menentukan input peserta didik yang akan mengikuti proses pendidikan di lembaga tersebut.



## BAB 16

# ANALISIS KEBUTUHAN SUMBER BELAJAR

### A. Hakikat dan Jenis Sumber Belajar

#### 1. Hakikat Sumber Belajar

Sumber belajar adalah semua sumber termasuk tools, materials, devices, settings, dan people yang mungkin dipergunakan oleh pemelajar baik secara sendiri-sendiri maupun dalam bentuk gabungan untuk memfasilitasi kegiatan belajar dan meningkatkan kinerja.<sup>1</sup> Dengan kata lain, sumber belajar adalah segala sesuatu atau daya yang dapat dimanfaatkan oleh pembelajar dan pemelajar, baik secara terpisah maupun dalam bentuk gabungan, untuk kepentingan belajar mengajar dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran.

Sumber-sumber belajar meliputi pesan, orang, bahan, alat, teknik, dan latar. Miarsa mengatakan bahwa belajar dapat dilaksanakan di mana saja, di sekolah, di rumah, di tempat kerja, di tempat ibadah, dan di masyarakat luas (aneka sistem). Di samping itu, belajar juga dapat dilakukan dengan rangsangan internal dan eksternal, yaitu dari dalam diri sendiri atau dari apa dan siapa saja di luar diri (aneka sumber).

Sumber belajar adalah segala sesuatu yang berwujud benda dan orang yang dapat menunjang kegiatan belajar. Sumber belajar dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu: (a) sumber belajar untuk belajar (resources



for learning) dan (b) sumber belajar sebagai ajang belajar (resources as learning), yaitu bahan atau alat yang dipergunakan untuk kegiatan belajar misalnya batang kayu untuk diukir, kertas untuk menggambar. Jadi, sumber belajar mencakup semua sumber yang mungkin dapat dipergunakan oleh pemelajar agar terjadi perilaku belajar.

Sumber belajar (learning resources) adalah seperangkat bahan atau situasi belajar yang dengan sengaja atau tidak sengaja diciptakan agar pemelajar secara individual dan atau secara bersama-sama dapat belajar.<sup>4</sup> Sehingga, sumber belajar adalah segala sesuatu dari mana seseorang mempelajari sesuatu.

Sementara itu Seels dan Richey mengatakan bahwa sumber belajar adalah segala sumber pendukung untuk kegiatan belajar, termasuk sistem pendukung dan materi serta lingkungan pembelajaran. Sumber belajar bukan hanya alat dan materi yang dipergunakan dalam proses belajar mengajar, tetapi juga meliputi orang, anggaran, dan fasilitas. Sumber belajar bisa termasuk apa saja yang tersedia untuk membantu seseorang belajar.

Pengertian sumber belajar yang di kemukakan di atas nampak lebih spesifik bahwa sumber belajar adalah semua hal (data, orang, dan barang) yang dapat dipergunakan pemelajar baik secara terpisah maupun dalam bentuk gabungan, biasanya dalam situasi informal untuk memudahkan belajar. Sumber belajar itu meliputi pesan, orang, bahan, alat, teknik, dan latar.

Learning resources are defined as information, represented and stored in a variety of media and formats, that assists student learning as defined by provincial or local curricula. This includes but is not limited to, materials in print, video, and software formats, as well as combinations of these formats intended for use by teachers and students. <http://www.bced.gov.bc.ca/irp/appskill/asleares.htm>. Dengan demikian, sumber belajar juga diartikan sebagai segala tempat atau lingkungan sekitar, benda, dan orang yang mengandung informasi dapat digunakan sebagai wahana bagi peserta didik untuk melakukan proses perubahan tingkah laku.

Menurut Seels & Richey (1994), sumber belajar adalah manifestasi fisik dari teknologi; perangkat keras, perangkat lunak dan bahan pembelajaran.

memberikan fasilitas belajar yang terarah dan bersifat formal, (b) sumber belajar yang dimanfaatkan (by utilization), yaitu sumber-sumber belajar yang tidak secara khusus didesain untuk keperluan pembelajaran, namun dapat dimanfaatkan, diaplikasikan, dan digunakan untuk keperluan belajar.

Sumber-sumber belajar tersebut dapat menjadi komponen sistem pembelajaran dan dapat mempengaruhi perbuatan belajar pembelajar.

## **2. Jenis Sumber Belajar**

Peranan pokok sumber belajar dalam proses pembelajaran adalah mentransmisikan rangsangan atau sebagian informasi kepada pemelajar.<sup>7</sup> Ungkapan transmisi dalam konteks ini dapat dikaitkan dengan pertanyaan-pertanyaan yang lazim digunakan dalam jurnalistik yaitu tentang apa, siapa, di mana, dan bagaimana. Pertanyaan-pertanyaan tersebut amat bermanfaat sebagai alat bantu untuk mengorganisasi sumber belajar.

Pertanyaan-pertanyaan di atas bila diterapkan dalam konteks penyampaian informasi akan terlihat sebagai berikut:

4. Apakah informasi yang disampaikan?
1. Apakah atau siapakah yang melakukan penyampaian informasi?
2. Bagaimanakah informasi itu disampaikan?
3. Di mana informasi itu disampaikan?

Klasifikasi sumber belajar dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pesan: informasi yang disampaikan oleh komponen yang lain, biasanya berupa ide, makna, dan fakta. Dalam konteks pembelajaran, pesan ini terkait dengan isi bidang studi dan akan dikelola dan direkonstruksikan kembali oleh pemelajar. Pesan pembelajaran tidak hanya bersumber dari sumber-sumber belajar tertentu, tetapi juga dapat ditransmisikan oleh pemelajar sehingga pembelajaran bersifat reciprocal.
2. Orang: orang tertentu yang terlibat dalam penyimpanan dan atau penyaluran pesan. Orang yang dimaksud di sini adalah orang yang menyimpan informasi. Pada dasarnya setiap orang bisa berperan sebagai sumber belajar, namun secara umum dapat dibagi dua kelompok, yakni (a) orang yang didesain khusus sebagai sumber belajar utama yang dididik secara profesional, seperti guru, instruktur, konselor,

widyaiswara, dan lain-lain; dan (b) orang yang memiliki profesi selain tenaga yang berada di lingkungan pendidikan, seperti dokter, atlet, pengacara, arsitek, tokoh masyarakat, tokoh agama dan sebagainya.

3. Bahan: kelompok ini sering disebut dengan perangkat lunak. Bahan berfungsi menyimpan pesan sebelum disalurkan dengan menggunakan alat yang telah dirancang. Bahan yaitu segala sesuatu yang berupa teks tertulis, cetak, rekaman elektronik, web, dan lain-lain yang dapat digunakan untuk belajar. Sumber belajar gersebug sepergi; pega, globe, film (non gv), grafik, gambar-gambar, papan planel, diagram, hasil pekerjaan mahasiswa, buku, majalah, jurnal, surat kabar.<sup>10</sup> Kadang-kadang bahan juga dapat menyajikan pesan tanpa bantuan alat. Sementara itu, Butcher, C. et al mengatakan bahwa learning materials include visual aids such as handouts and slides/overheads, which include text, diagrams and pictures, plus other media such as audio, video and animations.
4. Alat: Kelompok ini sering disebut perangkat keras. Alat dipergunakan untuk mengeluarkan pesan yang tersimpan dalam bahan. Alat yakni benda-benda yang berwujud fisik yang sering disebut dengan perangkat keras, yang berfungsi untuk menyajikan bahan pembelajaran. Sumber belajar tersebut meliputi komputerg, OHP, kamera, radio, televisi, film bingkai, tape recorder, VCD/DVD.
5. Teknik: Prosedur baku atau pedoman langkah-langkah dalam penyampaian pesan. Dengan kata lain, teknik adalah cara atau prosedur yang digunakan orang dalam memberikan pembelajaran guna tercapai tujuan pembelajaran. Sumber belajar berupa teknik yang dapat dimanfaatkan untuk pembelajaran adalah ceramah, ceramah bervariasi, diskusi, pembelajaran terprogram, pembelajaran individual, pembelajaran kelompok, simulasi, permainan, studi eksplorasi, studi lapangan, tanya jawab, pemberian tugas, seminar, dan sejenis.
6. Latar: Lingkungan di mana pesan ditransmisikan. Lingkungan sekitar memberikan kesempatan yang luas kepada pembelajar untuk memperoleh keterampilan yang kompleks dan kemampuan melalui pengalaman terhadap tingkah-laku model dan konsekuensi-konsekuensinya.

Lingkungan adalah tempat di mana saja seseorang dapat melakukan belajar atau proses perubahan tingkah laku maka dikategorikan sebagai sumber belajar, misalnya perpustakaan, pasar, museum, sungai, gunung, tempat pembuangan sampah, kolam ikan dan lain sebagainya.

7. Lingkungan (fisik, sosial agau budaya) merupakan sumber yang sangat kaya untuk bahan belajar. Lingkungan dapat berperan sebagai sumber belajar, tetapi juga sebagai objek kajian (sumber belajar). Penggunaan lingkungan sebagai sumber belajar sering membuat pemelajar merasa senang dalam belajar. Belajar dengan menggunakan lingkungan tidak harus selalu keluar kelas. Bahan dari lingkungan dapat dibawa ke ruangan kelas untuk menghemat waktu dan biaya. Pemanfaatan lingkungan dapat mengembangkan sejumlah keterampilan seperti mengamati (dengan seluruh indra), mencatat, merumuskan pertanyaan, berhipotesis, mengklasifikasikan, membuag gulisan, dan membuat gambar atau diagram.

Sumber belajar berupa lingkungan yang dapat dimanfaatkan untuk pembelajaran yaitu: gedung/ ruang kuliah, pusat penyimpanan, paket pembelajaran, perpustakaan, laboratorium, studio, auditorium, museum, gedung bersejarah, dan tugu.

Menurut Semiawan ada empat sumber belajar yang berkenaan langsung dengan lingkungan sebagai berikut:

1. Masyarakat kota atau desa sekeliling lembaga pendidikan
2. Lingkungan fisik di sekigar lembaga pendidikan
3. Bahan sisa yang tidak terpakai dan barang bekas yang terbuang yang dapat menimbulkan pemahaman lingkungan
4. Peristiwa alam dan peristiwa yang terjadi di dimanfaatkan cukup menarik perhatian pemelajar. Ada peristiwa yang tidak mungkin atau tidak dapat dipastikan akan terulang kembali. Jangan lewatkan peristiwa itu tanpa adanya catatan pada buku atau alam pikiran pemelajar.

Secara umum klasifikasi sumber belajar yang dapag dipergunakan dalam kegiatan belajar dan pembelajaran dapat dikelompokkan menjadi: (1) bui lding: modiflcations, new premises, (2) equipment: laboratory, physical

education, music, reprographic, (3) materials: books, maps, charts, models, paintings, craft and scientific equipment, games, simulation, audio tape, video tape, filmstrips, films, kits, reprographic, (4) environment: nature walks, visits, fieldwork, outward bound, (5) resource organization: libraries, art galleries, museums, school museums, industry, (z) people: governing body, council, council employees, (7) stills: class control, organization, management, curriculum planning, evaluation.

Kemp mengklasifikasi sumber belajar dengan menggunakan pendekatan bentuk belajar mengajar kelas besar dan kecil, dan belajar sesuai dengan kecepatan siswa secara perorangan. Pemilihan sumber belajar menurutnya didasarkan pada karakteristik tujuan pembelajaran yang ingin dicapai dan karakteristik isi bidang studi yang ingin dipelajari.<sup>12</sup> Di samping faktor lain seperti tersedia atau tidaknya media itu dan mampu tidaknya guru menggunakannya. Sebenarnya ada variabel yang mempengaruhi pemilihan strategi penyampaian pembelajaran, yaitu karakteristik bidang studi dan tersedia tidaknya sumber belajar (kendala). Karakteristik bidang studi perlu menjadi pertimbangan khusus ketika menentukan pemilihan media pembelajaran yang akan digunakan untuk menyampaikan pembelajaran.

Beswick mengklasifikasi sumber belajar sebagai berikut; books, pamphlets, periodical, audio-visual materials, models, educational games, maps and charts, artefacts and museum items for a variety of purposes, and some items will be serviceable for more than one of them.

Secara umum, Kemp dan Smellie mengklasifikasi sumber belajar sebagai berikut; Sumber Belajar Berbasis Manusia, Sumber Belajar Berbasis Cetakan, Sumber Belajar Berbasis Visual, Sumber Belajar Berbasis Audio-Visual, dan Sumber Belajar Berbasis Komputer.

#### 1. Sumber belajar berbasis manusia

Manusia merupakan sumber belajar tertua yang digunakan untuk mengirimkan dan mengkomunikasikan pesan atau informasi. Sehingga sampai dewasa ini dunia pendidikan pada umumnya masih mengandalkan manusia sebagai sumber belajar yang efektif. Karena faktor penting dalam pembelajaran dengan sumber belajar manusia adalah

rancangan pelajaran yang interaktif. Dengan adanya manusia sebagai pemeran utama dalam proses belajar maka kesempatan interaksi semakin terbuka lebar.

2. Sumber belajar berbasis cetakan

Materi pembelajaran berbasis cetakan yang paling umum dikenal adalah buku teks, buku penuntun, jurnal, majalah, dan lembaran lepas. Teks berbasis cetakan menuntut enam unsur yang perlu diperhatikan pada saat merancang, yaitu konsistensi, format, organisasi, daya tarik, dan ukuran huruf.

3. Sumber belajar berbasis visual

Sumber belajar berbasis visual memegang peranan yang sangat penting dalam proses belajar. Sumber belajar tersebut dapat memperlancar pemahaman dan memperkuat ingatan. Visual dapat pula menumbuhkan minat mahasiswa dan dapat memberikan hubungan antara isi materi pelajaran dengan dunia nyata.

Bentuk visual dapat berupa (1) gambar representasi seperti gambar, lukisan atau foto yang menunjukkan bagaimana tampaknya sesuatu benda, (2) diagram yang melukiskan hubungan-hubungan konsep, organisasi, dan struktur isi materi, (3) peta yang menunjukkan hubungan-hubungan antara unsur-unsur dalam isi materi, (4) grafik seperti gabel, grafik, dan chart (bagan) yang menyajikan gambaran/ kecenderungan data atau antar hubungan seperangkat gambar atau angka- angka.

4. Sumber belajar berbasis audio-visual

Media visual yang menggabungkan penggunaan suara memerlukan pekerjaan tambahan untuk memproduksinya. Salah satu pekerjaan penting yang diperlukan dalam sumber yang berbasis audio visual adalah penulisan naskah dan storyboard yang memerlukan persiapan yang banyak, rancangan, dan penelitian.

Naskah yang menjadi bahan narasi disaring dari isi pelajaran yang kemudian disintesis ke dalam apa yang ingin ditunjukkan dan dikatakan. Narasi ini merupakan penuntun bagi tim produksi untuk memikirkan bagaimana video menggambarkan atau visualisasi materi

pelajaran. Pada awal pelajaran, sumber tersebut harus mempertunjukkan sesuatu yang dapat menarik perhatian semua pemelajar.

5. Sumber belajar berbasis komputer

Dewasa ini komputer memiliki fungsi yang sangat signifikan dalam bidang pendidikan dan latihan. Komputer berperan sebagai manager dalam proses pembelajaran yang dikenal dengan nama Computer-Managed Instruction (CMI). Ada pula peran komputer sebagai pembantu tambahan dalam belajar; pemanfaatannya meliputi penyajian informasi isi materi pelajaran, latihan, atau kedua-duanya. Modus ini dikenal sebagai Computer-Assisted Instruction (CAI). CAI mendukung pembelajaran dan pelatihan akan tetapi ia bukanlah penyampai utama materi pelajaran. Komputer dapat menyajikan informasi dan tahapan pembelajaran lainnya disampaikan bukan dengan media komputer.

Khan mengklasifikasi sumber belajar menjadi dua jenis, yaitu sumber belajar online dan offline. Sumber belajar online meliputi:

Multimedia archives, mailing lists and their archives, Frequently Asked Questions (FAQs), glossaries, e-books, dictionaries, calculators, Webliographies, recommended reading lists, digital libraries, computer tutorials, online experts, journals, magazines, newsletters, newspapers, documents, Webfolios (i.e., an electronic version of the portfolio), personal journals (i.e., Web logs or blogs), knowledge management.

Sementara sumber belajar offline meliputi: books, journals, magazines, newsletters, newspapers, documents, reference works, experts.

6. Perpustakaan sebagai sumber belajar

Perpustakaan, sebagai lembaga yang mengelola sumber informasi menduduki posisi kunci dalam proses pendidikan dan pelatihan yang ada, baik di lingkungan persekolahan, luar sekolah, dunia kerja, maupun masyarakat pada umumnya.

Dalam dua dekade terakhir ini perpustakaan telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari sekolah/ perguruan tinggi. Hampir di setiap sekolah/perguruan tinggi mulai dari sekolah dasar sampai ke perguruan tinggi terdapat perpustakaan sekolah. Bahkan unit-unit

perpustakaan keliling (mobile library) dari departemen pendidikan tersedia di kota-kota besar guna melayani kebutuhan para pemelajar.

Perpustakaan merupakan sarana akademis. Perpustakaan menyediakan bahan-bahan pustaka berupa barang cetakan seperti buku, majalah/jurnal ilmiah, peta, surat kabar, karya-karya tulis berupa monograf yang belum diterbitkan, serta bahan-bahan non cetakan seperti microflsk, micro-fl1m, fogo-fogo, film, kaset audio/video, lagu-lagu dalam piringan hitam, rekaman pidato (dokumenter), dan lain-lain. Oleh karena itu, perpustakaan dapat dimanfaatkan oleh pemelajar dan masyarakat pada umumnya untuk memperoleh informasi dalam berbagai bidang keilmuan baik untuk tujuan akademis maupun untuk rekreasi. Bahan-bahan yang tersedia dapat dikelompokkan ke dalam jenis (1) referensi, (2) reserve, (3) pinjaman.

Pemanfaatan perpustakaan sebagai sumber belajar secara efektif memerlukan keterampilan sebagai berikut:

1. Keterampilan mengumpulkan informasi, yang meliputi keterampilan (a) mengenal sumber informasi dan pengetahuan, (b) menentukan lokasi sumber informasi berdasarkan sisgem klasifikasi perpustakaan, cara menggunakan katalog dan index, (c) menggunakan bahan pustaka baru, bahan referensi seperti ensiklopedia, kamus, buku tahunan, dan lain-lain.
2. Keterampilan mengambil intisari dan mengorganisasikan informasi, seperti (a) memilih informasi yang relevan dengan kebutuhan dan masalah, dan (b) mendokumentasikan informasi dan sumbernya.
3. Keterampilan menganalisis, menginterpretasikan dan mengevaluasi informasi, seperti (a) memahami bahan yang dibaca, (b) membedakan antara fakta dan opini, dan (c) menginterpretasi informasi baik yang saling mendukung maupun yang berlawanan.
4. Keterampilan menggunakan informasi, seperti memanfaatkan intisari informasi untuk mengambil keputusan dan memecahkan masalah, (b) menggunakan informasi dalam diskusi, dan (c) menyajikan informasi dalam bentuk tulisan.



Sumber belajar dapat juga berupa:

- Buku teks
- Lembar kerja siswa
- Bahan-bahan yang berupa software
- Berbagai macam bahan bacaan cetak maupun non cetak
- Video
- Rekaman audio
- Computer
- Televisi
- Radio
- Atlas
- Slide dan transparansi
- Gambar
- Lukisan
- Poster
- Surat kabar
- Jurnal
- Kamus
- Ensiklopedia
- Benda-benda nyata
- Museum
- Perpustakaan
- Laboratorium
- Kebun binatang
- Taman
- Diagram
- Pakar atau tokoh

## **B. Pengelolaan Sumber Belajar**

### **1. Pengelolaan sumber belajar yang didesain**

komponen sumber belajar terdiri atas pesan, orang, bahan, alat, teknik, dan latar (lingkungan). Apabila komponen sumber belajar yang direncanakan

tersebut dipergunakan dalam kegiatan pembelajaran, gagasan tentang cara pengelolaannya menurut Seels dan Richey adalah sebagai berikut:

a. Pesan

Orang yang dianggap mengetahui banyak jenis dan mutu pesan adalah dosen/guru dan staf pusat sumber belajar (PSB). Agar pesan tersebut dapat dimanfaatkan oleh mahasiswa dalam pembelajaran maka mahasiswa perlu mengetahui tentang jenis dan mutu pesan yang diperoleh. Jenis dan mutu pesan tersebut mungkin dapat diberitahukan secara lisan, tetapi yang paling efektif dan efisien ialah melalui silabus magang kuliah yang memuat sumber-sumber belajar yang harus dipergunakan oleh mahasiswa. Pembuatan kartu-kartu katalog untuk buku-buku di perpustakaan dan perangkat lunak di PSB serta penerbitan index, artikel, jurnal, majalah, dan koran dapat dilakukan oleh staf perpustakaan dan PSB.

Oleh karena itu, mahasiswa tidak mengalami kesukaran dalam memperoleh informasi tentang kartu-kartu katalog dan index, artikel, dan sebagainya.

b. Orang

Orang (manusia sumber) berfungsi sebagai sumber dalam penyampaian pesan. Nara sumber yang paling utama di kampus adalah dosen. Kebiasaan sampai sekarang dalam pembelajaran adalah dosen menyampaikan berbagai pesan melalui ceramah yang diselenggarakan di kelas dan secara tradisional menjawab pertanyaan-pertanyaan mahasiswa. Untuk lebih menfungsikan dosen sebagai nara sumber, setiap dosen hendaknya dapat membuka waktu bimbingan bagi mahasiswa. Dengan demikian dosen akan berfungsi sebagai nara sumber yang bermanfaat.

c. Bahan

Harus diakui bahwa harga perangkat lunak amat mahal. Karena mahalnya harga tersebut maka timbul kecenderungan untuk sangat berhati-hati dalam penggunaannya. Pada beberapa pihak, sifat hati-hati ini berubah menjadi tidak boleh digunakan, maka berubahlah fungsi bahan menjadi fasilitas elit yang tidak dapat dipergunakan oleh

mahasiswa. Pengelolaan perangkat lunak tersebut hendaknya ditangani oleh staf PSB atau pihak lain yang bertanggung jawab secara edukatif. Secara ideal, penggunaan perangkat lunak itu dilakukan secara terbuka, baik oleh dosen maupun oleh mahasiswa.

d. Alat

Untuk merangsang kegiatan non tatap muka (ceramah), alat-alat kerja, alat-alat permainan, alat-alat latihan hendaknya dapat dipergunakan oleh pemelajar secara bebas. Dalam keadaan jumlah yang terbatas, alat-alat mempunyai nilai yang sangat berharga. Sebab itu tidak mengherankan apabila dalam pengelolaan alat-alat tersebut terdapat kecenderungan untuk membatasi penggunaannya. Hal demikian sebenarnya perlu disayangkan karena justru penggunaan alat-alat secara terbuka melahirkan banyak kegiatan non tatap muka (ceramah) yang dapat dilakukan oleh pemelajar.

Dari sudut pandang lain, kesan penyalahgunaan pemakaian alat-alat itu mungkin akan banyak berkurang apabila diingat bahwa dengan cara-cara seperti itu pemelajar memperoleh hasil-hasil pengiring yang kurang diperoleh melalui kegiatan ceramah.

e. Teknik

Ada bermacam-macam teknik yang dapat dipergunakan pemelajar dalam belajar. Teknik mengoperasikan suagu alag, geknik mengidengi-fikasi sesuatu, teknik pengembangan membaca cepat, teknik menganalisis, teknik belajar secara global, teknik mengemukakan pendapat, dan sebagainya. Teknik-teknik tersebut adalah teknik yang dipergunakan yang diimplementasikan di dalam proses belajar dan pembelajaran di kelas. Di samping itu, terdapat sejumlah teknik yang dipelajari pemelajar di luar kelas. Apabila teknik-teknik itu diimplementasikan juga oleh pemelajar dalam kegiatan belajar mengajar di kelas, maka akan memberikan dampak pengiring pembelajaran bagi pemelajar.

Masalahnya sekarang adalah bagaimana mengimplementasikan teknik-teknik tersebut dalam kegiatan non ceramah di kelas. Teknik kognitif yaitu teknik-teknik dalam ruang lingkup kegiatan intelektual akan diimplementasikan pemelajar dalam kegiatan diskusi, membaca

koran, majalah hiburan, mengamati peristiwa-peristiwa sosial. Bacaan non sajian ceramah di kelas disediakan di PSB, perpustakaan, majalah sekolah, majalah dinding dan sebagainya.

Teknik-teknik afektif akan diimplementasikan pemelajar dalam wujud sopan santun dan tingkah laku standar lain yang diakui dalam pergaulan sehari-hari. Teknik psikomotor akan diimplementasikan pemelajar dalam wujud bermacam-macam keterampilan bertindak dan bekerja. Dalam rangka ini hendaknya pembelajar menggunakan sumber-sumber belajar yang bervariasi dan mengelolanya untuk menimbulkan dampak pengiring pembelajaran.

f. Lingkungan

Tata lingkungan merupakan sumber belajar yang mempunyai ruang lingkup yang luas. Tata lingkungan sebagai sumber belajar yang direncanakan lebih sering diwujudkan sebagai pengadaan prasarana belajar. Lingkungan sebagai sumber belajar yang direncanakan paling banyak memberikan kemungkinan-kemungkinan untuk dimanfaatkan dalam kegiatan non tatap muka di kelas dibandingkan dengan sumber belajar yang lain. Hendaknya pengelolaan tata lingkungan dilakukan secara teknis sehingga faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran dapat terwujud.

Pemanfaatan sumber belajar lingkungan memiliki beberapa keuntungan. Beberapa keuntungan tersebut adalah:

- a. Menghemat biaya, karena memanfaatkan benda-benda yang telah ada di lingkungan.
- b. Praktis dan mudah dilakukan, tidak memerlukan peralatan khusus seperti listrik.
- c. Memberikan pengalaman yang riil kepada pemelajar, pelajaran menjadi lebih konkrit dan tidak verbalistik.
- d. Karena benda-benda tersebut berasal dari lingkungan pemelajar, maka benda-benda tersebut akan sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan pemelajar. Hal ini juga sesuai dengan konsep pembelajaran kontekstual (contextual learning).

- e. Pembelajaran lebih aplikatif, maksudnya materi belajar yang diperoleh pemelajar melalui sumber belajar lingkungan kemungkinan besar akan dapat diaplikasikan langsung, karena pemelajar akan sering menemui benda-benda atau peristiwa serupa dalam kehidupannya sehari-hari.
- f. Media lingkungan memberikan pengalaman langsung kepada pemelajar. Dengan media lingkungan, pemelajar dapat berinteraksi secara langsung dengan benda, lokasi atau peristiwa sesungguhnya secara alamiah.
- g. Lebih komunikatif, sebab benda dan peristiwa yang ada di lingkungan pemelajar biasanya mudah dicerna oleh pemelajar, dibandingkan dengan sumber belajar yang dikemas (didesain).

### C. Langkah-Langkah Analisis Sumber Belajar

Hasil dari analisis sumber belajar adalah daftar sumber belajar yang tersedia dan dapat dipergunakan untuk kemudahan belajar. Untuk mencapai maksud tersebut langkah-langkah yang perlu diikuti menurut Degeng adalah sebagai berikut: (a) pilih klasifikasi sumber belajar, (b) gunakan klasifikasi ini untuk mengidentifikasi sumber belajar yang tersedia di lingkungan di mana pembelajaran itu akan dilaksanakan, (c) analisis kualitas sumber belajar. Analisis dilakukan berdasarkan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai dan karakteristik bidang studi yang akan dipelajari murid. Analisis kualitas dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kecermatan media untuk menyampaikan isi, kemampuan-kemampuan khusus yang mampu ditampilkan suatu media, serta pengaruh motivasional yang mampu ditampilkan (d) buat daftar sumber yang siap dipakai. Daftar ini hanya memuat sumber belajar yang benar-benar akan dipakai sebagai media untuk menyampaikan isi pembelajaran.

### D. Pemilihan Sumber Belajar

Dick dan Carey mengatakan bahwa kriteria pemilihan sumber belajar meliputi (1) kesesuaian dengan tujuan pembelajaran, (2) ketersediaan sumber setempat, artinya bila sumber belajar yang bersangkutan tidak terdapat pada sumber-sumber yang ada maka sebaiknya dibeli atau dirancang atau

dibuat sendiri, (3) apakah tersedia dana, tenaga, dan fasilitas yang cukup untuk mengadakan sumber belajar tersebut, (4) faktor yang menyangkut keluwesan, kepraktisan, dan ketahanan sumber belajar yang bersangkutan untuk jangka waktu yang relatif lama, dan (5) efektifitas biaya dalam jangka waktu yang relatif lama.<sup>34</sup> Sedangkan Romiszowski mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan sumber belajar adalah (1) metode pembelajaran yang digunakan, (2) tujuan pembelajaran yang ingin dicapai, (3) karakteristik pembelajar, (4) aspek kepraktisan (baik dari segi biaya maupun waktu), dan (5) faktor penggunanya.

Ibrahim menyatakan bahwa agar pendayagunaan sumber belajar dapat sesuai kebutuhan, maka pada waktu melakukan pemilihan sumber belajar perlu mempertimbangkan hal-hal seperti (1) kesesuaian sumber belajar dengan tujuan; sumber belajar hendaknya dipilih berdasarkan tujuan apa yang akan dicapai dengan mempergunakan sumber belajar tersebut. Ada beberapa kemungkinan tujuan penggunaan sumber belajar, antara lain untuk menimbulkan motivasi, memberikan informasi, mempermudah pemecahan masalah, dan untuk menguasai keterampilan tertentu, (2) ekonomis; pemilihan sumber hendaknya mempertimbangkan tingkat kemurahan. Murah tidak berarti selalu harganya rendah. Misalnya mengundang nara sumber (pakar) dari kota lain untuk memberi ceramah meskipun biayanya tinggi, akan tetapi lebih murah dari pada mengajak semua mahasiswa berkunjung ke tempat nara sumber tersebut, (3) praktis dan sederhana. Sumber belajar praktis artinya mudah digunakan dan sederhana artinya tidak memerlukan berbagai perlengkapan yang canggih atau kompleks, dan (4) mudah diperoleh. Sumber belajar yang baik adalah yang mudah diperoleh baik karena dekat jarak antara tempat sumber belajar dengan pemakai, tetapi juga jumlah sumber belajar yang tersedia cukup banyak.

Anderson dan AECT mengemukakan langkah- langkah pemilihan sumber belajar sebagai berikut:

1. Merumuskan tujuan pembelajaran yang akan dicapai dengan penggunaan sumber belajar secara jelas.
2. Menentukan isi pesan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

3. Mencari bahan pembelajaran yang memuat isi pesan.
4. Menentukan apakah perlu menggunakan sumber belajar orang seperti dosen, pakar/ilmuan, tokoh masyarakat, tokoh agama, pustakwan, dan sebagainya.
5. Menentukan apakah perlu menggunakan peralatan untuk mentransmisikan isi pesan.
6. Memilih peralatan yang sesuai dengan kebutuhan untuk mentransmisikan isi pesan.
7. Menentukan teknik penyajian pesan.
8. Menentukan latar (setting) tempat berlangsungnya kegiatan penggunaan sumber belajar.
9. Menggunakan semua sumber belajar yang telah dipilih agar digunakannya dengan efektif dan efisien.
10. Mengadakan penilaian terhadap sumber belajar.

Heinich et al mengajukan model perencanaan pemanfaatan sumber belajar yang efektif yang dikenal dengan istilah ASSURE yang merupakan singkatan dari Analyze learner characteristics, State objective, Select or Modify media, Utilize, Require learner response, and Evaluate. Model ini menyarankan enam kegiatan utama dalam perencanaan pembelajaran sebagai berikut.

Analyze learner characteristics; menganalisis karakteristik umum kelompok sasaran, apakah mereka siswa sekolah lanjutan atau perguruan tinggi, anggota organisasi pemuda, perusahaan, usia, jenis kelamin, latar belakang budaya dan sosial ekonomi, serta menganalisis karakteristik khusus mereka yang meliputi antara lain pengetahuan, keterampilan, dan sikap awal mereka.

State objective; menyatakan atau merumuskan tujuan pembelajaran, yaitu perilaku atau kemampuan baru apa (pengetahuan, keterampilan, atau sikap) yang diharapkan mahasiswa miliki dan kuasai setelah proses belajar mengajar selesai. Tujuan tersebut akan mempengaruhi pemilihan sumber belajar dan urutan penyajian dan kegiatan belajar.

Select or Modify media; memilih, memodifikasi, atau merancang dan mengembangkan materi dan sumber yang tepat. Apabila materi dan sumber

yang telah tersedia akan dapat mencapai tujuan, maka materi dan sumber tersebut sebaiknya dipergunakan untuk menghemat waktu, tenaga, dan biaya. Di samping itu perlu pula diperhatikan apakah materi dan sumber itu akan mampu membangkitkan minat pelajar, memiliki ketepatan informasi, memiliki kualitas yang baik, memberikan kesempatan kepada pelajar untuk berpartisipasi, dan terbukti efektif.

Utilize; menggunakan materi dan sumber. Setelah memilih materi dan sumber yang tepat, diperlukan persiapan bagaimana dan berapa banyak waktu yang diperlukan untuk menggunakannya.

Require learner response; meminta tanggapan dari pelajar. Pembelajaran sebaiknya mendorong pelajar untuk memberikan respons dan umpan balik mengenai keefektifan proses belajar mengajar.

Evaluate; mengevaluasi proses belajar. Tujuan utama evaluasi di sini adalah untuk mengetahui tingkat pencapaian mahasiswa terhadap tujuan pembelajaran, keefektifan sumber, pendekatan, dan pembelajaran itu sendiri.

Sementara itu Kemp dan Smellie menyatakan bahwa kriteria pemilihan sumber belajar meliputi:

1. Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sumber belajar dipilih berdasarkan tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan yang secara umum mengacu kepada salah satu atau gabungan dari dua atau tiga ranah kognitif, afektif, dan psikomotor.
2. Tepat untuk mendukung isi pelajaran yang sifatnya fakta, konsep, prinsip, atau generalisasi. Sumber belajar atau media yang berbeda, misalnya film dan grafik memerlukan simbol dan kode yang berbeda, dan oleh karena itu memerlukan proses dan keterampilan mental yang berbeda untuk memahaminya. Agar dapat membantu proses pembelajaran secara efektif, sumber belajar harus selaras dan sesuai dengan kebutuhan tugas pembelajaran dan kemampuan mental pelajar.
3. Praktis, luwes, dan bertahan. Sumber yang dipilih sebaiknya dapat dipergunakan di mana pun dan kapan pun dengan peralatan yang tersedia di sekitarnya, serta mudah dipindahkan dan dibawa ke mana-mana.



4. Pembelajar terampil menggunakannya.

Memilih sumber belajar hendaknya dilakukan secara cermat yang didasarkan atas kriteria tertentu. Kesalahan pada saat pemilihan sumber belajar akan berdampak pada pada kekurangefektifan, efisiensi, dan kemenarikan pembelajaran. Banyak pertanyaan yang harus dijawab sebelum menentukan pilihan akan sumber belajar tertentu. Secara umum, kriteria yang harus dipertimbangkan dalam pemilihan sumber belajar adalah:

a. Tujuan pembelajaran

Apa tujuan pembelajaran atau kompetensi yang ingin dicapai? Apakah tujuan itu masuk kawasan kognitif, afektif, psikomotor atau kombinasi ketiganya? Jenis rangsangan indera apa yang ditekankan: apakah penglihatan, pendengaran, atau kombinasinya? Jika visual, apakah perlu gerakan atau cukup visual diam? Jawaban atas pertanyaan itu akan mengarahkan kita pada jenis sumber belajar tertentu.

b. Pemelajar

Siapakah pemelajar yang akan menggunakan sumber belajar? Bagaimana karakteristiknya, berapa jumlahnya, bagaimana latar belakang sosialnya, apakah ada yang berkelainan, bagaimana motivasi dan minat belajarnya? dan seterusnya. Kriteria tersebut harus menjadi pertimbangan dalam pemilihan sumber belajar yang tepat untuk pemelajar.

c. Karakteristik sumber belajar

Bagaimana karakteristik sumber belajar tersebut? Apa kelebihan dan kelemahannya, sesuaikah sumber belajar yang akan dipilih itu dengan tujuan yang akan dicapai? Kita tidak akan dapat memilih sumber belajar dengan baik jika kita tidak mengenal dengan baik karakteristik masing-masing sumber belajar tersebut. Karena, kegiatan memilih pada dasarnya adalah kegiatan membandingkan satu sama lain, mana yang lebih baik dan lebih sesuai dibanding yang lain.

d. Waktu

Waktu yang dimaksud di sini adalah berapa lama waktu yang diperlukan untuk mengadakan atau menentukan sumber belajar yang akan kita pilih, serta berapa lama waktu yang tersedia atau yang kita miliki, cukupkah? Pertanyaan lain adalah, berapa lama waktu yang diperlukan untuk menyajikan bahan pembelajaran dengan sumber belajar tersebut dan berapa lama alokasi waktu yang tersedia dalam proses pembelajaran?

e. Biaya

Biaya juga merupakan faktor penentu dalam pemilihan sumber belajar. Apalagi, penggunaan media pada dasarnya dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan kemenarikan pembelajaran. Oleh karena itu, faktor biaya menjadi kriteria yang harus kita pertimbangkan. Berapa biaya yang diperlukan untuk membuat, membeli atau menyewa sumber belajar tersebut? Mampukah kita mengusahakan biaya tersebut? Apakah besarnya biaya seimbang dengan tujuan belajar yang hendak dicapai? Adakah alternatif sumber belajar lain yang lebih murah namun tetap dapat mencapai tujuan belajar? Sumber belajar yang mahal, belum tentu lebih efektif untuk mencapai tujuan belajar, dibanding sumber belajar yang sederhana dan murah.

f. Ketersediaan

Kemudahan dalam memperoleh sumber belajar juga menjadi pertimbangan. Apakah sumber belajar yang dibutuhkan itu mudah dan dapat diperoleh di sekitar kita? Jika harus dibuat sendiri, adakah kemampuan, waktu, tenaga, dan sarana untuk membuatnya? Kalau semua itu ada, pertanyaan berikutnya tersediakah sarana yang diperlukan untuk menyajikannya di kelas?

g. Konteks penggunaan

Konteks penggunaan maksudnya adalah dalam kondisi dan strategi bagaimana sumber belajar tersebut akan digunakan. Misalnya: apakah untuk belajar individual, kelompok kecil, kelompok besar atau masal? Dalam hal ini perlu direncanakan strategi pembelajaran secara

keseluruhan yang akan digunakan dalam proses pembelajaran sehingga tergambar kapan dan bagaimana konteks penggunaan sumber belajar tersebut dalam pembelajaran.

h. Mutu teknis

Kriteria ini terutama untuk memilih/membeli sumber belajar siap pakai yang telah ada, misalnya program audio, video, grafis atau media cetak lain. Bagaimana mutu teknis sumber belajar tersebut, apakah visualnya jelas, menarik dan cocok? Apakah suaranya jelas untuk didengar?

Oleh karena itu, dalam memilih sumber belajar harus memperhatikan kriteria sebagai berikut: (1) ekonomis: tidak harus terpatok pada harga yang mahal; (2) praktis: tidak memerlukan pengelolaan yang rumit, sulit dan langka; (3) mudah: dekat dan tersedia di sekitar lingkungan kita; (4) fleksibel: dapat dimanfaatkan untuk berbagai tujuan pembelajaran dan; (5) sesuai dengan tujuan: mendukung proses dan pencapaian tujuan belajar, dapat membangkitkan motivasi dan minat belajar pelajar.

Sementara itu, Rowntree (dalam Caladine: 2008) menjelaskan tentang pedoman pemilihan sumber belajar adalah dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Apakah sumber belajar yang dipilih sesuai dengan tujuan pembelajaran?
2. Sumber belajar apa yang tersedia secara fisik bagi pelajar?
3. Sumber belajar apa yang paling nyaman digunakan oleh pelajar?
4. Apakah sumber belajar yang dipilih dapat meningkatkan motivasi belajar?
5. Apakah penggunaan sumber belajar tertentu karena mendapat tekanan atau paksaan dari pihak tertentu?
6. Sumber belajar apa yang paling nyaman pelajar? Bagi
7. Apakah pelajar memiliki pengetahuan keterampilan yang memadai tentang dan cara menggunakan sumber belajar tersebut?
8. Apakah pelajar memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai tentang cara menggunakan sumber belajar tersebut?



## BAB 17

# ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KURIKULUM

### A. Pengembangan Kurikulum

Kurikulum menurut Yasa (2021) adalah konstitusi pendidikan yang mengarahkan sistem pendidikan dan menawarkan petunjuk penting yang akan mempengaruhi seluruh proses belajar-mengajar. Sementara itu, Richards, Platt & Platt (1993) mendefinisikan kurikulum sebagai suatu program pendidikan yang berisi tujuan pendidikan dari program tersebut mencakup; isi, prosedur pengajaran dan pengalaman belajar yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan ini; dan cara untuk menilai apakah tujuan pendidikan telah tercapai atau belum.

Setidaknya ada tiga hal yang dapat diidentifikasi dalam definisi tersebut, yaitu: tujuan berkaitan dengan apa yang perlu dicapai peserta didik pada akhir program; isi berupa kursus yang ditawarkan sebagai sarana untuk mencapai tujuan yang dimaksud dan penilaian yaitu sarana untuk mengukur apakah tujuan yang dimaksudkan telah tercapai. Penentuan kebutuhan peserta didik adalah hal pertama yang dilakukan dalam mengembangkan kurikulum, dilanjutkan dengan mengembangkan tujuan yang sesuai dengan kebutuhan tersebut, mengembangkan silabus, struktur mata kuliah atau pelajaran, metode pengajaran, materi, dan diakhiri dengan melaksanakan evaluasi.

Pengembangan kurikulum biasanya didefinisikan sebagai rencana yang sistematis tentang bahan ajar yang dibelajarkan dalam suatu program atau institusi pendidikan lainnya yang tercermin dalam mata pelajaran, program sekolah atau mata kuliah. Kurikulum merupakan dokumen resmi yang biasanya berupa panduan kurikulum untuk guru atau dosen dan diwajibkan oleh instansi terkait. Fokus utama dari sebuah kurikulum adalah pada apa pendidik ajarkan, kapan dan bagaimana hal ini harus dilakukan (Kattington, 2010).

Analisis kebutuhan sendiri merupakan bagian penting dari pengembangan kurikulum yang sistematis. Menurut Brown (1995) analisis kebutuhan adalah langkah pertama dari proses pengontrolan kualitas sebuah kurikulum. Hal serupa juga dijelaskan oleh Mengo, Ndiung & Midun (2022) bahwa analisis kebutuhan merupakan satu di antara banyak upaya pedagogik yang dilakukan oleh pendidik dalam proses pembelajaran. Kebutuhan belajar merupakan komponen (kondisi) penting dari pembelajaran dan memegang peranan penting dalam kegiatan belajar mengajar.

Langkah berikutnya dalam pengembangan kurikulum adalah pengembangan tes berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan yang biasanya berkaitan dengan bahan ajar. Langkah terakhir adalah mengidentifikasi hasil tes dan kemudian merumuskan revisi tujuan dalam kurikulum sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Dengan kata lain, setelah diidentifikasi, kebutuhan peserta didik dirumuskan dalam tujuan dan sasaran program agar difungsikan sebagai dasar dalam pengembangan tes, bahan ajar, praktik pengajaran, teknik penilaian, serta kegiatan evaluasi kembali apakah analisis kebutuhan sudah sesuai dan tepat (Iwai, T., Kondo, K., Limm, S.J.D., Ray, E.G., Shimizu., and Brown, J.D., 1999). Jadi bisa dikatakan, analisis kebutuhan dapat dianggap sebagai bagian integral dari pengembangan kurikulum yang sistematis.

## **B. Analisis Kebutuhan**

### **1. Pengertian Need Analysis**

Menurut Richards (2001) analisis kebutuhan dalam pembelajaran sudah dikenal sejak tahun 60an sebagai prosedur untuk memperoleh

adalah prosedur mengumpulkan informasi tentang kebutuhan peserta didik dengan cara menganalisis tujuan atau target, kekurangan, dan keinginan atau minat mereka.

## **2. Tujuan dan Fokus Analisis Kebutuhan**

Dalam pelaksanaan analisis kebutuhan dalam pembelajaran bahasa biasanya terdapat beragam tujuan yang berbeda. Di antara tujuan tersebut menurut Richards (2002) adalah: a. untuk mengetahui keterampilan bahasa apa yang dibutuhkan pembelajar untuk melakukan peran tertentu, b. untuk melakukan penentuan apakah suatu pelajaran yang ada mencukupi kebutuhan peserta didik, c. untuk mengukur manakah kelompok peserta didik harus mengikuti pelatihan terkait keterampilan tertentu, d. mengidentifikasi hal mana yang dianggap penting oleh orang-orang dalam kelompok referensi, e. untuk mengidentifikasi hal apa saja yang harus dilakukan oleh peserta didik dan apa saja yang mereka ingin lakukan, dan f. Berguna untuk mengumpulkan informasi tentang masalah tertentu yang dialami peserta didik.

Sementara menurut Kim (2013), analisis kebutuhan dilakukan untuk mengidentifikasi apa yang akan dilakukan pembelajar dengan bahasa asing dalam situasi tertentu dan bagaimana pembelajar dapat menguasai bahasa target selama proses pembelajaran. Sehingga perancang program bahasa Inggris untuk tujuan tertentu (ESP), misalnya dapat memahami tuntutan profesi mahasiswa dan penggunaan bahasa dalam situasi tertentu berdasarkan profesi mahasiswa. Sejalan dengan Kim, Sanghori (2008) menjelaskan bahwa analisis kebutuhan dalam bahasa Inggris untuk tujuan tertentu (ESP) berfungsi sebagai sumber informasi utama yang berisi poin-poin bahasa yang perlu dikuasai mahasiswa.

Sementara itu, Khan (2007) menjelaskan bahwa analisis kebutuhan yang dilakukan untuk tujuan mengevaluasi sikap, pendapat dan keyakinan peserta didik dan guru terhadap perubahan atau inovasi yang diusulkan atau dimaksudkan harus memiliki kerangka tertentu. Yang pertama adalah informasi tentang peserta didik terkait dengan tujuan mereka mengikuti program pembelajaran. Sikap mereka untuk belajar, pengalaman belajar mereka sebelumnya, latar belakang budaya juga harus menjadi bagian dari proses pengumpulan informasi ini. Informasi ini dapat dikumpulkan

melalui berbagai sumber termasuk kelembagaan dan melalui peserta didik itu sendiri. Yang kedua adalah menyampaikan analisis situasi yang dapat memberikan informasi tentang efektivitas program yang sedang berjalan. Ketiga informasi mengenai gaya belajar yang disukai atau kebutuhan belajar. Keempat adalah informasi mengenai pentingnya keterampilan tertentu bagi peserta didik dan preferensi mereka untuk mempelajari keterampilan tersebut. Kelima, informasi tentang hubungan peran antara guru dan peserta didik dan yang keenam adalah informasi tentang preferensi untuk kegiatan belajar mengajar.

Jauh sebelum itu, Gagne (1979) seperti dikutip oleh Miller dan Seller (1985) menempatkan analisis kebutuhan pada prioritas pertama sebagai salah satu dari 12 langkah dalam instruksi desain yang didasarkan pada berpikir logis, sistematis (logical, systematic thinking) dan uji empiris dan pencarian fakta (empirical test and fact finding). Menurut Gagne, kebutuhan yang dirasakan biasanya terbagi menjadi tiga jenis: kebutuhan untuk melakukan pengajaran secara lebih efektif dan efisien untuk beberapa mata pelajaran yang sudah menjadi bagian dari kurikulum; kebutuhan untuk merevitalisasi baik konten maupun metode untuk beberapa pelajaran atau mata kuliah yang ada; atau kebutuhan untuk mengembangkan mata pelajaran baru.

Selain terdapat beragam tujuan dalam kegiatan analisis kebutuhan, ada juga beberapa fokus yang harus dipertimbangkan dalam kegiatan tersebut. Nation & Macalister (2010); Songhori (2007); Chen, Chang, & Chang, (2016); Ulum, (2015) menyebutkan setidaknya ada tiga fokus dalam analisis kebutuhan meliputi: a. *Necessities* (kebutuhan) adalah tuntutan dari tugas yang menjadi target. Artinya, apa yang harus dilakukan peserta didik ketika mereka belajar di universitas? Di antara tugas tersebut adalah mendengarkan kuliah, mengikuti tutorial, mengerjakan tugas, dan mengikuti ujian, b. *Lacks* (kekurangan): mengukur kemampuan pada saat ini. Sumber kekurangan bisa berasal dari dosen dan juga peserta didik itu sendiri, c. *Wants* (keinginan): peserta didik memiliki pandangan mereka sendiri tentang apa yang mereka anggap berguna bagi mereka. Paling tidak, informasi tentang

ini berguna untuk mengetahui apakah pandangan mereka sesuai dengan pandangan analisis kebutuhan.

Berdasarkan hal tersebut, Richards (2022) menekankan bahwa waktu untuk melakukan analisis kebutuhan adalah sebelum, selama, dan atau setelah program berjalan. Artinya, akan ada dua kali pelaksanaan analisis kebutuhan yaitu sebelum kelas dan selama program berlangsung. Analisis kebutuhan sebelum kelas dapat dilakukan dengan meminta peserta didik mengisi formulir atau dengan melakukan interview atau tes serta membuat catatan untuk disampaikan kepada guru. Sedangkan proses selama kelas akan tergantung pada situasi, misalnya secara individu; guru cukup mengajukan pertanyaan dan mencatat jawabannya di rubrik yang sudah disiapkan. Sementara peserta didik bisa saling mengajukan pertanyaan terkait prioritas mereka atau menyusun silabus bersama. Guru atau dosen bisa membantu mereka menyiapkan daftar hal-hal yang menjadi prioritas berdasarkan kepentingan serta kegunaannya, dan kemudian meminta peserta didik untuk menyetujui bersama prioritas tersebut dalam kelompok yang lebih besar.

Berdasarkan beberapa tujuan di atas dapat dikatakan bahwa penggunaan analisis kebutuhan ini mengacu pada fakta bahwa analisis kebutuhan dapat digunakan untuk berbagai tujuan. Oleh karena itu, analisis kebutuhan akan sangat membantu untuk menentukan apakah suatu program itu sudah sesuai dengan tujuan dan peserta didik untuk belajar pada program yang dikembangkan.

### **3. Prosedure Pelaksanaan Analisis kebutuhan**

Dalam melakukan analisis kebutuhan, terdapat beberapa prosedur yang bisa diikuti tergantung jenis informasi apa yang ingin diperoleh. Bila ingin mendapatkan informasi dari banyak sumber, maka pendekatan triangulasi dapat digunakan. Menurut Richards (2001), dalam melakukan analisis kebutuhan terhadap masalah yang dihadapi peserta didik, maka informasi dapat diperoleh dari berbagai sumber, seperti: contoh tugas peserta didik, data tes kinerja, laporan guru/dosen tentang tipikal masalah yang dihadapi peserta didik, pendapat para ahli, informasi dari peserta didik melalui wawancara dan angket, analisis buku teks, survei literatur terkait, contoh



program untuk institusi lain, dan contoh tugas yang diberikan kepada peserta didik tahun pertama.

Senada dengan pendapat di atas, Barantess (2009) menjelaskan bahwa analisis kebutuhan terdiri dari beberapa prosedur untuk mendapatkan informasi tentang kinerja dan kinerja target. Analisis kebutuhan yang terdeteksi sebelum program dilaksanakan mungkin berubah selama proses pelaksanaannya dan dosen atau guru bisa mencatat perubahan tersebut. Umumnya dalam merancang analisis kebutuhan memerlukan prosedur sebagai berikut; memutuskan informasi apa yang akan dikumpulkan dan mengapa, kapan, dari siapa dan bagaimana mengumpulkannya, mengumpulkan informasi, menafsirkannya, bertindak, dan mengevaluasi dampak dan pengaruhnya (Graves, 2000).

Prosedur untuk mengumpulkan informasi selama analisis kebutapat dipilih dari berikut ini:

a. Angket

Angket merupakan instrumen yang paling umum digunakan dalam mengumpulkan informasi. Kuesioner dibagi menjadi dua jenis, yaitu kuesioner terstruktur yang terdiri dari item struktur (di mana responden memilih dari sejumlah jawaban) dan kuesioner tidak terstruktur di mana pertanyaan terbuka diberikan sehingga responden dapat menjawab sesuai keinginannya (Richards, 2002). Selain itu, bisa juga digunakan bentuk checklist dalam mengumpulkan informasi yang menurut Riduwan (2008) dapat memudahkan responden dapat mengisi berdasarkan setiap aspek atau skala yang tersedia. Penggunaan kuesioner memudahkan dalam beberapa hal, seperti proses pembuatannya, bisa didistribusikan kepada subjek yang banyak, lebih mudah untuk ditabulasi dan dianalisis, serta banyak informasi yang dapat diberikan melalui instrumen ini. Namun demikian, informasi yang diperoleh kurang mendalam dan kadang kurang sesuai dengan keinginan responden. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi ambiguitas dengan melakukan tes validitas dan realibilitas instrument sebelum digunakan.

b. Wawancara

Berbeda dengan angket, melalui teknik wawancara pengumpul data berpeluang untuk menggali lebih mendalam tentang informasi yang dicari. Wawancara bisa dilakukan secara tatap muka ataupun melalui sambungan telepon. Namun, mengolah dan menganalisis hasil wawancara biasanya akan membutuhkan waktu yang lebih banyak dibandingkan angket.

c. Peringkat diri (self-rating)

Peringkat diri dapat berupa skala yang digunakan oleh peserta didik atau responden lainnya dalam melakukan pengukuran terhadap tingkat pengetahuan dan kemampuan diri mereka. Self-rating ini mirip kuesioner seperti yang telah dikemukakan oleh Riduwan di atas terhadap jenis checklist, meskipun informasi yang dikumpulkan dianggap terlalu impresionistik dan tidak terlalu tepat.

d. Rapat

Rapat hanya membutuhkan waktu yang singkat dalam mendapatkan informasi yang banyak. Namun, pemerolehan informasi melalui cara ini mungkin bersifat impresionistik dan subyektif serta lebih berupa cerminan dari ide dan pendapat peserta yang disampaikan secara lebih terbuka.

e. Observasi

Yang diamati dalam kegiatan ini adalah sikap peserta didik dalam situasi tertentu untuk menilai apa yang mereka butuhkan. Namun, orang kadang bersikap tidak alami pada saat diobservasi. Hal ini menyebabkan perlunya pengamat memiliki pertimbangan khusus. Selain itu, dalam melakukan observasi pengamat membutuhkan keterampilan khusus (terlatih) untuk mengetahui bagaimana mengamati, apa yang dicari, dan bagaimana memanfaatkan informasi yang diperoleh.

f. Studi kasus (case-study)

Dengan studi kasus, peserta didik secara individu atau kelompok terpilih diselidiki melalui pekerjaan atau pengalaman pendidikan yang relevan untuk menentukan karakteristik situasi itu.

g. Analisis informasi yang tersedia

Beberapa informasi relevan yang tersedia di berbagai sumber seperti buku, artikel jurnal, laporan survei, catatan, dan arsip dapat digunakan dalam melakukan analisis kebutuhan. Prosedur ini biasanya merupakan langkah pertama dalam analisis kebutuhan sebelum menentukan prosedur lain untuk digunakan.

Menurut Johns (1991), langkah pertama dalam penyusunan suatu program adalah dengan melakukan validitas dan relevansi untuk semua kegiatan. Inilah yang disebut dengan analisis kebutuhan. Informasi ini meliputi hasil, tujuan dan harapan yang diinginkan; seperti program dengan kualitas yang tinggi, fungsi penilaian, capaian peserta didik, dan isi program yang aktual. Perhatian dan sikap guru, tenaga administrasi, orang tua dan peserta didik harus menjadi pertimbangan dalam pengumpulan data atau informasi yang dibutuhkan. Beberapa hal seperti sampel penilaian, bahan ajar dari guru atau dosen, tugas, nilai tes berstandar nasional, buku ajar atau modul ajar yang digunakan, persepsi dan respon peserta didik serta feedback dari orang tua atau pengguna lainnya juga harus tercakup dalam informasi yang dikumpulkan. Artinya, informasi dalam analisis kebutuhan harus diperoleh dari semua unsur yang berkaitan dengan kurikulum, karena hasilnya akan berguna untuk semua pihak baik peserta didik maupun pengguna.

#### **4. Target dan Pelaksana Analisis Kebutuhan**

Pengguna atau user yang berbeda bisa saja melakukan analisis kebutuhan. Misalnya menurut Richards (2002) dalam melakukan analisis kebutuhan dalam rangka melakukan revisi kurikulum di suatu negara, penggunaannya bisa jadi ahli kurikulum di kementerian pendidikan, yang untuk mengevaluasi kelengkapan silabus, kurikulum, dan materi yang tersedia, bisa menggunakan informasi tersebut. Selanjutnya, guru atau dosen yang akan menggunakan kurikulum tersebut serta peserta didik, yang merupakan target dari kurikulum tersebut. Lebih jauh lagi, Richards juga memasukkan penulis yang sedang mempersiapkan buku atau modul baru, tim penguji yang terlibat dalam pengembangan ujian akhir institusi, dan tim perguruan



## BAB 18

### MENERAPKAN STRATEGI: ISU SDM DAN OPERASIONAL

#### A. Menerapkan Strategi : Isu SDM/ Manajemen dan Operasional

##### 1. Hakikat Penerapan Strategi

Perumusan strategi yang berhasil tidak menjamin penerapan strategi yang juga berhasil. Melakukan sesuatu (penerapan strategi) selalu lebih sulit daripada mengatakan akan melakukan sesuatu (perumusan strategi).

Perumusan dan penerapan strategi berbeda dalam hal-hal berikut:

1. Perumusan strategi memposisikan kekuatan sebelum tindakan
2. Penerapan strategi mengelola kekuatan selama tindakan
3. Perumusan strategi berfokus pada keefektifan
4. Penerapan strategi berfokus pada keefisienan
5. Perumusan strategi terutama merupakan proses intelektual
6. Penerapan strategi terutama merupakan proses operasional
7. Perumusan strategi membutuhkan keterampilan intuitif dan analitis yang bagus
8. Penerapan strategi membutuhkan keterampilan motivasi dan kepemimpinan yang khusus
9. Perumusan strategi membutuhkan koordinasi antarbeberapa individu  
Penerapan strategi membutuhkan koordinasi antarbanyak individu

a. Perspektif Manajemen

Para manajer divisional dan fungsional sejauh mungkin dilibatkan dalam aktivitas perumusan strategis, begitu pula sebaliknya para penyusun strategi harus sebisa mungkin dilibatkan di dalam aktifitas penerapan strategi. Isu-isu utama manajemen bagi penerapan strategi meliputi penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, alokasi sumber daya, perubahan struktur organisasi yang ada, restrukturisasi dan rekayasa ulang, perbaikan program penghargaan dan insentif, minimalisasi penolakan terhadap perubahan, pengenalan manajer pada strategi, pengembangan budaya yang mendukung strategi, adaptasi proses produksi / operasi, pengembangan fungsi sumber daya manusia yang efektif, dan, jika perlu, pengurangan karyawan.

Para manajer dan karyawan di seluruh bagian organisasi harus berpartisipasi sejak awal dan secara langsung di dalam keputusan penerapan strategi.



## BAB 19

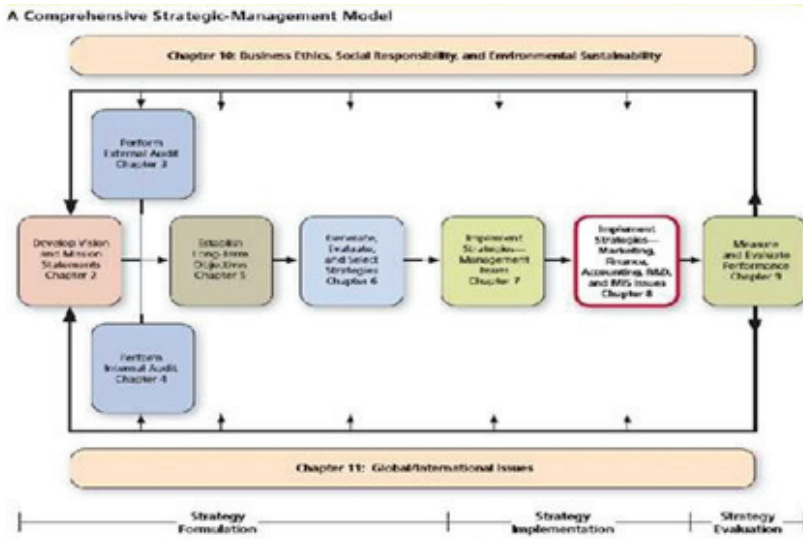
### MENERAPKAN STRATEGI: ISU PEMASARAN, LITBANG DAN SIM

#### A. Menerapkan Strategi: Isu Pemasaran, Litbang Dan SIM

##### 1. Hakikat Penerapan Strategi

Kurang dari 10% strategi yang diformulasikan sukses diimplementasikan. Implementasi strategi secara langsung mempengaruhi kehidupan dari para manajer, manajer divisi, manajer departemen, manajer penjualan, manajer produk, manajer proyek, manajer personalia, manajer HRD, supervisor, dan semua karyawan. Pada beberapa situasi, tiap orang mungkin tidak terlibat dalam proses strategy formulation (penyusunan strategi) secara keseluruhan serta mungkin tidak menghargai, mengetahui, atau menerima apa yang dikerjakan dalam penyusunan strategi. Manajer dan karyawan yang tidak memahami perusahaan dan tidak berkomitmen terhadap perusahaan, mungkin akan mencoba menyabotase strategi-implementation dengan harapan agar organisasi kembali menggunakan cara yang lama.

Tahapan dari Implementasi strategi yang merupakan bagian dari proses manajemen strategi adalah sebagai berikut:



**Gambar 1.** Komprehensiv Strategic Management Model

## 2. Isu-Isu Marketing (Pemasaran) Terkini

Beberapa contoh keputusan marketing yang membutuhkan kebijakan/ policy antara lain:

- Menggunakan agen yang eksklusif, ataukah menggunakan beberapa jaringan distribusi.
- Menggunakan iklan tv dengan tema yang berat, ringan atau tidak menggunakan sama sekali.
- Membatasi atau tidak pangsa bisnis dengan pelanggan tunggal.
- Menjadi price leader atau price follower.
- Menawarkan garansi yang lengkap atau yang bersifat terbatas.
- Memberikan bonus kepada salesman dengan dasar gaji, komisi, atau kombinasi gaji dan komisi.
- Mengiklankan produk secara online atau tidak.

Pemasaran (marketing) lama telah menjadi lebih dari bangunan dari dua hubungan dengan pelanggan dengan menginformasikan pelanggan tentang produk atau jasanya. Palaku pasar sekarang harus membuat konsumen terlibat dalam website perusahaannya dan mengumpulkan saran-saran dari pelanggan mengenai pengembangan produk, customer service, dan



## BAB 20

### ULASAN, EVALUASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI

**S**trategi dengan formulasi dan implementasi paling baik sekalipun akan menjadi lapuk seiring dengan berubahnya suasana internal dan eksternal perusahaan. Sehingga penting sekali perumus strategi perusahaan secara sistematis mengulas, mengevaluasi, dan mengontrol pelaksanaan strategi.

#### A. Sifat Dasar Evaluasi Strategi

Hampir semua ahli siasat perusahaan setuju bahwa evaluasi strategi sangat penting untuk kebaikan organisasi. Sebab keputusan yang dihasilkan oleh proses manajemen stratejik memiliki dampak signifikan dan tahan-lama, sehingga keputusan strategis yang buruk dapat memberikan penalti-penalti yang sulit, untuk tidak menyebut “mustahil”, diputarbalikkan.

Evaluasi strategi melingkupi tiga aktivitas dasar:

1. Memeriksa basis dari strategi perusahaan,
2. Membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual, dan
3. Melakukan aksi koreksi untuk memastikan performa sesuai dengan rencana.

Strategi seringkali tidak memberikan dampak pada hasil operasi jangka pendek, sehingga hal-hal seperti perubahan nilai aset perusahaan, tingkat



profit, tingkat penjualan, level produktifitas dapat menjadi informasi yang menyenangkan.

Sehingga, tidak mungkin untuk mendemonstrasikan secara konklusif bahwa suatu strategi adalah optimal atau menjamin bahwa hasilnya akan sukses. Tetapi, kita bisa mengevaluasi suatu strategi dari cacat serius. Richard Rumelt menawarkan empat kriteria yang bisa digunakan untuk mengevaluasi strategi: konsistensi, kesesuaian, feasibility (dapat terjadi), dan keunggulan.

Konsistensi: Strategi mestinya tidak memiliki kebijakan dan tujuan yang inkonsisten. Jika masalah manajerial tetap berlangsung meskipun personel sudah berubah, dan jika masalah-masalah itu sebenarnya pada basis isu dan bukanlah basis personal, ini menandakan bahwa strategi tidak konsisten.

Jika kesuksesan suatu bagian perusahaan adalah kegagalan bagian perusahaan lain, strategi bisa saja tidak konsisten.

Jika resolusi dari masalah kebijakan dan isu berlanjut sampai ke pucuk organisasi, ini menandakan strategi bisa saja tidak konsisten.

#### 1. Kesesuaian

Kesesuaian menunjuk pada perlunya ahli siasat perusahaan untuk menguji sekumpulan tren, termasuk tren per individu, dalam mengevaluasi strategi. Sukarnya, sebagian besar tren adalah hasil interaksi banyak tren.

#### 2. Feasibility/Kemungkinan Dilaksanakan

Ujian paling umum bagi sebuah strategi adalah kemungkinan strategi itu untuk dilaksanakan. Sumber daya keuangan adalah cara termudah untuk menguji ini dan juga batasan pertama bagi strategi yang dievaluasi. Tetapi perlu diingat, pendanaan-pendanaan lain yang inovatif mungkin dilakukan.

#### 3. Keunggulan Kompetitif

Strategi harus bisa menciptakan atau mempertahankan keunggulan kompetitif di aktifitas tertentu yang ditetapkan.

Keunggulan kompetitif biasanya adalah hasil dari superioritas pada salah satu dari:



---

# Daftar Pustaka

- Ally, M. (2020). "Mobile Learning: A New Approach for Lifelong Learning." *International Journal of Mobile and Blended Learning*, 12(1), 1-10.
- Anastasios, T., & Georgia, M. (2023). Digital technology supports science education for students with disabilities : A systematic review. 3911–3935.
- Andrew dan Gluth (1965). *Business Policy: Text and Cases* yang ditulis oleh Learned, Cristensen, Harvard Business School.
- Andrews, K.R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones Irwin
- Arsyam, Muhammad. (2021). *Bahan Ajar Administrasi Pendidikan*. Retrieved from <https://doi.org/10.31219/osf.io/fvmb3>
- Azhari, sri Rahayu. (2022). Implementasi Digitalisasi dalam Distribusi penyauran kerang Hijau untuk meningkatkan pendapatan Nelayan.
- Barney, J.B. (1986b). "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy." *Management Science* 32(10): 1231–41.
- Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*. 17(1): 99-120\
- Baum, J. and Korn, H. (1999). "Dynamics of dyadic competitive interaction." *Strategic Management Journal*. 20: 251-278.

- Bieri, J. (1971). "Cognitive Structure in Personality." In Schoeder H. M. and Suedfeld, P. eds., *Personality: Theory and Informational Processing*. New York, NY: Ronald Press.
- Browns, J.D. (1995). *The Elements of Language Curriculum: A Systematic Approach to Program Development*. Massachusetts: Heinle and Heinle Publishers.
- Bryson, (2003) *Perencanaan Strategis*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Buana, Crista. (2022). *Pemanfaatan Media Teknologi terhadap Administrasi Guru di MIN 11 Banda Aceh*.
- Chaffee, E.E. (1985). "Three models of strategy." *Academy of Management Review*. 10 (1): 89-98
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Chen, I., Chang, Y., & Chang, W. (2016). I learn what I need: Needs analysis of English learning in Taiwan. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 1–5. <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.040101>
- Cheng, Yin Cheong. 1996. *School Effectiveness. School Based Management: A Mechanisme Development*. Washington D.C. the Falmer Press
- D'Aveni, R. (1994). *Hyper-competition: Managing the dynamic of strategic maneuvering*. New York: The Free Press.
- David Fred R. (2005). *Manajemen Strategis : Konsep*. Jakarta: Salemba Empat
- David, Fred, R. (2017). *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep Edisi. 12*. Jakarta. Salemba Empat.
- Deephouse, D.L. (1999). "To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance." *Strategic Management Journal*. 20: 147-166
- Denise Lindsey Wels. (2020). *Strategic Management of Senior Leaders: A Handbook for Implementation*. Depatement of the Navy Total Quality Leadershp Office.
- Devi, A. D., & Subiyantoro, S. (2021). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Di Sekolah Menengah Pertama. *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(3),

- Diana, Ilfi nur. (2012). *Ekonomi*, (Malang: UIN Maliki Press, 2012) hlm. 155
- Dixit, A. and Skeath, S. (1999). *Games of Strategy*. New York, NY: W.W. Norton and Company
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibility, Practices*. New York, NY: Harper and Row.
- Dumilah Ayuningtyas. (2008). *Modul Manajemen Strategis Organisasi Pelayanan Kesehatan (OPK)*. Program studi kajian administrasi rumah sakit. Fakultas Ilmu Kesehatan Masyarakat Indonesia.
- Drigas, A., Karyotaki, M., & Skianis, C. (2023). Mobiles, Digital Tech, Empathy, Metacognition, Self-Consciousness and the Role of Parents in Schools and Societies of the Future. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 17(7), 118–132. <https://doi.org/10.3991/ijim.v17i07.37201>
- Edward Sallis, (2012) *Total Quality Management in Education*. (cet. XVI) Jogjakarta: IRCiSod,
- Endarto, I., & Martadi, M. (2022). Analisis Potensi Implementasi Metaverse Pada Media Edukasi Interaktif. *Barik–Jurnal S1 Desain Komunikasi Visual*, 4(1 SE-Articles). <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/JDKV/article/view/48250>
- Ertmer, P. A., Ottenbreit-Leftwich, A. T., Sadik, O., Sendurur, E., & Sendurur, P. (2012). Teacher beliefs and technology integration practices: A critical relationship. *Computers and Education*, 59(2), 423–435. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.02.001>
- Evered, R. (1983). “So, What is Strategy?” *Long Range Planning*. 16 (June): 57- 72
- Ferrier, W. (2001). “Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness.” *Academy of Management Journal*. 44: 858-877.
- Ferrier, W. and Lee, H. (2002). “Strategic aggressiveness, variation, and surprise: How the sequential pattern of competitive rivalry influences stock market returns.” *Journal of Managerial Issues*. 14: 162-180.
- Ferrier, W., Mac Fhionnlaoich, C., Smith, K., and Grimm, C. (2002). “The impact of performance distress on aggressive competitive behavior:

- A reconciliation of competing views.” *Managerial and Decision Economics*. 23: 301-316
- Ferrier, W.; Smith, K.; and Grimm, C. (1999). “The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challenger.” *Academy of Management Journal*. 42: 372-388.
- Friesner T. 2010. History of SWOT Analysis. Tersedia: <http://marketingteacher.com/swot/history-of-swot.html> diakses 27. Maret 2017. Remick, Jarel. 2011.
- Fred R David. (2011). *Strategic Management; Concept and Cases*. New Jersey.
- Garrison, D. R., & Anderson, T. (2020). *E-learning in the 21st Century: A Community of Inquiry Framework for Online Learning*. Routledge.
- Traxler, J. (2018). *Learning in a Mobile Age*. Routledge.
- Gimeno, J. (1999). “Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out ‘spheres of influence’ in the U.S. airline industry.” *Strategic Management Journal*. 20: 101.
- Glueck, W. F. (1980). “*Business Policy and Strategic Management*, 3rd Ed.” New York, NY: McGraw-Hill.
- Gora, W. (no date) ‘Sunarto.(2010)’, *Pakematik strategi pembelajaran inovatif berbasis TIK* [Preprint].
- Grant, R.M. (1995). *Contemporary strategy analysis*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Grant, M.M. (2002). *Getting a Grip on Project-Based Learning : Theory, Cases and Recommendations*. *A Middle School Computer Technologies Journal*.
- Graves, K. (2000) *Designing Language Courses*. Boston: Heinle & Heinle Publishers
- Grier, A.S. (2005). Integrating needs assessment into career and technical curriculum development. *Journal of Industrial Teacher Education*, 42(1), 59-66.

- Habibah, Siti, Mus, Sumarlin, & Wahed, Adi. (2022). Digitalisasi Adminitrasi Pendidikan Melalui Pengembangan Website. Seminar Nasional Hasil Penelitian .LP2M-Universitas Negeri Makassar
- Hambrick, D.C. (1983). "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types." *Academy of Management Journal*. 26: 5-25
- Hamel, G and Prahalad, C.K. (1989). "Strategy Intent." *Harvard Business Review*. May-June, 63-76.
- Hanafiah, Nanang. (2009). *Konsep Strategi Pembelajaran*. Bandung: Rafika Aditama
- Hannan, M.T., and Freeman, F. (1977). "The population ecology of organizations." *American Journal of Sociology*. 82: 929-964
- Hannan, M.T., and Freeman, F. (1984). "Structural inertia and organizational change." *American Sociology Review*. Vol. 49.2: 149-164.
- Hannan, M.T. and Freeman, F. (1989). "Organizational ecology." Cambridge, MA:Harvard University Press.
- Harahap, E. K. (2016). *Manajemen Otonomi Pendidikan Di Indonesia*. Ri'ayah: Jurnal Sosial Dan Keagamaan, 1(02)
- Harsanto, B. (2017) *Inovasi pembelajaran di Era Digital: menggunakan Google sites dan media sosial*. Unpad press.
- Harto, B., Rukmana, A. Y., Boari, Y., Rusliyadi, M., Aldo, D., Juliawati, P., & Dewi, Y. A. (2023). *Wirausaha bidang teknologi informasi: Peluang usaha dalam menyongsong era society 5.0*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Hax, A., and Majluf, N.S. (1991). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. New Jersey, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Hendrayana, I. G., Suprayitno, D., Judijanto, L., Kosadi, F., Kusumastuti, S. Y., & Sepriano, S. (2024). *E-Money: Panduan lengkap penggunaan dan manfaat E-Money dalam era digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Holik, Zulfa Istinwaro. (2023). *Digitalisasi Layanan Adminitrasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Probolinggo*.

- Huang, R., Spector, J. M., & Yang, J. (2021). *Emerging Technologies for Education: 13th International Conference, ICEE 2020, Hong Kong, China, December 2020, Revised Selected Papers*. Springer
- Hubeis, Musa dan Mukhamad Najib. (2014) *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Hunger, David, Thomas Wheelen. (20202) *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hutchinson, T., & Waters, A. (1987). *English for Specific Purposes: A Learning- Centered Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- I Budiman, (2018), *Developing Business Strategies Using SWOT analysis in a color Cracker Industry*, Faculty of Technology and Computer Sciences, Universitas Prima Indonesia, Indonesia.
- Isma, Cut Nelga, Rina Rahmi, & Hanifuddin Jamin. (2022). Urgensi Digitalisasi Pendidikan Sekolah. *At-Ta'Dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 14(2), 129–141. <https://doi.org/10.47498/tadib.v14i2.1317>
- Ismayani, A. (2018) *Cara Mudah Membuat Aplikasi Pembelajaran Berbasis Android dengan Thunkable*. Elex Media Komputindo.
- Iwai, T., Kondo, K., Limm, S.J.D., Ray, E.G., Shimizu., and Brown, J.D. (1999). *Japanese Language Needs Analysis*.
- Jogiyanto, H.M. (2005). *Analisa dan Desain Sistem Informasi: Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktik Aplikasi Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Johns, A. (1991). *English for specific purposes: Its History and Contribution*. Celce-Murcia, M. (Ed). *Teaching English as a Second or Foreign Language* (pp. 67-77). Boston, MA: Heinle and Heinle Publishers.
- Junaidi.(2019) .*Kunci Keberhasilan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah*. CV Anugrah Utama Raharja
- Karinov. (2018). *Strategi Pemasaran Abad 21 [Step-by-step Guide]*. <https://karinov.co.id/strategi-pemasaran/hlm.1>
- Kattington, L. E. (2010). *Hand book of Curriculum Development*. Nova Science Publishers, Inc.: New York

- Kavaliauskiene, G., & Užpaliene, D. (2003). Ongoing Needs Analysis as a Factor to Successful Learning. *Journal of Language and Learning*, Vol. 1 (1), 6 pages.
- Kearney, S., Schuck, S., & Burden, K. (2020). Teachers' Experiences of the Use of Mobile Technology in the Classroom. *Technology, Pedagogy and Education*.
- Khan, H.A. (2007). A Needs Analysis of Pakistan State Boarding Schools Secondary Level Students for Adoption of Communicative Language Teaching. Dissertation to the School of Arts & Education of Middlesex University London: Published.
- Khan, H., Vasilescu, L. and Khan, A. (2008). "Disaster Management Cycle-atheoretical approach". *Management and Marketing Journal*, Vol. 6, issue 1, pp. 43–50,
- Kim, H. H. (2013). Needs Analysis for English for Specific Purpose course Development for Engineering Students in Korea. *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*. 8 (6), 279-288.
- Kristiawan, M. et al. (2019) 'Supervisi pendidikan', Bandung: Alfabeta, 4(2), pp. 106–113.
- Kuhn, T. S. (1970). "The Structure of Scientific Revolutions." Chicago: The University of Chicago Press.
- Kumar, A. (2020). The Importance of Emotional Support in Online Education. *Journal of Educational Psychology*. Reddy, P. (2020). Challenges in Online Education: A Review of the Literature. *Journal of Educational Technology*, 15(2), 45-60.
- Kuzmin O, dkk. (2017) "Research of Scientific Activities In Higher Educational Institutions: Planning, Organization, Control, Regulation." *Journal of Technology Audit And Production Reserves*, Vol. 04, No. 4, ( Juli, 2017): 37-38.
- Lepetit & Cichocki, (2005). Teaching languages to future health professionals: A needs assessment study. In H.M. Long (Ed.) *Second language needs analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Learned, E.P.; Christensen, C.R.; Andrew, K.R.; and Guth, W. (1969). *Business policy*. Homewood, IL.



- Lee, H.; Smith, K.; Grimm, C. and Schomburg, A. (2000). "Timing, order and durability of new product advantages with imitation." *Strategic Management Journal*. 21: 23.
- Long, H.M. (Ed.). (2005). *Second language needs analysis*. Cambridge: Cambridge University Press
- Maier, U., & Klotz, C. (2022). Personalized feedback in digital learning environments: Classification framework and literature review. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 3, 100080. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.caeai.2022.100080>
- Masriah, I., Pujilestari, Y., & Kurniawati, A. (2025). Pelatihan Cara Mengenali Potensi Diri Untuk Menjadi Pemimpin Bagi Guru Dalam Menghadapi Era Industri 4.0 Di SMK Iptek Tangerang Selatan. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Madani (JPMM)*, 5(1), 1-7.
- McGrath, R.; Chen, M.; and MacMillan. (1998). "Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies." *Academy of Management Review*. 23 (4): 724-741
- Mengo, S., Ndiung, S., & Midun, H. (2022). Integrating 21st-century skills in English material development: What do college students really need? *Englisia: Journal of Language, Education, and Humanities*, 9(2), 165-186. <https://doi.org/10.22373/ej.v9i2.10889>
- Miarso, Y. (2004) *Menyemai benih teknologi pendidikan*. Kencana
- Miller, J.P., & Seller, W. (1985). *Curriculum Perspectives and Practice*. USA: Longman.
- Mintzberg, H. (1978). "Patterns in Strategy Formation." *Management Science*. 24 (9): 934-948
- Mintzberg, H. (1987). "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy." *California Management Review*. Fall: 11-24
- Mintzberg, H. and McHugh, A. (1985). "Strategy formation in an adhocracy." *Administrative Science Quarterly*. 30: 160-197.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J., (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York, NY: Free Press

- Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; Lampel, J.; and Ghosal, S. (1995). *The Strategy Process*. New York, NY: Prentice Hall
- Moore, M. G. (2018). *Distance Education: A Systems View of Online Learning*. Wadsworth, Cengage Learning.
- Moorthy, S. (2020). E-learning in the modern educational landscape. *International Journal of Educational Technology*.
- Muhammmad, Febrianty, Sentanu. (2023) *Manajemen Pengambilan Keputusan*. Cetakan Pertama. Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nata, Abuddin. (2001). *Manajemen Pendidikan*. Jakarta, Kencana
- Nation, I.S.P., & Macalister, J. (2010). *Language curriculum design*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Nawawi, Hadari, (2003), *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press,
- Ngongo, V.L., Hidayat, T. and Wiyanto, W. (2019) ‘Pendidikan di era digital’, in *Prosiding Seminar Nasional Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang*.
- Nurlaili, L., Masriah, I., Saputra, F., Faizi, N. R. A., Pradipta, M. R., Novel, H. S., ... & Fuadah, R. N. (2025). Menumbuhkan Kepemimpinan Dan Tanggung Jawab Siswa Melalui Kesadaran Diri, Regulasi Emosi, Dan Literasi Kehidupan Di Era Globalisasi. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 3(5).
- Nuralia, N., & Rizqa, M. (2024). Peran administrasi kesiswaan untuk kemajuan pendidikan di sekolah. *Inspirasi Dunia: Jurnal Riset Pendidikan dan Bahasa*, 3(3), 118-127.
- Nurokhim, N.. (2017) *Manajemen Berbasis Sekolah: Solusi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah*. *Jurnal Kependidikan*.. 5(2)
- Nyamori, R.O.; Perera, M.H.B.; and Lawrence, S.R. (2001). “The concept of strategic change and implications for management accounting research.” *Journal of Accounting Literature*. 20: 62-83

- Octaviana, Winda Ayu. (2019). Implementasi Administrasi Sekolah Pada Era Digital Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. Tesis. Retrieved from Perpustakaan .uns.ac.id
- Permatasari, Elien Nira. (2017) Pengaruh Kualitas Pelayanan, Persepsi Harga Dan Lokasi Terhadap Keputusan Pembelian pada Pelanggan Minimarket. Yogyakarta: Program Studi Manajemen. UNY.
- Peteraf, M.A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View." *Strategic Management Journal*. 14-3: 179-192.
- Porter, M. (1979). "Structure within industries and companies' performance". *Review of Economics and Statistics*. 61. 214-227.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York. The Free Press.
- Porter, M.E. (1991). "Toward of a Dynamic Theory of Strategy." *Strategic Management Journal*. Vol. 12. Winter: 95-117.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). "Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review* (May-June), 71-91.
- Pustikayasa, I. M., Permana, I., Kadir, F., Zebua, R. S. Y., Karuru, P., Husnita, L., ... & Suryani, I. (2023). *Transformasi pendidikan: Panduan praktis teknologi di kelas*. PT. Sonpedia Penerbitan Indonesia.
- Pudjiarti, E. S. (2023). *Transformasi Organisasi: Membangun Kultur Pembelajaran untuk Menghadapi Tantangan Masa Kini*. BADAN PENERBIT STIEPARI PRESS.
- Purnawati, N. W., Arsana, I. N. A., Arfyanti, I., Mukhlis, I. R., Sulistyowati, S., Prasetya, F. D., ... & Judijanto, L. (2024). *Sistem informasi: Teori dan implementasi sistem informasi di berbagai bidang*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Prasad, R. (2022). Digital Skills for Online Learning: Bridging the Gap. *Journal of Educational Technology*, 14(3), 55-70.
- Rahimah, Nada Syifa. (n.d.). *Konsep Administrasi Pendidikan*. Universitas Negeri Padang.
- Rajagopalan, N. and Spreitzers, G.M. (1996). "Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework." *Academy of Management Review*. 22 (1): 48

- Rangkuti, F. (2006), Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama ; Jakarta
- Richard, J.C. (2001). Curriculum development in language teaching. Cambridge: Cambridge University Press
- Richards, J., Platt, J., & Weber, H. (1985). Longman Dictionary of Applied Linguistics. London: Longman.
- Richards, J.C. (2002). Curriculum Development in Language Teaching. USA: Cambridge.
- Richards, Platt and Platt. (1993). Dictionary of language teaching & applied linguistics. London: Longman
- Riduwan. (2007). Belajar Mudah Penelitian untuk Guru, Karyawan dan Peneliti Pemula. Bandung: Alfabeta
- Ridho, A., Wardhana, K. E., Yuliana, A. S., Qolby, I. N., & Zalwana, Z. (2022). Implementasi pendidikan multikultural berbasis teknologi dalam menghadapi era society 5.0. EDUCASIA: Jurnal Pendidikan, Pengajaran, Dan Pembelajaran, 7(3), 195-213.
- Rumelt, R.P. (1979). "Evaluation of Strategy: Theory and Models" in Schendel, D. E. and Hofer, C. W., eds. Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. Boston, MA: Little Brown
- Rusman, M.-M.P. (2010) 'Mengembangkan Profesionalisme Guru Edisi Kedua', Cet. VI [Preprint].
- Setiawan, B. (2021). Efisiensi Administratif dalam Pendidikan Melalui Digitalisasi. Yogyakarta: Penerbit Edukasi.
- Schumpeter, J.A. (1950). Capitalism, socialism and democracy (3rd ed.). New York: Harper.
- Schwab, Klaus. (2016). The Global Competitiveness Report 2016- 2017. Geneva: World Economic Forum.
- Selznick, P. (1957). Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. New York, NY: Harper and Row.
- Siagian , Sondang P. (1995). Manajemen Strategi. Jakarta : Bumi Aksara
- Simons, R. (1994). "How new top managers use control systems as levers of strategic renewal." Strategic Management Journal.15: 169-189.

- Simon, H.A. (1962). "The architecture of complexity." *Proceedings of the American Philosophical Society*. 106: 67-82
- Singh, A. (2021). Equitable Access to Online Education: Challenges and Solutions. *International Journal of Educational Technology*, 12(1), 23-37.
- Smith, K.G.; Gannon, M.J.; and Grimm, C.M. (1992). "An organizational information-processing profile of first movers." *Journal of Business Research*. 25: 231-242.
- Songhori, M. H. (2008). *Introduction to Need Analysis. English for Specific Purposes World*. 4, 1-25. [www.esp-world.info](http://www.esp-world.info) Introduction to Needs Analysis
- Subekti, M. Y. A. (2023). Penerapan kitab tarbiyah al-aulād fī al-islām karya abdullah nashih ulwan dalam mendidik anak di era digital. *Journal of Islamicjerusalem Studies*, 4(2), 10. <https://doi.org/10.32478/jis.v4i2.1492>
- Sugiyanto, B.R.L (1997). "Strategic uncertainty, management accounting system and performance: An empirical investigation of contingency theory at the firm level." Unpublished Dissertation The Temple University. Philadelphia, USA.
- Sumardianta, J. and Sarasvati, D.P. (2016) *Mendidik pemenang bukan pecundang*. Bentang Pustaka.
- Setiawan, H. R. (2021). *Manajemen peserta didik: Upaya peningkatan kualitas lulusan (Vol.1)*. UMSU Press.
- Takaaki, K. (2006). Construct Validation of a General English Language Needs Analysis Instrument. *Shiken: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter*, Vol. 10 (2), 9 pages.
- Ulum, Ö. G. (2015). A needs analysis study for preparatory class ELT students. *European Journal of English Language Teaching*, 1(1), 14-29. <https://doi.org/10.5281/zenodo.51774>
- Von Clausewitz, C. (1976). *On war*. Edited and translated by Howard, M. and Paret, P. Princeton, N.J.: Princeton University Press
- Von Neumann, J. and Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economics behavior*. Princeton NJ. Princeton University Press.

- Voogt, J., & Roblin, N. P. (2019). 21st Century Skills: Discussing the Intersection between Globalisation and Technology. In *Education in the 21st Century* (pp. 15-32). Springer.
- Warschauer, M. (2020). *Technology and Social Inclusion: Rethinking the Digital Divide*. Cambridge: MIT Press.
- W., & Hanifuddin, I..(2021). Optimalisasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia pada MTsN 1 Ponorogo. *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management*, 1(02),
- West, R. (1994). Needs Analysis in Language Teaching. *Language Teaching*, Vol. 21 (1), 19 pages.
- Wibowo, H. S. (2023). Pengembangan teknologi media pembelajaran: Merancang pengalaman pembelajaran yang inovatif dan efektif. *Tiram Media*.
- Widianingsih, I. (2019) 'Strategi dan Inovasi Pembelajaran Bahasa Indonesia di Era Revolusi 4.0', *Uwais Inspirasi Indonesia* [Preprint].
- Widyastono, H. (2020) Pengembangan kurikulum di era otonomi daerah.
- Yaşar, C. G., & Aslan, B. (2021). Curriculum theory: A review study. *International Journal of Curriculum and Instructional Studies*, 11(2), 237-
260. <https://doi.10.31704/ijocis.2021.012>
- Young, G.; Smith, KG.; and Grimm, C.M. (1996). "Austrian and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance." *Organization Science*. 7: 243-255
- Zainuri Ahmad & Yusron Masduki,(2020) *Mensinergikan Strategi Manajemen Dalam Dunia Pendidikan*. Yogyakarta: Tunas Gemilang Press.





---

## Profil Penulis



**Dr. Imas Masriah, S.Pd., M.Pd.** lahir di Pandeglang, pada 20 November 1968. Ia merupakan seorang dosen dan peneliti dengan pengalaman luas di bidang pendidikan, manajemen pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia serta manajemen sumber daya manusia. Saat ini, beliau menjabat sebagai Lektor Kepala dan aktif mengajar di Universitas Pamulang. Pendidikan formalnya dimulai dari S1 Administrasi

Pendidikan Universitas Negeri Jakarta (1999), kemudian melanjutkan S2 Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta (2005), serta menyelesaikan Program Doktor Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta (2016). Pengalamannya sebagai pengajar tidak hanya di satu institusi, tapi juga di banyak perguruan tinggi di Jakarta dan Banten. Selain mengajar, beliau juga menjadi narasumber dalam seminar-seminar, workshop, pelatihan, hingga kegiatan pengabdian masyarakat, dengan topik yang beragam mulai dari pendidikan formal dan non formal, manajemen pendidikan, teknologi, hingga sosial budaya. Beliau juga aktif menulis buku dan karya ilmiah, terutama tentang manajemen pendidikan, pengembangan sumber daya manusia, dan manajemen SDM. Di bidang organisasi, beliau tergabung dalam berbagai asosiasi dosen.







# Manajemen Strategik dan Transformasi Digital Pendidikan

Perkembangan teknologi informasi telah menjadi faktor utama dalam proses digitalisasi pendidikan. Dengan kemajuan seperti internet, perangkat seluler, dan platform pembelajaran online, pendidikan kini lebih mudah diakses dan jangkauannya lebih luas. Transformasi ini memungkinkan terjadinya interaksi yang lebih dinamis antara pengajar dan siswa, serta memperkaya pengalaman belajar melalui berbagai media. Menurut Salim (2020), "Inovasi dalam informasi teknologi telah mengubah paradigma pendidikan, menjadikan pembelajaran lebih interaktif dan inklusif." Transformasi ini juga menciptakan peluang bagi lembaga pendidikan untuk menyediakan program yang lebih adaptif yang memenuhi kebutuhan khusus siswa. Dengan bantuan teknologi, pelajar dapat terlibat dalam pembelajaran mandiri dan menyesuaikan kecepatan belajar. Akibatnya, pendidikan tidak lagi terbatas pada lingkungan kelas tradisional.

Digitalisasi pendidikan telah meningkatkan aksesibilitas informasi. Siswa di berbagai lokasi, termasuk daerah terpencil, kini dapat mengakses materi pembelajaran dari sumber-sumber online. Hal ini mengurangi kesenjangan pendidikan yang sebelumnya terjadi akibat keterbatasan fasilitas fisik dan sumber daya. Penerapan teknologi informasi dalam pendidikan juga mendorong kolaborasi antar siswa dan pengajar di tingkat global. Dengan adanya platform komunikasi daring, pembelajaran lintas negara dan budaya menjadi lebih mungkin. Hal ini memungkinkan siswa untuk terlibat dalam diskusi yang lebih luas dan memperoleh berbagai sudut pandang. Dengan demikian, digitalisasi mencakup lebih dari sekadar teknologi; hal ini juga melibatkan peningkatan jaringan pendidikan global.